

**HUBUNGAN PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Empiris pada Karyawan Perhotelan di Kota Bandar Lampung)**

(Skripsi)

Oleh

INSANA CAHYA KAMILA



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2017**

ABSTRAK

Hubungan Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Konflik Kerja dan Stres Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris pada Karyawan Perhotelan di Kota Bandar Lampung)

Oleh

Insana Cahya Kamila

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan dari pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan melalui konflik kerja dan stres kerja sebagai variabel *intervening*. Untuk mencapai tujuan penelitian, penelitian ini dilakukan dengan meneliti 110 responden di sektor perhotelan yang berlokasi di Kota Bandar Lampung. Menurut hasil penelitian, peneliti menganalisis 59 data dari 85 data yang dikembalikan. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SmartPLS, peneliti menemukan bahwa pengukuran kinerja berhubungan positif terhadap kinerja karyawan secara langsung. Dengan kata lain, konflik kerja dan stres kerja tidak berhasil *mengintervening* hubungan pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi yaitu dalam aspek pengembangan literatur akuntansi manajemen khususnya pada keterlibatan karyawan dalam pengukuran kinerja.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, Kinerja Karyawan, Konflik Kerja dan Stres Kerja.

ABSTRACT

Correlation of Performance Measurement and Employee's Performance with Job Conflicts and Job Stresses as Intervening Variable (Empirical Study on Hotel Employees in Bandar Lampung City)

Oleh

Insana Cahya Kamila

This study aims to examine the correlation of performance measurement and employee performance by work conflicts and work stresses as intervening variable. In order to achieve the goal of the study, this research do a survey to 110 respondents in the hospitality sector located in Bandar Lampung City. According to the results, researcher analyzed 59 data from 85 data which were returned. Based on statistical analyzing using SmartPLS, the researcher found that the performance measurement is positively related to the employee's performance directly. In other words, work conflicts and work stresses did not successfully intervene the correlation of performance measurement on employee's performance. This research contributes in the aspects of development of management accounting literature especially on employee's involvement in performance measurement.

**Keywords: Performance Measurement System, Employee Performance,
Work Conflicts and Work Stresses.**

**HUBUNGAN PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Empiris pada karyawan perhotelan di Kota Bandar Lampung)**

Oleh

INSANA CAHYA KAMILA

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA EKONOMI**

Pada

**Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2017**

**Judul Skripsi : HUBUNGAN PENGUKURAN KINERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KONFLIK KERJA DAN STRES KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING (Studi Empiris Pada
Karyawan Perhotelan di Kota Bandar
Lampung)**

Nama Mahasiswa : Insana Cahya Kamila

No. Pokok Mahasiswa : 1311031050

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



1. Komisi Pembimbing

Yullansyah, S.E, M.S.A, Ph.D, Akt, CA
NIP 19730723 199903 1 002

Lego Waspodo, S.E., M.Si., Akt.
NIP 19790222 200912 1 001

2. Ketua Jurusan Akuntansi

Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt.
NIP. 19620612 199010 2 001

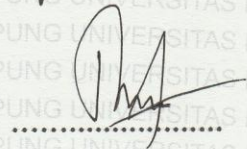
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

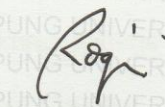
Ketua : **Yuliansyah, S.E, M.S.A, Ph.D, Akt, CA.**



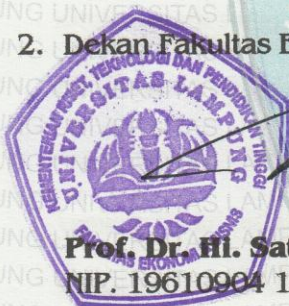
Sekretaris : **Lego Waspodo, S.E., M.Si., Akt.**



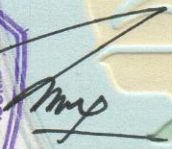
Penguji Utama : **Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Hl. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **5 Juni 2017**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Insana Cahya Kamila

NPM : 1311031050

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Hubungan Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Konflik Kerja dan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Karyawan Perhotelan di Bandar Lampung)” telah ditulis secara sungguh-sungguh dan merupakan hasil karya sendiri, dan saya tidak melakukan plagiarisme atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 5 Juni 2017



Insana Cahya Kamila

RIWAYAT HIDUP



Penulis lahir di Desa Gunung Tiga Kecamatan Pugung Kabupaten Tanggamus dari ayah yang bernama Suparno dan ibu Susiyati pada tanggal 16 Agustus 1996 sebagai putri pertama dari dua bersaudara.

Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di MI Nurul Falah Gunung Tiga lulus tahun 2007. Selanjutnya pendidikan menengah pertama di SMPN 1 Pagelaran tahun 2010, dan sekolah menengah atas di SMAN 1 Pringsewu tahun 2013.

Penulis terdaftar sebagai mahasiswi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2013 melalui jalur SBMPTN (Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri). Selama menjadi mahasiswi, penulis terdaftar sebagai anggota aktif UKM Himakta (Himpunan Mahasiswa Akuntansi) FEB Unila. Kemudian penulis juga menjadi pengurus di UKMF EEC (Economics English Club) FEB Unila sebagai Sekretaris Umum periode 2015-2016.

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan skripsi ini kepada:

☞ Kedua orang tuaku tercinta yang selalu mendukung secara moril maupun materil, yang selalu memberikan segala kasih sayang, doa, pengorbanan, dukungan dan segala sesuatunya yang telah diberikan. Terima kasih atas pengertian dan perhatian yang telah kalian berikan.

☞ Almamaterku tercinta, Universitas Lampung.

MOTTO

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari satu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain.

Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

(QS. Al-Insyirah: 6-8)

*“When Allah is at the center of your periority in life, then you are at the center of
Allah’s providential care”*

(Syaikh Hamza Yusuf)

“Stop worrying about what you have to lose and start focusing on what you have to gain”

(Insana Cahya Kamila)

SANWACANA

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan sebagai tanda rasa syukur atas rahmat dan karunia yang telah diberikan Allah Swt sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: “Hubungan Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Konflik kerja dan Stres Kerja sebagai Variabel *Intervening*” (Studi Empiris pada Karyawan Perhotelan di Kota Bandar Lampung). Penyusunan skripsi ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi Jurusan S1 Akuntansi di Universitas Lampung.

Penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan untuk itu kritik dan saran sangat diharapkan untuk penyempurnaan skripsi ini. Bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah diperoleh penulis dapat membantu mempermudah proses penyusunan skripsi ini. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt., selaku Ketua Jurusan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

3. Bapak Yuliansyah, S.E, M.S.A, Ph.D, Akt, CA., selaku Dosen Pembimbing 1 dan Bapak Lego Waspodo, S.E., M.Si., Akt., selaku Dosen Pembimbing 2 atas bimbingan dan arahan yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E, M.Si., selaku Dosen Pembahas. Terima kasih untuk kritik dan saran selama penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Chara P. Tidespania Tubarad, S.E., M.Acc.,Ak selaku Dosen pembimbing akademik selama masa perkuliahan.
6. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Akuntansi Fakutas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
7. Karyawan dan Karyawati (Mpok Nurul, MbK Tina, Mas Feri, Mas Leman, Mas Yana, Mas Yogi dan Mas Ruli) Jurusan S1 Akuntansi yang telah banyak membantu dalam kelancaran perkuliahan.
8. Kedua orang tuaku tercinta, Ayah (Suparno) dan mama (Susiyati) yang selalu memberikan seluruh cinta dan kasih sayangnyanya kepada anak-anaknya dan tidak pernah lelah untuk mendoakan disetiap sujudnya. Terimakasih atas dukungan dan motivasi yang selalu diberikan selama ini.
9. Kakek dan Nenekku tercinta Subki dan Nurhayati yang tak pernah lelah untuk mendoakan dan memberikan kasih sayang selama ini.
10. Adiku Rifky Ikhsanu Raafi yang selalu mendukung, mendoakan dan memberikan semangat untuk segera menyelesaikan studi. Semoga kelak Rafi bisa menjadi anak yang lebih membanggakan ayah dan bunda.

11. Keluarga keduaku selama menempuh perkuliahan, papa (Drs. Aswari Soleh), Mbu (Dra. Marhamah), Aa (Fachrurrozi Saputra, S.Sos), enok (Laila Kurniati Saumi) dan adek (Sayyed Khoirul Rizal Fitra) yang telah memberikan kasih sayang, doa maupun dukungan selama menempuh studi layaknya kasih sayang seorang ayah, ibu, kakak dan adik.
12. Sepasang tante dan om, Neneng Huliyah, S.Pd.I dan Dadan Hermawan, S.Th.I. Terimakasih selalu memberikan semangat, doa dan dukungannya serta tante bungsuku Seftiyanah, S.Pd.I yang tak pernah lelah untuk memberi saran dan masukan serta menjadi pengganti seorang kakak yang selalu menjadi teman mencurahkan keluh kesah selama ini.
13. Sepupu teteh tersayang Dzaky Nararya Ar-Razaq dan Nada Nareswari An Nizar yang selalu menjadi penghibur disaat menjalani lelahnya perkuliahan.
14. Teman-temanku seperjuangan akuntansi angkatan 2013 dan teman-teman yang lainnya yang selalu berbagi pengalaman selama masa perkuliahan.
15. Sahabat-Sahabatku yang paling seru Putri, Widya, Dhea, Reni, Dayu, Nando, Aji, Hildy, ihwan, Ayuk Rahma, Nila dan Andri terimakasih untuk kebersamaannya selama ini.
16. Untuk wanita-wanitaku akuntansi jaya, Intan, Anggri, Meli, Ame dan Jeany yang selalu membantu dalam segala hal. Terimakasih untuk dukungan, keceriaan dan cerita yang penuh warna selama perkuliahan.
17. Teman-Teman Presidium *Economics English Club* (EEC) Renita, Ane, Eka, Omu, Akbar, Dian, Diah, Fajar, Asep, Intan, Cyn, Mba Yo, Azis, Adit, Iqbal, Sunu dan Fiko yang selalu memberikan keceriaan, canda dan tawa saat

berkumpul. Terimakasih atas kerjasama dan kekeluargaannya selama ini.
Semoga kita sukses semua. Amin.

