

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN TERHADAP PRESTASI KERJA :
TEKANAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris pada PT. PAL di Surabaya)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember



Hadiah Pembelian
17 FEB 2004
KASS
678.3
CAH
P

Oleh :

WISNU HADI CAHYANA

NIM : 99 081 030 1050

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2003**

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN TERHADAP PRESTASI KERJA :
TEKANAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris pada PT.PAL di Surabaya)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Wisnu Hadi Cahyana

N.I.M. : 990810301050

Jurusan : Akuntansi / S-1

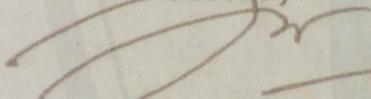
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

02 Agustus 2003

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan
guna memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas
Ekonomi Universitas Jember.

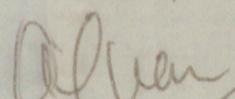
Susunan Panitia Penguji

Ketua,



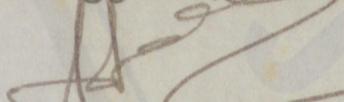
Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak
NIP. 131 832 326

Sekretaris,



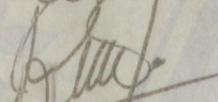
Alwan S.K., SE, M.Si, Ak
NIP. 132 299 104

Anggota I,



Drs. Djoko Supatmoko, Ak
NIP. 131 386 654

Anggota II,



Ach. Riziq, SE, MM, Ak
NIP. 132 163 904

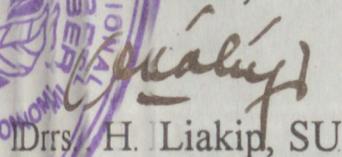


Menggetahui/Menyetujui

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

Dean,



Drs. H. Liakip, SU

NIP. 130 531 976



**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN TERHADAP
PRESTASI KERJA : TEKANAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

(Studi Empiris pada PT. PAL di Surabaya)

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomii
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember**



Oleh :

Wisnu Hadi Cahyana

99 081 030 1050

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2003

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja :
Tekanan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*
Nama Mahasiswa : Wisnu Hadi Cahyana
Jurusan : Akuntansi

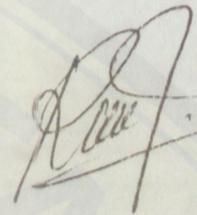
Dosen Pembimbing I



Drs. Djoko Supatmoko, Ak.

NIP. 131 386 654

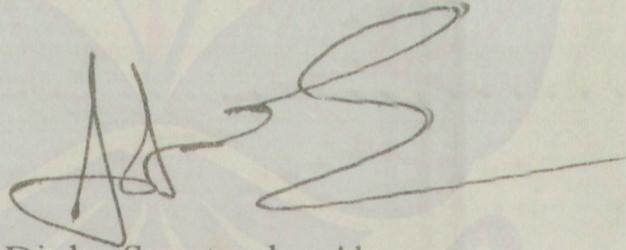
Dosen Pembimbing II



Achmad Roziq, SE, MM, Ak.

NIP. 132 163 904

Ketua Jurusan S-1 Akuntansi



Drs. Djoko Supatmoko, Ak.

NIP. 131 386 654

Tanggal Persetujuan :



Karya ini kupersembahkan untuk:

Ayahanda Sjamsul Hadi dan Ibunda Harnanik

Kakaku Mas Gayul, Mbak Diana dan Adikku Hidar

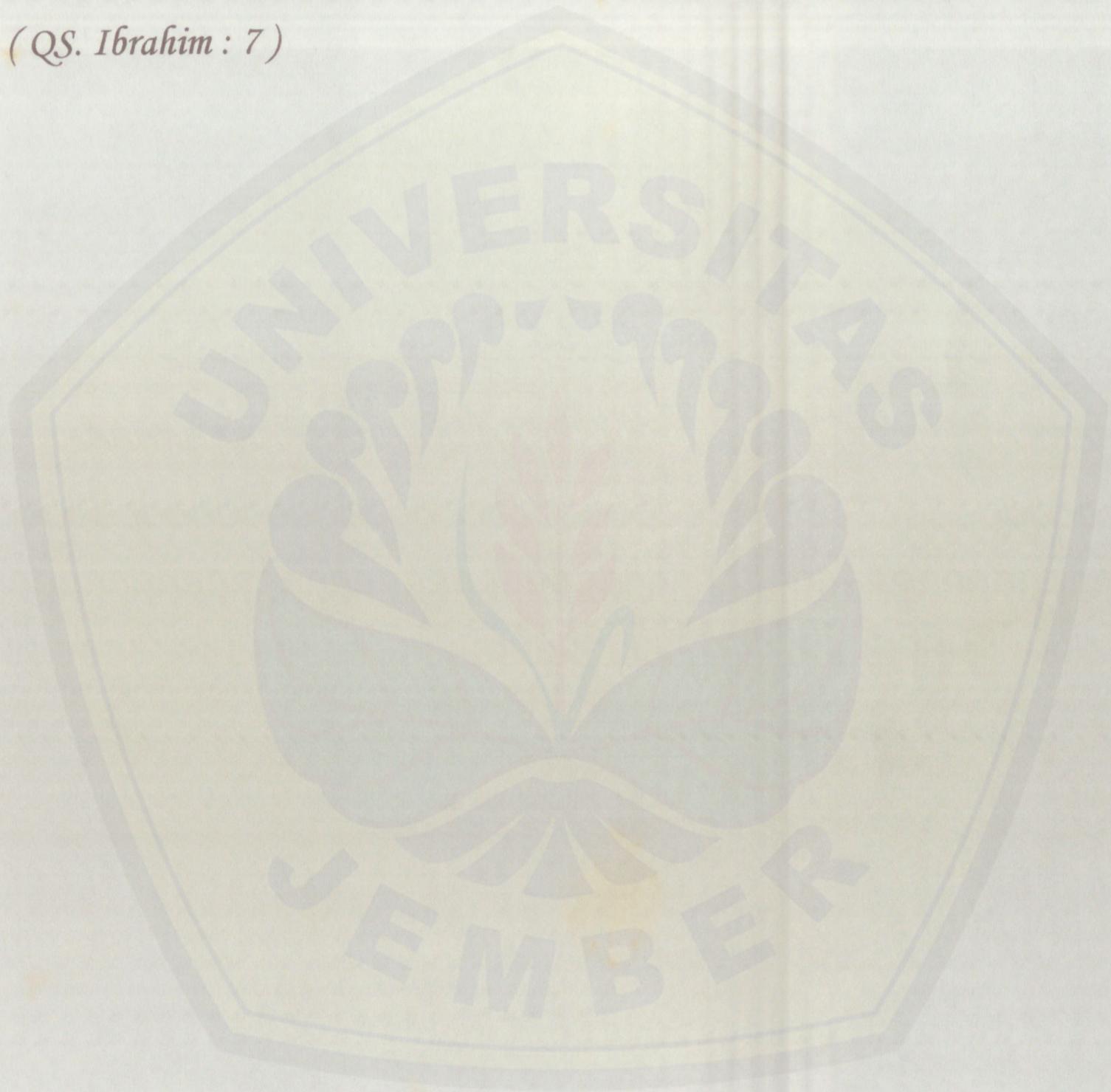
Sahabat - sahabatku dan teman - teman seperjuangan

Almamater Tercinta

MOTTO

*“Bersyukurlah akan nikmat Allah SWT berikan,
Sesungguhnya jika kamu bersyukur pasti Allah SWT akan menambah
nikmat kepadamu dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku)
maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih.”*

(QS. Ibrahim : 7)



HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Wisnu Hadi Cahyana
N I M : 990810301050
Jurusan : Akuntansi / S-1

Menyatakan bahwa

Judul Skripsi : Pengaruh Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja :
Tekanan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Adalah murni hasil karya penulis dan bukan merupakan penjiplakan dari karya peneliti lain.

ABSTRACT

The main objectives of this study is to test again empirically a direct effects of the component of control system an indirect effects through job related stress as intervening variable on job performance.

The primary data of this study was received from a designer product perception, that collected by personally administered questionnaires. A 180 questionnaires were sent to product designer in PT. PAL Surabaya and 47 (26,11%) respondents give their perceptions. Data were analyzed by using Path Analysis and SPSS 10.0.

The results shows that a direct effects and indirect effects of control system could improved job performance. This failure indicates that there's a willingness to participate in standard setting, then job related stress minimal and finally improve the job performance.

Key words : *standard partisipative, standard tightness, incentive based on performance, job performance, job related stress.*

ABSTRAK

Penelitian ini secara empiris menguji kembali pengaruh langsung komponen sistem pengendalian dan pengaruh tidak langsung melalui tekanan kerja sebagai variabel *intervening* terhadap prestasi kerja, seperti yang dilakukan oleh Wasito dan Imam Gozali (2002), dengan perbedaan pada lokasi sampel dan alat uji yang digunakan, serta menggunakan instrument yang sama dalam pengukuran prestasi kerja.

Data primer pada penelitian ini diperoleh dari pendapat atau persepsi *designer product* yang mengisi dan mengembalikan daftar kuesioner kepada peneliti. Data dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner secara personal (*Personally Administered Questionnaires*), yang didistribusikan ke ± 180 *designer product* pada PT. PAL di Surabaya. *Usable response rate* 47 (26,11%). Kuesioner kemudian dianalisis dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) yang dibantu program SPSS 10.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model langsung pengaruh sistem pengendalian dapat meningkatkan prestasi kerja. Sedangkan model tidak langsung pengaruh sistem pengendalian melalui tekanan kerja, dapat meningkatkan prestasi kerja. Hasil ini mengindikasikan adanya standar yang ketat dan dapat dicapai, karena mudah dicapai tekanan kerja/stress kerja menjadi menurun dan pada akhirnya dapat mengakibatkan peningkatan prestasi kerja.

Kata-kata kunci : Partisipasi penetapan standar, insentif berdasarkan standar, keketatan standar, tekanan kerja, prestasi kerja.

KATA PENGANTAR

Segala rasa syukur penulis persembahkan hanya kepada Allah SWT pemilik kekuasaan dan kebenaran yang selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan. Hal yang sama juga merupakan kebahagiaan tersendiri bagi saya, karena setelah sekian lama melewati beberapa proses – akhirnya terselesaikan juga skripsi yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja : Tekanan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*” ini.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi sarjana pada S-1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Dengan harapan untuk mencoba mengaplikasikan teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya guna mencari kebenaran empirik melalui fenomena-fenomena yang ada. Tetapi tetap saja, dengan kapasitas kodrat sebagai manusia membuat skripsi ini menjadi tidak seperti yang diharapkan apalagi sempurna, sehingga mungkin saja dijumpai banyak kesalahan, sebab sesuatu yang salah bersumber dari kelalaian saya sementara kebenaran pasti datangnya dari Allah yang Maha Benar.

Dalam proses penyelesaian skripsi ini telah melibatkan pihak-pihak yang telah sudi meluangkan waktunya dalam membantu memenuhi kebutuhan dalam menyelesaikan skripsi ini. Oleh sebab itu, ijinkanlah saya menyampaikan rasa terima kasih yang tulus dan mendalam kepada :

1. Bapak Drs. Liakip, SU, selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Drs. Djoko Supatmoko, Ak, selaku Ketua Jurusan Program Studi S-1 Akuntansi dan selaku dosen pembimbing I.
3. Bapak Achmad Roziq, SE, MM, Ak., selaku dosen pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan pengarahan dan masukan sehingga berhasil menyelesaikan skripsi ini.

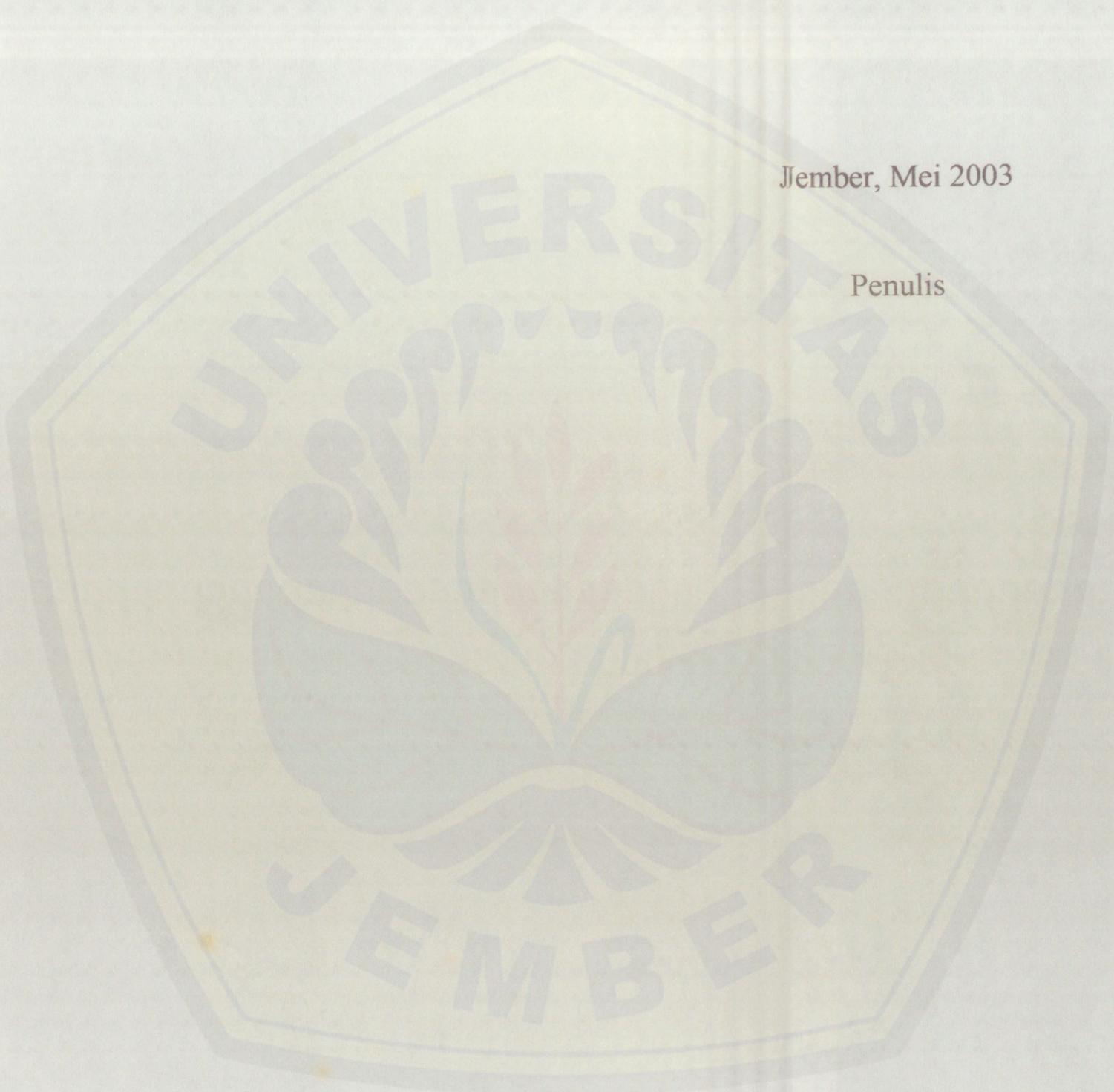
4. Bapak Drs. Wasito, M.Si., Ak., yang telah sudi memberikan ijin untuk mereplikasi tesis yang pernah dilakukannya, dan juga telah banyak memberikan pengarahan dan masukan-masukan yang berarti bagi saya, serta mengantarkan penulis sehingga berhasil menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Siswoyo Hari S, SE, M.Si., yang telah banyak membantu dalam pengolahan data dengan *path analysis* dan memberikan banyak masukan tentang alat uji tersebut.
6. Ibu Dra. Yosefa Sayekti, M.Com, Ak, selaku dosen “**favorit ‘n gaul**”– berkat anda saya jadi suka dan betah untuk tetap bertahan di komunitas akuntansi yang tercinta ini, walaupun pernah mengulang pada mata kuliah pengantar akuntansi I, hal tersebut membuat saya menjadi termotivasi untuk belajar lebih baik lagi.
7. Seluruh dosen Akuntansi yang sangat mendukung baik dari kelancaran perkuliahan maupun kelancaran penyelesaian penyusunan skripsi ini.
8. Bapak Ir. Agus Suyanto, selaku Manajer, Bapak Hari Priyono selaku Asisten Manajer R & D *Production Process* (RDPP) pada Divisi Teknologi dalam memberikan ijin dan membantu dalam proses penyebaran kuesioner, Bapak dan Ibu Designer Product PT. PAL Surabaya yang telah mengembalikan kuesioner penelitian, karena tanpa partisipasi anda saya akan mengalami kesulitan dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Mas Nono pada Divisi Kania yang membantu pulang-pergi mengantarkan mulai perijinan sampai kuesioner kembali, serta Mbak Sriowati yang banyak membantu.
10. Ayahanda, Ibunda, Mas Amalia Zulkarnaen, Mbak Diana Novelisa, dan adekku Hidar Wahyu Pamungkas yang tercinta atas segala pengorbanan, kesabaran dan tenggang rasa, serta semangat demi mendukung keberhasilan studi ini.
11. Sahabat karibku Aditya (DD ‘ndut!), Didiet Wahyu, Dhanang PS!!, Sofie’n the gank (Ak’00), serta teman-teman seperjuangan Angkatan ’99 atas segala bantuan semangat, saran, serta kebersamaan selama ini sehingga lahirlah karya yang berharga ini.

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

Akhir kata, semoga hasil karya yang telah penulis buat ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan sebagai bahan acuan untuk pengembangan penulisan selanjutnya.

Jember, Mei 2003

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
M O T T O.....	v
HALAMAN PERNYATAAN	vi
ABSTRACT.....	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS.....	6
2.1. Partisipasi Penetapan Standar dan Prestasi Kerja	6
2.2. Partisipasi Penetapan Standar dan Keketatan Standar	7
2.3. Partisipasi Penetapan Standar dan Insentif Berdasarkan Standar	8
2.4. Keketatan Standar dan Prestasi Kerja	9
2.5. Insentif Berdasarkan Standar dan Prestasi Kerja	9
2.6. Partisipasi Penetapan Standar dan Tekanan Kerja	10
2.7. Keketatan Standar dan Tekanan Kerja.....	11

2.8.	Insentif Berdasarkan Standar dan Tekanan Kerja.....	12
2.9.	Tekanan Kerja dan Prestasi Kerja.....	13
2.10.	Kerangka Pemikiran Teoritis	15
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		16
3.1.	Jenis dan Sumber Data.....	16
3.2.	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	16
3.3.	Definisi Operasional.....	17
3.3.1.	Partisipasi penetapan standar	17
3.3.2.	Keketatan Standar	18
3.3.3.	Insentif Berdasarkan Standar	18
3.3.4.	Tekanan Kerja.....	18
3.3.5.	Prestasi Kerja	19
3.4.	Teknik Analisis	19
3.4.1.	Uji Kualitas Data.....	19
3.4.2.	Statistik Deskriptif	19
3.4.3.	Analisis Data.....	20
BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN.....		23
4.1.	Gambaran Umum Responden	23
4.2.	Deskripsi Variabel.....	25
4.3.	Uji Kualitas Data.....	26
4.3.1.	Uji Validitas	26
4.3.2.	Uji Reliabilitas	26
4.4.	Uji Hipotesis.....	27
4.4.1.	Pengujian Hipotesis 1.....	28
4.4.2.	Pengujian Hipotesis 2.....	28
4.4.3.	Pengujian Hipotesis 3.....	28
4.4.4.	Pengujian Hipotesis 4.....	29
4.4.5.	Pengujian Hipotesis 5.....	30
4.4.6.	Pengujian Hipotesis 6.....	31

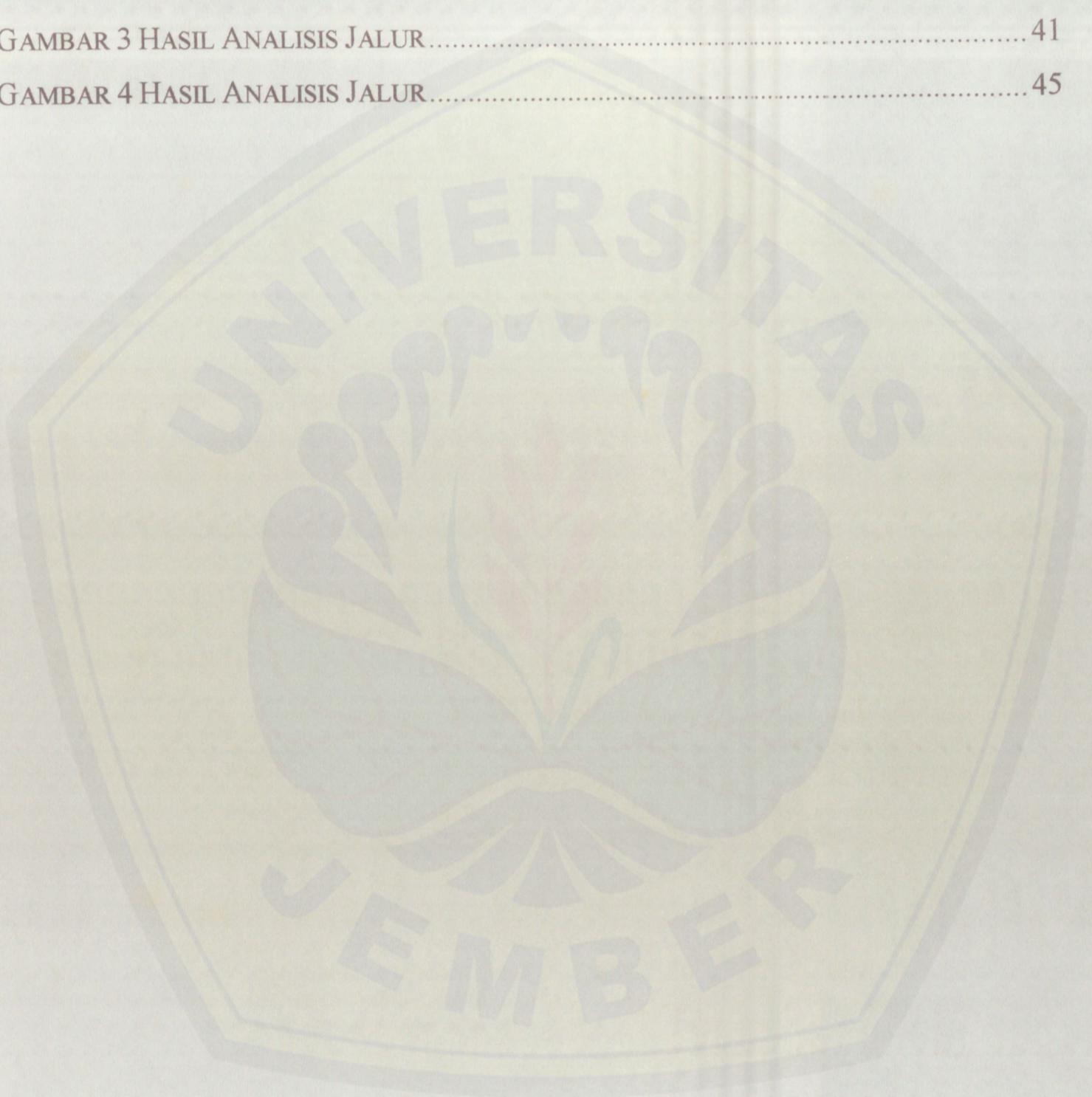
4.4.7.	Pengujian Hipotesis 7.....	31
4.4.8.	Pengujian Hipotesis 8.....	32
4.4.9.	Pengujian Hipotesis 9.....	32
4.5.	Pembahasan Terhadap Hasil Uji Hipotesis.....	33
4.5.1.	Pengaruh Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja.....	34
4.5.2.	Pengaruh Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja Melalui Tekanan Kerja.....	36
4.5.3.	Pembahasan Terhadap Model Keseluruhan.....	38
4.6.	Analisis Pengaruh.....	40
4.6.1.	Analisis Pengaruh Langsung.....	40
4.6.2.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung.....	42
BAB V	SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN KETERBATASAN.....	47
5.1.	Simpulan.....	47
5.2.	Implikasi.....	48
5.2.1.	Implikasi Praktik.....	48
5.2.2.	Implikasi Penelitian.....	48
5.3.	Keterbatasan.....	49
5.4.	Saran.....	49
DAFTAR PUSTAKA	51

