

Skripsi

**Pengaruh Gaya Evaluasi Atasan Terhadap Kinerja Manajerial**

**Melalui Tekanan Dan Kepuasan Kerja Bawahan**

**Sebagai Variabel Intervening**

**(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Berskala Besar di Semarang)**



Diajukan untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar  
Sarjana Akuntansi di Fakultas Ekonomi  
Universitas Katolik Soegijapranata  
Semarang

Rosa de Lima Arum Artina  
04.60.0052

Fakultas Ekonomi  
Universitas Katolik Soegijapranata  
Semarang  
2008

Skripsi dengan judul :

**Pengaruh Gaya Evaluasi Atasan Terhadap Kinerja Manajerial**

**Melalui Tekanan Dan Kepuasan Kerja Bawahan**

**Sebagai Variabel Intervening**

**(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Berskala Besar di Semarang)**



S. Dyah Ayu R.,SE.,MSi.

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya, yang bertandatangan dibawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**“Pengaruh Gaya Evaluasi Atasan Terhadap Kinerja Manajerial  
Melalui Tekanan Dan Kepuasan Kerja Bawahan  
Sebagai Variabel Intervening”**

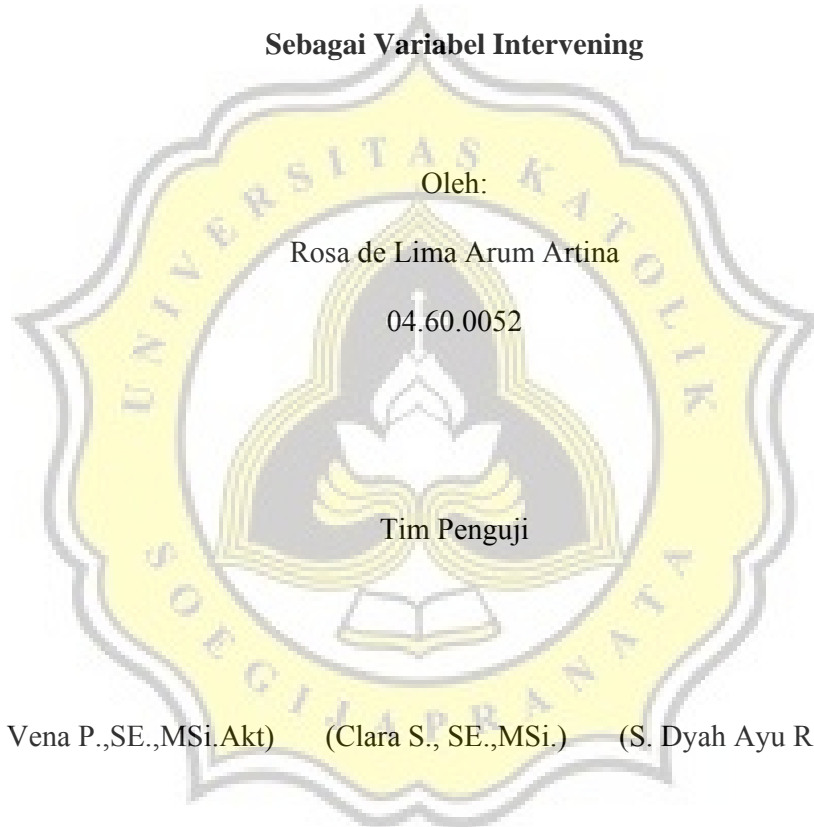
benar-benar merupakan karya saya. Saya tidak mengambil sebagian atau seluruh karya orang lain yang seolah-olah saya akui sebagai karya saya. Apabila saya melakukan hal tersebut, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Katolik Soegijapranata.