18. Teman-Teman KKN Desa Sendang Agung Mataram Abi Febri, Umi Galuh, Desna, Hilda, Mesis, dan Tina. Terima kasih untuk pengalaman dan kebersamaannya selama 40 hari kemarin.
19. Karyawan Perhotelan di Kota Bandar Lampung yang telah membantu dalam menyempurnakan skripsi ini.
20. Seluruh teman, kerabat, dan pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu selama proses penyusunan skripsi ini.

Semoga Skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak dan semoga Allah Swt memberikan rahmat, berkah, dan hidayah-Nya untuk kita semua.

Bandar Lampung, 6 Juni 2017

Penulis,

Insana Cahya Kamila

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
SANWACANA	iii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
 I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Batasan Masalah	7
 II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Teori Kontinjensi.....	8
2.2 Teori Peran	9
2.3 Pengukuran Kinerja	11
2.4 Konflik Kerja.....	13

2.5 Stres Kerja	15
2.6 Kinerja Karyawan.....	17
2.7 Penelitian Terdahulu.....	18
2.8 Model Penelitian.....	20
2.9. Pengembangan Hipotesis	21
2.9.1 Hubungan pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan	21
2.9.2 Hubungan pengukuran kinerja terhadap konflik kerja.....	22
2.9.3 Hubungan konflik kerja terhadap kinerja karyawan.....	24
2.9.4 Hubungan pengukuran kinerja terhadap stres kerja	25
2.9.5 Hubungan stres kerja terhadap kinerja karyawan	26

III. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel.....	28
3.2 Data Penelitian.....	28
3.2.1 Jenis dan Sumber Data.....	28
3.2.2 Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.3 Operasional Variabel Penelitian	30
3.3.1 Pengukuran Kinerja	30
3.3.2 Konflik Kerja	30
3.3.3 Stres Kerja.....	31
3.3.4 Kinerja Karyawan	31
3.4 Analisis Data.....	33
3.4.1 Uji Validitas	34
3.4.2 Uji Reliabilitas	35
3.5 Pengukuran Struktural Model.....	35

3.6 Pengujian Hipotesis	35
-------------------------------	----

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif Data dan Responden.....	37
4.2 Demografi Responden	42
4.3 Analisis Data.....	43
4.3.1 Model Pengukuran.....	43
4.3.1.1 Uji Reliabilitas.....	44
4.3.1.2 Uji Validitas.....	44
4.4 Pengukuran Struktur Model.....	47
4.5 Pengujian Hipotesis	49

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan.....	54
5.2 Implikasi	56
5.3 Keterbatasan	57
5.4 Saran	57

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel	
2.1 Review Penelitian Terdahulu.....	18
3.1 Definisi Operasional Variabel	31
4.1 Persentase Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner	37
4.1.1 Deskriptif Data	38
4.2 Deskriptif Responden	42
4.3 Parameter Model Pengukuran Data Menggunakan PLS	44
4.3.1 <i>Quality Criteria</i>	44
4.3.2 <i>Quality Criteria (AVE)</i>	44
4.3.3 <i>Cross Loading</i>	45
4.4.4 <i>Fornell-Larcker Correlation</i>	46
4.4 Pengukuran Struktur Model.....	48
4.5 <i>Path Coefficients</i>	48

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar	
1.1 Persentase Tingkat penghunian Kamar hotel berbintang	3
1.2 Persentase Tingkat penghunian Kamar hotel bintang 3 dan 4.....	4
2.1 Kerangka Pemikiran	20
4.1 <i>Path Analysis</i>	47

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner
2. Surat Permohonan Penelitian
3. Surat Kesediaan Penelitian
4. Gambar Model Pengukuran PLS Algoritma Sebelum RUN
5. Gambar Model Pengukuran PLS Algoritma Setelah RUN
6. Gambar Model Pengukuran PLS Algoritma Setelah *Bootsrapping*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sistem pengukuran kinerja pada saat ini telah berkembang dari sistem yang hanya fokus pada pengukuran kinerja keuangan, menjadi sistem pengukuran kinerja yang lebih luas yaitu keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton 1996, 2001). Pada sistem pengukuran kinerja non keuangan terdapat perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran kinerja non keuangan ini dapat mencerminkan kinerja yang luas dalam berbagai kegiatan (yang tidak secara langsung diperoleh dari pengukuran kinerja keuangan) (Lau, 2011). Penggunaan pengukuran kinerja (seperti produk dan kualitas pelayanan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas utama) dapat mendorong karyawan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan efisiensi dalam proses operasi dan meningkatkan kinerja karyawan (Bangchokdee dan Mia, 2016).

Hasil dari pengukuran kinerja karyawan akan memberikan informasi kerja yang penting dalam proses pengembangan karyawan (Hall, 2008). Menurut Avey *et al.* (2008) dalam perspektif psikologi penggunaan pengukuran kinerja yang luas dapat mempengaruhi keadilan dalam penilaian kinerja karyawan, karena

karyawan dinilai dari berbagai aspek, sehingga dengan adanya keadilan dalam sistem pengukuran kinerja akan meningkatkan kinerja karyawan (Lau dan Solihin, 2005)

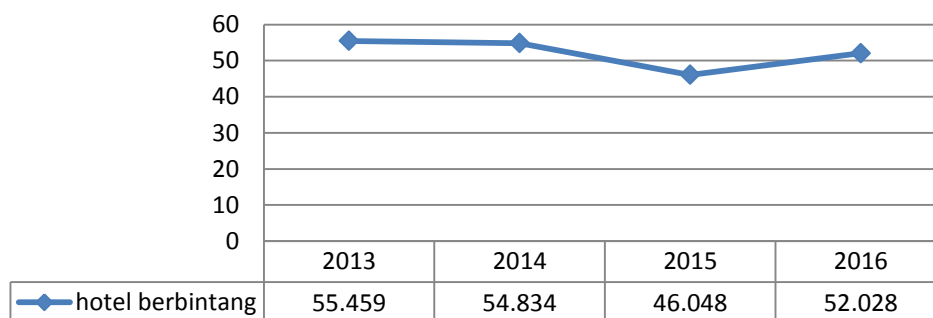
Individu bekerja sesuai dengan pekerjaan yang ditugaskan dalam perusahaan (Katz dan Kahn, 1978). Dalam menjalankan pekerjaannya, individu seringkali menghadapi situasi konflik peran dan ketidakjelasan peran yang tinggi sehingga mengalami kecemasan, ketidakpuasan, dan ketidakefektifan yang pada akhirnya menimbulkan stres kerja (Burney dan Widener, 2007). Tuten dan Neidermeyer (2004) meneliti bahwa stres kerja berimplikasi pada penurunan kinerja karyawan. Menurut Lazarus dan Folkman (1984) stres kerja juga dapat timbul akibat adanya hubungan antar karyawan yang tidak baik, dan lingkungan kerja yang tidak sesuai. Stres kerja yang terus menerus terjadi dapat mempengaruhi produktivitas karyawan maupun produktivitas perusahaan (Ibem *et al.*, 2011).

Konflik merupakan perbedaan pendapat dan persepsi mengenai tujuan, kepentingan, status, serta nilai individu dalam lingkungannya (Stoner dan Freeman, 1989). Individu akan mengalami konflik dalam dirinya apabila terdapat dua tekanan atau lebih secara bersamaan ataupun terus menerus (Katz dan Kahn, 1978). Konflik kerja yang tinggi akan membuat karyawan tidak memiliki rasa senang dan tidak memiliki rasa tanggungjawab dalam menjalankan pekerjaannya. Sehingga pada saat konflik kerja tinggi, kinerja karyawan akan menurun (Hon dan Chan, 2013).

Kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam proses menjalankan tugasnya (Waldman, 1994). Peneliti lain

juga mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tuganya yang telah ditetapkan (Cascio, 1995), karena ketika karyawan merasa percaya diri akan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, maka karyawan akan bekerja semaksimal mungkin dan karyawan mau untuk bekerja dengan waktu yang cukup lama dalam perusahaan untuk mencapai kinerja yang maksimal (Burney dan Widener, 2013). Kinerja karyawan berkaitan erat dengan pengukuran kinerja, dimana pengukuran kinerja memberikan informasi kinerja untuk setiap individu yang dapat meningkatkan pemahaman karyawan akan peran kerja mereka (Simons, 2000).

Industri perhotelan merupakan industri yang cukup memberikan kontribusi terhadap PDRB provinsi Lampung. Hal ini di tunjukan dengan industri perhotelan menyumbang 16,68 persen dari produk domestik regional bruto pada tahun 2014 yang menjadi salah satu sektor yang mendominasi perekonomian Lampung selain sektor pertanian dan sektor industri pengolahan (RKPD Provinsi Lampung 2016).

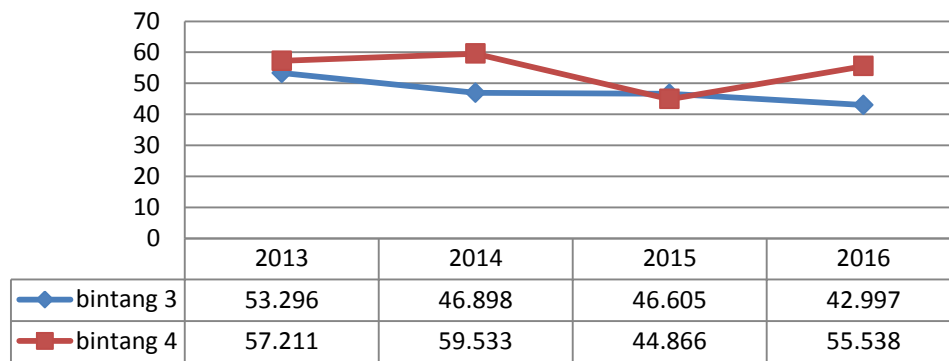


Sumber : BPS Provinsi Lampung, diolah

Gambar 1.1 Persentase Tingkat penghunian Kamar hotel berbintang

Meskipun demikian berdasarkan data BPS Provinsi Lampung yang di tunjukan dalam gambar 1.1, Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang di Bandar

Lampung pada tahun 2016 meningkat jika dibandingkan dengan tahun 2015 yaitu 46,1% dan cenderung menurun jika dibandingkan dengan tahun 2013 dan 2014 yang tingkat penghunian kamarnya masing masing mencapai 55,4% dan 54,8%.