DAFTAR TABEL

TABEL 1.1	RINCIAN PENERIMAAN DAN PENGEMBALIAN KUESSIONER.....	24
TABEL 1.2	PROFIL RESPONDEN	24
TABEL 1.3	STATISTIK DESKRIPTIF	25
TABEL 1.4	HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS	26
TABEL 2.1	KORELASI ANTAR VARIABEL (MODEL 1).....	27
TABEL 2.2	HASIL PENGUJIAN REGRESI LINEAR (MODEL 1)	27
TABEL 2.3	HASIL PENGUJIAN REGRESI BERGANDA (MODEL 1).....	29
TABEL 3.1	KORELASI ANTAR VARIABEL (MODEL 2).....	30
TABEL 3.2	HASIL PENGUJIAN REGRESI LINEAR (MODEL 2)	30
TABEL 3.3	HASIL PENGUJIAN REGRESI BERGANDA (MODEL 2).....	31
TABEL 3.4	HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS	33
TABEL 4.1	PARTISIPASI PENETAPAN STANDAR, KEKETATAN STANDAR, INSENTIF BERDASARKAN STANDAR TERHADAP PRESTASI KERJA	40
TABEL 4.2	PARTISIPASI PENETAPAN STANDAR, KEKETATAN STANDAR, INSENTIF BERDASARKAN STANDAR TERHADAP PRESTASI KERJA	44

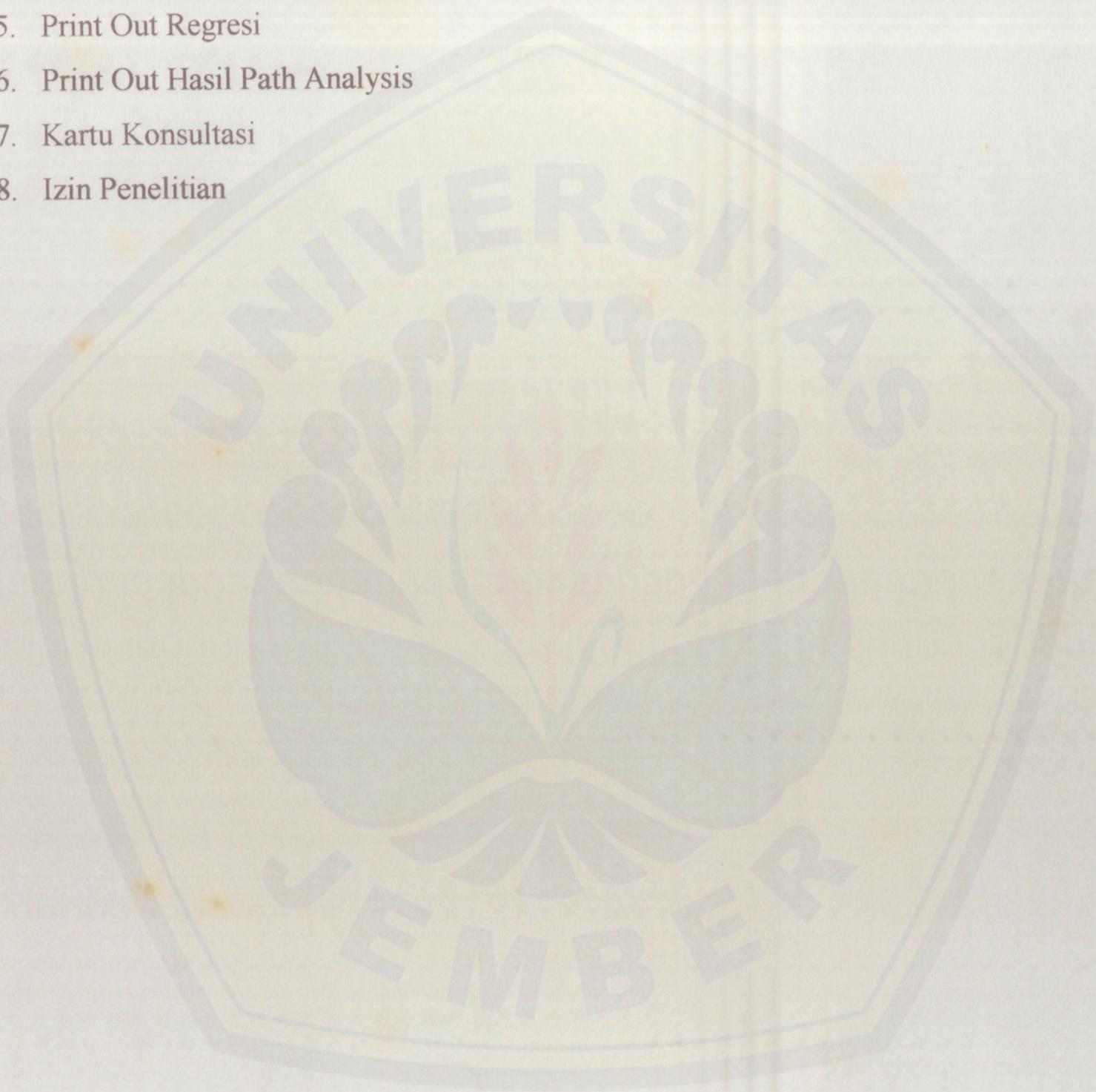
DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN TERHADAP PRESTASI KERJA : TEKANAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING.	15
GAMBAR 2 DIAGRAM ANALISIS JALUR.....	20
GAMBAR 3 HASIL ANALISIS JALUR.....	41
GAMBAR 4 HASIL ANALISIS JALUR.....	45



DAFTAR LAMPIRAN

1. Quesioner Penelitian
2. Data Responden
3. Print Out Statistik Frekuensi dan Statistik Deskriptif
4. Print Out Uji Validitas dan Realibilitas
5. Print Out Regresi
6. Print Out Hasil Path Analysis
7. Kartu Konsultasi
8. Izin Penelitian



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sistem pengendalian organisasi digunakan untuk memberikan motivasi anggota organisasi agar bertindak dan dapat membuat keputusan secara konsisten dengan tujuan organisasi (Leslie Kren 1997, dalam Wasito dan Imam Gozali, 2002). Perilaku karyawan di tempat kerja merupakan salah satu segi dari apa yang akan dikendalikan oleh para manajer. Pengendalian merupakan suatu proses memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti (Robbins dan Coulter, 1999). Sistem pengendalian manajemen yang merupakan sebuah proses seorang manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 1995).

Menurut Giglioni dan Bedein (1974), J.G. Fisher (1998) dalam Wasito dan Imam Gozali (2002) salah satu tipe sistem pengendalian dalam organisasi yang kompleks adalah pengendalian *Cybernetic*. Pengendalian *Cybernetic* didefinisikan sebagai suatu sistem pengukuran standar dan kinerja yang sesungguhnya serta menyediakan informasi *feedback* atas selisih yang terjadi. Sistem pengendalian ini dibatasi dalam hal memonitoring aktivitas produksi, mereview informasi *feedback* dan kalau perlu dilakukan tindakan koreksi (Wasito dan Imam Gozali, 2002).

Sebagian besar penelitian akuntansi atas sistem pengendalian difokuskan pada sistem *cybernetic* dan pengendalian anggaran merupakan sasaran utama dari sistem pengendalian manajemen. Didalam perusahaan, sistem kompensasi insentif adalah bagian dari proses *cybernetic* yang merupakan komponen kunci dalam proses *feedback*. Tujuan utama atas anggaran adalah sebagai informasi yang bermanfaat untuk memonitoring dan memotivasi personel. Atribut kompensasi insentif diteliti dalam rerangka kerja kontinjensi dan merupakan kriteria kinerja (seperti gaji, bonus),

frekuensi pembayaran, dan tingkat subjektivitas dalam menentukan kompensasi insentif (Merchant 1985, dalam Wasito dan Imam Gozali 2002).

Tiga komponen penting sistem pengendalian berdasarkan kinerja adalah proses setting standar, keketatan standar dan insentif berdasarkan standar, ketiga komponen ini saling berkaitan (Demski & Feltham 1978, dalam Michael D. Shields et al. 2000, Wasito dan Imam Gozali, 2002). Proses yang digunakan untuk menetapkan standar kinerja, mempengaruhi keketatannya dan pada gilirannya, mempengaruhi penghargaan yang diterima untuk kinerja yang melampaui standar kinerja.

Partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan, standar, atau anggaran adalah salah satu dari topik yang paling banyak diteliti dalam manajemen dan akuntansi (Locke & Latham, 1990; Michael D. Shields et al. 2000, Wasito dan Imam Gozali, 2002). Hal itu dapat digunakan oleh atasan dan bawahan untuk menentukan tingkat atau keketatan standar dan penghargaan untuk kinerja dibandingkan standar.

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

Penelitian mengenai pengaruh sistem pengendalian (misalnya partisipasi anggaran, keketatan standar, insentif berdasarkan kinerja) pada prestasi kerja, banyak peneliti telah menelaah baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dari komponen sistem pengendalian (Birnberg et al. 1990; Merchant 1989; Shields dan Shields 1998; Young dan Lewis 1995 dalam Shields et al. 2000; Wasito dan Imam Gozali, 2002). Akan tetapi, keterkaitan antara pengaruh sistem pengendalian terhadap prestasi kerja baik secara langsung maupun tidak langsung dari komponen sistem pengendalian terhadap prestasi kerja yang telah diteliti dan hasil yang dapat

disimpulkan dari penelitian tersebut adalah hubungan antara variabel-variabel tersebut tidak konsisten.

Dalam penelitian akuntansi sebelumnya, Shields et al. (2001) mengasumsikan bahwa ketiga komponen sistem pengendalian secara langsung mempengaruhi prestasi kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan Wasito dan Imam Gozali (2002) menyatakan bahwa model langsung pengaruh sistem pengendalian tidak dapat meningkatkan prestasi kerja. Peneliti berargumentasi bahwa partisipasi dalam menetapkan standar kemungkinannya adalah partisipasi semu. Karena adanya partisipasi semu ini, pada saat bawahan termotivasi untuk berprestasi dan menerima insentif, pengakuan dan tanggung jawab akan memberikan dampak menurunnya prestasi kerja mereka.

Sedangkan pada model tidak langsung, Shields et al. (2001) membuktikan bahwa sistem pengendalian secara tidak langsung melalui tekanan kerja dapat menurunkan prestasi kerja, hal ini disebabkan pengaruh standar yang ketat menyebabkan tekanan kerja (*stress*) meningkat sehingga menurunkan prestasi kerja. Sedangkan dalam penelitian Wasito dan Imam Gozali (2002) membuktikan berbeda, bahwa sistem pengendalian berpengaruh secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja. Wasito dan Imam Gozali (2002) menyatakan bahwa bawahan ikut berpartisipasi dengan tujuan agar ditetapkan standar yang tinggi namun dapat dicapai, walaupun tekanan kerja (*stress*) yang terjadi optimal, tetapi pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja.

Penelitian ini pada dasarnya merupakan replikasi dan ekstensi penelitian Wasito dan Imam Gozali (2002) yang berjudul "*Pengaruh Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja : Uji Langsung Dan Tidak Langsung*". Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan alat uji dan sampel yang beda. Berawal dari penelitian tersebut, permasalahan pokok yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah menguji kembali apakah dengan menggunakan teori dan instrumen yang sama, tetapi dengan sampel dan alat uji yang berbeda, akan memberikan hasil yang sama seperti penelitian terdahulu.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di muka, penelitian ini dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

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

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Menemukan bukti empiris untuk menguji pengaruh langsung sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar, insentif berdasarkan standar) terhadap prestasi kerja.
2. Menemukan bukti empiris untuk menguji pengaruh tidak langsung komponen sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar, insentif berdasarkan standar) terhadap prestasi kerja melalui tekanan kerja sebagai variabel *intervening*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi keperilakuan dan manajemen.
2. Bagi organisasi yang menjadi responden, temuan ini dapat memberikan kontribusi praktis untuk organisasi yang menerapkan sistem pengendalian dengan standar kinerja. Memberikan masukan seberapa besar pentingnya

sistem pengendalian dalam mempengaruhi prestasi kerja, sehingga kontribusi praktis tersebut dapat digunakan sebagai penyempurnaan dan pelaksanaan dalam mencapai tujuan organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Partisipasi Penetapan Standar dan Prestasi Kerja

Fungsi anggaran, sebagai alat pengendalian dalam arti yang lebih luas, mencakup kegiatan pengaturan orang-orang dalam organisasi ((Hanson, 1966 dalam Wasito dan Imama Gozali 2002). Proses penyusunan anggaran, merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena kemungkinan terjadi dampak fungsional dan disfungsional sikap dan perilaku anggota organisasi yang ditimbulkannya (Milani, 1975). Untuk mencegah terjadinya dampak disfungsional anggaran, Argyris (1952) dalam wasito dan Imam Gozali (2002) menyarankan perlunya melibatkan manajemen pada level lebih rendah dalam proses penyusunannya. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada proses penyusunan anggaran akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja, sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran.

Penganggaran partisipatif memiliki tiga masalah yang potensial. (1) Penetapan standar yang dapat terlalu rendah ataupun terlalu tinggi. (2) Memasukkan *slack* dalam anggaran (seringkali disebut mengamankan anggaran atau *padding the budget*). (3) Partisipasi semu, yaitu bila manajemen puncak mengambil alih seluruh pengendalian atas proses penganggaran atas proses penganggaran, hanya mencari partisipasi fiktif dari manajer tingkat yang lebih rendah. Penetapan anggaran yang terlalu ketat dapat menyebabkan kegagalan pencapaian standar dan menyebabkan frustrasi bagi manajer. Frustrasi ini juga menyebabkan turunnya kinerja, sehingga antara partisipasi penetapan standar dapat mempengaruhi prestasi kerja (Hansen dan Mowen, 2000).

Penelitian yang menguji partisipasi penetapan standar dan kinerja manajerial dilakukan oleh Michael D. Shield et al (2000) menemukan bukti hubungan yang signifikan antara partisipasi penetapan standar dan kinerja manajerial.

Keterkaitan antara partisipasi penetapan standar dan prestasi kerja yang telah diteliti dan hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian tersebut adalah hubungan antara kedua variabel tersebut tidak konsisten. Dalam penelitian yang dilakukan Wasito dan Imam Gozali (2002) telah membuktikan bahwa tidak terdapat hubungan yang sangat signifikan antara pengaruh partisipasi penetapan standar dan prestasi kerja karena adanya partisipasi semu.

Hipotesis 1 : Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

2.2. Partisipasi Penetapan Standar dan Keketatan Standar

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

Sasaran anggaran mempunyai kisaran dari yang sangat longgar dan mudah dicapai sampai dengan yang sangat ketat dan susah dicapai. Sasaran yang mudah dicapai tidak memberikan tantangan bagi manajer, sehingga berpengaruh pada rendahnya motivasi. Sasaran yang sangat ketat dan sulit dicapai, pada sisi lain akan mengakibatkan perasaan gagal, frustrasi, aspirasi rendah, dan penolakan atas sasaran oleh manajer. Kesulitan sasaran tugas akan mengakibatkan rendahnya kinerja dibandingkan sasaran yang mudah dicapai. Apabila manajer terus menerus merasa gagal mencapai sasaran anggaran akan menyebabkan manajer kehilangan minat kerja, mengurangi prestasi kerja, dan hilangnya percaya diri (Welch et al. 1996 dalam Wasito dan Imam Gozali 2002). Anthony dan Govindarajan (1995) berpandangan

bahwa anggaran yang ideal adalah anggaran yang ketat namun manajer yakin dapat mencapainya.

Beberapa peneliti yang menguji hubungan antara partisipasi penetapan anggaran/standar dan keketatan standar/anggaran menunjukkan bahwa para bawahan yang berpartisipasi dalam penentuan standar/anggaran memilih menurunkan standar/anggaran. (Chow et al. 1988; Shields et al. 2000). Berbeda dengan penelitian yang diuji oleh Wasito dan Imam Gozali lebih cenderung meningkatkan standar namun mudah dicapai.

Hipotesis 2 : Partisipasi penetapan standar tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap keketatan standar.

2.3. Partisipasi Penetapan Standar dan Insentif Berdasarkan Standar

Penelitian sebelumnya yang menguji hubungan antara partisipasi penetapan standar dan insentif berdasarkan standar memprediksikan berdasarkan pada teori agensi. Pada saat ditetapkan adanya partisipasi dalam penetapan standar, manajemen akan memberikan insentif yang lebih besar atas kinerja yang melampaui standar kinerja (Baiman 1982; Baiman dan Evans 1983, Shields et al. 2000, Wasito dan Imam Gozali 2002). Suatu cara untuk memotivasi bawahan agar prestasinya tinggi adalah pemberian insentif untuk mencapai dan melampaui standar kinerja, misalnya dengan peningkatan bonus per unit untuk kinerja yang melampaui standar.

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

Shields et al. 2001 membuktikan pengaruh langsung komponen sistem pengendalian bahwa partisipasi penetapan standar memiliki hubungan signifikan terhadap insentif berdasarkan standar. Pembuktian ini juga didukung oleh penelitian Wasito dan Imam Gozali (2002) bahwa pada saat perencanaan, bawahan termotivasi untuk mendapatkan insentif.

Hipotesis 3 : Partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap insentif berdasarkan standar kinerja..

2.4. Keketatan Standar dan Prestasi Kerja

Keketatan standar dimaksudkan sebagai jumlah sumber yang diperlukan untuk pelaksanaan pada tingkat standar dikurangi jumlah sumber yang disediakan untuk pelaksanaannya. Beberapa teori motivasi, termasuk tingkat aspirasi (Stedry, 1960), pengharapan (Ronen dan Livingstone, 1975), agensi (Chow 1983 dalam Shields et al. 2000, Wasito dan Imam Gozali 2002), dan penetapan tujuan (Hirst dan Lowy 1990) telah mencoba memprediksikan bahwa, sebuah standar diterima dengan asumsi dapat dicapai.

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

Hipotesis 4 : Keketatan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

2.5. Insentif Berdasarkan Standar dan Prestasi Kerja

Berdasarkan teori agensi, teori pengharapan, dan teori penetapan tujuan, menyatakan bahwa kinerja adalah peningkatan fungsi insentif kinerja yang berkaitan

(Demski dan feltham 1978; Locke dan Letham 1990; dalam Shields et al. 2000, Wasito dan Imam Gozali 2002). Kajian utama dari teori-teori ini adalah bahwa individu dimotivasi untuk lebih berupaya pada saat mereka percaya bahwa upaya tambahan akan meningkatkan kinerja, yang pada gilirannya menghasilkan tambahan insentif. Jika terjadi varian yang menguntungkan, manajemen menengah atau bawah harus menerima pujian, promosi, dan/atau *reward* yang maksimal. Jika terjadi varian yang merugikan, maka manajer tingkat menengah dan bawah tidak boleh dihukum tetapi harus dibimbing untuk memperbaiki hasil yang telah dicapai (Skinner, 1969 dalam Polimeni dkk, 1986). Hal ini didasarkan bahwa perilaku yang mengarah kepada konsekuensi-konsekuensi yang positif akan meningkatkan kinerja dan cenderung terulang kembali, sedangkan yang sifat negatif tidak efektif dalam meningkatkan kinerja.

Beberapa penelitian yang menguji hubungan antara insentif berdasarkan standar dan kinerja menunjukkan bukti adanya hubungan signifikan antara insentif berdasarkan standar dan kinerja (Waller dan Chow 1985). Sedangkan, Shields et al. (2000) dalam penelitiannya menemukan bukti bahwa insentif berdasarkan standar memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan prestasi kerja.

Hipotesis 5 : Insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

2.6. Partisipasi Penetapan Standar dan Tekanan Kerja

Salah satu masalah dalam studi tentang *stressor* organisasional adalah mengidentifikasi *stressors* mana yang paling penting. Suatu bagian utama dari kerja di dalam organisasi adalah partisipasi dalam mengambil keputusan. Partisipasi menunjuk pada luasnya pengetahuan, opini, dan ide seseorang termasuk di dalam pengambilan keputusan. Partisipasi semacam itu dapat memberi sumbangan pada timbulnya tekanan kerja (Gibson et al. 1995). Penetapan anggaran yang terlalu ketat dapat menyebabkan kegagalan pencapaian standar dan menyebabkan frustrasi bagi

manajer. Frustrasi ini juga menyebabkan turunnya kinerja, sehingga antara partisipasi penetapan standar dapat mempengaruhi tekanan kerja.

Kenis (1979) tidak secara jelas memprediksikan, tetapi melaporkan hubungan negatif signifikan. Siels et al. (2000) menemukan bukti bahwa partisipasi dalam pembuatan keputusan/penetapan standar menyebabkan tekanan kerja berkurang. Dasar hubungan teoritis ini adalah bahwa partisipasi meningkatkan perasaan pengendalian institusi yang mengurangi tekanan kerja mereka.

Keterkaitan antara partisipasi penetapan standar dan tekanan kerja telah banyak diteliti dan hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian tersebut adalah hubungan antara kedua variabel tersebut tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan Wasito dan Ghazali (2002) membuktikan bahwa partisipasi penetapan standar sangat berpengaruh terhadap tekanan kerja.

Hipotesis 6 : Partisipasi penetapan standar tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap tekanan kerja.

2.7. Keketatan Standar dan Tekanan Kerja

Model tekanan kerja (*stress*) dalam teori perilaku organisasi mengemukakan bahwa tekanan kerja naik karena tuntutan sebuah pekerjaan berakibat menaikkan kinerja seseorang. Beberapa penelitian yang membuktikan prediksi teori perilaku organisasi adalah Beehr dan Bhagat (1985), Van Harrison ((1985), dan Edwards (1996, dalam Shields et al. 2000). Sedangkan, penelitian dalam bidang anggaran, Kenis (1979) telah membuktikan adanya hubungan signifikan antara keketatan anggaran dan tekanan kerja. Keketatan standar diyakini dapat dicapai oleh bawahan dengan dua alasan, yaitu : (1) standar yang tidak dapat dicapai cenderung tidak dihasilkan dari partisipasi, (2) standar yang tidak dapat dicapai, tidak efektif dalam jangka panjang, karena bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai standar yang diyakini secara konsisten tidak dapat dicapai. Begitu juga dalam penelitian standar kinerja, Shields telah membuktikan adanya hubungan signifikan antara keketatan

standar dan tekanan kerja. Begitu pula menurut penelitian Wasito dan Imam Gozali (2002) menemukan bukti bahwa keketatan standar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tekanan kerja.

Hipotesis 7 : Keketatan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap tekanan kerja.

2.8. Insentif Berdasarkan Standar dan Tekanan Kerja

Teori keadilan motivasi menyatakan bahwa karyawan membandingkan upaya dan imbalan mereka dengan karyawan lain dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu yang bekerja dalam rangka memperoleh imbalan dari organisasi, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan adil di pekerjaan (Gibson et al. 1995 dalam Wasito dan Imam Gozali 2002). Karyawan yang menerima insentif yang tinggi mungkin akan bekerja lebih giat guna mendatangkan keseimbangan antara insentif dengan prestasi, tetapi merasakan kepuasan kerja yang kurang daripada semestinya.

Dalam penelitian anggaran, umpan balik terhadap tingkat dimana sasaran anggaran dicapai merupakan suatu variabel motivasional yang penting. Apabila anggota suatu organisasi tidak dapat mengetahui hasil yang mereka capai, mereka tidak akan mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan dan tidak memberikan insentif pada kinerja yang tinggi; yang pada akhirnya, mereka dapat mengalami ketidakpuasan hal ini dapat memperkuat atau mencegah perilaku-perilaku karyawan (Becker dan Green 1962, dalam Kenis 1979).