Semarang, Oktober 2008  
Yang menyatakan,

Rosa de Lima Arum Artina

Telah diterima dan disahkan oleh panitia penguji pada:  
Rabu, 8 Oktober 2008 skripsi dengan judul:

**Pengaruh Gaya Evaluasi Atasan Terhadap Kinerja Manajerial  
Melalui Tekanan Dan Kepuasan Kerja Bawahan  
Sebagai Variabel Intervening**



Oleh:

Rosa de Lima Arum Artina

04.60.0052

Tim Penguji

(St. Vena P.,SE.,MSi.Akt) (Clara S., SE.,MSi.) (S. Dyah Ayu R.,SE.,MSi.)

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Unika Soegijapranata

(Dr. Andreas Lako)

## Motto dan Persembahan

Motto:

- ❖ Selalu berusaha untuk mencapai kesuksesan karena jalan menuju itu terbuka lebar jika mempunyai kemauan dan keinginan yang kuat.
- ❖ Berdoa dan berusahalah jika ingin mencapai segala sesuatu yang kita inginkan.

Persembahan:

Skripsi ini dipersembahkan untuk

- Jesus Christus & Bunda Maria
- Keluargaku tercinta
- Sahabatku semuanya



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, penulis ucapkan karena skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Evaluasi Atasan Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Tekanan Dan Kepuasan Kerja Bawahan Sebagai Variabel Intervening” telah dapat penulis selesaikan dengan baik dan lancar.

Selain itu saya juga berterimakasih kepada beberapa pihak yang sangat membantu dalam proses pembuatan skripsi ini sehingga dapat terlaksana dengan baik dan lancar, diantaranya adalah:

1. Ibu Stephana Dyah Ayu R.,SE.,MSi, sebagai pembimbing skripsi saya yang banyak membantu dalam pemberian bimbingan baik berupa saran – saran maupun masukan – masukan serta dorongan – dorongan, sehingga membuat saya dapat menyelesaikan pembuatan skripsi dengan lancar dan baik.
2. Ibu St Vena Purnamasari,SE.,Msi.Akt dan Ibu Clara Susilawati,SE.,MSi., sebagai dosen penguji banyak memberikan saran – saran dan bimbingan serta masukan - masukan pada saya dalam proses pembuatan skripsi saya.
3. Para Bapak dan Ibu Dosen fakultas ekonomi jurusan akuntansi yang banyak membantu dalam proses belajar mengajar dengan memberikan pendidikan – pendidikan yang sangat berguna bagi saya dalam menghadapi kehidupan di masyarakat.

4. Bapak/Ibu manager di Perusahaan Manufaktur Semarang yang telah bersedia berpartisipasi dalam pengisian kuesioner sehingga membantu memperlancar terselesainya skripsi ini.
5. Keluargaku yang tak henti-hentinya memberikan doa dan dukungan sehingga dapat tersusun skripsi ini.
6. Sahabat-sahabatku Bia, Leyo, Rina, Vipy, Mirza, Rossy, yang selalu men-support; Lisa, Lusi, dan Oni, setelah sekian lama berjuang bersama, akhirnya kita bisa wisuda bareng yah. Wuih, senangnya!
7. Teman-teman Akuntansi'04 atas perhatian dan dukungan yang diberikan selama penulis menyelesaikan studi.
8. Pihak – pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu – persatu yang baik secara langsung maupun tidak langsung banyak membantu saya sehingga dapat menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Soegijapranata Semarang.

Atas perhatiannya saya ucapkan kembali banyak terima kasih kepada semua pihak yang baik secara langsung maupun tidak langsung banyak membantu saya dalam menjalani proses perkuliahan di Universitas Soegijapranata Semarang.