Sumber : BPS Provinsi Lampung, diolah

Gambar 1.2. Persentase Tingkat penghunian Kamar hotel bintang 3 dan 4

Lebih spesifik lagi, berdasarkan gambar 1.2. pada hotel bintang 3 di tahun 2016 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sejumlah 3,61 poin sedangkan pada hotel bintang 4 di tahun yang sama mengalami kenaikan yang cukup tinggi dari tahun sebelumnya sejumlah 10,67 poin.

Hal ini tidak terlepas dari kinerja karyawan didalamnya karena karyawan merupakan aset dalam perusahaan yang memiliki pengaruh penting dalam perusahaan yaitu sebagai pengendali aktivitas perusahaan dalam bentuk tugas dan pekerjaan agar dapat mempertahankan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik. Hal ini menjadi perhatian penulis untuk menjadikan perhotelan bintang 3 dan 4 di bandar lampung menjadi sampel penelitian. Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kerja yang dilakukan perhotelan terhadap karyawannya,

menggunakan variabel penghubung konflik dan stres yang sering terjadi pada karyawan dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis mengajukan judul penelitian sebagai berikut :

“Hubungan Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Konflik Kerja dan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening”

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian tentang pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan dengan konflik kerja dan stres kerja sebagai variabel intervening merupakan penelitian mengenai perilaku individu maupun perilaku organisasi dalam konteks akuntansi manajemen. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah pengukuran kinerja berhubungan positif terhadap kinerja karyawan di perhotelan ?
2. Apakah pengukuran kinerja berhubungan negatif terhadap konflik kerja karyawan di perhotelan ?
3. Apakah konflik kerja berhubungan negatif terhadap kinerja karyawan di perhotelan ?
4. Apakah pengukuran kinerja berhubungan negatif terhadap stres kerja karyawan di perhotelan ?
5. Apakah stres kerja berhubungan negatif terhadap kinerja karyawan di perhotelan ?

1.3. Tujuan penelitian

Penelitian tentang hubungan pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja dan konflik kerja sebagai variabel intervening memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Memberikan bukti empiris bahwa pengukuran kinerja berhubungan positif terhadap kinerja karyawan di perhotelan.
2. Memberikan bukti empiris bahwa pengukuran kinerja berhubungan negatif terhadap konflik kerja karyawan di perhotelan.
3. Memberikan bukti empiris bahwa konflik kerja berhubungan negatif terhadap kinerja karyawan di perhotelan.
4. Memberikan bukti empiris bahwa pengukuran kinerja berhubungan negatif terhadap stres kerja karyawan di perhotelan
5. Memberikan bukti empiris bahwa stres kerja berhubungan negatif terhadap kinerja karyawan di perhotelan

1.4. Manfaat penelitian

1. Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu akuntansi dalam lingkup akuntansi manajemen, khususnya yang berkaitan Pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja dan konflik kerja sebagai variabel intervening.

2. Bagi Perusahaan Perhotelan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi perusahaan perhotelan dalam Pengukuran kinerja karyawan.

3. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi mengenai bagaimana Pengukuran kinerja dan hubungannya dengan kinerja karyawan di perusahaan jasa sektor perhotelan.

1.5.Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas, maka penulis memfokuskan penelitian atau membatasi masalah. maka peneliti membatasi masalah pada hubungan pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan dengan variabel intervening konflik kerja dan stres kerja di perhotelan bintang 3 dan 4 yang ada di Kota Bandar Lampung.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Kontinjensi

Pengukuran kinerja merupakan salah satu bagian dari sistem pengendalian manajemen, Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan (Otley, 1980). Tidak terdapat sistem pengendalian yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan. Sistem pengendalian akan berbeda-beda di tiap-tiap organisasi yang berdasarkan pada faktor organisatoris dan faktor situasional (Merchant, 1982).

Para peneliti dibidang akuntansi menggunakan teori kontinjensi saat mereka menelaah hubungan antara faktor organisatoris dan pembentukan sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan pada teori kontinjensi, maka sistem pengukuran kinerja perlu digeneralisasi dengan mempertimbangkan faktor organisatoris dan situasional seperti perilaku individu (konflik kerja dan stres kerja) yang disesuaikan agar dapat diterapkan secara efektif pada perusahaan. Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan

perusahaan untuk berbagai macam tujuan (Otley *et al.*, 1995) dan untuk menghadapi persaingan (Mia dan Clarke, 1999).

Penelitian terdahulu yang menggunakan Teori Kontijensi adalah Bangchockdee dan Mia (2016) yang mendeskripsikan hubungan antara penggunaan pengukuran kinerja keuangan dan pengukuran kinerja non keuangan dan kinerja hotel yang pengambilan keputusannya tersentralisasi lebih baik daripada pengambilan keputusan terdesentralisasi. Peneliti lainnya yang menggunakan teori kontijensi adalah Burney dan Matherly (2007) Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan hubungan antara Teori Kontinjensi dengan Sistem Pengendalian Manajemen (*Management Control System*), dalam hal ini adalah sistem pengukuran kinerja yang merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen. Chenhall (2005) juga meneliti dalam bentuk survey yang mendeskripsikan hubungan antara teori berbasis investigasi yang berfokus pada pengukuran kinerja menggunakan *Balance Score Card* (BSC).

2.2. Teori Peran (*Role Theory*)

Biddle (1986) menjelaskan bahwa Teori Peran (*Role Theory*) adalah perspektif dalam sosiologi dan psikologi sosial yang menganggap sebagian besar kegiatan sehari-hari menjadi peran dalam kategori sosial. Teori ini merupakan perpaduan berbagai teori, orientasi, maupun disiplin ilmu. Teori peran mencoba menjelaskan interaksi antara individu dalam organisasi dengan fokus pada peran yang mereka tunjukkan. Peran perilaku yang dipengaruhi oleh peran harapan atas perilaku yang

tepat yang berada pada posisi tersebut dan merubah proses peran perilaku dari peran yang diberikan menjadi peran yang diterima (Vancouver *et al.*, 2001).

Peranan menurut Bruce (1992) juga memiliki beberapa bagian, yaitu:

1. Peranan nyata (*Anacted Role*) adalah suatu cara yang betul-betul dijalankan seseorang dalam menjalankan suatu peranan.
2. Peranan yang dianjurkan (*Prescribed Role*) adalah cara yang diharapkan masyarakat dari kita dalam menjalankan peranan tertentu.
3. Konflik peranan (*Role Conflict*) adalah suatu kondisi yang dialami seseorang yang menduduki suatu status atau lebih yang menuntut harapan dan tujuan peranan yang saling bertentangan satu sama lain.
4. Kesenjangan peranan (*Role Distance*) adalah Pelaksanaan Peranan secara emosional.
5. Kegagalan peran (*Role Failure*) adalah kegagalan seseorang dalam menjalankan peranan tertentu.
6. Model peranan (*Role Model*) adalah seseorang yang tingkah lakunya kita contoh, tiru, diikuti.
7. Rangkaian atau lingkup peranan (*Role Set*) adalah hubungan seseorang dengan individu lainnya pada saat dia sedang menjalankan perannya.
8. Ketegangan peranan (*Role Strain*) adalah kondisi yang timbul bila seseorang mengalami kesulitan dalam memenuhi harapan atau tujuan peranan yang dijalankan dikarenakan adanya ketidakserasian yang bertentangan satu sama lain.

Teori peran merupakan teori yang mendasari penelitian dibidang akuntansi manajemen (Kahn *et al.* dalam Michael *et al.*, 1987). Teori peran menyatakan bahwa individu berhadapan pada tingkat konflik peran, ketidakjelasan peran dan *role overload* yang tinggi akan mengalami kecemasan ketidakpuasan, dan ketidakefektifan dalam melakukan pekerjaan dibandingkan individu lain.

Penelitian yang menggunakan teori peran adalah Akgunduz (2015); Jackson dan Schuler (1985); dan Rizzo *et al.* (1970) yang mengacu pada teori peran, yang menggabungkan ketidakjelasan atas peran, konflik peran dan stres peran terhadap kinerja individu. Teori peran juga digunakan oleh Hall (2008) yang menjelaskan hubungan sistem pengukuran kinerja komprehensif dalam kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja manajerial.

2.3. Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu proses untuk mengukur efisiensi dan efektivitas suatu tindakan (Neely *et al.*, 1995). Menurut Kim dan Larry (1998) sistem pengukuran kinerja merupakan frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Dalam pengukuran kinerja perlu di tentukan apakah yang menjadi tujuan penilaian tersebut, apakah pengukuran kinerja tersebut untuk menilai hasil kerja (*Performance Outcomes*) ataukah menilai perilaku (*personality*).

Terdapat dua aspek yang diukur dalam sistem pengukuran kinerja, yaitu aspek keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 2000). Namun pengukuran

kinerja keuangan saja tidak sepenuhnya efektif dalam pengukuran kinerja karyawan, perlu adanya pengukuran kinerja non keuangan yang berasal dari berbagai perspektif yaitu pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Seperti yang dijelaskan oleh para peneliti, bahwa hanya menggunakan pengukuran kinerja keuangan agregat tidak cukup untuk mencerminkan kinerja manajer (Kaplan dan Norton, 1996a, 2001). Karena banyak kinerja karyawan yang tidak dapat diukur oleh pengukuran kinerja keuangan.