Penelitian dalam bidang perilaku organisasi yang menguji tekanan kerja (*stress*) yang dilakukan oleh Van Harrison (1985), dan Edwards (1996, dalam Shields et al. 2000). Dalam penelitiannya mereka membuktikan bahwa pada saat seseorang memperkirakan insentif yang lebih tinggi atas pencapaian suatu tujuan, mereka mengalami lebih sedikit tekanan, karena insentif yang diharapkan dapat menaikkan kemampuan kinerja dan mereka akan berusaha dengan segala upayanya. Peningkatan

upaya ini dapat mengatasi kesulitan pekerjaan dan mengurangi tuntutan kinerja yang kemudian mengurangi tekanan kerja.

Penelitian dalam bidang akuntansi yang menguji insentif berdasarkan standar dan tekanan kerja dilakukan oleh Shields et al. (2000). Melalui uji tak langsung pengaruh komponen sistem pengendalian terhadap kinerja manajerial, mereka telah membuktikan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara insentif berdasarkan standar dan tekanan kerja.

Hipotesis 8 : Insentif berdasarkan standar tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap tekanan kerja.

2.9. Tekanan Kerja dan Prestasi Kerja

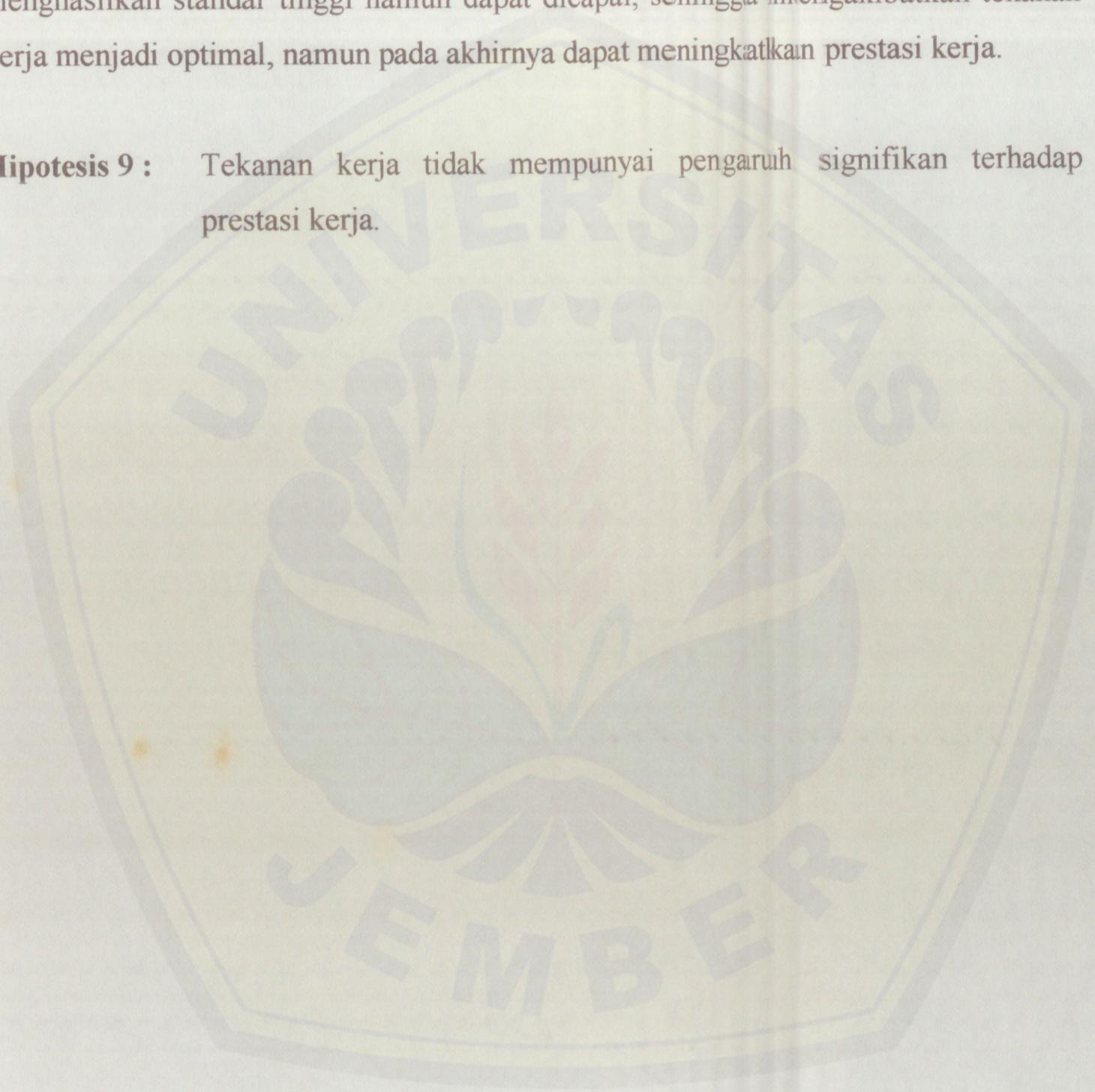
Tekanan kerja mempunyai dampak positif dan negatif terhadap prestasi kerja. Pada saat tekanan kerja rendah atau tidak ada tekanan kerja, pekerja pada umumnya bekerja pada tingkat prestasi yang dicapainya pada saat itu. Jadi tidak ada dorongan untuk berprestasi lebih dari yang dilakukan selama ini. Ketika stres meningkat sampai pada tingkat yang tinggi, maka prestasi menurun secara mencolok. Kondisi ini terjadi karena orang akan lebih banyak menggunakan tenaganya untuk melawan tekanan kerja daripada untuk melakukan tugasnya (Gibson et al. 1995).

Penelitian yang menguji pengaruh tekanan kerja dan prestasi kerja diprediksikan dari penelitian tekanan kerja (*stress*) yang dilakukan oleh Van Harrison (1985), dan Edwards (1996, dalam Shields et al. 2000). Dalam penelitiannya mereka membuktikan bahwa tekanan kerja berasal dari kerancuan tentang tuntutan tugas atau kelebihan (*overload*) tugas. Karena kerancuan atau *overload* tugas bertambah, seseorang memiliki lebih banyak ketidakpastian tentang hasil yang mungkin diperoleh.

Penelitian dalam bidang akuntansi yang menguji hubungan tekanan kerja dan kinerja manajerial dilakukan oleh Shields et al. (2000). Melalui uji tidak langsung pengaruh komponen sistem pengendalian terhadap kinerja manajerial, mereka

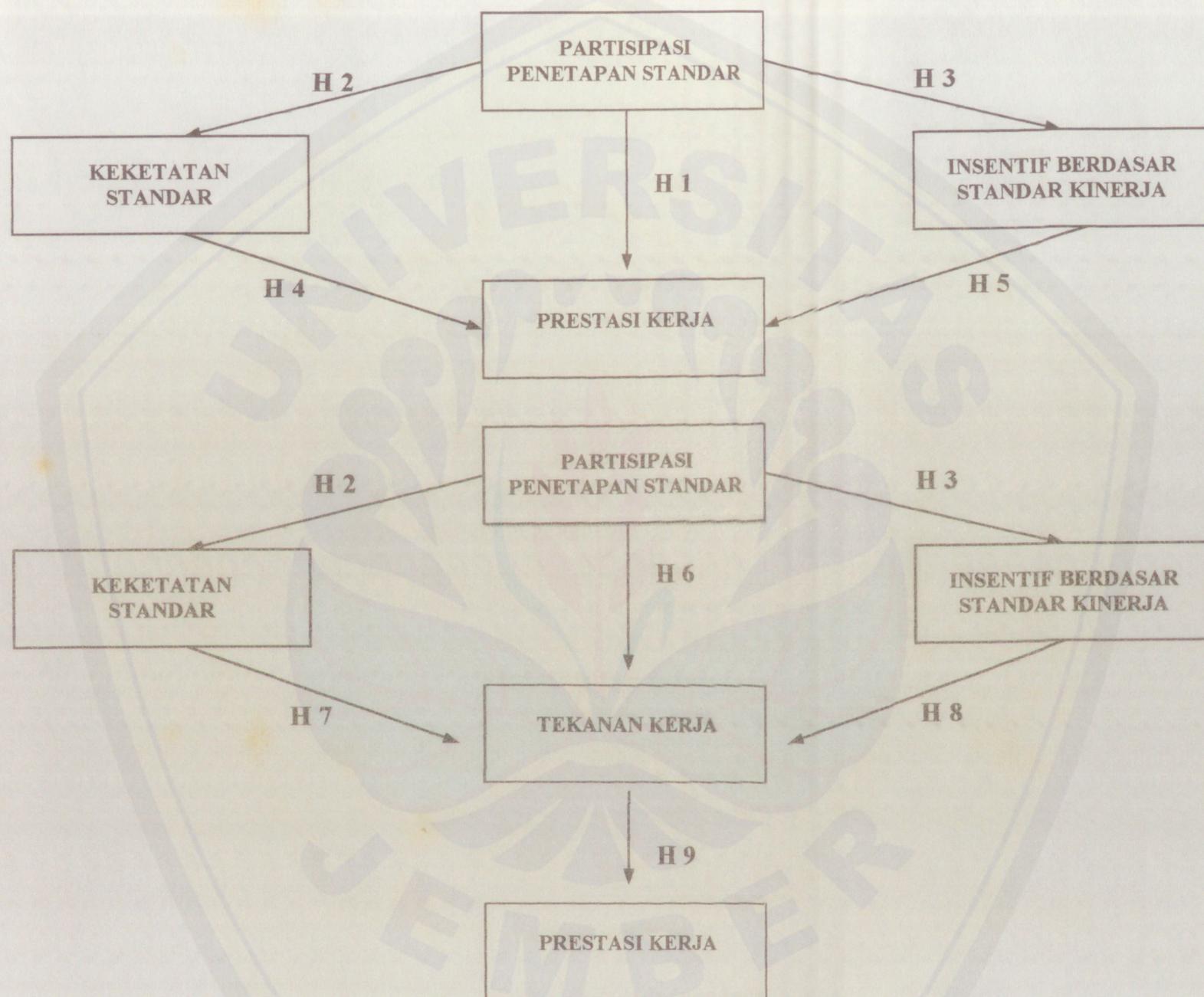
membuktikan adanya hubungan yang tidak signifikan antara tekanan kerja dengan kinerja manajerial. Akan tetapi, penelitian yang dilakukan oleh Wasito dan Gozali (2002), melalui uji tidak langsung pengaruh komponen sistem pengendalian terhadap kinerja manajerial, mereka telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara tekanan kerja dan kinerja manajerial. Menurut Wasito dan Imam Gozali (2002), dengan adanya keinginan keterlibatan dalam penetapan standar yang menghasilkan standar tinggi namun dapat dicapai, sehingga mengakibatkan tekanan kerja menjadi optimal, namun pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja.

Hipotesis 9 : Tekanan kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.



2.10. Kerangka Pemikiran Teoritis

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



Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis Pengaruh Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja : Tekanan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*.

BAB III

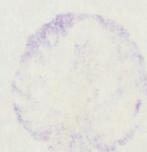
METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang diperoleh berupa data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh pada bagian sekretariat di Divisi Teknologi pada PT. PAL Surabaya mengenai jumlah karyawan/*product designer* dan departemen yang ada di Divisi Teknologi tersebut. Hal ini dimaksudkan untuk digunakan sebagai dasar dalam penyebaran kuesioner sehingga tepat pada responden yang dimaksudkan. Berdasarkan dari data yang diperoleh jumlah karyawan pada Divisi Teknologi sebanyak ± 200 karyawan, setelah dikurangi dengan jumlah karyawan pada bagian sekretariat pada tiap departemen jumlah responden yang termasuk dalam *product designer* ± 180 karyawan. Sedangkan data primer berasal dari pendapat atau persepsi *product designer* yang mengisi dan mengembalikan daftar kuesioner kepada peneliti. Pengumpulan data dilakukan dengan mengirimkan kuesioner secara personal (*Personally Administered Questionnaires*). Unit analisis atau responden yang dipilih dalam penelitian ini yaitu bahwa *product designer* di PT. PAL yang ada di Surabaya dengan pertimbangan bahwa *product designer* pada PT. IPAL sebagai populasi penelitian akan merespon kuisisioner yang peneliti kirimkan.

3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini difokuskan pada *product designer* yang bekerja di PT. PAL pada Divisi Teknologi (DIVTEK) yang digunakan sebagai unit analisis, seperti juga penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh sistem pengendalian terhadap prestasi kerja (Wasito dan Imam Gozali 2002). Alasan memilih *product designer* dari perusahaan tersebut karena (1) *product designer* biasanya terlibat secara aktif dalam penyusunan *standart product*, (2) *product designer* biasanya juga dievaluasi dengan menggunakan standar, dan (3) pemilihan sampel pada satu jenis industri diharapkan akan mengurangi *industry effect* terhadap data yang dianalisa.



Pengumpulan data dilakukan dengan mengirimkan kuesioner secara personal (*Personally Administered Questionnaires*). Dalam hal ini, peneliti berhubungan langsung dengan responden dan memberikan penjelasan seperlunya dan kuesioner dapat langsung dikumpulkan setelah selesai dijawab oleh responden. Unit analisis atau responden yang dipilih dalam penelitian ini yaitu *designer product* di PT. PAL Surabaya pada Divisi Teknologi (DIVTEK) yang terbagi dalam 5 departemen, yaitu : (1) *R & D Production Process (RDPP)*, (2) *Ship Performance & Coordinator Section (SPCS)*, (3) *Machinery & Outfitting (MO)*, (4) *Structure & Accommodation (SA)*, (5) *Electric & Electronic (EE)*.

Pemilihan sampel secara tidak acak (*Purposive Sampling Method*) berdasarkan pertimbangan (*Judgement Sampling*) bahwa *product designer* pada PT. PAL sebagai populasi penelitian akan merespon kuisisioner yang peneliti kirimkan dan elemen populasi yang dipilih sebagai sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan yaitu *product designer* pada Divisi Teknologi (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo 1999). Penentuan jumlah sampel menurut Arikunto (1998), apabila subjek atau populasinya lebih besar dari 100, maka sampel dapat diambil antara 20 – 25 % atau lebih dari populasi atau subjeknya. Maka jumlah sampel untuk penelitian ini adalah $25\% \times 180 = 45$.

3.3. Definisi Operasional

Pada penelitian ini terdapat 5 variabel yang terdiri dari empat variabel dependen (insentif berdasarkan standar, keketatan standar, tekanan kerja, prestasi kerja) dan satu variabel independen (partisipasi penetapan standar).

3.3.1. Partisipasi penetapan standar

Partisipasi penetapan standar berkaitan dengan partisipasi karyawan *product designer* dalam penetapan standar yang dapat digunakan oleh atasan atau bawahan dibandingkan standar. Partisipasi penetapan standar dinilai dengan delapan item yang diadopsi dari Shields dan Young (1993). Masing-masing item dinilai pada skala tujuh

poin, skor rendah (poin 1) menunjukkan partisipasi yang sangat rendah dan skor tinggi (poin 7) menunjukkan partisipasi yang sangat tinggi.

3.3.2. Keketatan Standar

Keketatan standar menggambarkan jumlah sumber yang diperlukan untuk tingkat standar dikurangi jumlah sumber yang disediakan untuk pelaksanaan. Keketatan standar dinilai dengan empat item yang diadopsi dari Shields et al. (2000). Masing-masing item dinilai pada skala tujuh poin, skor rendah (poin 1) menunjukkan keketatan standar yang lebih kecil dan skor tinggi (poin 7) menunjukkan keketatan standar yang lebih besar.

3.3.3. Insentif Berdasarkan Standar

Insentif yang diberikan berdasarkan standar merupakan imbalan yang diterima karyawan perancang produk karena kinerjanya di atas standar. Insentif berdasarkan standar dinilai dengan tiga item instrumen yang digunakan oleh Shields dan Young (1993). Masing-masing item dinilai pada skala tujuh poin, skor rendah (poin 1) menunjukkan insentif yang lebih kecil dan skor tinggi (poin 7) menunjukkan insentif yang lebih besar.

3.3.4. Tekanan Kerja

Tekanan kerja menggambarkan tekanan yang timbul dari keadaan *stress* psikologi di dalam lingkungan kerja. Tekanan kerja dinilai dengan sembilan item dari instrumen 15 item yang awalnya dikembangkan oleh Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, dan Rosenthal (1964) dan telah digunakan dalam beberapa penelitian akuntansi misalnya Brownell dan Hirst (1986). Masing-masing item dinilai pada skala tujuh poin, skor rendah (poin 1) menunjukkan tekanan kerja yang lebih kecil dan skor tinggi (poin 7) menunjukkan tekanan kerja yang lebih besar.

3.3.5. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan prestasi kerja individu anggota suatu organisasi dalam kegiatan *product design*. Untuk mengukur variabel prestasi kerja digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kalbers dan Forgaty (1995). Masing-masing item dinilai pada skala tujuh poin, skor rendah (poin 1) menunjukkan prestasi kerja yang lebih rendah dan skor tinggi (poin 7) menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

3.4. Teknik Analisis

Data penelitian dianalisis dengan alat statistik, yang terdiri atas :

3.4.1. Uji Kualitas Data

Pada penelitian ini dalam melakukan uji kualitas data menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas menggunakan teknik *corrected item-total correlation*, yaitu dengan cara mengkorelasi skor tiap item dengan skor totalnya. Kriteria yang digunakan valid atau tidak valid adalah bila koefisien korelasi r kurang dari nilai r tabel dengan tingkat signifikansi 5%, berarti butir pertanyaan tersebut tidak valid (Santoso 2001 dalam Trisnaningsih dan Didik Ardianto 2002). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama menggunakan alat ukur yang sama. Indikator untuk uji reliabilitas adalah Cronbach's Alpha dan dikatakan andal (*reliabel*) jika $alpha > 0,60$ (Nunnally, 1981). Dalam penelitian ini uji kualitas data dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 10.0.

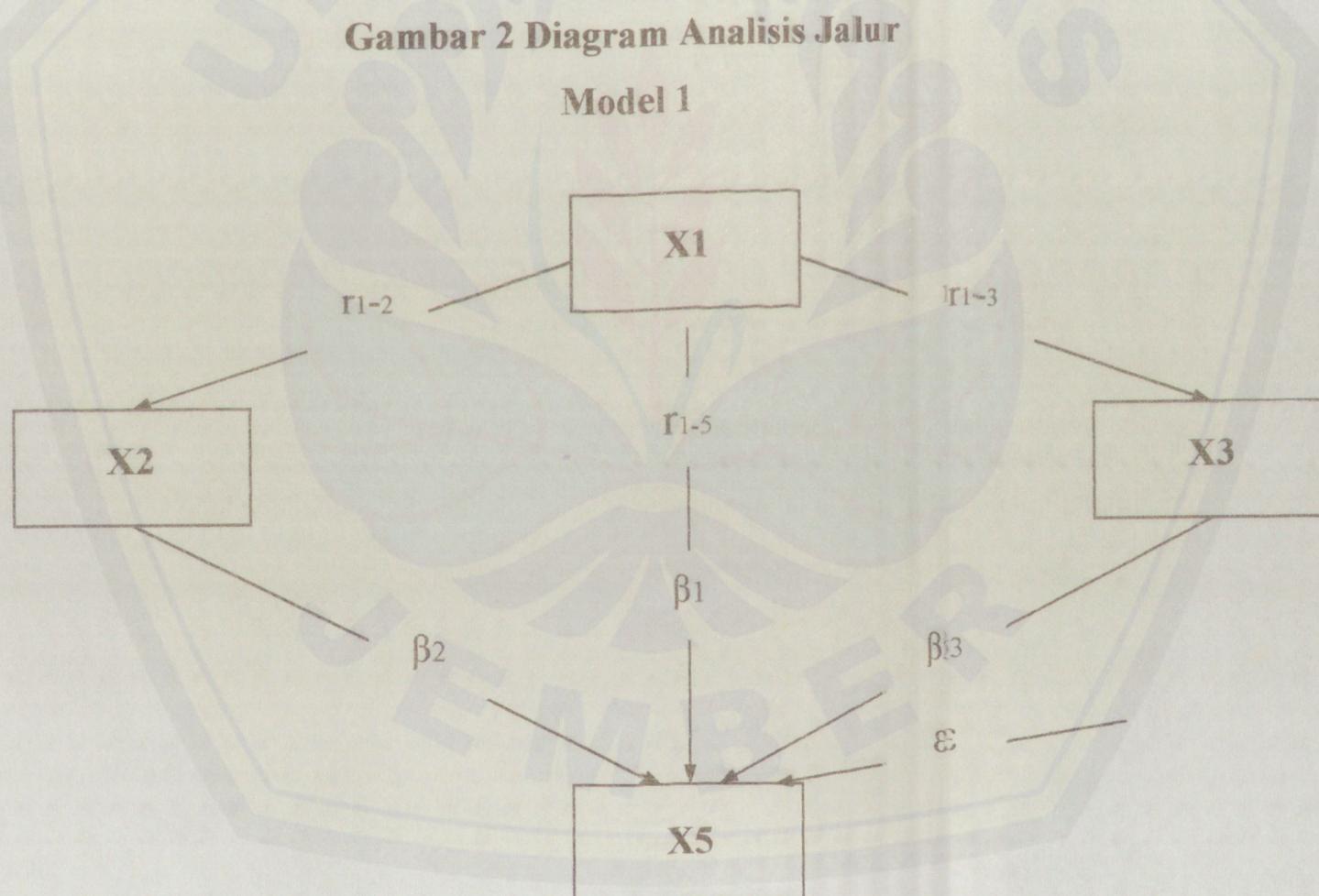
3.4.2. Statistik Deskriptif

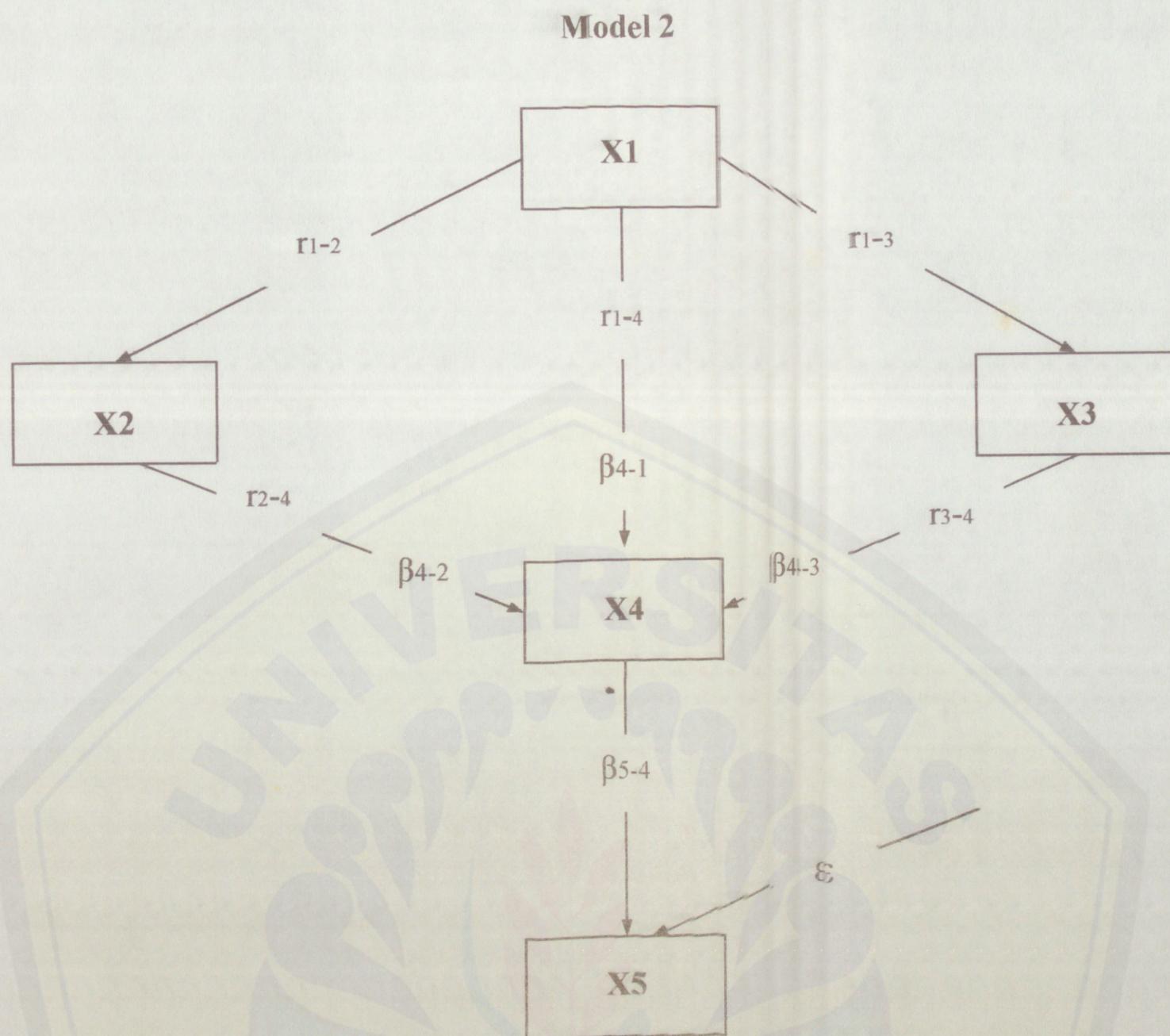
Untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian (umur, pengalaman kerja) dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian (partisipasi penetapan standar, tekanan kerja dan prestasi kerja), peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, kisaran, dan deviasi standar.