Semarang, Oktober 2008

Penulis

Rosa de Lima Arum Artina

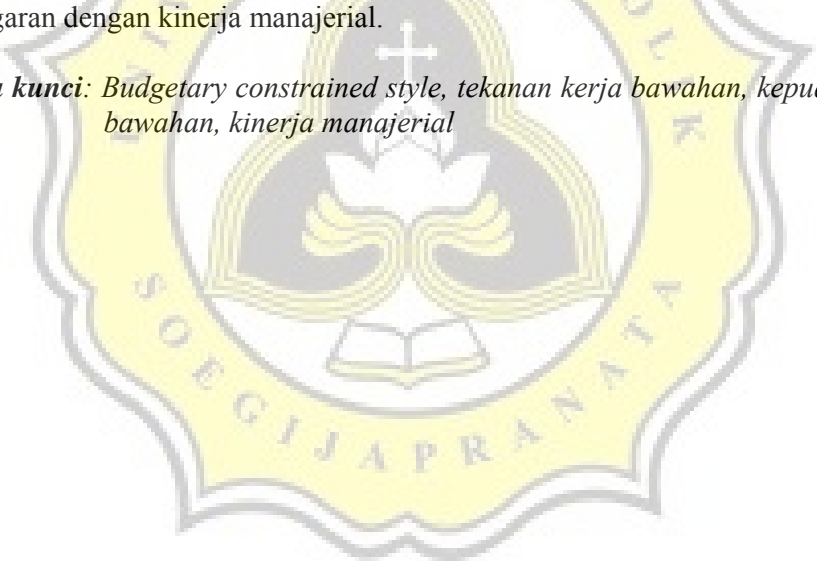
## ABSTRAK

Penelitian ini meneliti pengaruh tidak langsung antara gaya evaluasi atasan berbasis anggaran (*budget constrained style*) terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini memfokuskan model mediasi, dimana tekanan kerja dan kepuasan kerja mungkin dapat memediasi hubungan antara gaya evaluasi atasan berbasis anggaran dengan kinerja manajerial.

Responden dalam penelitian ini adalah manajer menengah pada perusahaan manufaktur berskala besar di Semarang. Total 59 kuesioner yang kembali dan dapat diolah dalam penelitian ini.

Analisis data menggunakan program SPSS versi 11.5. Penelitian ini menggunakan dua buah hipotesis, dimana masing-masing hipotesis merupakan hubungan bertingkat, sehingga diperlukan pengembangan dari analisis jalur (*path analysis*). Hipotesis pertama didukung dengan hasil analisis, yaitu tekanan kerja memediasi hubungan antara gaya evaluasi atasan berbasis anggaran dengan kinerja manajerial. Hipotesis dua juga didukung dengan hasil analisis, yaitu kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya evaluasi atasan berbasis anggaran dengan kinerja manajerial.

**Kata kunci:** *Budgetary constrained style, tekanan kerja bawahan, kepuasan kerja bawahan, kinerja manajerial*





## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Surat Pernyataan Keaslian Skripsi .....	iv
Halaman Moto dan Persembahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
Abstrak .....	xv
<b>BAB I      PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	7
1.4. Kerangka Pikir .....	9
1.5. Sistematika Penulisan .....	10

BAB II	LANDASAN TEORI .....	11
2.1.	Landasan Teori .....	11
2.1.1.	Gaya Evaluasi Kinerja .....	11
2.1.2.	Tekanan Kerja .....	14
2.1.3.	Kepuasan Kerja .....	16
2.1.4.	Kinerja Manajerial.....	17
2.2.	Pengembangan Hipotesis.....	19
BAB III	METODE PENELITIAN.....	39
3.1.	Populasi dan Sampel.....	23
3.1.1	Populasi .....	23
3.1.2	Sampel.....	23
3.2.	Metode Pengumpulan Data .....	25
3.2.1.	Jenis dan Sumber Data .....	25
3.2.2.	Teknik Pengumpulan Data .....	25
3.2.3.	Alat Pengumpulan Data.....	25
3.2.4.	Pengujian Alat Pengumpulan Data.....	26
3.2.4.1.	Pengujian Validitas .....	26
3.2.4.2	Pengujian Reliabilitas .....	27
3.2.5.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	28
3.2.6.	Pengujian Asumsi Klasik .....	29
3.2.7.	Desain Analisis Data .....	30
3.2.7.1.	Analisis Jalur.....	30
3.2.7.2.	Uji Hipotesis .....	32