Keseimbangan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan (Kaplan dan Norton, 2000). Oleh sebab itu, pengukuran atas kinerja karyawan dapat lebih baik jika diukur dari sisi keuangan maupun non keuangan dengan menggunakan *Balanced Score Card*. Seperti yang dijelaskan oleh peneliti Kaplan dan Norton (2000) pengukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan 3 aspek ukuran kinerja lainnya yaitu: perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan Perspektif pelanggan (*customer perspective*).

Penelitian yang dilakukan oleh Burney dan Widener (2007) yang meneliti mengenai sistem pengukuran kinerja, informasi yang sesuai dengan pekerjaan dan respon perilaku manajerial (stres peran) dan kinerja. Burney dan Matherly (2009) juga meneliti mengenai sistem komprehensif, informasi yang sesuai dengan pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif dalam pengukuran kinerja.

Penelitian serupa yang dilakukan oleh Bangchockdee dan Mia (2016) yang meneliti mengenai pengambilan keputusan yang terdesentralisasi dan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan terhadap kinerja hotel. Chia *et al.* (2014) juga meneliti mengenai hubungan antara pengukuran kinerja dan hasil kinerja yang di mediasi oleh peran kejujuran dan kepercayaan.

2.4. Konflik Kerja

Peneliti menjelaskan terdapat dua tipe dasar konflik yaitu konflik tugas dan konflik hubungan (Amason dan Schweiger, 1997; Hon, 2012; Jehn dan Mannix, 2001). Konflik hubungan terjadi ketika terdapat ketidakcocokan antara anggota tim atau karyawan satu dengan yang lainnya sedangkan konflik tugas terjadi ketika anggota tim tidak setuju dalam menjalankan suatu tugas atau pekerjaan yang di peroleh (De Dreu *et al.*, 1999; Hon, 2012).

Secara umum, teori konflik organisasi telah menyebutkan bahwa konflik menurunkan efektivitas suatu tim dan fungsi dari organisasi (Glazer dan Beehr, 2005; Hamilton *et al.*, 1993), dan mereka lebih memfokuskan perhatiannya pada penyebab dan penanganan konflik (Simons dan Peterson, 2000; Wall dan Callister, 1995). Konflik juga bisa di sebabkan karena seseorang mengerjakan pekerjaan lebih dari satu yang bertentangan, hal ini disebut konflik peran. Konflik peran dapat dilihat sebagai akibat dari dua tekanan atau lebih yang terjadi secara bersamaan yang di tunjukan pada diri seseorang dan menyebabkan penurunan kinerja individu dan efektivitas organisasi (Rizzo *et al.*, 1970).

Konflik kerja terjadi ketika karyawan tidak dapat memenuhi sesuai dengan target kerja yang diharapkan dan tuntutan yang tidak sesuai (Rizzo *et al.*, 1970; Van Sell *et al.*, 1981; Kren, 1992; Fogarty, 1996). Ketika terjadi konflik dalam karyawan, fokus mereka akan terpecah antara ekspektasi persaingan dan tuntutan (burney dan widener, 2007), Dengan demikian Rizzo *et al.* (1970) berpendapat bahwa kinerja manajer efektivitasnya menurun ketika adanya konflik.

Konflik kerja dapat diukur dari beberapa indikator (Chen dan Ayoko, 2012) yaitu:

1. Konflik tugas, konflik ini terjadi ketika anggota tim memiliki ide yang berbeda-beda, dan opini tentang isu-isu spesifik untuk tugas dibawah diskusi seperti keputusan strategis atau informasi untuk dimasukkan dalam laporan (Jehn,1995).
2. Konflik hubungan, konflik ini berkaitan dengan perbedaan pendapat atas nilai-nilai pribadi dan tingkah laku antar individu yang berhubungan negatif dengan kinerja saat pengambilan suatu keputusan (Yang dan Mossholder, 2004; Amason, 1996; De Dreu dan Weingart, 2003).
3. Konflik proses, konflik ini melibatkan perbedaan pendapat tentang strategi untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu, dan bukan tentang konten atau substansi tugas itu sendiri (Jehn *et al.*, 2008).

Penelitian terdahulu mengenai konflik kerja telah di lakukan oleh beberapa peneliti yaitu Chen dan Ayoko (2012) menguji hubungan konflik, emosi dan kepercayaan. Penelitian mengenai Pekerjaan yang ganda dan konflik berupa peran dari proses emosional yang terjadi dalam kelompok itu sendiri, hal ini menelaah bagaimana anggota kelompok menangani emosi mempengaruhi intragroup

interaksi dan menimbulkan dampak bagi pekerjaan dan hubungan konflik (Yang dan Mossholder, 2004). Hon dan Chan (2013) juga menggunakan konflik kerja sebagai variabel penelitiannya yang menguji hubungan antara konflik kerja, stres kerja terhadap kinerja karyawan.

2.5. Stres Kerja

Slocum dan Hellrieger (2007), menyatakan stres adalah perasaan kecemasan atau ketegangan fisik yang terjadi ketika tuntutan peran atau *role stressor* yang dirasakan individu melebihi kemampuannya untuk mengatasi masalah. Stres kerja telah terwujud dalam praktik kerja yang tidak aman, penurunan kuantitas dan kualitas kinerja di tempat kerja dan pengurangan akurasi kinerja (Loosemore dan Waters, 2004; Melia dan Becerril, 2007; Halkos dan Bousinakis, 2010). Sesuai dengan yang di jelaskan oleh peneliti lainnya bahwa ketegangan dan stres kerja umumnya menyebabkan psikologis yang negatif dan perubahan perilaku karyawan (Hon dan Kim 2007; Jex *et al.*, 2001).

Stres kerja menyebabkan penyimpangan pada fungsi psikologis, fisik dan tingkah laku individu yang menyebabkan terjadinya penyimpangan dari fungsi normal (Beehr dan Newman, 1978). Penyebab dari stres kerja yaitu faktor organisasi, faktor individual, dan faktor lingkungan (Robbins, 2003). Stres dapat menjadi fenomena negatif jika pekerja tidak mampu mengatasi dan kurangnya dukungan sosial. Hal ini pada akhirnya dapat menyebabkan keadaan kelelahan fisik, emosional dan mental yang mengakibatkan rendahnya produktivitas di tempat kerja (Ibem *et al.*, 2011).

Cavanaugh *et al.* (2000) menjelaskan dua dimensi stres kerja yaitu *challenge-related stress* dan *hindrance-related stress*. *Challenge-related stress* merupakan stres yang timbul akibat pertemuan antara tantangan dan hasil dari prestasi, seperti beratnya beban kerja dan tekanan waktu kerja dalam suatu pekerjaan. Bisa dikatakan bahwa stres pada jenis ini adalah stres positif dengan merangsang kreativitas, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. *Hindrance-related stress* merupakan stres negatif yang berlebihan atau batasan-batasan yang tidak diharapkan yang menghalangi individu untuk mencapai tujuannya (Lepine *et al.*, 2005).

Stres kerja dapat diukur melalui enam indikator menurut Leung *et al.* (2007) :

1. Perilaku pribadi, yaitu keadaan atau aktivitas dari karyawan itu sendiri dalam suatu organisasi.
2. Dukungan sosial, yaitu dukungan dari dalam organisasi maupun luar organisasi.
3. Konflik peran, yaitu kondisi dimana karyawan memikul tugas atau jabatan dan menanggung semua konsekuensinya yang berhubungan dengan pekerjaan dalam perusahaan.
4. Lingkungan buruk, yaitu keadaan disekitar organisasi terutama didalam ruang kerja.
5. Beban kerja, yaitu keadaan pekerjaan yang di bebaskan kepada karyawan atau jenis pekerjaan yang harus di selesaikan tepat waktu.
6. Situasi rumah dan pekerjaan, yaitu kondisi antara keadaan dirumah tangga dengan keadaan yang ada di perusahaan.

Penelitian sebelumnya menggunakan variabel stres kerja yang digunakan oleh Ng *et al.* (2005) mengenai pengelolaan stres dalam karyawan pekerjaan konstruksi. Stres kerja juga digunakan oleh Haq *et al.* (2008) dalam penelitiannya tentang Stres kerja yang terjadi dalam pekerja kesehatan yang ada di Pakistan. Sun dan Chio (2011) juga meneliti mengenai hubungan stres terhadap kinerja karyawan pada karyawan penerbangan. Variabel stres kerja juga digunakan oleh Hon dan Chan (2013) yang meneliti Efek dari konflik kelompok dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

2.6. Kinerja Karyawan

Karyawan merupakan aset perusahaan yang dapat di perbaharui, mereka menjadi penggerak perubahan terutama dalam suatu lingkungan perusahaan yang cepat berubah (Pila-Ngarm, 2016). Perusahaan membutuhkan karyawan sebagai motor penggerak kehidupan perusahaan, karena berjalan baik atau tidaknya perusahaan ditentukan oleh kualitas kinerja karyawan, terutama di perusahaan jasa yang setiap hari memberikan pelayanan terhadap konsumen. Peneliti juga menjelaskan temuannya bahwa kinerja karyawan berkaitan dengan hasil dari suatu organisasi seperti produktivitas, pertumbuhan perusahaan dan kinerja perusahaan (Ubeda *et al.*, 2013; Sadikoglu dan Zehir, 2010).

Kinerja berasal dari kata *performance* yang artinya hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi (Waldman, 1994). Kinerja karyawan pada dasarnya

merupakan hasil yang dicapai dan pencapaian yang dibuat atas suatu pekerjaan (Cascio, 1995). Kinerja karyawan tergantung pada kebijakan organisasi, praktik, dan desain fitur dari sebuah organisasi (Anitha, 2014). Anitha (2014) juga menjelaskan bahwa kinerja karyawan mengindikasikan aspek keuangan maupun non keuangan yang di hasilkan karyawan yang secara langsung berkaitan dengan penentu kesuksesan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan dapat diukur melalui tujuh indikator menurut Burney, Henle dan Widener (2009) yaitu : Kualitas pekerjaan, tanggung jawab, pelaksanaan tugas, memahami peraturan, aktif terhadap aktivitas, teliti dalam bekerja, dan keberhasilan menjalankan tugas.