3.4.3. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel yang diamati. Langkah-langkah dalam analisis jalur adalah (Rosidi, 2000:7) : *Pertama*, menstandarisasi seluruh data penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah Partisipasi Penetapan Standar (X1), Keketatan Standar (X2), Insentif Berdasarkan Standar (X3), Tekanan Kerja (X4), Prestasi Kerja (X5).

Kedua, membuat diagram jalur yang menggambarkan bahwa pola hubungan antar variabel dalam penelitian ini pengaruh komponen sistem pengendalian terhadap prestasi kerja, dimana tekanan kerja sebagai variabel antara. Diagram jalur dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.





Dimana, X1 adalah Partisipasi Penetapan Standar, X2 adalah Keketatan Standar, X3 adalah Insentif Berdasar Standar, X4 adalah Tekanan Kerja, X5 adalah Prestasi Kerja, dan ε adalah variabel lain yang tidak diteliti. Simbol β menunjukkan pengaruh langsung sedangkan r adalah koefisien korelasi.

Ketiga, melakukan analisis regresi untuk mengestimasi koefisien *path* (P_{ij}). Koefisien regresi dari data yang distandardkan adalah ekuivalen dengan koefisien *path* dan juga sama dengan koefisien korelasi dari dua variabel (Rosidi, 2000:8). Model persamaan regresi dari data yang distandardkan terdiri dari 2 model, yaitu :

Model 1 / Jalur 1

$$X_5 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Model / Jalur 2

$$X_5 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 X_1 + \beta_4 X_4 X_2 + \beta_4 X_4 X_3 + \varepsilon$$

Dimana β = koefisien regresi atau koefisien *path* (p_{i-j}).

Untuk mengetahui keeratan hubungan antar variabel, digunakan analisis korelasi. Koefisien korelasi antar variabel sesuai dengan Gambar 2 diatas adalah $r(x_1, x_2) = r_{1-2}$, $r(x_1, x_3) = r_{1-3}$, $r(x_1, x_4) = r_{1-4}$, $r(x_1, x_5) = r_{1-5}$, $r(x_2, x_4) = r_{2-4}$, $r(x_3, x_4) = r_{3-4}$, $r(x_4, x_5) = r_{4-5}$. Total hubungan baik langsung maupun tidak langsung dari variabel yang diamati, diperoleh dengan mengkombinasikan koefisien *path* dan koefisien korelasi *zero order*. Hal ini mengacu pada teknik analisis yang dilakukan Rosidi (2000 : 1-15). Untuk mengetahui total hubungan antara variabel-variabel sistem pengendalian dan prestasi kerja melalui tekanan kerja. Model persamaannya adalah :

Model 1 / Jalur 1

$$r_{1-5} = p_{5-1} + p_{5-2} r_{1-2} + p_{5-3} r_{1-3}$$

Model / Jalur 2

$$r_{1-4-5} = (p_{4-1} + p_{4-2} r_{1-2} + p_{4-3} r_{1-3}) + (p_{5-4} r_{1-4} + p_{5-4} r_{2-4} + p_{5-4} r_{3-4})$$

Dimana dalam **model 1** : r_{1-5} adalah total pengaruh variabel X_1 terhadap X_5 ; p_{5-1} , p_{5-2} , p_{5-3} , adalah koefisien *path*; r_{1-2} adalah koefisien korelasi X_1 dan X_2 ; r_{1-3} adalah koefisien korelasi X_1 dan X_3 .

Sedangkan untuk **model 2** : r_{1-5} adalah total pengaruh variabel X_1 terhadap X_5 ; p_{4-1} , p_{4-2} , p_{4-3} , p_{5-4} adalah koefisien *path*; r_{1-2} adalah koefisien korelasi X_1 dan X_2 ; r_{1-3} adalah koefisien korelasi X_1 dan X_3 ; r_{1-4} adalah koefisien korelasi X_1 dan X_4 ; r_{2-4} adalah koefisien korelasi X_2 dan X_4 . r_{3-4} adalah koefisien korelasi X_3 dan X_4 .

BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Pengiriman kuesioner secara personal dilakukan pada awal bulan April 2003, dan pengembaliannya diharapkan satu minggu setelah diterima responden. Proses pengumpulan data dilakukan lebih kurang satu bulan, mulai dari perijinan pertengahan Maret 2003 sampai dengan data terkumpul pertengahan April 2003.

Dari 180 kuesioner yang dikirim, yang kembali sebanyak 57 dengan tingkat respon sebesar 31,67%. Dari 57 kuesioner yang kembali, terdapat 47 kuesioner yang dapat diolah dan kemudian dianalisis. Ringkasan pengirimannya dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 1.1.

Dari jawaban responden tampak bahwa sebagian besar responden yang berpartisipasi adalah laki-laki 44 orang (93,6%) lebih dominan dari responden perempuan 3 orang (6,4%), tingkat pendidikan formal Sarjana yaitu sebanyak 26 orang (55,3%), berusia antara 31 – 40 tahun (42,6%). Untuk masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 10 – 20 tahun (76,6%). Hal ini cukup menandakan bahwa mereka telah memiliki pengalaman dalam setting product/mendesain produk. Profile responden dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 1.2.



Tabel 1.1 Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner

Total kuesioner yang dikirimkan	180
Total kuesioner yang dikembalikan	57
Total kuesioner yang tidak mendapat respon	123
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>) (57/180) * 100%	31,67 %
Kuesioner yang tidak lengkap	10
Total kuesioner yang dapat diolah (57 - 10)	47
Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>usable response rate</i>) (47/180) * 100%	26,11 %

Sumber : Data primer diolah, 2003.

Tabel 1.2 Profil Responden

		Jumlah	Persentase
Gender			
	Laki-Laki	44	93,6 %
	Perempuan	3	6,4 %
Pendidikan			
	Lain-Lain / SLTA	17	36,2 %
	D-3 / Akademi	4	8,5 %
	S-1 / Sarjana	26	55,3 %
Usia			
	20 – 30	8	17,0 %
	31 – 40	20	42,6 %
	41 – 50	19	40,4 %
Lama bekerja diperusahaan yang bersangkutan			
	< 10	6	12,8 %
	10 – 20	36	76,6 %
	> 20	5	10,6 %

Sumber : Data primer diolah, 2003.

4.2. Deskripsi Variabel

Variabel-variabel yang diukur dalam penelitian ini sesuai dengan judul penelitian meliputi partisipasi penetapan standar, insentif berdasarkan standar, keketatan standar, tekanan kerja, dan prestasi kerja. Statistik deskriptif dari kelima variabel tersebut disajikan dalam Tabel 1.3.

Statistik deskriptif mengenai jawaban responden terhadap variabel-variabel penelitian yang digunakan pada penelitian. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada variabel partisipasi penetapan standar, rata-rata total jawaban responden adalah sebesar 29,21 dengan standar deviasi sebesar 10,06. Untuk penilaian terhadap variabel insentif berdasarkan standar, rata-rata total jawaban responden adalah sebesar 10,21 dengan standar deviasi 3,41. Penilaian terhadap variabel keketatan standar, rata-rata total jawaban sebesar 16,57 dengan standar deviasi sebesar 4,559. Penilaian terhadap variabel tekanan kerja, rata-rata total jawaban adalah sebesar 28,26 dan standar deviasi adalah 9,16. Pada variabel prestasi kerja, rata-rata total jawaban adalah sebesar 34,96 dengan standar deviasi sebesar 4,97.

Tabel 1.3 Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Partisipasi penetapan standar	47	8	50	29,21	10,06
Insentif berdasarkan standar	47	3	16	10,21	3,41
Keketatan standar	47	6	28	16,57	4,59
Tekanan kerja / Stress kerja	47	12	47	28,26	9,16
Prestasi kerja	47	27	49	34,96	4,97

Sumber : Data primer yang diolah, 2003.

4.3. Uji Kualitas Data

4.3.1. Uji Validitas

Validitas konstruk dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *corrected item-total correlation*, yaitu dengan mengkorelasikan antara skor total dengan skor yang diperoleh pada masing-masing butir pertanyaan. Dengan jumlah responden $n = 47$ dan tingkat signifikansi 5%, butir kuesioner dinyatakan valid jika koefisien korelasi r adalah lebih dari 0,12313 (Santoso 2001 dalam Trisnaningsih dan Didik Ardianto 2002). Hasil uji validitas disajikan dalam Tabel 1.4.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Sedangkan uji reliabilitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama menggunakan alat ukur yang sama. Suatu alat pengukur dikatakan reliabel jika koefisien Alpha diatas 0,60 (Nunnally, 1978). Dari hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel, karena nilai Cronbach Alpha semua diatas 0,60. hasil uji reliabilitas disajikan dalam Tabel 1.4.

Tabel 1.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	No. Pertanyaan	Pearson Correlation	Cronbanch Alpha
Partisipasi penetapan standar	1,2,3,4,5,6,7,8	0,365 – 0,923**	0,7937
Insentif berdasarkan standar	1,2,3	0,534 – 0,906**	0,8165
Keketatan standar	1,2,3,4	0,288* – 0,835**	0,8092
Tekanan kerja / Stress kerja	1,2,3,4,5,6,7,8,9	0,307* – 0,752**	0,7591
Prestasi kerja	1,2,3,4,5,6,7	0,301* – 0,765**	0,7490

Sumber : Data primer diolah, 2003.

4.4. Uji Hipotesis

Responden penelitian ini adalah para designer produk pada Divisi Teknologi (DIVTEK) yang terbagi dalam 5 departemen, yaitu : (1) *R & D Production Process (RDPP)*, (2) *Ship Performance & Coordinator Section (SPCS)*, (3) *Machinery & Outfitting (MO)*, (4) *Structure & Accommodation (SA)*, (5) *Electric & Electronic (EE)*. Sebagian besar pengalaman kerja mereka berkisar antara 10 – 20 tahun. Hal tersebut menandakan bahwa mereka telah memiliki pengalaman dalam setting/design produk.

Hasil analisis korelasi di antara variabel yang diamati (Tabel 2.1) menunjukkan bahwa keempat variabel penelitian memiliki saling keterkaitan yang signifikan. Sedangkan hasil analisis regresi dilaporkan pada Tabel 2.2.

Tabel 2.1 Korelasi Antar Variabel (Model 1)

Variabel	X1	X2	X3	X5
Partisipasi P Std (X1)	1,000	-	-	-
Keketatan Std (X2)	0,397	1,000	-	-
Insentif Berdasarkan Std (X3)	0,454	0,473	1,000	-
Prestasi Kerja (X5)	0,559	0,366	0,081	1,000

Sumber : Data Primer diolah 2003

Tabel 2.2 Hasil Pengujian Regresi Linear (Model 1)

Hubungan Variabel	β	SE	Nilai t	Sign
X1 dengan X2	0,397	0,062	2,900	0,006
X1 dengan X3	0,454	0,045	3,418	0,001
X1 dengan X5	0,559	0,061	4,520	0,000

Sumber : Data Primer diolah 2003

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis H1 menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Pada Tabel 2.2 diketahui bahwa koefisien regresi (β) dari hubungan X1 dengan X5 sebesar 0,559 dengan *standard error* (SE) 0,061 dan tingkat signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi penetapan standar berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan pada Tabel 2.3 menunjukkan bahwa koefisien regresi X1 (β_1) adalah 0,412 dengan SE = 0,068 dengan tingkat signifikansi $p = 0,005$ ($p < 0,05$). Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dapat diterima karena signifikan.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis H2 menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap keketatan standar. Dari hasil analisis pada Tabel 2.2 diketahui bahwa koefisien regresi (β) dari hubungan X1 dengan X2 sebesar 0,397 dengan *standard error* (SE) 0,062 dan tingkat signifikansi $p = 0,006$ ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi penetapan standar berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap keketatan standar tidak dapat diterima karena memiliki arah yang berlawanan dan signifikan.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis H3 menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap insentif berdasarkan standar. Dari hasil analisis pada Tabel 2.2 diketahui bahwa koefisien regresi (β) dari hubungan X1 dengan X3 sebesar 0,454 dengan *standard error* (SE) 0,045 dan tingkat signifikansi $p = 0,001$

($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi penetapan standar berpengaruh positif dan signifikan terhadap insentif berdasarkan standar. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap insentif berdasarkan standar dapat diterima karena signifikan

Tabel 2.3 Hasil Pengujian Regresi Berganda (Model 1)

**Partisipasi Penetapan Standar,
Keketatan Standar, Insentif Berdasarkan Standar Terhadap Prestasi Kerja**

Variabel	β	SE	Nilai t hitung	Sig.
Partisipasi Penetapan Standar (X1)	0,412	0,068	2,973	0,005
Keketatan Standar (X2)	0,085	0,152	0,605	0,548
Insentif Berdasarkan Standar (X3)	0,250	0,211	1,732	0,091
$R^2 (X1, X2, X3) = 0,380$ $F = 8,798$				

Sumber : Data Primer diolah 2003

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis H4 menyatakan bahwa keketatan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Dari analisis pada Tabel 2.3 koefisien regresi X2 (β_2) adalah 0,085 dengan SE = 0,152 dan tingkat signifikansi $p = 0,548$ berada di atas nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa keketatan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja tidak dapat diterima karena memiliki arah yang berlawanan dan tidak signifikan.

4.4.5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis H5 menyatakan bahwa insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Dari analisis pada Tabel 2.3, koefisien regresi X3 (β_3) adalah 0,250 dengan SE = 0,211 dan tingkat signifikansi $p = 0,091$ berada diatas nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa insentif berdasarkan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja tidak dapat diterima karena tidak signifikan.

Tabel 3.1 Korelasi Antar Variabel (Model 2)

Variabel	X1	X2	X3	X4	X5
Partisipasi P Std (X1)	1,000	-	-	-	-
Keketatan Std (X2)	0,397	1,000	-	-	-
Insentif Bds Std (X3)	0,454	0,473	1,000	-	-
Tekanan Kerja (X4)	0,033	-0,051	-0,421	1,000	-
Prestasi Kerja (X5)	0,559	0,366	0,081	0,081	1,000

Sumber : Data Primer diolah 2003

Tabel 3.2 Hasil Pengujian Regresi Linear (Model 2)

Hubungan Variabel	β	SE	Nilai t	Sig.
X1 dengan X2	0,397	0,062	2,900	0,06
X1 dengan X3	0,454	0,045	3,418	0,01
X1 dengan X4	0,033	0,136	0,219	0,827
X4 dengan X5	0,081	0,081	0,542	0,591

Sumber : Data Primer diolah 2003

4.4.6. Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis H6 menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap tekanan kerja. Pada Tabel 3.2 diketahui bahwa koefisien regresi (β) dari hubungan X1 dengan X4 sebesar 0,033 dengan *standard error* (SE) 0,136 dan tingkat signifikansi $p = 0,827$ berada diatas nilai signifikan 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi penetapan standar tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan pada Tabel 3.3 menunjukkan bahwa koefisien regresi X1 (β_1) adalah 0,251 dengan SE = 0,138 dan tingkat signifikansi $p = 0,106$ berada diatas nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja tidak dapat diterima karena tidak signifikan.

Tabel 3.3 Hasil Pengujian Regresi Berganda (Model 2)

Partisipasi Penetapan Standar, Keketatan Standar, Insentif Berdasarkan Standar Terhadap Tekanan Kerja

Variabel	β	SE	Nilai t hitung	Sig.
Partisipasi Penetapan Standar (X1)	0,251	0,138	1,652	0,106
Keketatan Standar (X2)	0,132	0,307	0,861	0,394
Insentif Berdasarkan Standar (X3)	-0,597	0,426	-3,769	0,000
$R^2 (X1, X2, X3) = 0,253$ $F = 4,849$				

Sumber : Data Primer diolah 2003

4.4.7. Pengujian Hipotesis 7

Hipotesis H7 menyatakan bahwa keketatan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap tekanan kerja. Dari analisis pada Tabel 3.3, koefisien regresi X2 (β_2) adalah 0,132 dengan SE = 0,307 dan tingkat signifikansi $p = 0,394$ berada diatas

nilai signifikan 0,05. Sehingga keketatan standar tidak berpengaruh signifikan terhadap tekanan kerja. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa keketatan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap tekanan kerja tidak dapat diterima karena tidak signifikan.

4.4.8. Pengujian Hipotesis 8

Hipotesis H8 menyatakan bahwa insentif berdasarkan standar tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap tekanan kerja. Dari analisis pada Tabel 3.3, koefisien regresi X_3 (β_3) adalah -0,597 dengan $SE = 0,426$ dan tingkat signifikansi $p=0,000$ ($p<0,05$). Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa insentif berdasarkan standar tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap tekanan kerja dapat diterima karena signifikan.

4.4.9. Pengujian Hipotesis 9

Hipotesis H9 menyatakan bahwa tekanan kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Dari hasil analisis, pada Tabel 3.2 diketahui bahwa koefisien regresi (β) dari hubungan X_4 dengan X_5 sebesar 0,081 dengan *standard error* (SE) 0,081 dan tingkat signifikansi $p = 0,591$ berada di atas nilai signifikan 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa tekanan kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja tidak dapat diterima karena tidak signifikan.

Rangkuman dari pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 3.4

Tabel 3.4 HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

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

4.5. Pembahasan Terhadap Hasil Uji Hipotesis

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

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

4.5.1. Pengaruh Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja

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

Hipotesis H1 yang menyatakan bahwa partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dapat diterima, karena $\beta = 0,559$ dan signifikan dengan tingkat signifikansi $p = 0,005$ ($p < 0,05$). Kemudian pengaruh tidak signifikan partisipasi penetapan standar terhadap keketatan standar pada hipotesis H2 juga tidak dapat diterima, karena menghasilkan arah yang berlawanan $\beta = 0,397$ dan signifikansi $p = 0,006$ ($p < 0,05$). Hipotesis H4 yang menyatakan bahwa keketatan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja tidak dapat diterima, karena memiliki arah yang berlawanan dengan $\beta = 0,085$ dan tidak signifikan ($0,548; p > 0,05$). Begitu juga hipotesis H5 tidak dapat diterima dengan $\beta = 0,250$ dan tidak signifikan ($0,091; p > 0,05$). Tetapi pada hipotesis H3 bahwa partisipasi penetapan standar terhadap insentif berdasarkan standar berpengaruh signifikan dapat diterima dengan $\beta = 0,454$ dan signifikan ($0,001; p < 0,05$).

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

menyatakan bahwa partisipasi dalam menetapkan standar yang longgar agar hasil pelaksanaan melampaui standar yang telah ditetapkan pada akhirnya dapat meningkatkan insentif yang diterima.

Arah positif dan signifikan partisipasi penetapan standar terhadap prestasi kerja, tidak mendukung penelitian Milani (1975) dan Brownell Hirst (1986) dalam Wasito dan Imam Gozali (2002) yang menemukan hubungan positif dan tidak signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Arah positif dan signifikan pengaruh partisipasi penetapan standar terhadap prestasi kerja serta arah positif dan signifikan pengaruh partisipasi penetapan standar terhadap keketatan standar serta didukung pengaruh tidak signifikan keketatan standar terhadap prestasi kerja mengindikasikan partisipasi penetapan standar yang tinggi tidak memberikan dampak positif terhadap prestasi kerja.

Sejalan dengan hal tersebut diatas, P. Siagian (1989) yang perlu diketahui mengenai bawahan adalah umumnya, walaupun *product designer* berpandangan "maksimalist" yang berarti bahwa tingkat kepuasannya sudah dirasakan tinggi apabila ia telah menyelesaikan tugasnya berdasarkan standar dan mutu yang paling maksimal/standar yang ketat dan dapat dicapai. Akan tetapi, kaitan umur yang dimaksud disini dengan tingkat kedewasaan seseorang yaitu : kedewasaan teknis dan kedewasaan psikologis. Dikaitkan dengan kedewasaan teknis, anggapan yang berlaku adalah semakin lama seseorang berkarya dalam suatu organisasi semakin tinggi pula kedewasaan teknisnya/pengalamannya dan keterampilannya menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepadanya semakin tinggi. Berarti tidak mustahil bahwa orang yang sudah paling lama bekerja dalam organisasipun akan menunjukkan gejala-gejala tidak meningkatnya atau bahkan menurunnya produktivitas kerja sehingga kehilangan minat kerja. Apabila dikaitkan dengan tingkat kedewasaan psikologis, anggapan yang berlaku adalah semakin lanjut usia seseorang, yang bersangkutan diharapkan semakin mampu menunjukkan kematangan jiwa, dalam arti semakin bijaksana, semakin

mampu berpikir rasional, semakin mampu mengendalikan emosi, semakin toleran terhadap pandangan dan perilaku yang berbeda dari pandangan dan perilaku sendiri.

Dalam hal ini P. Siagian (1989) berargumentasi bahwa tingkat kepuasan seseorang yang lanjut usianya semakin besar. Tingkat kepuasan kerja yang cenderung tinggi itu mungkin didasarkan pada pendapat yang mengatakan bahwa setelah berusaha meniti karir untuk sekian tahun lamanya, hal-hal yang telah dicapai itulah yang nampaknya maksimal dapat dicapainya. Jadi kepuasan kerja disini lebih diartikan sebagai kesediaan menerima kenyataan tentang hasil-hasil karya yang diraih yang biasanya berakibat pada sikap yang realistis, sepi dari ambisi yang berlebihan yang apabila tidak tercapai hanya akan berakibat pada frustrasi.

Arah positif dan signifikan pengaruh partisipasi penetapan standar terhadap prestasi kerja serta arah positif dan signifikan pengaruh partisipasi penetapan standar terhadap insentif berdasarkan standar serta didukung arah positif dan tidak signifikan pengaruh insentif terhadap prestasi kerja mengindikasikan selaras dengan penjelasan diatas.