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	34
	4.1. Deskripsi Responden Penelitian .....	34
	4.2. Deskriptif Responden.....	34
	4.2.1 Jenis Kelamin .....	37
	4.2.2 Usia Responden.....	38
	4.2.3 Pendidikan.....	39
	4.2.4 Jabatan .....	40
	4.2.5 Jumlah Bawahan.....	42
	4.2.6 Lama Kerja .....	44
	4.2.7 Lama Menjabat.....	45
	4.3. Deskriptif Variabel Penelitian .....	47
	4.4. Uji Instrumen.....	49
	4.4.1 Uji Validitas .....	50
	4.4.2 Uji Reliabilitas.....	51
	4.5. Analisis Data .....	52
	4.5.1 Uji Asumsi Klasik .....	53
	4.5.1.1. Normalitas.....	53
	4.5.1.2. Heteroskedastisitas.....	54
	4.5.1.3. Multikolinearitas .....	55
	4.5.2 Uji Hipotesis.....	56
	4.5.2.1. Uji Hipotesis 1 .....	56
	4.5.2.2. Uji Hipotesis 2 .....	60
	4.6. Pembahasan.....	63

BAB V	PENUTUP .....	66
	5.1. Kesimpulan.....	66
	5.2. Saran .....	66
	5.3. Keterbatasan .....	67

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1. Proses Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner.....	34
4.2. Data Identitas Responden Penelitian.....	35
4.3. Deskripsi Jawaban Responden .....	47
4.4. Validitas Indikator Variabel.....	50
4.5. Uji Reliabilitas .....	52
4.6. Model Penelitian .....	53
4.7. Uji Normalitas.....	54
4.8. Uji Heteroskedastisitas dengan Glejser.....	55
4.9. Uji Multikolinearitas .....	56
4.10. Output Analisis Regresi Model 1 pada Hipotesis 1 .....	57
4.11. Output Analisis Regresi Model 2 pada Hipotesis 1 .....	58
4.12. Output Analisis Regresi Model 3 pada Hipotesis 2 .....	61
4.13. Output Analisis Regresi Model 4 pada Hipotesis 2 .....	61

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
4.1. Diagram Garis Tanggapan Responden Tentang Variabel Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin Responden.....	37
4.2. Diagram Garis Tanggapan Responden Tentang Variabel Penelitian Berdasarkan Usia Responden .....	38
4.3. Diagram Garis Tanggapan Responden Tentang Variabel Penelitian Berdasarkan Pendidikan Responden .....	39
4.4. Diagram Garis Tanggapan Responden Tentang Variabel Penelitian Berdasarkan Jabatan Responden .....	41
4.5. Diagram Garis Tanggapan Responden Tentang Variabel Penelitian Berdasarkan Jumlah Bawahan Responden .....	42
4.6. Diagram Garis Tanggapan Responden Tentang Variabel Penelitian Berdasarkan Lama Kerja Responden.....	44
4.7. Diagram Garis Tanggapan Responden Tentang Variabel Penelitian Berdasarkan Lama Menjabat Responden .....	45
4.8. <i>Path Analysis</i> Hipotesis 1 .....	57
4.9. Hasil <i>Path Analysis</i> Hipotesis 1 .....	59
4.10. <i>Path Analysis</i> Hipotesis 2 .....	60
4.11 Hasil <i>Path Analysis</i> Hipotesis 2 .....	62

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner
- Lampiran 2 : Daftar Perusahaan
- Lampiran 3 : Identitas Responden
- Lampiran 4 : Deskripsi Identitas Responden
- Lampiran 5 : Tabulasi Jawaban Responden
- Lampiran 6 : Deskripsi Jawaban Responden
- Lampiran 7 : Uji Validitas
- Lampiran 8 : Uji Reliabilitas
- Lampiran 9 : Uji Normalitas
- Lampiran 10 : Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 11A : Regresi Model 1
- Lampiran 11B : Regresi Model 2
- Lampiran 11C : Regresi Model 3
- Lampiran 11D : Regresi Model 4