Penelitian sebelumnya mengenai kinerja karyawan telah dilakukan oleh Hon dan Chan (2013) yang menguji hubungan antara konflik kerja, stres kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Akgunduz (2015) meneliti hubungan konflik peran, dan ketidakjelasan atas peran terhadap hasil dari kinerja karyawan hotel. Burney dan Widener (2013) juga meneliti Hasil kerja perilaku atas sistem pengukuran kinerja strategik berdasarkan perencanaan insentif atas kinerja karyawan. Penelitian terhadap kinerja karyawan juga di lakukan oleh Netemayer *et al.* (2005) yang meneliti konflik dalam pekerjaan-keluarga yang timbul dan berkaitan dengan stres kerja, kinerja karyawan bagian *customer service*.

2.7. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu

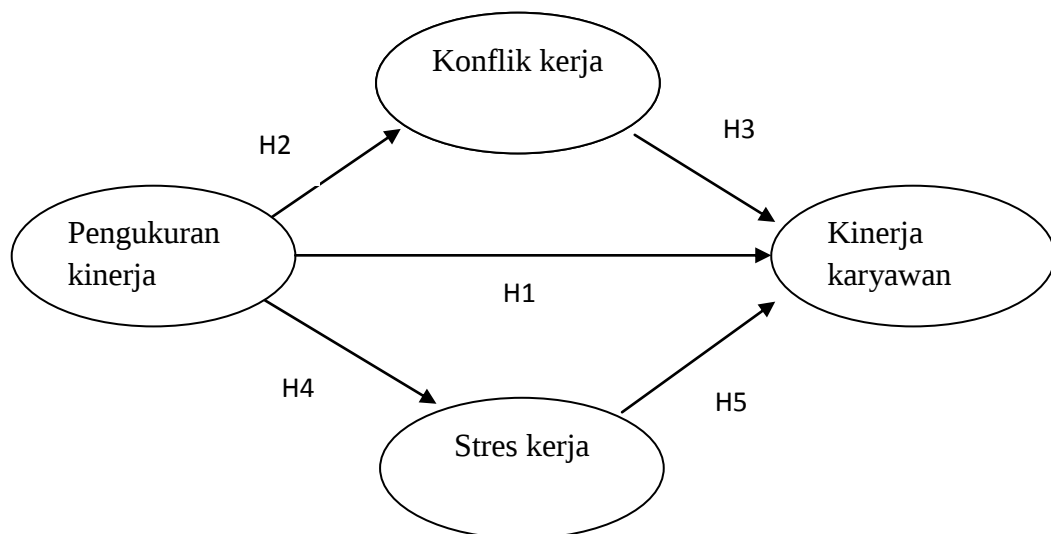
No	Peneliti	Sampel	Judul	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Sirilak Bangchokdee Lokman Mia	131 General Manager (manajer	<i>The role of senior managers' use</i>	Diuji dengan regresi berganda dan SPSS	Terdapat hubungan yang positif antara

	(2016)	senior) dari 131 media untuk hotel besar yang terletak di tempat tujuan wisata utama di Thailand	<i>of performance measures in the relationship between decentralization and organizational performance</i>		pengambilan keputusan yang terdesentralisasi dan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan terhadap kinerja hotel
2	Laurie Burney dan Sally K. Widener (2007)	728 orang yang menjadi anggota Institute of Management Accountants (IMA) yang berkerja sebagai manajer	<i>Strategic Performance Measurement System, Job-Relevant Information, and managerial Behavioral Responses-Role Stress and Performance</i>	Diuji dengan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> .	Terdapat hubungan yang positif antara SPMS dengan Kinerja.
3	Yilmaz Akgunduz , (2015)	243 orang yang di pilih pada hotel bintang 4 dan 5 di Kusadasi	<i>The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel Businesses</i>	Diuji dengan menggunakan SPSS versi 19 dan hipotesis di uji menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> .	<i>Role conflict and role ambiguity</i> mempengaruhi secara negatif terhadap hasil kinerja dari karyawan hotel
4	Mingkai J. Chen Oluremi B. Ayoko (2012)	325 siswa profesional di lembaga kursus yang merupakan salah satu sekolah bisnis terbesar di Asia Tenggara	<i>Conflict and trust: the mediating effects of emotional arousal and self-conscious Emotions</i>	<i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i> Dengan menggunakan AMOS	Konflik berhubungan dengan semangat positif dan sadar akan emosi serta kepercayaan.
5	Mei-yung Leung, Janet Sham dan Yee-shan Chan 2007	163 Penilai pada sektor perusahaan konstruksi yang ada di hongkong	<i>Adjusting Stressors – Job-Demand Stress in Preventing Rustout/Burnout in Estimators</i>	Diuji dengan menggunakan SPSS	Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat stres kualitatif dan kuantitatif. Stres atas tuntutan pekerjaan seperti beban pekerjaan dan konflik pekerjaan yang memiliki efek

					signifikan pada stres.
6	Laurie L. Burney dan Sally K. Widener (2013)	323 karyawan Salah satu divisi pada cabang perbankan daerah yang besar	<i>Behavioral work outcomes of a strategic performance measurement system-based incentive plan abstract</i>	Menggunakan <i>structural equation modeling</i> (SEM)	SPMS yang di hubungkan dengan strategi berhubungan positif dengan kinerja melalui keberhasilan individu

2.8. Model Penelitian

Sebelum menjelaskan hipotesis, peneliti akan menyajikan kerangka pemikiran teoritis terlebih dahulu mengenai pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan dengan konflik kerja dan stres kerja sebagai variabel intervening.



Gambar 2.1. Kerangka pemikiran teoritis hubungan pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan dengan konflik kerja dan stres kerja sebagai variabel intervening

2.9. Pengembangan Hipotesis

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi mengenai hasil kinerja dari karyawan yang menampilkan apa saja yang harus diperbaiki oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, baik hubungan antara karyawan dan pelanggan, karyawan dengan karyawan lainnya maupun karyawan dengan dirinya sendiri. Berdasarkan informasi tersebut, karyawan tidak akan meraba-raba dalam pekerjaannya atau ketidakjelasan atas peran (*role ambiguity*) dapat di atasi sehingga menghasilkan kejelasan peran (*role Clarity*).

Dengan terciptanya kejelasan peran, akan menurunkan tingkat konflik dan stres yang terjadi dalam menjalankan pekerjaannya sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Selaras dengan yang di ungkapkan oleh Tubre dan Collins (2000), pemahaman yang tinggi terhadap tujuan suatu pekerjaan dapat memberikan informasi yang relevan terhadap pekerjaan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, sistem pengukuran kinerja juga dapat mengkomunikasikan prioritas organisasional dan informasi kinerja untuk setiap individu yang bisa membantu meningkatkan pemahaman individu akan peran kerja mereka (Simons, 2000).

2.9.1. Hubungan pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan

Dalam suatu perusahaan baik itu perusahaan manufaktur, dagang maupun jasa, pengukuran atas kinerja karyawan sangat dibutuhkan karena untuk menilai sejauh mana kinerja karyawan sesuai dengan apa yang di harapkan. Pengukuran kinerja juga menghasilkan informasi yang seimbang antara informasi keuangan maupun

non keuangan yang berguna bagi karyawan (Otley, 1999; Lau dan Solihin, 2005). Dengan adanya pengukuran kinerja, karyawan juga bisa mengetahui apa yang harus di perbaiki atas kinerjanya di masa lalu, sehingga bisa bekerja sesuai dengan yang di harapkan perusahaan (Yuliansyah dan Khan, 2015)

Berdasarkan hasil penelitian Kren (1992) menemukan bukti hubungan positif antara informasi yang dihasilkan dari pengukuran kinerja yang berkaitan dengan pekerjaan dan kinerja individu. Pengukuran kinerja yang komprehensif akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan kinerja individu (Yuliansyah dan Khan, 2015). Hasil penelitian lainnya juga di ungkapkan oleh Burney dan Widener (2007) terdapat hubungan yang positif antara sistem pengukuran kinerja strategis terhadap kinerja individu. Hall (2008) meneliti terdapat hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja individu melalui kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis. Hasil penelitian Burney *et al.* (2009) juga menjelaskan terdapat hubungan antara karakteristik sistem pengukuran kinerja strategis, keadilan organisasi terhadap kinerja individu. Berdasarkan penjelasan diatas, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Pengukuran kinerja berhubungan positif terhadap kinerja karyawan

2.9.2. Hubungan pengukuran kinerja terhadap konflik kerja

Konflik peran (*role conflict*) terjadi ketika karyawan tidak dapat memenuhi kinerja sesuai dengan target kerja yang diharapkan dan tuntutan yang tidak sesuai (Rizzo *et al.*, 1970; Kren 1992). Kaplan dan Norton (1996) berpendapat bahwa

sistem pengukuran kinerja sering dikembangkan menggunakan input manajerial, seperti para manajer mungkin menggunakan semua ukuran tersebut. Hasilnya, sistem pengukuran kinerja dipromosikan sebagai alat untuk menyediakan para manajer dengan peningkatan komunikasi yang berisi informasi yang lebih konsisten dan rinci mengenai harapan pekerjaan.

Peneliti sebelumnya Hall (2008) menemukan dukungan kuat bahwa suatu sistem pengukuran kinerja meningkatkan kejelasan informasi kerja yang pada akhirnya akan mengurangi *role ambiguity* dan *role conflict*. Hasil penelitian serupa juga dijelaskan oleh Burney dan Widener (2007) yang menemukan hubungan negatif antara sistem pengukuran kinerja strategis terhadap konflik peran. Penelitian mengenai pengukuran kinerja karyawan dengan *role conflict* dan *role ambiguity* yang dilakukan oleh Fogarty *et al.* (2000), yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan negatif antara pelaporan pengukuran dari hasil kinerja dengan ketidakjelasan peran dan konflik peran.