4.5.2. Pengaruh Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja Melalui Tekanan Kerja

Hipotesis H7 yang menyatakan bahwa keketatan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap tekanan kerja tidak dapat diterima, karena $\beta = 0,132$ dan tidak signifikan dengan tingkat signifikansi $p = 0,394$ ($p > 0,05$). Kemudian pengaruh signifikan tekanan kerja terhadap prestasi kerja pada hipotesis H9 juga tidak dapat diterima, karena menghasilkan arah yang berlawanan walaupun $\beta = 0,081$ dan tidak signifikan $p = 0,591$ ($p > 0,05$). Hipotesis H8 yang menyatakan bahwa insentif berdasarkan standar tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap tekanan kerja dapat diterima, karena $\beta = -0,597$ dan signifikan ($0,000; p < 0,05$). Artinya bahwa pengaruh standar yang ketat menyebabkan dampak positif tekanan kerja dan dapat menurunkan prestasi kerja tidak berhasil dibuktikan dalam penelitian ini. Demikian

juga pengaruh insentif berdasarkan standar menyebabkan dampak negatif terhadap tekanan kerja dan dapat menurunkan prestasi kerja tidak berhasil dibuktikan dalam penelitian ini. Hasil ini tidak mendukung hasil penelitian Michael D. Shields et al. (2000) yang menyatakan bahwa keketatan standar melalui dampak positif tekanan kerja dan penurunan insentif melalui dampak negatif tekanan kerja akan menurunkan prestasi kerja.

Arah positif dan tidak signifikan pengaruh keketatan standar terhadap tekanan kerja, tidak mendukung penelitian Wasito dan Imam Gozali (2002) yang menemukan hubungan positif dan signifikan antara keketatan standar dengan tekanan kerja.

Pengaruh positif dan signifikan partisipasi penetapan standar terhadap keketatan standar serta arah positif dan tidak signifikan pengaruh keketatan standar terhadap tekanan kerja serta pengaruh negatif dan tidak signifikan tekanan kerja terhadap prestasi kerja, mengindikasikan bahwa keterlibatan *product designer* menghasilkan standar yang tinggi dan dapat dicapai sehingga prestasi kerja meningkat. Hal ini mendukung penelitian Kenis (1979) bahwa keketatan standar diyakini dapat dicapai oleh bawahan dengan dua alasan, yaitu : (1) standar yang tidak dapat dicapai cenderung tidak dihasilkan dari partisipasi, (2) standar yang tidak dapat dicapai, tidak efektif dalam jangka panjang, karena bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai standar yang diyakini secara konsisten tidak dapat dicapai. Karena standar yang tinggi dihasilkan dari partisipasi maka cenderung dapat dicapai sehingga tekanan kerja menurun, sehingga prestasi yang terjadi meningkat.

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

peningkatan kinerja, terlebih bila individu yang dibebani standar ikut membantu penyusunan standar tersebut.

Pengaruh positif dan signifikan partisipasi penetapan standar terhadap insentif berdasarkan standar serta pengaruh negatif dan signifikan insentif berdasarkan standar terhadap keketatan standar mendukung penelitian dalam bidang perilaku organisasi yang menguji tekanan kerja (*stress*) yang dilakukan oleh Van Harrison (1985), Edwards (1996), dan Shields et al. (2000). Dalam penelitiannya mereka membuktikan bahwa pada saat seseorang memperkirakan insentif yang lebih tinggi atas pencapaian suatu tujuan, mereka mengalami lebih sedikit tekanan, karena insentif yang diharapkan dapat menaikkan kemampuan kinerja dan mereka akan berusaha dengan segala upayanya. Peningkatan upaya ini dapat mengatasi kesulitan pekerjaan dan mengurangi tuntutan kinerja yang kemudian mengurangi tekanan kerja.

Teori keadilan motivasi menyatakan bahwa karyawan membandingkan upaya dan imbalan mereka dengan karyawan lain dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu yang bekerja dalam rangka memperoleh imbalan dari organisasi, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan adil di pekerjaan (Gibson et al. 1995 dalam Wasito dan Imam Gozali 2002). Berdasarkan teori keadilan tersebut terbukti bahwa setelah berkarya untuk waktu yang cukup lama dalam suatu organisasi tertentu, seseorang pada umumnya sudah merasa betah, ada jaminan penghasilan yang tetap, mempunyai rekan-rekan yang mungkin dikategorikan sebagai sahabat, telah mengetahui akan dipenuhi oleh organisasi seperti hak cuti, perawatan kesehatan, hak pensiun, kemungkinan memperoleh penghargaan (*reward*) yang belum tentu diperoleh di tempat kerja lain, paling sedikit tidak dengan segera.

4.5.3. Pembahasan Terhadap Model Keseluruhan

Model langsung, berdasarkan pada penelitian alkuntansi sebelumnya, mengasumsikan bahwa tiga komponen sistem pengendalian secara langsung

mempengaruhi prestasi kerja. Model tidak langsung, berdasarkan pada literatur psikologi organisasi, mengasumsikan bahwa pengaruh komponen sistem pengendalian pada prestasi kerja bersifat tidak langsung melalui tekanan kerja sebagai variabel *intervening*. Dengan responden 47 *product designer* pada PT.PAL Surabaya, diperoleh hasil analisis data yang menunjukkan model langsung pengaruh sistem pengendalian dapat meningkatkan prestasi kerja yang didasari oleh kedewasaan teknis dan kedewasaan psikologis yang menunjukkan pengalaman kerja, kematangan jiwa, dalam arti semakin bijaksana, semakin mampu berpikir rasional, semakin mampu mengendalikan emosi, semakin toleran terhadap pandangan dan perilaku yang berbeda dari pandangan dan perilaku sendiri sehingga dapat diartikan sebagai kesediaan menerima kenyataan tentang hasil-hasil karya yang diraih yang biasanya berakibat pada sikap yang realistik, sepi dari ambisi yang berlebihan yang apabila tidak tercapai hanya akan berakibat pada frustrasi.

Sedangkan model tidak langsung pengaruh sistem pengendalian dapat meningkatkan prestasi kerja. Peneliti berargumentasi bahwa partisipasi *product designer* ikut berpartisipasi dengan tujuan agar ditetapkan standar yang tinggi dan dapat dicapai serta termotivasi untuk prestasi dan menerima insentif, pengakuan dan tanggung jawab yang diterimanya dapat memberikan dampak negatif terhadap tekanan kerja, pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja.

Hal ini dimungkinkan bahwa setelah berkarya untuk waktu yang cukup lama dalam suatu organisasi tertentu, pada umumnya sudah merasa betah karena ada jaminan penghasilan yang tetap, mempunyai rekan-rekan yang mungkin dikategorikan sebagai sahabat, telah mengetahui akan dipenuhi oleh organisasi seperti hak cuti, perawatan kesehatan, hak pensiun, kemungkinan memperoleh penghargaan (*reward*) yang belum tentu diperoleh di tempat kerja lain, paling sedikit tidak dengan segera.

4.6. Analisis Pengaruh

Setelah pengujian hipotesis dilakukan untuk menolak atau menerima hipotesis yang diajukan, analisis selanjutnya mengkombinasikan hasil pengujian regresi dan analisis korelasi. Analisis ini menunjukkan bahwa total pengaruh variabel-variabel dalam penelitian ini ekuivalen dengan koefisien regresi dari data yang distandardkan. Koefisien regresi ini, juga ekuivalen dengan koefisien *path*. Koefisien *path* menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel terhadap variabel yang lain.

4.6.1. Analisis Pengaruh Langsung

Dengan didasarkan pada model yang digunakan, maka analisis pengaruh sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar dan insentif berdasarkan standar) terhadap prestasi kerja dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Partisipasi Penetapan Standar, Keketatan Standar, Insentif Berdasarkan Standar Terhadap Prestasi Kerja

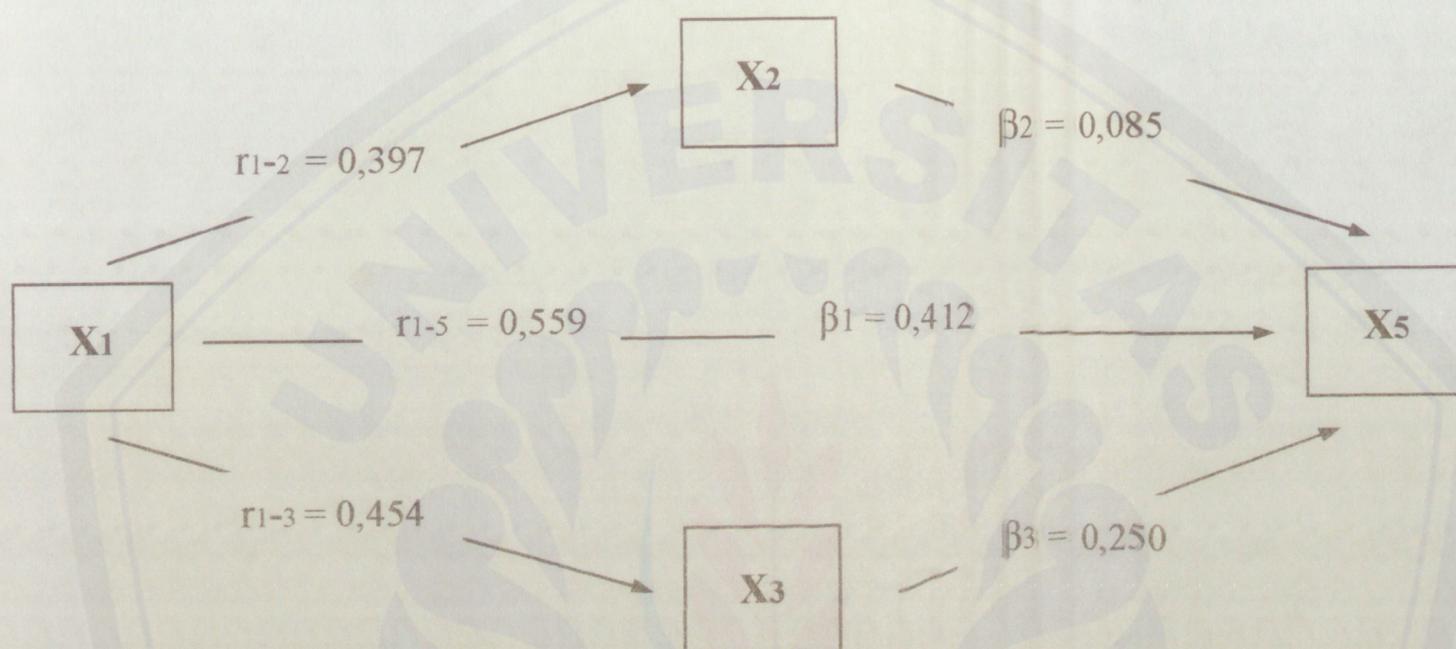
Hubungan Variabel	Korelasi yang diamati	Pengaruh Langsung	Melalui		Total Pengaruh
			X ₂	X ₃	
X ₁ dengan X ₂	r ₁₂	0,397	-	-	0,397
X ₁ dengan X ₃	r ₁₃	0,454	-	-	0,454
X ₁ dengan X ₅ (melalui X ₂ dan X ₃)	r ₁₅	0,412	0,0337	0,1135	0,559

Sumber : Data Primer diolah 2003

Tabel 4.1 merupakan kombinasi hasil pengujian regresi dan analisis korelasi. Tabel 4.1, demikian pula Gambar 3, menunjukkan bahwa total pengaruh dari sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar dan insentif berdasarkan standar) terhadap prestasi kerja adalah 0,559. Angka ini ekuivalen dengan koefisien regresi dari data yang distandardkan. Koefisien ini, juga ekuivalen

dengan koefisien *path*. Koefisien *path* menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel terhadap variabel yang lain. dengan demikian pengaruh langsung dari pengaruh dari sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar dan insentif berdasarkan standar) terhadap prestasi kerja adalah sebesar 0,559.

Gambar 3
Hasil Analisis Jalur



Sumber : Data Primer diolah 2003

Total pengaruh tersebut terdiri dari pengaruh langsung 0,412 dan pengaruh tidak langsung dari keketatan standar (X2) 0,034 ($= 0,085 \times 0,397$) dan pengaruh tidak langsung insentif berdasarkan standar (X3) 0,114 ($= 0,250 \times 0,454$). Jadi total pengaruh langsung sistem pengendalian (partisipasi penetaipan standar, keketatan standar dan insentif berdasarkan standar) terhadap prestasi kerja adalah sebesar 0,559 ($= 0,412 + 0,147$). Dengan masuknya variabel keketatam standar dan insentif berdasarkan standar sebagai variabel antara, pengaruh prestasi penetapan standar terhadap prestasi kerja menjadi meningkat, yaitu dari 0,412 menjadi 0,559

($=0,412+0,147$). Hal ini berarti bahwa kuatnya pengaruh partisipasi penetapan standar terhadap prestasi kerja karena pengaruh tidak langsung dari keketatan standar dan insentif berdasarkan standar. Dengan kata lain, bahwa ketiga komponen sistem pengendalian ini saling berkaitan. Akan tetapi, kuatnya hubungan antar partisipasi penetapan standar dan prestasi kerja karena adanya pengaruh tidak langsung yang positif dari keketatan standar dan insentif berdasarkan standar sangatlah kecil sehingga peneliti berargumentasi bahwa partisipasi *product designer* ikut berpartisipasi dengan tujuan agar ditetapkan standar yang tinggi dan dapat dicapai walaupun termotivasi untuk menerima insentif tetapi lebih didasari oleh kedewasaan teknis dan kedewasaan psikologis yang menunjukkan pengalaman kerja, kematangan jiwa, dalam arti semakin bijaksana, semakin mampu berpikir rasional, semakin mampu mengendalikan emosi, semakin toleran terhadap pandangan dan perilaku yang berbeda dari pandangan dan perilaku sendiri sehingga dapat diartikan sebagai kesediaan menerima kenyataan tentang hasil-hasil karya yang diraih yang biasanya berakibat pada sikap yang realistis, sepi dari ambisi yang berlebihan yang apabila tidak tercapai hanya akan berakibat pada frustrasi.

4.6.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Dengan didasarkan pada model yang digunakan, maka analisis pengaruh sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar dan insentif berdasarkan standar) terhadap prestasi kerja melalui tekanan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Berdasarkan kombinasi hasil pengujian regresi dan analisis korelasi pada Tabel 4.2 dan Gambar 4, menunjukkan bahwa total pengaruh dari sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar dan insentif berdasarkan standar) terhadap prestasi kerja melalui tekanan kerja adalah $-0,003$. Angka ini ekuivalen dengan koefisien regresi dari data yang diistandardkan. Koefisien ini, juga ekuivalen dengan koefisien *path*. Koefisien *path* menunjukkan pengaruh

langsung dari suatu variabel terhadap variabel yang lain. dengan demikian pengaruh tidak langsung dari pengaruh dari sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar dan insentif berdasarkan standar) terhadap prestasi kerja melalui tekanan kerja adalah sebesar $-0,003$.

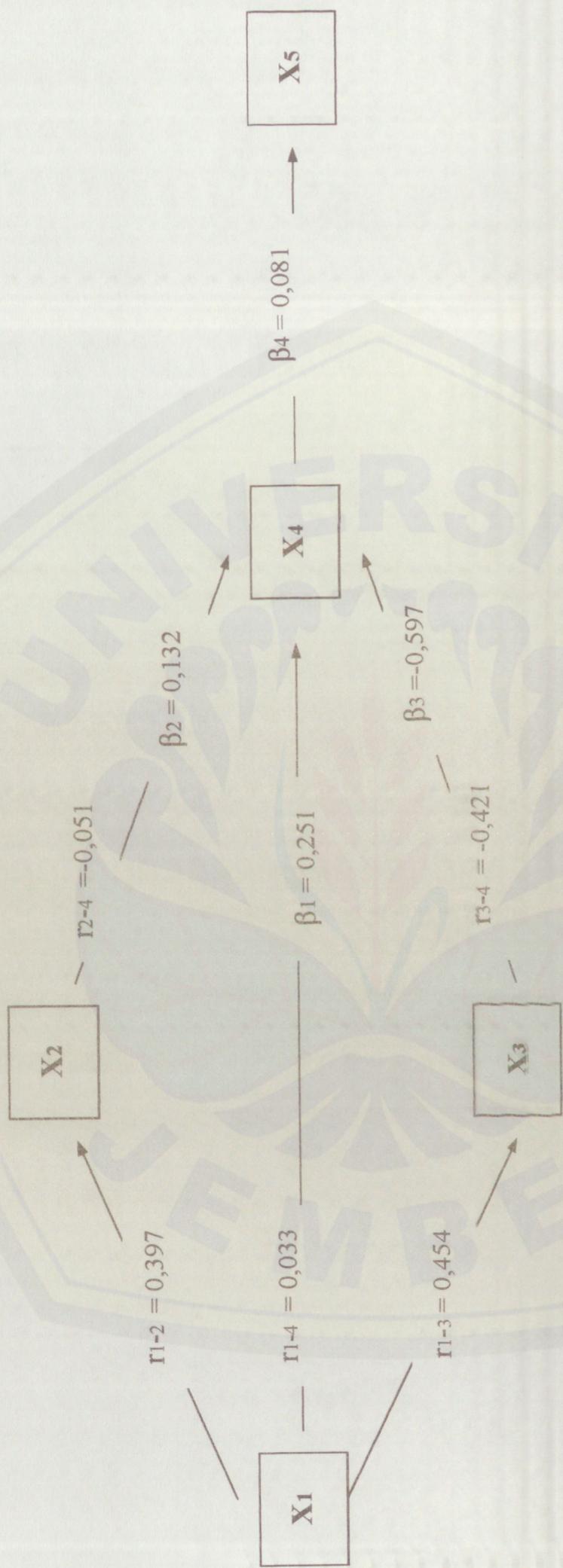


Tabel 2.4 Pengaruh Partisipasi Penetapan Standar, Keketatan Standar, Insentif Berdasarkan Standar Terhadap Prestasi Kerja Melalui Tekanan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hubungan Variabel	Korelasi yang diamati	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung					Total Pengaruh
			X ₂	X ₃	X ₁ dengan X ₅ (melalui X ₄) r ₁₋₅	X ₂ dengan X ₅ (melalui X ₄) r ₂₋₅	X ₃ dengan X ₅ (melalui X ₄) r ₃₋₅	
X ₁ dengan X ₂	r ₁₋₂	0,397	-	-	-	-	-	0,397
X ₁ dengan X ₃	r ₁₋₃	0,454	-	-	-	-	-	0,454
X ₂ dengan X ₄	r ₂₋₄	-0,051	-	-	-	-	-	-0,051
X ₃ dengan X ₄	r ₃₋₄	-0,421	-	-	-	-	-	-0,421
X ₄ dengan X ₅	r ₄₋₅	0,081	-	-	-	-	-	0,081
X ₁ dengan X ₄ (melalui X ₂ dan X ₃)	r ₁₋₄	0,251	0,052	-0,271	0,003	-0,004	-0,034	-0,003

Sumber : Data Primer diolah 2003

Gambar 4
Hasil Analisis Jalur



Sumber : Data Primer diolah 2003

Total pengaruh tersebut terdiri dari pengaruh langsung partisipasi penetapan standar (X1) terhadap tekanan kerja (X4) 0,251. Kemudian pengaruh partisipasi penetapan standar (X1) terhadap tekanan kerja (X4) yang melalui keketatan standar (X2) 0,052 ($= 0,132 \times 0,397$) dan pengaruh partisipasi penetapan standar (X1) terhadap tekanan kerja (X4) melalui insentif berdasarkan standar (X3) - 0,271 ($= -0,597 \times 0,454$), serta pengaruh partisipasi penetapan standar (X1) terhadap prestasi kerja (X5) melalui tekanan kerja (X4) 0,003 ($= 0,081 \times 0,033$) dan pengaruh keketatan standar (X2) terhadap prestasi kerja (X5) melalui tekanan kerja (X4) - 0,004 ($= 0,081 \times -0,051$) serta pengaruh insentif berdasarkan standar (X3) terhadap prestasi kerja (X5) melalui tekanan kerja (X4) - 0,034 ($= 0,081 \times -0,421$).

Jadi total pengaruh langsung sistem pengendalian (partisipasi penetapan standar, keketatan standar dan insentif berdasarkan standar) terhadap prestasi kerja adalah sebesar - 0,003 ($= 0,251 + 0,052 - 0,271 + 0,003 - 0,004 - 0,034$). Dengan masuknya variabel tekanan kerja sebagai variabel antara, pengaruh prestasi penetapan standar terhadap prestasi kerja menjadi sedikit lemah, yaitu dari 0,559 menjadi 0,556 ($= 0,559 - 0,003$). Hal ini berarti bahwa pengaruh komponen sistem pengendalian terhadap prestasi kerja tidak dipengaruhi adanya tekanan kerja sebagai variabel *intervening* sehingga peneliti berargumentasi bahwa partisipasi *product designer* ikut berpartisipasi dengan tujuan agar ditetapkan standar yang tinggi dan dapat dicapai serta termotivasi untuk prestasi dan menerima insentif, pengakuan dan tanggung jawab yang diterimanya dapat memberikan dampak negatif terhadap tekanan kerja, pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja.



BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN KETERBATASAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesa menunjukkan bahwa dalam uji langsung, partisipasi penetapan standar mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dan partisipasi penetapan standar juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap insentif berdasarkan standar, sedangkan dalam uji tidak langsung hanya insentif berdasarkan standar yang hanya dapat dibuktikan secara signifikan tidak mempunyai pengaruh terhadap tekanan kerja.

Peneliti berargumentasi bahwa pengaruh sistem pengendalian dapat meningkatkan prestasi kerja. Dengan responden 47 *product designer* pada PT.PAL Surabaya, diperoleh hasil analisis data yang menunjukkan model langsung pengaruh sistem pengendalian mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja sehingga prestasi kerja meningkat. Peningkatan ini didasari oleh kedewasaan teknis dan kedewasaan psikologis yang menunjukkan pengalaman kerja, kematangan jiwa, dalam arti semakin bijaksana, semakin mampu berpikir rasional, semakin mampu mengendalikan emosi, semakin toleran terhadap pandangan dan perilaku yang berbeda dari pandangan dan perilaku sendiri sehingga dapat diartikan sebagai kesediaan menerima kenyataan tentang hasil-hasil karya yang diraih yang biasanya berakibat pada sikap yang realistis, sepi dari ambisi yang berlebihan yang apabila tidak tercapai hanya akan berakibat pada frustrasi.

Sedangkan model tidak langsung pengaruh sistem pengendalian dapat meningkatkan prestasi kerja. Peneliti berargumentasi bahwa partisipasi *product designer* ikut berpartisipasi dengan tujuan agar ditetapkannya standar yang tinggi dan dapat dicapai serta termotivasi untuk prestasi dan menerima insentif, pengakuan dan tanggung jawab yang diterimanya dapat memberikan dampak negatif terhadap tekanan kerja, pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja.



5.3. Keterbatasan

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

1. Pemilihan sampel yang tidak acak mempunyai kemungkinan untuk mengurangi kemampuan generalisasi temuan ini.
2. Responden penelitian ini terbatas pada *designer product* industri perkapalan, dimana kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda pada *designer product* industri lain yang memiliki karakteristik yang sama dengan industri perkapalan.
3. Data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yang mendasar pada persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya sehingga kemungkinan terjadinya *overestimated* dalam menilai prestasi kerjanya.
4. Kemungkinan terjadinya kesalahan dalam menguji seluruh hubungan dan pengaruh diantar variabel dalam penelitian sehingga tidak sesuai dengan model penelitian yang diinginkan dengan kata lain model penelitian menghasilkan konfirmasi yang kurang baik atas hubungan dan pengaruh antar variabel.
5. Adanya beberapa item instrumen yang tidak valid mempunyai kemungkinan tidak dilakukan terjemahan ulang ke teks aslinya (bahasa Inggris) dari instrumen yang diadopsi peneliti, sehingga dimungkinkan adanya susunan kalimat yang tidak tepat dan akibatnya dapat mempengaruhi persepsi responden dalam menjawab pertanyaan.