Dengan adanya informasi yang dihasilkan pengukuran kinerja, akan menurunkan tingkat konflik kerja karena pengukuran kinerja menilai perilaku masa lalu karyawan sehingga akan memberikan informasi yang bisa digunakan sebagai penanganan atas penyebab-penyebab konflik kerja. Berdasarkan penjelasan di atas, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : pengukuran kinerja berhubungan negatif terhadap konflik kerja

2.9.3. Hubungan konflik kerja terhadap kinerja karyawan

Konflik kerja terjadi karena adanya perbedaan pemahaman antar karyawan yang di sebabkan oleh beberapa faktor seperti kurang / tidak berjalan dengan baiknya komunikasi, salah persepsi dalam menanggapi suatu pembicaraan, dan perbedaan pendapat saat diskusi pengelolaan pekerjaan dalam suatu tim kerja. Dengan adanya konflik internal tersebut, menurunkan semangat karyawan dalam bekerja, sehingga pekerjaan dalam perusahaan cenderung lambat diselesaikan sehingga tujuan perusahaan tidak tercapai dengan baik karena tindakan karyawan yang tidak mendukung dalam bekerja (Rizzo *et al.*, 1970).

Konflik juga bisa disebabkan karena seseorang mengerjakan pekerjaan lebih dari satu yang bertentangan, hal ini disebut konflik peran. Konflik peran dapat dilihat sebagai akibat dari dua tekanan atau lebih yang terjadi secara bersamaan yang ditunjukan pada diri seseorang dan menyebabkan penurunan kinerja individu dan efektivitas organisasi. Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang menjelaskan kinerja manajer efektivitasnya menurun ketika adanya konflik peran (Rizzo *et al.*, 1970) dan beberapa analisis dari literatur memfokuskan pada hubungan antara tuntutan peran atau *role stressor* (ketidakjelasan atas perannya dan konflik peran) dan kinerja yang ditampilkan dan menyimpulkan secara umum bahwa terdapat hubungan negatif antara konflik peran dan kinerja manajer (Burney dan Widener, 2007). Berdasarkan penjelasan diatas, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : konflik kerja berhubungan negatif terhadap kinerja karyawan

2.9.4. Hubungan pengukuran kinerja terhadap stres kerja

Dalam pengukuran kinerja perlu ditentukan apa yang menjadi tujuan penilaian tersebut, apakah pengukuran kinerja tersebut untuk menilai hasil kerja (*Performance Outcomes*) ataukah menilai perilaku (*personality*). Hasil dari pengukuran kinerja karyawan menampilkan apa saja yang harus diperbaiki oleh karyawan dalam proses menjalankan pekerjaannya, baik dalam melayani pelanggan maupun manajemen waktu. Berdasarkan hasil pengukuran karyawan memiliki kinerja yang lebih baik namun ada juga karyawan yang tidak memiliki perubahan dengan adanya pengukuran kinerja tersebut. Selaras dengan yang diungkapkan Chaplain (1995) stres kerja sebagai respon dari suatu keadaan tertekan, baik fisik maupun psikis. Northcraft dan Ashford (1990) salah satu faktor penyebab stres adalah Pekerjaan itu sendiri yaitu beban pekerjaan yang terlalu berat, kondisi lingkungan fisik yang jelek, maupun tekanan waktu dan Peran dalam organisasi yaitu apakah karyawan merasakan *role conflict*, *role ambiguity*, besarnya tanggungjawab, partisipasi dalam organisasi, dan pengambilan keputusan.

Stres terjadi ketika tuntutan peran atau *role stressor* yang dirasakan individu melebihi kemampuannya untuk mengatasi masalah (Slocum dan Hellriegel, 2007). Dua hal pokok yang mempengaruhi Tuntutan peran atau *role stressor* adalah ketidakjelasan atas perannya (*role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*) (Burney dan Widener, 2007). Ketidakjelasan atas perannya (*role ambiguity*) terjadi ketika seorang manajer tidak mempunyai informasi yang cukup untuk memilih tindakan pekerjaan yang paling efektif atau ketika timbul isyarat yang

belum jelas mengenai tugas-tugas, otoritas, dan tanggungjawab (Daniels dan Bailey, 1999).

Dengan adanya informasi yang dihasilkan oleh pengukuran kinerja, akan menurunkan tingkat stres kerja karena pengukuran kinerja menilai perilaku masa lalu karyawan sehingga akan memberikan informasi yang bisa digunakan sebagai penanganan atas penyebab-penyebab stres kerja. Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Burney dan Widener (2007) yang menjelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja strategis berhubungan negatif terhadap stres kerja yang terjadi karena adanya ketidakjelasan atas peran (*role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*). Berdasarkan penjelasan diatas, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Pengukuran kinerja berhubungan negatif terhadap stres kerja

2.9.5. Hubungan stres kerja terhadap kinerja karyawan

Slocum dan Hellrieger (2007), menyatakan stres adalah perasaan kecemasan atau ketegangan fisik yang terjadi ketika tuntutan peran atau *role stressor* yang dirasakan individu melebihi kemampuannya untuk mengatasi masalah. Stres dapat menjadi fenomena negatif jika pekerja tidak mampu mengatasi dan kurangnya dukungan sosial. Hal ini pada akhirnya dapat menyebabkan keadaan kelelahan fisik, emosional dan mental yang mengakibatkan rendahnya produktivitas di tempat kerja (Ibem *et al.*, 2011). Jika peran yang tidak tepat tetap dilakukan dan individu menghadapi ketidakjelasan atas perannya, akan terjadi stres kerja yang akan mengakibatkan penurunan kinerja (Jackson dan Shuler, 1985).

Segala macam stres pada dasarnya disebabkan oleh kurang mengertinya manusia akan keterbatasannya sendiri. Ketidakmampuan untuk melawan keterbatasan inilah yang akan menimbulkan frustrasi, konflik, gelisah, dan rasa bersalah yang merupakan tipe-tipe dasar stres (Luthan, 2006). Sehingga dapat disimpulkan bahwa stres kerja berimplikasi pada penurunan kinerja (Tuten dan Neidermeyer, 2004).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hon dan Chan (2013) bahwa *Challenge-related stress* berhubungan positif terhadap kinerja karyawan dan *Hindrance-related stress* berhubungan negatif terhadap kinerja karyawan. Peneliti lainnya menjelaskan bahwa terdapat hubungan negatif antara stres kerja terhadap kinerja karyawan (Bashir dan Ramay, 2010). Hasil penelitian Fried *et al.* (2008) juga menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara stres kerja terhadap kinerja individu. Berdasarkan penjelasan diatas, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Stres kerja berhubungan negatif terhadap kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan perhotelan di Kota Bandar Lampung. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah para karyawan perhotelan yang termasuk dalam kriteria pengambilan sampel.

Pemilihan sampel pada penelitian ini didasarkan pada metode *Purposive Sampling* dimana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan (*Judgment*), sehingga disebut *Judgment Sampling* (Hartono, 2015). Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah :

1. Karyawan perhotelan yang ada di Bandar Lampung
2. Karyawan perhotelan yang bekerja pada perhotelan bintang 3 dan 4
3. Karyawan yang bekerja pada bagian SDM, *Marketing*, *front office* dan karyawan yang terlibat langsung dengan pelanggan.

3.2. Data Penelitian

3.2.1. Jenis dan Sumber data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan

berhubungan langsung dengan masalah penelitian yang akan diteliti. Kuesioner yang di sebar berisi pertanyaan mengenai pengukuran kinerja, kinerja karyawan, konflik kerja dan stres kerja.

3.2.2. Teknik Pengumpulan Data

3.2.2.1. Teknik Survei

Survei adalah metode pengumpulan data primer dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden individu (Hartono, 2015). Dalam penelitian ini, pengumpulan sampel diperoleh dengan memberikan sejumlah pertanyaan kepada responden (karyawan) perhotelan bintang 3 dan 4 yang terdapat di Kota Bandar Lampung.

3.2.2.2. Teknik Wawancara

Wawancara (*interview*) adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data responden. Wawancara dapat berupa wawancara personal, wawancara intersep dan wawancara telepon (Hartono, 2015). Dalam penelitian ini dilakukan wawancara personal semi-struktural dengan dua tahapan. Tahap pertama dilakukan wawancara dengan 8 orang HRD dari 8 hotel yang ada di Bandar Lampung, tahap kedua 102 kuesioner diserahkan pada bagian HRD tersebut untuk didistribusikan ke karyawan lainnya dengan kriteria yang telah disebutkan.

3.2.2.3. Teknik Studi Kepustakaan

Teknik studi pustaka adalah teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur-literatur yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan (Hartono, 2015). Dalam penelitian ini teknik studi pustaka dilakukan dalam memperoleh data berupa penelitian-penelitian terdahulu berupa jurnal, buku maupun artikel yang dapat mendukung penelitian ini.

3.3. Operasional Variabel Penelitian

3.3.1. Pengukuran Kinerja

Kuesioner yang digunakan untuk pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan diperoleh dengan menggabungkan 22 item pertanyaan yang di peroleh dari penelitian sebelumnya (Banker *et al.*, 2000; Evans, 2005; Haktanir dan Harris, 2005) yang di kembangkan oleh Bangchokdee dan Mia (2016). Kuesioner menggunakan 22 item pertanyaan mengenai seberapa penting pengukuran kinerja dilakukan pada karyawan hotel. Pertanyaan yang di ajukan menggunakan 5 point skala likert yang dimulai dari 1 (sangat tidak penting) sampai 5 (sangat penting).