5.4. Saran

Untuk meminimalkan perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, apabila menggunakan instrumen yang sama dengan penelitian ini, hendaknya dilakukan terjemahan ulang ke bahasa aslinya (bahasa Inggris), sehingga

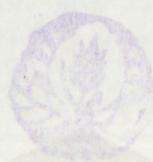
diharapkan tidak terjadi kesalahan pemahaman atas instrumen yang diadopsi dari penelitian terdahulu.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan, 1995, *Manajemen Control System*, Eight Edition International Student Edition, Richard D. Irwin Inc., U.S.A.
- Anthony, R.N., John Dearden, Norton M. Bedford, 1993, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jilid 1 dan 2, Edisi 6, Edisi Indonesia, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Arikunto, 1998, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi IV, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr., 1985, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1, Edisi 5, Edisi Indonesia, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr., 1996, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 2, Edisi 5, Edisi Indonesia, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hansen, D.R., dan M.M. Mowen, 2001, *Akuntansi Manajemen*, Jilid 1, Edisi 4, Edisi Indonesia, Erlangga, Jakarta.
- Hariyanti, W, dan Mohamad Nasir, "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Peran Kecukupan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening", *SNA 5 Semarang*, 5-6 September 2002, h. 685-700.
- Michael S. Lewis-Beck, 1993, *Regression Analysis*, International Handbooks of Quantitative Applications in Social Sciences, Vol. 2, SAGE Publications, Toppan Publishing, Singapore.
- Poerwati, Tjahjaning, "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Budaya Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating", *SNA 5 Semarang*, 5-6 September 2002, h. 737 – 755.
- P. Siagian, Prof. Dr. Sondang, MPA., 1989, *TEORI MOTIVASI DAN APLIKASINYA*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

- Robbins, Stephen P., Mary Coulter, 1999, *MANAJEMEN, Management sixth edition*, Jilid 2, Edisi 6, Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Rosidi, "Partisipasi Dalam Penganggaran Dan Prestasi Manajer : Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Informasi *Job-Relevant*", *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 1, No. 1, Juni 2000, 1 – 15.
- Shields, M. D., F. Johnny Deng, Yutaka Kato, "The Desing And Effects Of Control Systems : Tests Of Direct- And Indirect-Effects Models" *Accounting, Organizations and Society*, Pergamon, 25, 2000, 185 – 202.
- Trisnaningsih, S., dan Didik Ardiyanto, "Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor : Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur)", *SNA 5 Semarang*, 5-6 September 2002, h. 468 – 480.
- Wasito, 2002. "Pengaruh Sistem Pengendalian Terhadap Prestasi Kerja : Uji Langsung dan Tidak Langsung (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Otomotif di Indonesia)", *TESIS*, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, April 2002.



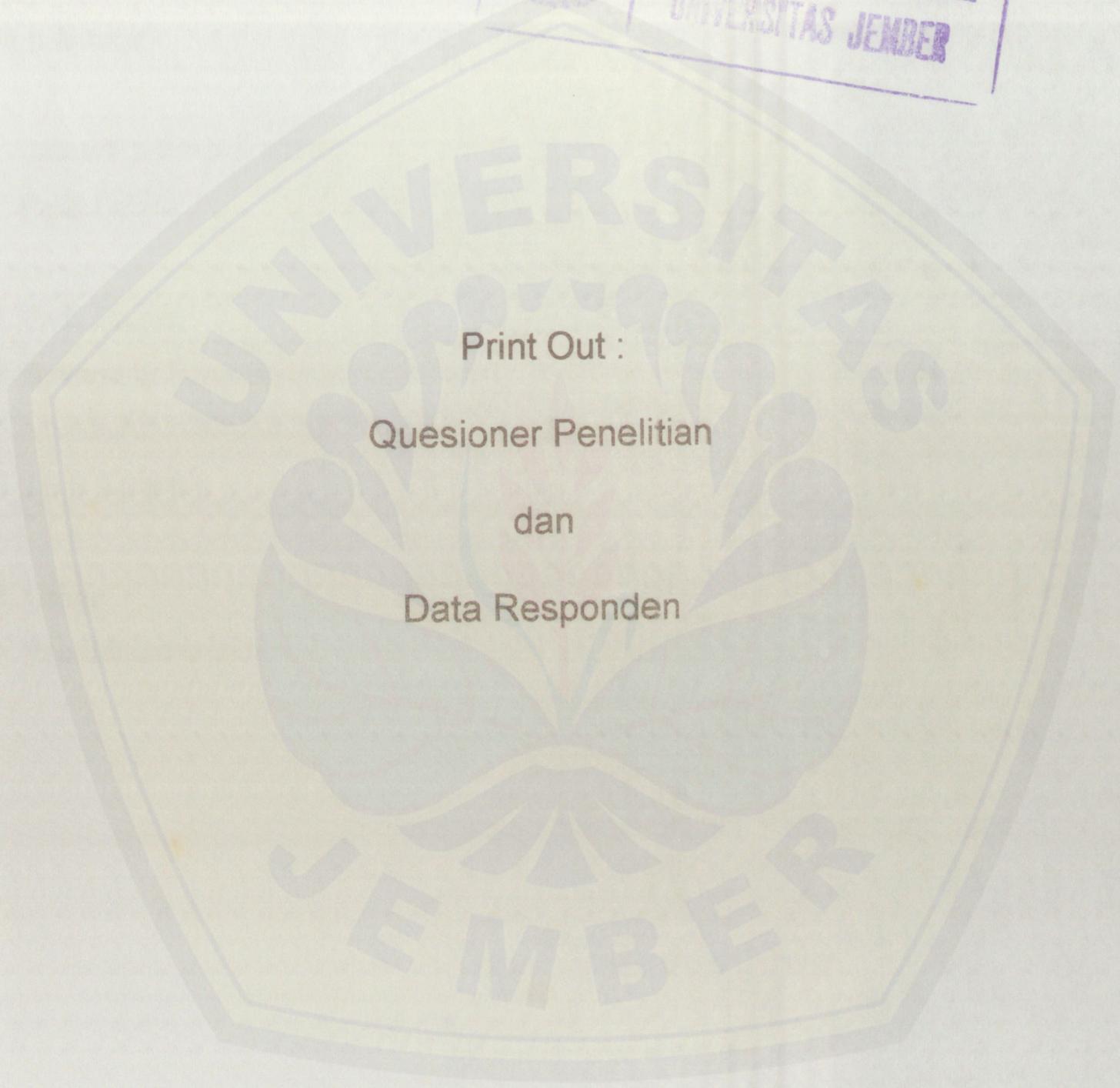
Unit UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

Print Out :

Questioner Penelitian

dan

Data Responden



DAFTAR PERTANYAAN

DEMOGRAFI RESPONDEN

Daftar pertanyaan berikut ini terdiri dari tipe isian dan tipe pilihan. Pada tipe isian, isilah pada tempat jawaban yang disediakan dengan singkat dan jelas. Sedangkan pada tipe pilihan, berilah tanda (✓) pada kotak jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara anggap tepat.

1. Jabatan pekerjaan saat ini :
2. Pada Divisi : Teknologi
 Lain-lain
3. Pada Bagian :
4. Bekerja di Perusahaan ini sejak tahun
5. Menduduki Jabatan sekarang ini sejak tahun bulan
6. Jenis Kelamin : Laki-Laki
 Perempuan
7. Umur : tahun
5. Pendidikan terakhir : S-1 S-2 S-3
 D-3/Akademi Lain-lain

1. Partisipasi Penetapan Standar

Pada pertanyaan dibawah ini, bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara mengenai kondisi berikut. Mohon beri tanda (✓).pada salah satu angka dari 1 sampai 7 yang paling tepat menurut Bapak/Ibu/Saudara, guna mengukur keterlibatan dalam penentuan standar produk.

Sangat rendah		Cukup rendah		Cukup tinggi		Sangat tinggi
1	2	3	4	5	6	7

Menurut Anda, sejauh manakah partisipasi Anda untuk hal-hal berikut.

a.	Sejauhmana atasan meminta masukan dari Anda dalam menyusun standar produk.	1	2	3	4	5	6	7
b.	Sejauhmana atasan meminta masukan tentang sumber daya yang diperlukan dalam tugas Anda sebagai perancang produk	1	2	3	4	5	6	7
c.	Didalam tugas anda sebagai perancang produk, bagaimana tanggapan atasan Anda atas usulan yang anda ajukan	1	2	3	4	5	6	7
d.	Didalam tugas anda sebagai perancang produk, bagaimana tanggapan atasan Anda atas sumber daya yang diperlukan dalam penugasan Anda	1	2	3	4	5	6	7
e.	Seberapa penting masukan dari Anda tentang perubahan standar produk padahal atasan Anda merasa tidak puas	1	2	3	4	5	6	7
f.	Seberapa penting masukan dari Anda tentang perubahan sumber daya yang diperlukan padahal atasan Anda merasa tidak puas	1	2	3	4	5	6	7
g.	Secara keseluruhan, bagaimanakah pengaruh Anda dalam menyusun standar produk	1	2	3	4	5	6	7
h.	Secara keseluruhan, bagaimanakah pengaruh Anda dalam menentukan jumlah sumber daya yang dibutuhkan dalam penugasan Anda.	1	2	3	4	5	6	7

4. Tekanan Kerja (Stress Kerja)

Untuk pertanyaan berikut, mohon beri tanda (✓), guna mengukur tekanan kerja yang dirasakan sehubungan dengan standar kinerja.

Tidak pernah		Cukup		Sering		Sangat sering
1	2	3	4	5	6	7

Bagaimanakah pendapat Anda mengenai kondisi berikut.

a.	Wewenang yang Anda miliki untuk melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepada Anda	1	2	3	4	5	6	7
b.	Anda merasa tidak jelas mengenai apa lingkup dan tanggung jawab pekerjaan Anda	1	2	3	4	5	6	7
c.	Anda memiliki beban kerja yang terlalu berat, yang tidak dapat diselesaikan selama hari kerja	1	2	3	4	5	6	7
d.	Pernahkah Anda berpikir bahwa Anda tidak akan dapat memenuhi tuntutan yang saling bertentangan dari berbagai macam orang disekitar Anda	1	2	3	4	5	6	7
e.	Anda tidak mengetahui apa yang dipikirkan atasan mengenai Anda, dan bagaimana dia mengevaluasi kinerja Anda	1	2	3	4	5	6	7
f.	Secara fakta Anda tidak dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas Anda	1	2	3	4	5	6	7
g.	Merasa tidak mampu untuk mengetahui keputusan dan tindakan pengawas (supervisor) Anda yang dapat berpengaruh terhadap Anda	1	2	3	4	5	6	7
h.	Tidak mengetahui apa yang diharapkan dari Anda oleh teman Anda bekerja	1	2	3	4	5	6	7
i.	Anda selalu berpikir tentang jumlah pekerjaan yang harus Anda lakukan sehingga mengganggu kelancaran Anda bekerja.	1	2	3	4	5	6	7

5. Prestasi Kerja / Job Performance

Untuk pertanyaan berikut, mohon beri tanda (✓), guna mengukur kinerja sehubungan dengan standar kinerja.

Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Setuju		Sangat setuju
1	2	3	4	5	6	7

Bagaimanakah pendapat Anda mengenai kondisi berikut.

a.	Saya menemukan cara untuk memperbaiki standar kinerja	1	2	3	4	5	6	7
b.	Dibandingkan secara relatif dengan designer lainnya pada tingkatan pekerjaan yang biasa saya lakukan, menurut saya, prestasi saya mendekati terbaik	1	2	3	4	5	6	7
c.	Saya sering memberikan saran-saran konstruktif kepada atasan saya, tentang bagaimana sebaiknya pekerjaan design product harus dilakukan	1	2	3	4	5	6	7
d.	Saya dapat melakukan lebih banyak pekerjaan dalam jangka waktu tertentu dibandingkan dengan orang lain	1	2	3	4	5	6	7
e.	Saya menerima penilaian kerja yang memuaskan	1	2	3	4	5	6	7
f.	Karena prestasi saya, menyebabkan orang lain respek terhadap saya	1	2	3	4	5	6	7
g.	Menurut pertimbangan saya, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan atasan, merupakan bagian penting dari pekerjaan saya.	1	2	3	4	5	6	7

Terima kasih atas partisipasi Anda

DATA RESPONDEN

No.	SEX	Pendi-dikan	Usia	Usia	Mula-i Kerja	Masa Kerja (th)	Mula-i Menjabat	Masa Jabatan (th)	Masa Jabatan (th)	Partisipasi Penetapan Standar										Insentif			
										a	b	c	d	e	f	g	h	total	a	b	c	total	
1	1	1	37	2	1989	15	2001	3	2	4	3	3	3	5	5	3	3	29	3	4	3	10	
2	1	3	37	2	1987	17	1998	6	3	4	3	4	4	3	4	4	4	30	1	1	1	3	
3	1	3	41	3	1987	17	1998	6	3	4	3	4	4	3	3	4	3	28	3	3	5	11	
4	1	1	29	1	1994	10	1998	6	3	4	3	3	5	5	3	3	29	3	4	4	3	10	
5	1	3	32	2	1990	14	2002	2	2	4	2	2	1	1	4	4	20	4	4	4	2	10	
6	1	2	32	2	1991	13	2000	4	2	1	2	2	2	2	2	2	14	1	1	1	3	5	
7	1	3	40	2	1987	17	2000	4	4	5	6	4	5	5	6	6	43	3	3	3	5	11	
8	1	3	43	3	1984	20	2000	4	4	5	5	4	5	5	6	6	40	3	3	3	5	11	
9	1	3	40	2	1987	17	2000	4	2	2	1	2	2	2	3	2	15	1	2	2	1	4	
10	1	3	39	2	1990	14	2000	4	2	5	6	4	5	5	6	6	43	3	3	3	5	11	
11	1	1	30	1	1991	13	2000	4	2	5	6	6	4	5	6	6	43	3	3	3	5	11	
12	1	2	42	3	1986	18	2000	4	2	3	2	2	4	4	3	3	24	4	4	4	5	13	
13	1	4	36	2	1991	13	2002	2	1	1	4	1	2	6	1	1	17	1	1	1	4	6	
14	1	3	39	2	1990	14	2002	2	1	5	5	7	7	5	5	5	44	7	7	7	1	15	
15	1	3	43	3	1985	19	1998	6	4	5	5	4	5	5	4	4	37	4	5	5	3	12	
16	1	1	32	2	1990	14	1987	17	4	1	1	1	3	3	1	1	12	1	1	1	1	3	
17	2	3	33	2	1992	12	2002	2	1	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	4	3	11	
18	1	3	41	3	1986	18	2002	2	1	5	6	4	4	5	5	6	39	3	3	3	4	10	
19	1	3	26	1	1996	8	2002	2	1	3	4	4	5	5	3	2	29	3	4	4	5	12	
20	1	3	41	3	1984	20	2002	2	1	7	5	7	5	5	7	7	50	5	5	5	5	15	
21	1	3	32	2	1990	14	1990	14	4	1	1	2	2	2	3	3	17	4	4	4	2	10	
22	1	3	39	2	1987	17	1991	13	4	4	5	5	4	4	2	5	33	4	4	4	5	13	
23	1	2	44	3	1987	17	1991	13	4	4	5	5	4	4	2	5	33	4	4	4	5	13	
24	1	3	47	3	1985	19	1991	13	4	4	5	5	4	4	2	4	32	4	4	4	6	14	
25	1	3	39	2	1987	17	1991	13	4	1	2	2	3	3	3	19	1	1	2	2	5	8	
26	1	3	46	3	1986	18	2002	2	1	6	6	6	6	5	6	6	46	6	6	6	4	16	
27	1	1	33	2	1990	14	2000	4	2	2	1	4	4	4	4	4	26	1	1	1	4	6	
28	1	3	42	3	1983	21	2001	3	2	5	5	5	3	3	5	5	36	5	5	3	3	11	
29	1	1	41	3	1984	20	2001	3	2	1	1	3	3	4	4	4	24	3	3	3	3	9	
30	1	3	26	1	2003	1	2003	1	1	2	2	2	2	2	2	2	16	5	5	5	4	14	
31	2	2	22	1	2002	2	2002	2	1	2	2	2	2	2	2	2	16	5	5	5	4	14	
32	1	1	42	3	1982	22	1982	22	4	1	1	4	4	4	4	1	19	3	3	3	3	9	
33	1	1	46	3	1982	22	2001	3	2	4	4	5	4	4	4	5	35	5	5	5	4	14	
34	1	1	41	3	1984	20	2000	4	2	2	1	4	4	4	4	4	26	3	3	3	3	9	

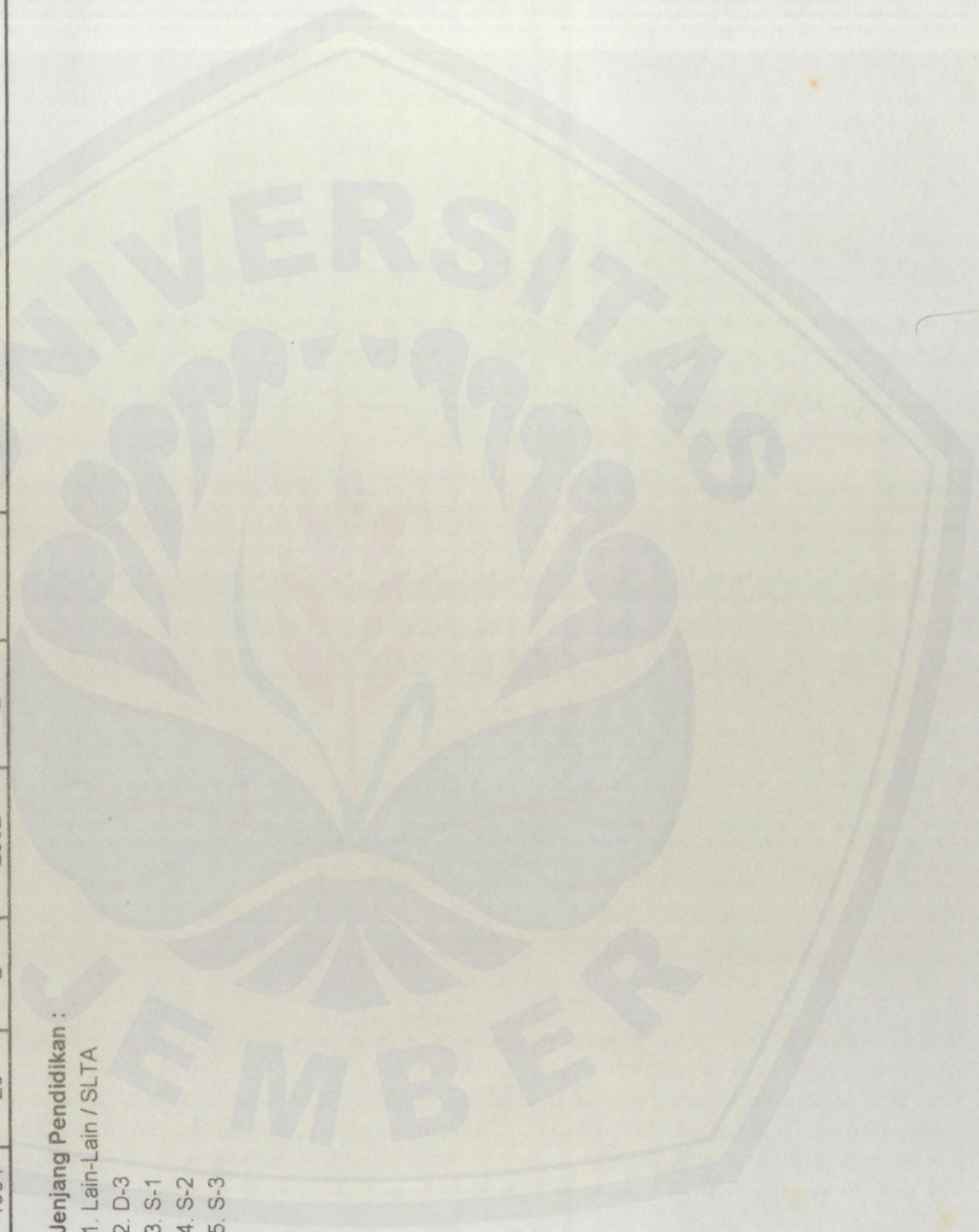
35	1	1	42	3	1982	22	3	2001	3	2	1	1	19	1	4	6
36	1	3	27	1	1995	9	1	2001	3	2	1	4	19	1	4	6
37	1	1	44	3	1982	22	3	1982	22	4	3	5	32	5	5	15
38	2	3	32	2	1991	13	2	1998	6	3	5	4	38	1	1	3
39	1	1	28	1	1995	9	1	2001	3	2	5	4	35	5	4	12
40	1	1	33	2	1990	14	2	2001	3	2	5	4	35	5	3	12
41	1	1	28	1	1995	9	1	2002	2	1	1	1	8	3	3	11
42	1	1	33	2	1990	14	2	2002	2	1	4	4	29	3	5	9
43	1	1	34	2	1990	14	2	2002	2	1	5	4	35	2	2	7
44	1	3	44	3	1984	20	2	2002	2	1	5	5	38	3	5	10
45	1	3	41	3	1987	17	2	1988	16	4	3	4	28	3	3	9
46	1	1	36	2	1988	16	2	2002	2	1	4	4	32	4	4	12
47	1	4	45	3	1984	20	2	2002	2	1	5	4	37	4	5	14

Ket. Sex :

1. Laki-Laki
2. Perempuan

Jenjang Pendidikan :

1. Lain-Lain / SLTA
2. D-3
3. S-1
4. S-2
5. S-3



Keketatan Standar							Tekanan Kerja							Prestasi Kerja								
a	b	c	d	total	a	b	c	d	e	f	g	h	i	total	a	b	c	d	e	f	g	total
3	7	6	3	19	4	5	5	4	4	4	4	4	5	41	7	7	7	7	3	7	5	43
4	4	3	1	12	4	3	4	2	4	3	1	1	4	26	5	5	5	5	3	3	5	31
6	6	6	6	24	7	1	6	1	3	5	3	1	1	28	7	3	7	4	3	4	4	32
3	7	6	3	19	4	5	5	5	4	4	4	5	5	41	7	7	7	7	3	7	5	43
4	5	4	1	14	4	3	5	2	7	4	3	3	2	33	4	7	5	5	4	5	5	35
3	4	3	3	13	3	3	1	1	5	5	5	1	1	25	5	5	5	3	5	5	5	33
5	6	6	5	22	6	4	5	5	4	4	4	3	5	40	5	5	5	6	6	6	6	39
5	6	6	5	22	6	4	4	5	4	4	4	3	4	38	5	5	4	5	5	5	5	34
1	2	2	1	6	1	2	2	2	1	2	2	2	2	15	4	3	4	4	4	4	4	27
5	6	6	5	22	6	4	5	5	4	4	4	3	5	40	5	5	5	6	6	6	6	39
5	6	6	5	20	6	4	5	5	4	4	4	3	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35
5	6	6	5	19	4	1	1	1	1	1	1	1	1	12	5	4	4	5	5	5	5	33
6	2	2	6	16	4	6	2	1	7	6	6	6	2	40	7	2	7	4	2	1	4	27
7	4	5	7	23	7	3	7	1	1	1	1	1	1	23	7	7	7	7	7	7	7	49
5	6	6	6	23	4	1	1	2	2	2	2	2	1	17	6	5	5	4	4	4	5	33
3	3	3	3	12	1	7	3	3	7	4	7	7	1	40	5	5	3	5	5	5	5	33
4	4	4	3	12	4	2	2	2	2	2	1	1	1	17	4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	15	5	3	4	4	5	4	3	2	4	34	4	5	5	5	4	4	5	34
6	6	5	4	21	4	2	2	2	5	2	3	2	1	22	5	4	4	6	3	3	4	33
3	3	3	3	12	7	1	3	2	3	2	1	1	1	21	7	5	7	5	5	5	5	39
4	5	2	2	13	3	6	5	5	3	4	6	3	4	39	6	5	5	5	4	4	4	34
5	5	4	2	16	5	1	2	2	3	2	1	2	1	19	5	5	4	5	4	4	4	31
5	4	2	2	13	5	1	2	2	3	2	1	2	1	19	5	5	4	5	5	5	5	34
5	5	5	2	17	5	2	2	2	3	2	1	2	2	21	5	5	4	4	4	4	4	30
3	3	3	2	11	3	4	3	5	5	3	3	4	3	33	5	5	4	4	3	5	5	31
6	6	5	5	22	6	1	2	1	1	2	1	1	2	17	6	6	6	6	6	6	6	42
3	3	2	4	11	5	3	5	5	3	3	4	3	3	34	5	5	5	5	3	5	5	33
3	3	5	3	16	3	3	5	1	1	1	3	1	1	19	7	7	7	5	1	5	7	39
5	5	3	3	16	5	3	5	5	3	3	3	3	1	33	5	5	5	3	5	3	5	31
6	6	6	6	24	2	4	2	2	3	3	3	2	3	24	5	5	4	4	5	5	5	33
3	3	3	3	12	3	5	1	5	3	3	2	2	3	27	7	3	7	7	3	5	5	37
5	5	3	3	16	5	3	5	5	3	3	4	3	3	34	5	5	4	6	1	4	7	32
3	4	3	3	13	3	1	1	1	5	3	2	1	1	18	5	6	6	6	5	6	5	39
5	5	3	3	16	5	3	5	5	3	3	4	3	3	34	5	5	5	5	3	5	5	33





Milik UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

Print Out :

Statistik Frekuensi - Statistik Deskriptif

dan

Uji Validitas - Realibilitas

Statistics

		Jenis Kelamin	Usia (tahun)	Jenjang Pendidikan	Pengalaman Kerja	Lama Menjabat
N	Valid	47	47	47	47	47
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	44	93,6	93,6	93,6
	Perempuan	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Usia (tahun)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	8	17,0	17,0	17,0
	31-40	20	42,6	42,6	59,6
	41-50	19	40,4	40,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Jenjang Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lain-Lain / SLTA	17	36,2	36,2	36,2
	D-3 / Akademi	4	8,5	8,5	44,7
	S-1 / Sarjana	26	55,3	55,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Pengalaman Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 10	6	12,8	12,8	12,8
	10 - 20	36	76,6	76,6	89,4
	> 20	5	10,6	10,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

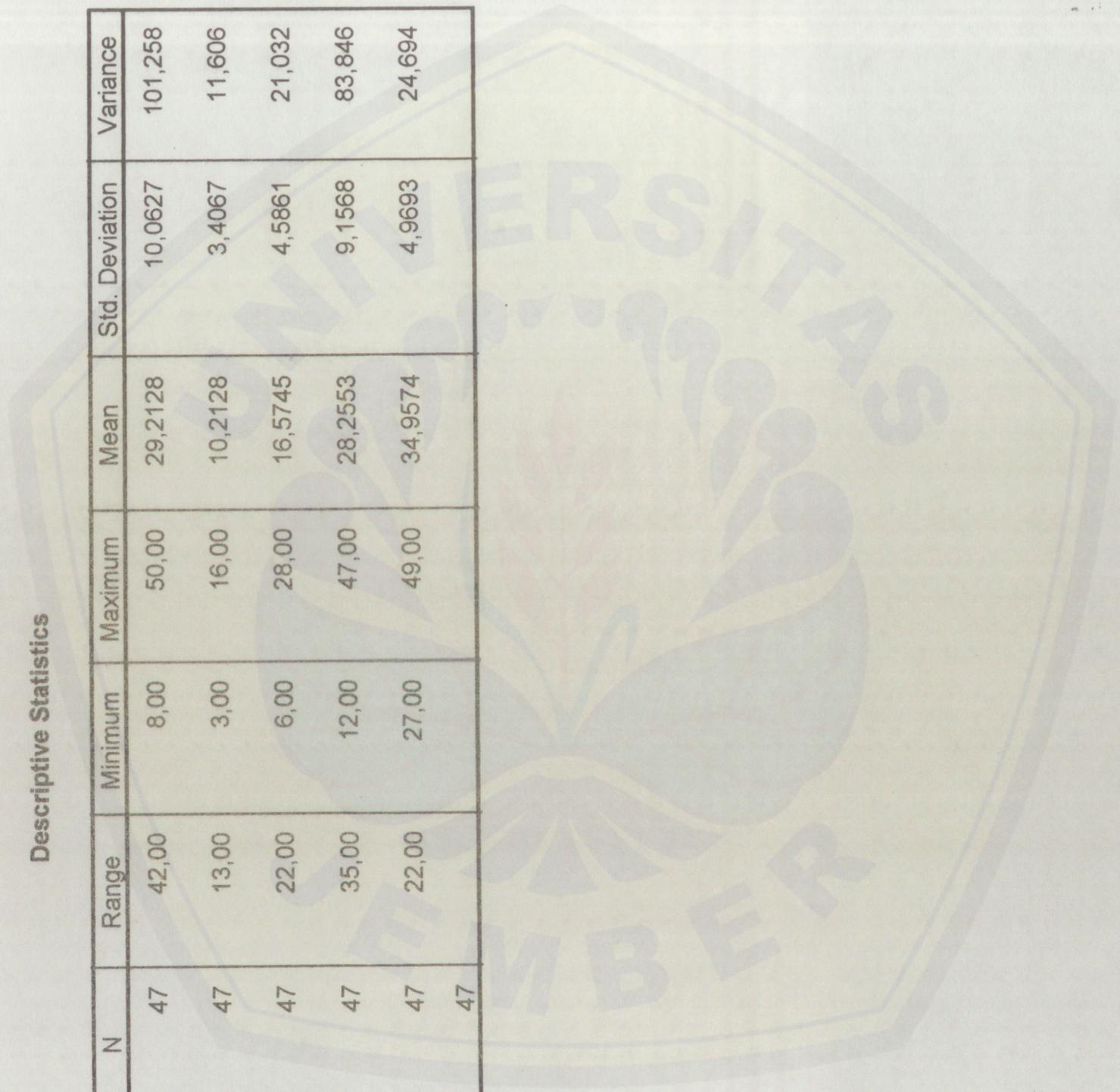
Lama Menjabat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5	33	70,2	70,2	70,2
	6 - 10	5	10,6	10,6	80,9
	> 10	9	19,1	19,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Total Score Partisipasi Penetapan Standar	47	42,00	8,00	50,00	29,2128	10,0627	101,258
Total Score Insentif Berdasarkan Standar	47	13,00	3,00	16,00	10,2128	3,4067	11,606
Total Score Kekeketatan Standar	47	22,00	6,00	28,00	16,5745	4,5861	21,032
Total Score Tekanan kerja	47	35,00	12,00	47,00	28,2553	9,1568	83,846
Total Score Prestasi Kerja	47	22,00	27,00	49,00	34,9574	4,9693	24,694
Valid N (listwise)	47						



Correlations

Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation	Partisipasi Penetapan Standar							
	Sig. (2-tailed)	.877**	.677**	.727**	.547**	.415**	.808**		
	N	.000	.000	.000	.000	.004	.000		
		47	47	47	47	47	47		
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation	Partisipasi Penetapan Standar							
	Sig. (2-tailed)	.877**	.741**	.750**	.621**	.436**	.797**		
	N	.000	.000	.000	.000	.002	.000		
		47	47	47	47	47	47		
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation	Partisipasi Penetapan Standar							
	Sig. (2-tailed)	.677**	1.000	.798**	.714**	.611**	.696**		
	N	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
		47	47	47	47	47	47		
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation	Partisipasi Penetapan Standar							
	Sig. (2-tailed)	.727**	.798**	1.000	.650**	.365*	.653**		
	N	.000	.000	.000	.000	.012	.000		
		47	47	47	47	47	47		
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation	Partisipasi Penetapan Standar							
	Sig. (2-tailed)	.547**	.714**	.650**	1.000	.692**	.534**		
	N	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
		47	47	47	47	47	47		
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation	Partisipasi Penetapan Standar							
	Sig. (2-tailed)	.415**	.611**	.365*	.692**	1.000	.390**		
	N	.004	.000	.012	.000	.007	.007		
		47	47	47	47	47	47		
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation	Partisipasi Penetapan Standar							
	Sig. (2-tailed)	.808**	.797**	.653**	.534**	.390**	1.000		
	N	.000	.000	.000	.000	.007	.000		
		47	47	47	47	47	47		
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation	Partisipasi Penetapan Standar							
	Sig. (2-tailed)	.772**	.809**	.643**	.555**	.486**	.923**		
	N	.000	.000	.000	.000	.001	.000		
		47	47	47	47	47	47		
Total Score Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation	Partisipasi Penetapan Standar							
	Sig. (2-tailed)	.882**	.886**	.834**	.770**	.633**	.879**		
	N	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
		47	47	47	47	47	47		

a. Validitas : Partisipasi Penetapan Standar

		Partisipasi Penetapan Standar	Total Score Partisipasi Penetapan Standar
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.772** .000 47	.882** .000 47
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.809** .000 47	.912** .000 47
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.720** .000 47	.886** .000 47
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.643** .000 47	.834** .000 47
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.555** .000 47	.770** .000 47
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.486** .001 47	.633** .000 47
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.923** .000 47	.879** .000 47
Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 47	.892** .000 47
Total Score Partisipasi Penetapan Standar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.892** .000 47	1.000 47

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

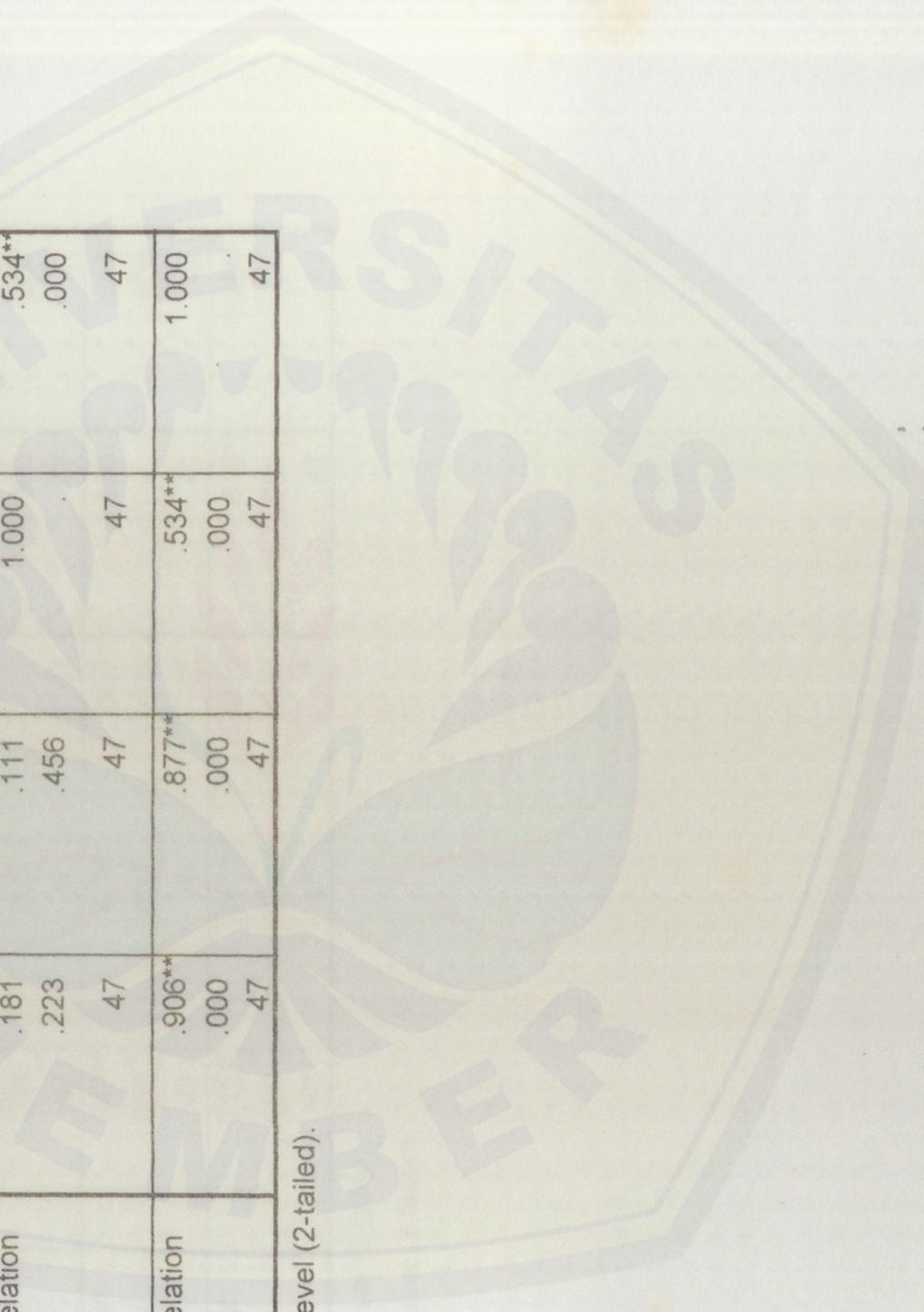
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Validitas : Insentif Berdasarkan Standar

Correlations

		Insentif Berdasarkan Standar	Insentif Berdasarkan Standar	Insentif Berdasarkan Standar	Insentif Berdasarkan Standar	Total Score Insentif Berdasarkan Standar
Insentif Berdasarkan Standar	Pearson Correlation	1.000	.894**	.181	.906**	
	Sig. (2-tailed)		.000		.000	
	N	47	47	47	47	47
Insentif Berdasarkan Standar	Pearson Correlation	.894**	1.000	.111	.877**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.456	.000	
	N	47	47	47	47	47
Insentif Berdasarkan Standar	Pearson Correlation	.181	.111	1.000	.534**	
	Sig. (2-tailed)	.223	.456		.000	
	N	47	47	47	47	47
Total Score Insentif Berdasarkan Standar	Pearson Correlation	.906**	.877**	.534**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
	N	47	47	47	47	47

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



Correlations

	Tekanan Kerja (stress)								
Tekanan Kerja (stress)	1.000								
Pearson Correlation									
Sig. (2-tailed)									
N	47								
Tekanan Kerja (stress)	-.257	1.000							
Pearson Correlation									
Sig. (2-tailed)									
N	47	47							
Tekanan Kerja (stress)	.467**	.354*	1.000						
Pearson Correlation									
Sig. (2-tailed)									
N	47	47	47						
Tekanan Kerja (stress)	.112	.576**	.507**	1.000					
Pearson Correlation									
Sig. (2-tailed)									
N	47	47	47	47					
Tekanan Kerja (stress)	.188	.328*	.313*	.328*	1.000				
Pearson Correlation									
Sig. (2-tailed)									
N	47	47	47	47	47				
Tekanan Kerja (stress)	-.080	.615**	.372*	.372*	.328*	1.000			
Pearson Correlation									
Sig. (2-tailed)									
N	47	47	47	47	47	47			
Tekanan Kerja (stress)	.188	.334*	.313*	.334*	.322*	.322*	1.000		
Pearson Correlation									
Sig. (2-tailed)									
N	47	47	47	47	47	47	47		
Tekanan Kerja (stress)	-.089	.567**	.314*	.314*	.322*	.322*	.314*	1.000	
Pearson Correlation									
Sig. (2-tailed)									
N	47	47	47	47	47	47	47	47	
Tekanan Kerja (stress)	-.281	.730**	.399**	.399**	.203	.203	.399**	.399**	1.000
Pearson Correlation									
Sig. (2-tailed)									
N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Tekanan Kerja (stress)	.222	.514**	.670**	.670**	.501**	.501**	.430**	.430**	.409**
Pearson Correlation									
Sig. (2-tailed)									
N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Total Score Tekanan kerja	.219	.752**	.613**	.613**	.661**	.661**	.710**	.710**	.697**
Pearson Correlation									
Sig. (2-tailed)									
N	47	47	47	47	47	47	47	47	47

Tekanan Kerja (stress)	Tekanan Kerja (stress)	Tekanan Kerja (stress)	Tekanan Kerja (stress)	Total Score Tekanan kerja
Pearson Correlation	-.281	.222	.219	
Sig. (2-tailed)	.056	.134	.139	
N	47	47	47	
Tekanan Kerja (stress)	.730**	.514**	.752**	
Pearson Correlation	.000	.000	.000	
Sig. (2-tailed)	.47	.47	.47	
N	47	47	47	
Tekanan Kerja (stress)	.203	.501**	.661**	
Pearson Correlation	.172	.000	.000	
Sig. (2-tailed)	.47	.47	.47	
N	47	47	47	
Tekanan Kerja (stress)	.421**	.670**	.727**	
Pearson Correlation	.003	.000	.000	
Sig. (2-tailed)	.47	.47	.47	
N	47	47	47	
Tekanan Kerja (stress)	.567**	.307*	.613**	
Pearson Correlation	.000	.036	.000	
Sig. (2-tailed)	.47	.47	.47	
N	47	47	47	
Tekanan Kerja (stress)	.399**	.430**	.710**	
Pearson Correlation	.005	.003	.000	
Sig. (2-tailed)	.47	.47	.47	
N	47	47	47	
Tekanan Kerja (stress)	.569**	.409**	.697**	
Pearson Correlation	.000	.004	.000	
Sig. (2-tailed)	.47	.47	.47	
N	47	47	47	
Tekanan Kerja (stress)	1.000	.326*	.668**	
Pearson Correlation	.47	.025	.000	
Sig. (2-tailed)	47	.47	.47	
N	47	47	47	
Tekanan Kerja (stress)	.326*	1.000	.752**	
Pearson Correlation	.025	.47	.000	
Sig. (2-tailed)	.47	.47	.47	
N	47	47	47	
Total Score Tekanan kerja	.668**	.752**	1.000	
Pearson Correlation	.000	.000	.000	
Sig. (2-tailed)	.47	.47	.47	
N	47	47	47	

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

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

Correlations

Prestasi Kerja									
Pearson Correlation									
Sig. (2-tailed)									
N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
.170	.170	.170	.170	.170	.170	.170	.170	.170	.170
.253	.253	.253	.253	.253	.253	.253	.253	.253	.253
.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
.537**	.537**	.537**	.537**	.537**	.537**	.537**	.537**	.537**	.537**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
.080	.080	.080	.080	.080	.080	.080	.080	.080	.080
.136	.136	.136	.136	.136	.136	.136	.136	.136	.136
.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
.572**	.572**	.572**	.572**	.572**	.572**	.572**	.572**	.572**	.572**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
.477**	.477**	.477**	.477**	.477**	.477**	.477**	.477**	.477**	.477**
.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001
.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
.301*	.301*	.301*	.301*	.301*	.301*	.301*	.301*	.301*	.301*
.040	.040	.040	.040	.040	.040	.040	.040	.040	.040
.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47
.765**	.765**	.765**	.765**	.765**	.765**	.765**	.765**	.765**	.765**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47	.47

a. Reliabilitas : Partisipasi Penetapan Standar

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
 R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	58.4255	405.0324	20.1254	9

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

Alpha = .7937

Reliability

b. Reliabilitas : Insentif berdasarkan Standar

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
 R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	20.4255	46.4237	6.8135	4

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

Alpha = .8165

C. Reliabilitas : Kecepatan Standar

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	33.1489	84.1295	9.1722	Variables
				5

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

Alpha = .8092

Reliability

d. Reliabilitas : Tekanan Kerja

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

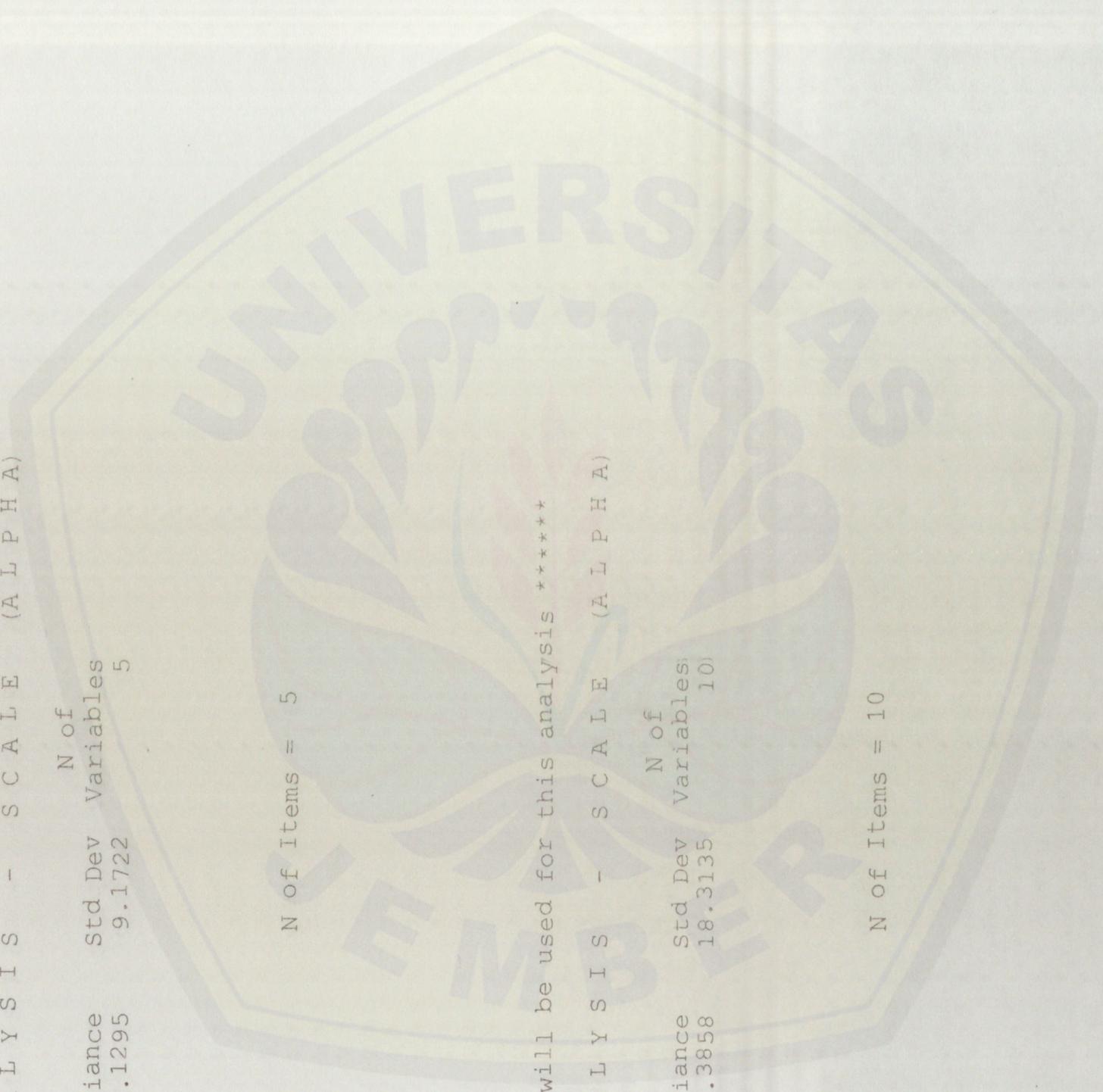
R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	56.5106	335.3858	18.3135	Variables
				10