3.3.2. Konflik kerja

Konflik kerja diukur dengan menggunakan 9 item pertanyaan yang digunakan dan dikembangkan oleh Chen dan Ayoko (2012) yang berasal dari 3 indikator konflik kerja yaitu konflik tugas, konflik hubungan dan konflik proses. Pertanyaan

tersebut diukur dengan 5 point skala likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

3.3.3. Stres kerja

Stres kerja menggunakan kuesioner yang di gunakan oleh Leung *et al.* (2007) dengan 6 indikator yaitu Prilaku pribadi, dukungan sosial, konflik peran, lingkungan buruk, beban kerja, situasi rumah dan pekerjaan. Kuesioner menggunakan 13 pertanyaan yang diajukan menggunakan 5 point skala likert dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

3.3.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menggunakan kuesioner yang di bangun oleh Williams dan anderson (1991) yang digunakan dan dikembangkan oleh Burney, Henle dan Widener (2009). Kuesioner menggunakan 7 item pertanyaan yang diajukan menggunakan 5 point skala likert dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

Tabel 3.1 Definisi Operasional Varabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Kuesioner
Pengukuran kinerja (Independen)	1. Perspektif Keuangan	1.1. Pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis	No 1, 2, 3
		1.2. Penurunan biaya dan peningkatan produktifitas	No 4 dan 5

		1.3. Penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi	No 6
	2. Perspektif Pelanggan	2.1. Pengukuran pangsa pasar 2.2. Retensi pelanggan 2.3. Akuisisi pelanggan 2.4. Kepuasan pelanggan	No 7 dan 8 No 9 No 10 No 11 dan 12
	3. Perspektif proses bisnis internal	3.1. Proses inovasi 3.2. Proses operasi 3.3. Proses pasca pelayanan	No 13 No 14 No 15
	4. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran	4.1. Aset perusahaan 4.2. Keahlian karyawan 4.3. Pelatihan dan penilaian karyawan 4.4. Kepuasan karyawan	No 16 No 17 No 18 dan 19 No 20, 21 dan 22
Kinerja karyawan (dependen)	1. Kemampuan	1.1. Aktif terhadap aktivitas 1.2. Teliti dalam bekerja	No 1 dan 2
	2. Efektivitas dan efisiensi	2.1. Kualitas pekerjaan 2.2. Pelaksanaan tugas 2.3. Keberhasilan dalam menjalankan tugas	No 3, 4 dan 5
	3. Otoritas dan tanggung jawab	3.1. Tanggung jawab 3.2. Memahami peraturan	No 6 dan 7
Konflik kerja (intervening)	1. Konflik tugas	1.1. Perbedaan sudut pandang terhadap beberapa keputusan 1.2. Perselisihan pendapat atau ide 1.3. Perselisihan terkait tugas pekerjaan	No 1, 2 dan 3
	2. Konflik hubungan	2.1. Perbedaan pendapat atas masalah pribadi 2.2. Pertengkaran diluar masalah pekerjaan 2.3. Perbedaan pendapat diluar masalah pekerjaan	No 4, 5 dan 6
	3. Konflik proses	3.1. Perbedaan pendapat tentang tanggung jawab tugas 3.2. Perbedaan pendapat tentang cara melakukan sesuatu	No 7, 8 dan 9

		3.3.Perbedaan pendapat tentang proses penyelesaian pekerjaan	
Stres kerja (intervening)	1. Prilaku pribadi	1.1.Kurang yakin dengan kualitas pekerjaan 1.2.Banyaknya tanggung jawab dalam pekerjaan 1.3.Pekerjaan beresiko tinggi	No 1, 2 dan 3
	2. Dukungan sosial	2.1.Tidak didukung oleh keluarga 2.2.Rekan kerja kurang mendukung	No 4 dan 5
	3. Konflik peran	3.1.Bertentangan dengan rekan kerja 3.2.Bertentangan dengan atasan	No 6 dan 7
	4. Lingkungan buruk	4.1.Kantor terlalu ramai 4.2.Kantor terlalu berisik	No 8 dan 9
	5. Beban kerja	5.1.Pekerjaan yang membosankan 5.2.Kemampuan tidak digunakan dengan baik	No 10 dan 11
	6. Situasi rumah dan pekerjaan	6.1.Keluarga ingin agar menghabiskan lebih banyak waktu bersama 6.2.Pengabdian yang bertentangan	No 12 dan 13

3.4. Analisis Data

Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan model *Struktural Equation Modeling* (SEM). Alasan penggunaan SEM yaitu SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan pengukuran model (*Measurement Model*) dengan model struktural (*Structural Model*) secara simultan dan efisien jika dibandingkan dengan teknik multivariate lainnya (Hair *et al.*, 1998 dalam Ghazali, 2006)

Menurut Hair *et al.* (2006), mengenai sampel yang representatif dengan menggunakan teknik analisis SEM adalah 100-200 responden.

Permodelan melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (Ferdinand, 2006). Analisis data dalam penelitian ini dilakukan peneliti dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dimana PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis *variance*. Peneliti memilih menggunakan PLS untuk menganalisis data dikarenakan PLS dianggap software yang sangat efektif untuk digunakan pada data yang berjumlah kurang dari 100 responden (Ghozali, 2006)

3.4.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur valid atau tidaknya kuesioner, yaitu apakah pertanyaan yang ada pada kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006). Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan menguji validitas konvergen dan diskriminan. Validitas konvergen dihitung dengan melihat skor *Average Variance Ekstracted* (AVE). Henseler *et al.* (2009) mengatakan bahwa nilai validitas konvergen sangat baik apabila skor AVE diatas 0,5. Adapun tujuan Validitas diskriminan, untuk melihat apakah suatu item adalah unik dan tidak sama dengan konstruk lain dalam model (Hulland, 1999). Untuk menguji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan dua metode yaitu *Fornell-Larcker* dan *Cross-loading*. Metode *Fornell-Larckler* dilakukan dengan membandingkan *square roots* atas AVE dengan korelasi vertikal laten, metode lainnya *Cross-loading* yang menyatakan bahwa semua item harus lebih besar dari konstruk lainnya (Al-Ghatani *et al.*, 2007).

3.4.2. Uji Reliabilitas

Untuk pengujian Realibilitas dilakukan dengan *partial least square* (PLS) agar dapat menganalisis *cronbach's alpha* dan *composite realibility*. Sesuai dengan aturan yang dipakai bahwa *Cronbach's alpha* lebih dari 0,7 menunjukkan tingkat realibilitas yang cukup baik (Hulland, 1999).

3.5. Pengukuran Struktural Model

Untuk meneliti struktural model dalam penelitian ini, pengukuran yang digunakan oleh peneliti yaitu *Coefficient of determination* (R^2) dan *path Coefficient* (β) (Chenhall, 2004). Hal ini untuk menyakinkan bahwa hubungan antar konstruk adalah kuat. R^2 menunjukkan ukuran hubungan antara variabel laten terhadap total varians. Menurut Camison dan Lopez (2010) bahwa jika nilai R^2 lebih dari 0,1 maka hubungan antara konstruk dependen dan independen dapat diterima. Apabila nilai *path coeffecients* lebih dari 0,100 maka antar konstruk memiliki hubungan yang kuat (Urbach & Ahleman, 2010). Serta *apabila nilai path coeffecients* di atas 0,50 maka dapat dikatakan antara variabel laten memiliki hubungan yang cukup signifikan (Urbach & Ahleman, 2010).

3.6. Pengujian Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis atas penggunaan penggunaan pengukuran kinerja, konflik kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan dilakukan dengan melakukan perbandingan antra hasil path coefficient dengan T tabel. Hipotesis dapat dikatakan sangat signifikan apabila $T \text{ hitung} > T \text{ tabel}$ pada derajat kebebasan 1%.

Hipotesis dikatakan signifikan apabila $T_{hitung} > T_{tabel}$ pada derajat kebebasan 5% dan apabila $T_{hitung} > T_{tabel}$ pada derajat kebebasan 10% maka hipotesis dikatakan lemah. Sedangkan Hipotesis dikatakan tidak signifikan apabila $T_{hitung} < T_{tabel}$ pada derajat kebebasan 10 %. (Fornell dan Larcker, 1981; Hartono, 2015).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana telah diuraikan dalam bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan yaitu :

1. Pengukuran kinerja secara signifikan berhubungan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang dibangun yaitu pengukuran kinerja berhubungan positif terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis terdukung. Dengan adanya pengukuran kinerja akan meningkatkan kinerja karyawan karena hasil dari pengukuran kinerja digunakan untuk mengevaluasi kualitas kinerja yang telah dilakukan karyawan apakah sudah mencapai target atau perlu diperbaiki kembali, mengendalikan karyawan supaya bekerja sesuai dengan misi dan visi perusahaan, memotivasi karyawan agar memberikan kontribusi kepada perusahaan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sehingga karyawan bisa bekerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.
2. Pengukuran kinerja secara signifikan berhubungan positif terhadap konflik kerja. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis yang dibangun yaitu pengukuran kinerja berhubungan negatif terhadap konflik kerja. Sehingga hipotesis tidak

terdukung. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa penerapan sistem pengukuran kinerja mengarah pada peningkatan konflik kerja, artinya adanya sistem pengukuran kinerja dapat meningkatkan tuntutan yang saling berbenturan dari pimpinan dan juga konflik peran (*role conflict*).

3. Konflik kerja secara signifikan tidak memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis yang dibangun yaitu konflik kerja berhubungan negatif terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis tidak terdukung. Konflik kerja terjadi karena adanya perbedaan pemahaman antara karyawan yang disebabkan oleh banyak faktor. Karyawan merasa dapat beradaptasi dengan konflik peran yang ada karena karyawan mempunyai kontrol atas dirinya dan mengatakan hal-hal yang baik yang mampu memengaruhi diri sendiri di tempat kerja sehingga mampu mengatasi konflik. Karena besar kecilnya konflik kerja yang dihadapi karyawan tidak akan memengaruhi kinerja, sehingga karyawan dapat memposisikan diri dalam bertindak pada situasi tertentu.
4. Pengukuran kinerja berhubungan positif terhadap stres kerja. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis yang dibangun yaitu pengukuran kinerja berhubungan negatif terhadap stres kerja, sehingga hipotesis tidak terdukung. Pengukuran kinerja yang dilakukan dalam suatu perusahaan menghasilkan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya pengukuran kinerja tersebut karyawan yang mengalami stres kerja akan diberikan arahan-arahan dan pelatihan sehingga diharapkan akan menurunkan tingkat stres kerja. Namun dalam proses pengukuran kinerja lainnya, karyawan dituntut untuk

dapat memenuhi target-target yang telah ditetapkan perusahaan. Banyak karyawan yang mampu untuk memenuhi target tersebut, namun banyak pula karyawan yang merasa tuntutan pekerjaan yang dirasakan melebihi kemampuannya sehingga karyawan yang tidak mampu menangani tuntutan tersebut stres kerja yang dialami meningkat.