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

Alpha = .7591



e. Reliabilitas : Prestasi Kerja

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

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

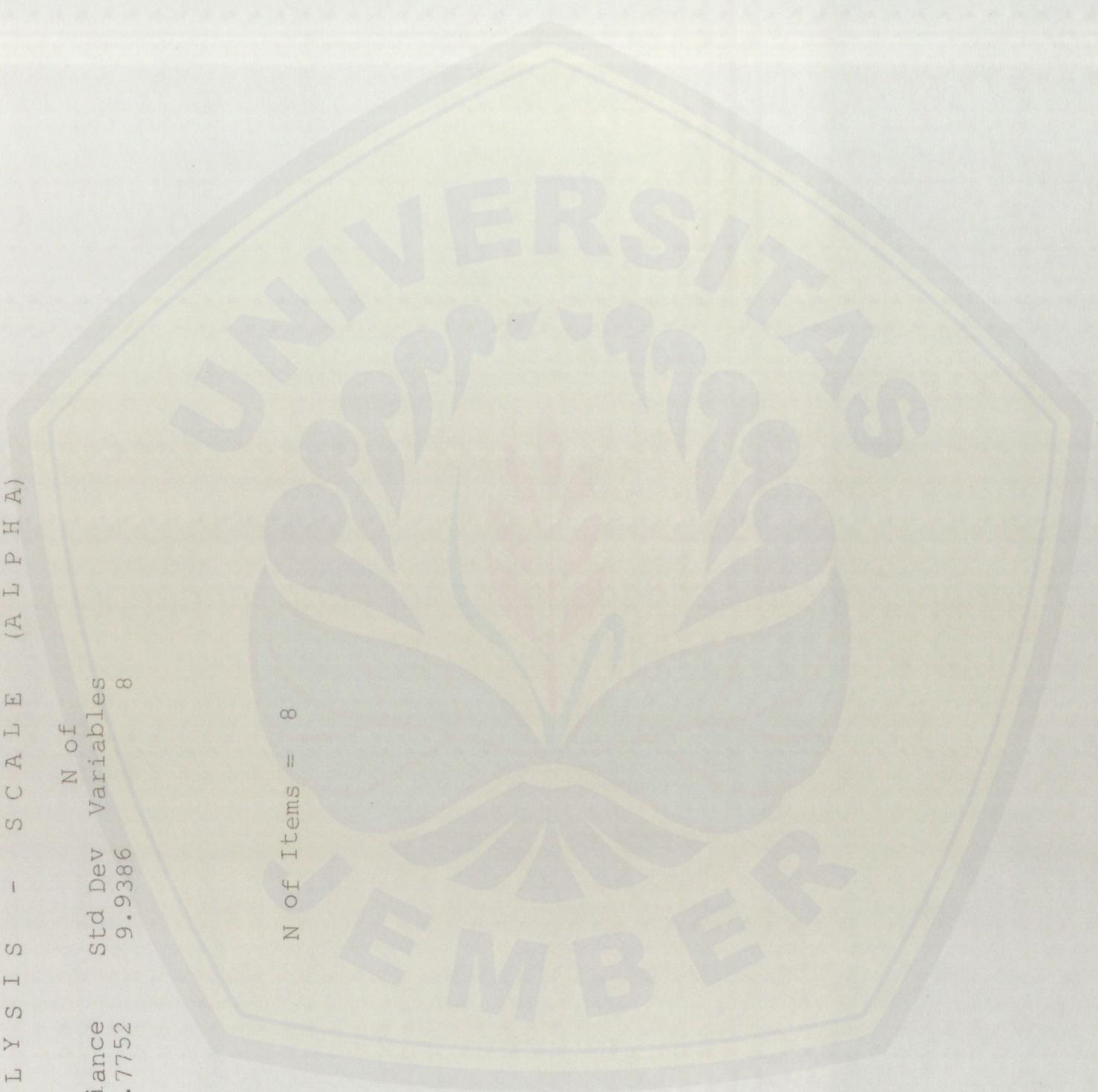
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	69.9149	98.7752	9.9386	8

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

Alpha = .7490

N of Items = 8



Correlations

Correlations

	Total Score Partisipasi Penetapan Standar	Total Score Insentif Berdasarkan Standar	Total Score Keketatan Standar	Total Score Tekanan kerja	Total Score Prestasi Kerja
Total Score Partisipasi Penetapan Standar	1,000 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,454** Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,397** Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,033 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,559** Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
Total Score Insentif Berdasarkan Standar	,454**	1,000 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,473** Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,421** Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,477** Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
Total Score Keketatan Standar	,397**	,473**	1,000 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,051 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,366* Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
Total Score Tekanan kerja	,033	-,421**	-,051	1,000 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,081 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
Total Score Prestasi Kerja	,559**	,477**	,366*	,081	1,000 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N

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

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

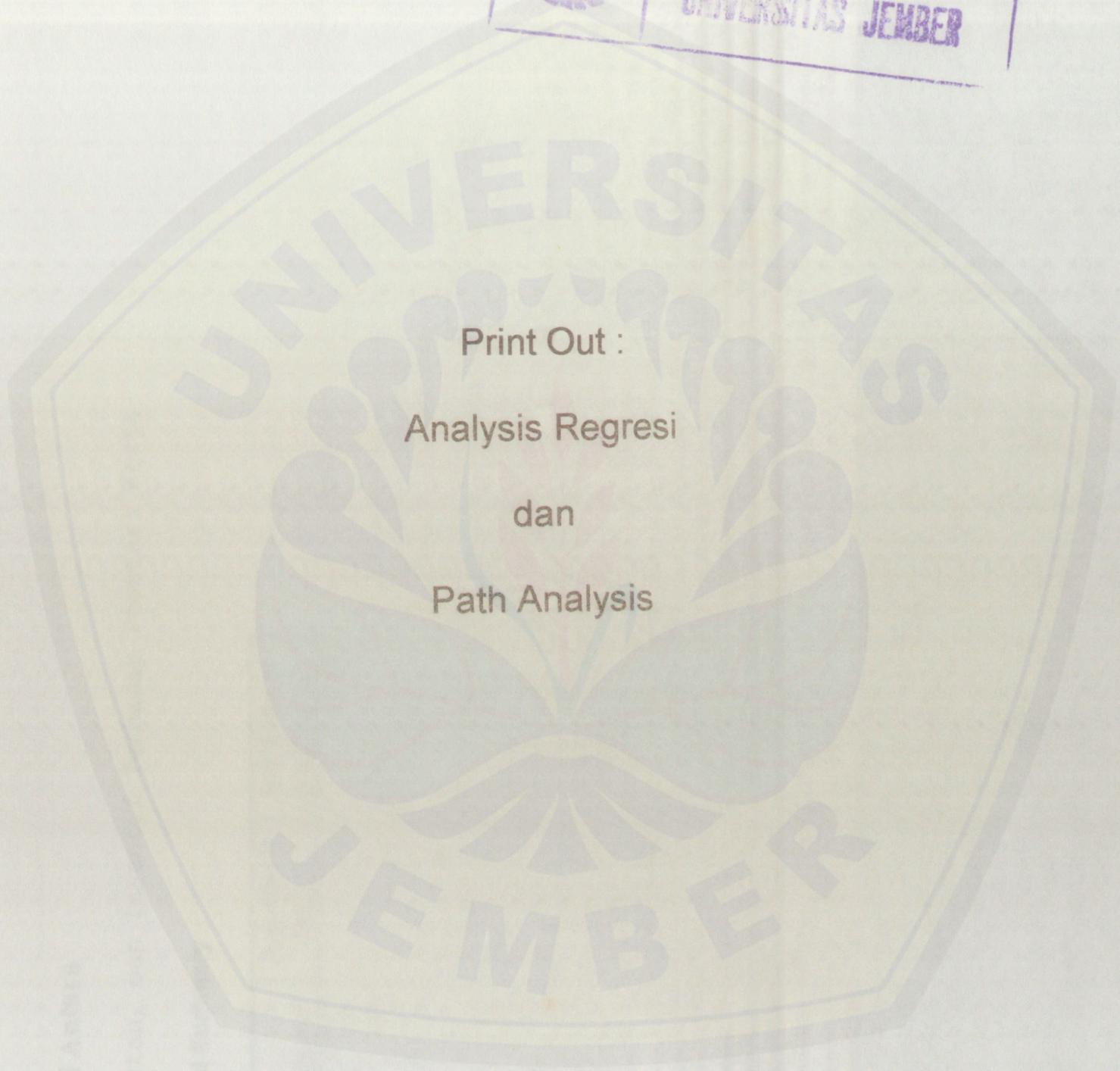


Print Out :

Analysis Regresi

dan

Path Analysis



Path Analysis

Model 1 : Tanpa Variabel Antara

1. Partikularitas : Substansi, ...

Formal ...

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

UNIVERSITAS JEMBER

Path Analysis

Model 1 : Tanpa Variabel Antara

a. Partisipasi, Keketatan, dan Insentif Terhadap Prestasi Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,617 ^a	,380	,337	4,0459

a. Predictors: (Constant), Total Score Keketatan Standar, Total Score Partisipasi Penetapan Standar, Total Score Insentif Berdasarkan Standar

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	432,050	3	144,017	8,798	,000 ^a
	703,865	43	16,369		
Total	1135,915	46			

a. Predictors: (Constant), Total Score Keketatan Standar, Total Score Partisipasi Penetapan Standar, Total Score Insentif Berdasarkan Standar

b. Dependent Variable: Total Score Prestasi Kerja

b. Partisipasi Terhadap keketatan Standar

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,397 ^a	,157	,139	4,2562

a. Predictors: (Constant), Total Score Partisipasi Penetapan Standar

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression Residual Total	1 45 46	152,300 18,115	8,407	,006 ^a

a. Predictors: (Constant), Total Score Partisipasi Penetapan Standar

b. Dependent Variable: Total Score Keketatan Standar

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	
					Beta	Partial
1	(Constant) Total Score Partisipasi Penetapan Standar		5,867 2,900	,000 ,006		
	B				Zero-order	Partial
	11,292 ,181	,397			,397	,397

a. Dependent Variable: Total Score Keketatan Standar

c. Partispasi Terhadap Insentif

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,454 ^a	,206	,188	3,0690

a. Predictors: (Constant), Total Score Partispasi Penetapan Standar

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1	110,023	11,681	,001 ^a
	Residual	45	9,419		
	Total	46			

a. Predictors: (Constant), Total Score Partispasi Penetapan Standar

b. Dependent Variable: Total Score Insentif Berdasarkan Standar

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	
	B	Std. Error				Beta	Zero-order
1	(Constant)	5,723	1,388	4,124	,000		
	Total Score Partispasi Penetapan Standar	,154	,045	3,418	,001	,454	,454

a. Dependent Variable: Total Score Insentif Berdasarkan Standar

Partisipasi Penetapan Standar, Kekekatan Standar, Insentif Berdasarkan Standar Terhadap Prestasi Kerja

Hubungan Variabel	Korelasi yang diamati	Pengaruh Langsung	Melalui		Total Pengaruh
			X ₂	X ₃	
X ₁ dengan X ₂	r ₁₂	0,397	-	-	0,397
X ₁ dengan X ₃	r ₁₃	0,454	-	-	0,454
X ₁ dengan X ₅ (melalui X ₂ dan X ₃)	r ₁₅	0,412	0,0337	0,1135	0,559

Sumber : Data Primer diolah 2003

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error		Beta	Zero-order			Partial	Part		
1											
(Constant)	33,590	5,061			6,637	,000					
Total Score Partisipasi Penetapan Standar	,229	,138		,251	1,652	,106	,033	,244		,218	
Total Score Insentif Berdasarkan Standar	-1,606	,426		-,597	-3,769	,000	-,421	-,498		-,497	
Total Score Kekepatan Standar	,264	,307		,132	,861	,394	-,051	,130		,113	

a. Dependent Variable: Total Score Tekanan kerja

b. Tekanan Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,081 ^a	,006	-,016	5,0079

a. Predictors: (Constant), Total Score Tekanan kerja

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,362	1	7,362	,294	,591 ^a
Residual	1128,553	45	25,079		
Total	1135,915	46			

a. Predictors: (Constant), Total Score Tekanan kerja

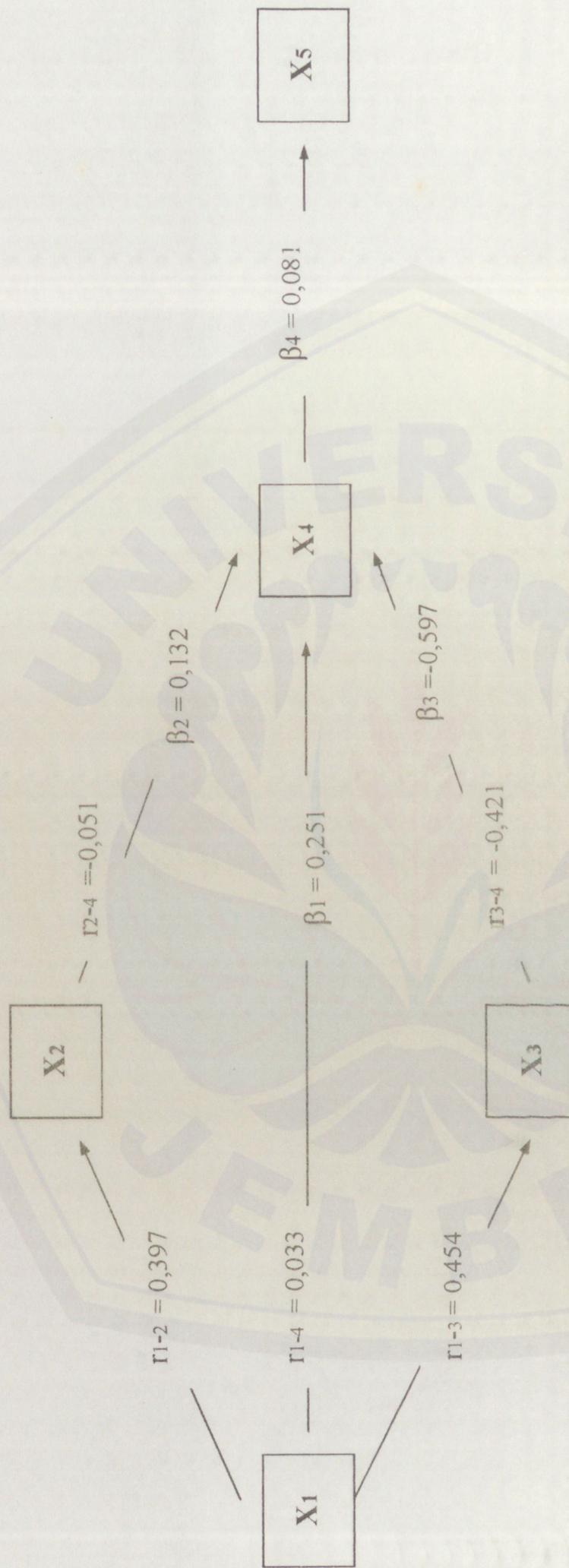
b. Dependent Variable: Total Score Prestasi Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	
					Beta	Partial
1 (Constant)	33,723		14,094	,000		
Total Score Tekanan kerja	4,369E-02	,081	,542	,591	,081	,081

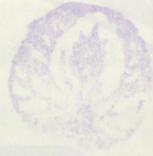
a. Dependent Variable: Total Score Prestasi Kerja

Hasil Analisis Jalur

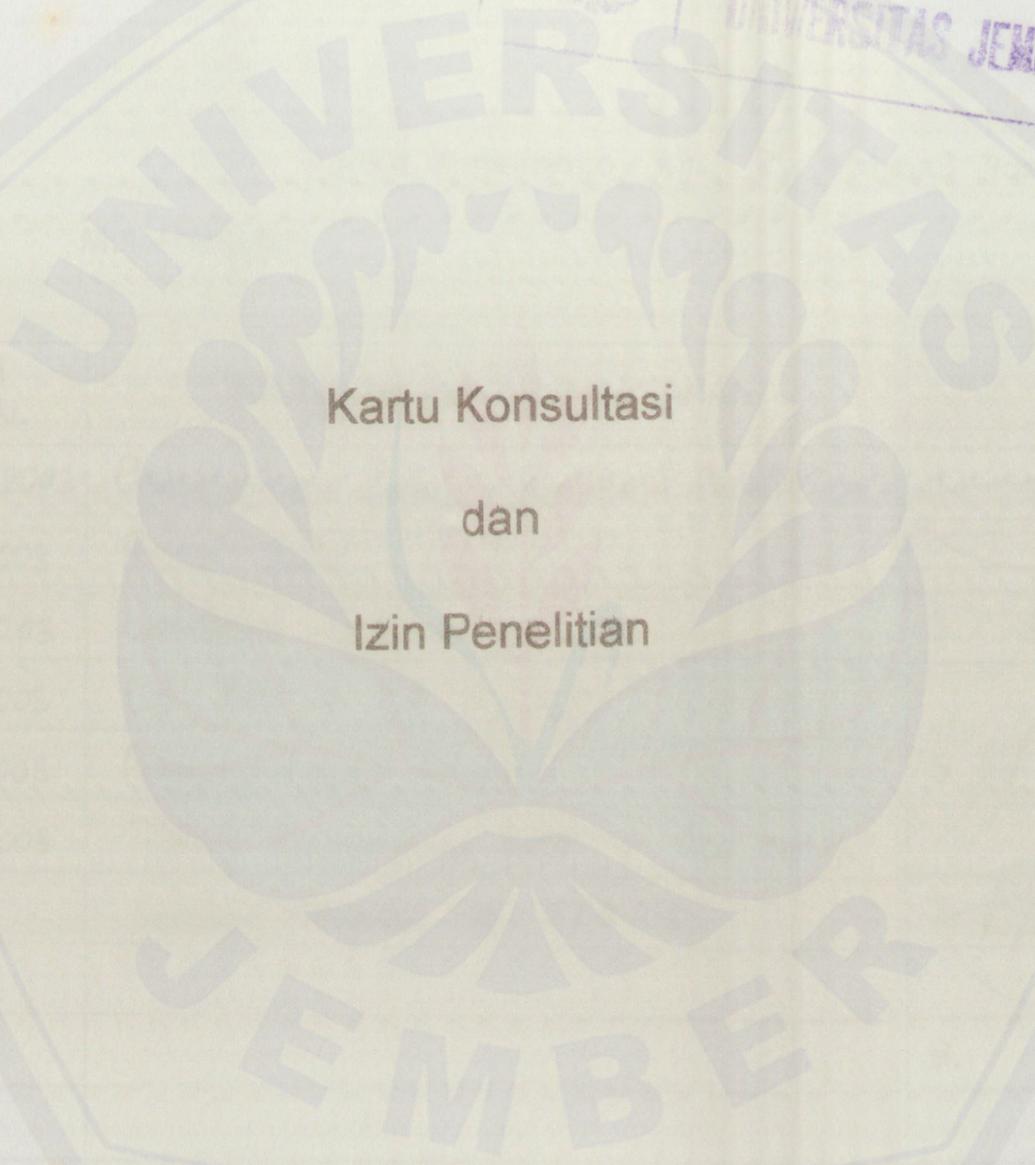


Sumber : Data Primer diolah 2003

KARTU KONSULTASI
SAMBINGAN DAN PERANAN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER



Milik: UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER



Kartu Konsultasi

dan

Izin Penelitian

PERSETUJUAN MEMBUAT SKRIPSI

NOMOR: 1901 /J25.1.4/PP.7/0.3.

Menerangkan bahwa :

Nama : WISNU HADI CAHYANA
N I M : 990810301050
Jurusan : S-1 AKUNTANSI
Konsentrasi :

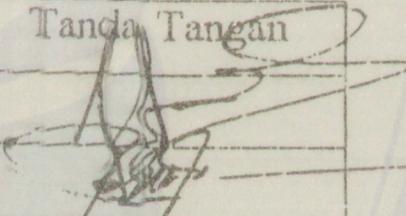
Disetujui untuk membuat skripsi dengan judul :

PENGARUH PARTISIPASI PENETAPAN STANDAR TERHADAP
PRESTASI KERJA : TEKanan KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Revisi)

PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN TERHADAP PRESTASI KERJA :
TEKANAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

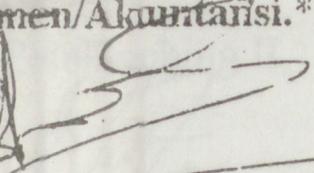
Dosen Pembimbing :

No.	Dosen Pembimbing	NIP	Tanda Tangan
1.	Drs. Djoko Supatmoko, Ak.	131386654	
2.	Achmad Roziq, SE, MM, Ak.	132163904	

Perseetujuan membuat skripsi ini berlaku 6 (enam) bulan mulai tanggal:

JANUARI s/d FEBRI 2003 apabila batas waktu yang
disediakan terlampaui, dapat minta perpanjangan sesuai ketentuan berlaku.

Jember, 20 Maret 2003

Ketua Jurusan
Departemen/Akuntansi. *)

Drs. Djoko Supatmoko, Ak.
NIP. 131 386 654

Tembusan Kepada Yth.:

1. Bagian Pendidikan
2. Ketua Jurusan
3. Dosen Pembimbing I
4. Dosen Pembimbing II
5. Bagian Umum (Arsiparis)
6. Mahasiswa ybs.

*) coret yang tidak perlu



INDONESIA

Surabaya, 31 Maret 2003

Nomor : e-98 /BC00/III/2003
 Klasifikasi : Biasa
 Perihal : Permohonan Penelitian

Kepada
 Yth. Ketua Lembaga Penelitian
 Fakultas Ekonomi UNEJ
 Di
 Jember

1. Memperhatikan surat Ketua Lembaga Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Jember tanggal 27 Maret 2003 perihal Permohonan Penelitian bersama ini kami sampaikan bahwa PT. PAL INDONESIA dapat menerima permohonan tersebut untuk 1 (satu) orang atas nama :

NO	NAMA	N P M	JURUSAN
1.	WISNU HADI CAHYANA	99-1050	EKONOMI

2. Adapun ketentuan yang perlu diketahui dan dipahami selama melaksanakan Penelitian sebagai berikut :
- Tunduk pada peraturan tata tertib PT. PAL INDONESIA dan TNI Angkatan Laut karena PT. PAL INDONESIA berada di Basis TNI Angkatan Laut.
 - PT. PAL INDONESIA tidak memberikan fasilitas pengangkutan, pemondokan dan uang saku
 - Penelitian mulai pukul 07.30 - 11.30 Wib.
 - Penelitian ditentukan selama 1 (satu) bulan mulai tanggal 07 April 2003 s/d 07 Mei 2003 .
 - Untuk menjaga keselamatan selama melaksanakan Penelitian di PT. PAL INDONESIA praktikan diharuskan memakai peralatan kerja dan pakaian keselamatan kerja.
 - Apabila terjadi kerugian (misalnya : kecelakaan) sepenuhnya menjadi tanggungjawab pihak Lembaga Pendidikan sehingga disarankan untuk mengasuransikan praktikan pada Lembaga Asuransi.
3. Sehubungan tersebut diatas, diharapkan yang bersangkutan hadir di Departemen Manajemen SDM PT. PAL INDONESIA pada tanggal 07 April 2003 untuk menyelesaikan administrasi lebih lanjut dengan catatan bilamana pada waktu yang ditentukan tidak hadir maka permohonan tersebut dianggap batal.
4. Demikian disampaikan untuk informasi dan atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.



AMANG ROFI'I, SH

Catatan :
 Praktikan harap menyiapkan Pas photo
 3 X 4 dan copy KTP masing - masing 2 Lb
 serta melampirkan copy Polis Asuransi ybs.

ojt.doc/56



INDONESIA



MEMORANDUM

Pada : Yth. Man. R & D Prod. Process Nomor : 176 /BC00/III/2003
 i : Manajer Manajemen SDM Tanggal : 31 Maret 2003
 ihal : Permohonan Penelitian Klasifikasi : Biasa

1. Bersama ini disampaikan bahwa dengan adanya Permohonan Penelitian mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Jember maka kami mohon agar dapatnya mahasiswa tersebut diberi kesempatan untuk melaksanakan Penelitian atas nama :

NO	NAMA	NPM	JURUSAN
1.	WISNU HADI CAHYANA	99-1050	EKONOMI

2. Adapun waktu pelaksanaan Penelitian mulai tgl. 07 April 2003 s/d 07 Mei 2003, jam : 07.30 s/d 11.30 di Dep. R & D Production Process Divtek.
3. Demikian atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

a.n MANAJER MSDM
Asman. Kesejahteraan

AMANG ROFIQ, SH

mbusan :
 . GM. DIVISI TEKNOLOGI