5. Stres kerja secara signifikan tidak memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis yang dibangun yaitu stres kerja berhubungan negatif terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis tidak terdukung. Stres kerja yang dialami karyawan perhotelan tidak memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Karena berbagai tekanan stres bersifat relatif bagi karyawan tergantung pada kemampuannya dalam menangani stres tersebut. Karyawan yang merasa dapat beradaptasi dengan stres kerja, mempunyai kontrol atas dirinya dalam menjalankan pekerjaannya sehingga tidak terpengaruh dengan stres kerja yang dialami. Besar kecilnya stres kerja yang dihadapi karyawan tidak akan memengaruhi kinerja, karena karyawan mampu mengatasi stres yang dirasakan, sehingga karyawan dapat memposisikan diri dalam pekerjaannya.

5.2. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa pengukuran kinerja atas karyawan sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, karena hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam sektor perhotelan, dengan adanya pengukuran kinerja dapat membantu perhotelan guna menciptakan karyawan yang

kompeten sehingga dapat meningkatkan kinerja hotel. Konflik dan stres kerja yang terjadi pada karyawan perhotelan dapat meningkatkan kinerja karyawan jika masih dalam batas wajar, yaitu dengan diadakannya pengukuran kinerja berupa peningkatan pengetahuan dengan pelatihan dan pembelajaran. Hal ini akan membantu mengurangi konflik dan stres kerja sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan menjadi masukan untuk penelitian-penelitian selanjutnya, serta memberikan informasi bagi perusahaan perhotelan di Kota Bandar Lampung, khususnya bagi pemilik perusahaan perhotelan.

5.3. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu :

1. Pengambilan sampel dalam penelitian ini hanya perhotelan di Kota Bandar Lampung yang kurang mampu menggambarkan keadaan perhotelan yang sebenarnya secara menyeluruh
2. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini hanya konflik kerja dan stres kerja, sehingga belum dapat menggambarkan secara utuh mengenai faktor apa saja yang dapat mengintervensi pengukuran kerja dan kinerja karyawan.

5.4. Saran

Untuk penelitian selanjutnya berdasarkan temuan di atas maka penulis menyarankan agar peneliti selanjutnya :

1. Memperluas wilayah penelitian di tempat lain, terutama perhotelan di kota-kota besar yang memiliki jumlah hotel bintang 3, 4 dan 5 yang lebih banyak. Sehingga dapat dilihat bagaimana pengukuran kinerja dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui konflik kerja dan stres kerja.
2. Menambah variabel penelitian untuk mengetahui variabel apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Memperjelas pertanyaan dalam angket survey agar mendapatkan banyak data yang valid

DAFTAR PUSTAKA

- Akgunduz, Y. 2015. "The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 Iss: 6, pp.1082 – 1099
- Al-Gahtani, S. S., Hubona, G.S., dan Wang, J. 2007. "Information Technology (IT) in Saudia Arabia: Culture and the acceptance and use of IT." *Information and Management*, 44(8): 681-691.
- Amason, A.C. 1996. "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams." *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 1, pp. 123-48.
- dan Schweiger, D. 1997. "The effect of confliction strategic decision making effectiveness and organizational performance." In *Using conflict in organizations*, ed.C. K. W. De Dreu, and E. Van de Vliert, 101-15. London: SAGE.
- Anitha J. 2014. "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance." *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Iss 3 pp. 308 – 323
- Avey, J. Wernsing, T. S dan Luthans, F. 2008. "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors." *Management Department Faculty Publications*. Paper 32.
- Bangchokdee, S. dan Mia, L. 2016. "The role of senior managers' use of performance measures in the relationship between decentralization and organizational performance: Evidence from hotels in Thailand." *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(2), 129-151.
- Bashir, U., & Ramay, M. I. 2010. "Impact Of Stress On Employees Job Performance A Study On Banking Sector Of Pakistan." *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 2, No. 1, 2, May 2010, pp. 122-126

- Beehr, T.A. dan Newman, J.E. 1978, "Job stress, employee health, and organizational effectiveness: a facet analysis, model, and literature review." *Personnel Psychology*, Vol. 31 No. 4, pp. 665-669.
- Biddle, B. J. 1986. "Recent Development in Role Theory." *Annual Review of Sociology* 12 : 67-92.
- Bruce, J.Cohen. 1992. *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta, Indonesia: Rineka Cipta
- Burney, L. L., Henle, C. A., dan Widener, S. K. 2009. The relation between perceptions of strategic performance measurement system characteristics used in incentives and organizational fairness. *Accounting, Organizations and Society* 34: 305-321.
- dan Matherly, M. 2007. "Examining Performance Measurement from an Integrated Perspective." *Journal of Information Systems: Fall 2007*, Vol. 21, No. 2, pp. 49-68
- dan Widener, S. K. 2007. "Strategic performance measurement systems, jobrelevant information, and managerial behavioral responses—role stress and performance". *Behavioral Research in Accounting* 19: 43-69
- 2013. "Behavioral work outcomes of a strategic performance measurement system-Based incentive plan." *Behavioral Research in Accounting: Fall*, Vol. 25, No. 2, pp. 115-143.
- Camison, C., dan Lopez, A. V. 2010. "An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation." *Internatuonal Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30, No. 8, Pp 853- 878.
- Cascio, Wayne F. 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of worklife, Profits*. Fourth Edition. Singapore : McGraw Hill Inc.
- Cavanaugh, M. A., Boswell,W.R., Roehling, M. V., Boudreau, J. W. 2000. " An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers." *Journal of Applied Psychology*, Vol 85(1), Feb 2000, 65-74.
- Chaplain, R.P., 1995. "Stress and job satisfaction: A study of English primary school teachers." *Educational psychology*, 15(4), pp.473-489.
- Chenhall, R.H. 2004. "The Role of Cognitive and Affective Conflict in Early Implementation of Activity Based Cost Management." *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 16.

- . 2005. "Integrative strategic performance systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study." *Accounting, Organizations and Society* 30: 395-422.
- Chen, M.J., dan Ayoko, O.B. 2012. "Conflict and trust: the mediating effects of emotional arousal and self-conscious emotions." *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23 Iss: 1, pp.19 – 56
- Chia, D. P., Lau, C. M., Sharon L. C., dan Tan, S. L. 2014. "The relationships between performance measures and employee Outcomes: The mediating roles of procedural fairness and trust" in *Performance Measurement and Management Control: Behavioral Implications and Human Actions (Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 28)* Emerald Group Publishing Limited, pp.203 - 232
- Daniels, K., dan A. Bailey. 1999. "Strategy development processes and participation in decision making: Predictors of role stressors and job satisfaction." *Journal of Applied Management Studies* 8: 27–42.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F., dan Van Vianen, A. E. M. 1999. "Conflict and performance in groups and organizations." In *International review of industrial and organizational psychology*, vol. 14, ed. C. L. Cooper and I. T. Robertson, 369-414. Chichester: Wiley.
- dan Weingart, L.R. 2003, "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 4, pp. 741-9.
- Ferdinand, Agusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fogarty, T. J. 1996. "An examination of job tension and coping in the relationship between stressors and outcomes in public accounting." *Journal of Managerial Issues* 8: 269–285.
- , Singh, J., Rhoads, G. K., dan Moore, R. K. 2000. "Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model." *Behavioral Research in Accounting* 12: 31–67.
- Fornell, C., dan Larcker, D. F. 1981. "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics." *Journal of marketing research*, 382-388.
- Fried, Y., Gilboa, S., Shirom, A. dan Cooper, C., 2008. "A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects." *Personnel Psychology*, 61(2), pp.227-271.

- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glazer, S., dan Beehr, T. A. 2005. "Consistency of implications of three role stressors across four countries." *Journal of Organizational Behavior* 26:467-87.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R., dan Black, W. C. 2006. *Multivariate Data Analysis with Reading*, 4rd Edition, Prentice-Hall International Inc., New Jersey.
- Halkos, G dan Bousinakis, D. 2010. "The effect of stress and satisfaction on productivity." *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (5), 415 – 431
- Hall, M. 2008. "The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance." *Journal of Accounting, Organizations and Society* 33: 141–163
- Hamilton, V. L., Hoffman, W. S., Broman, C. L., dan Rauma, D. 1993. "Unemployment, distress, and coping: A panel study of auto workers." *Journal of Personality and Social Psychology* 65:234-47.
- Hartono, Jogiyanto. 2015. *Metode penelitian bisnis : salah kaprah dan pengalaman-pengalaman*. Edisi 6. Yogyakarta, Indonesia: BPFE UGM.
- Haq, Z., Iqbal, Z., dan Rahman, A. 2008. "Job stress among community health workers: A multi-method study from Pakistan", *International Journal of Mental Health Systems*, 15 (2), 1-8
- Henseler, J., Ringle, C., dan Sinkovics. 2009. "The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing." *Advances in International Marketing*. No.20, Pp 277-319.
- Hon, A. H. Y. 2012. "Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation." *Cornell Hospitality Quarterly* 53 (1): 53-64.
- dan Kim, T. Y. 2007. "Work overload and employee creativity: The roles of goal commitment, task feedback from supervisor, and reward for competence." In *Current topics in management*, vol. 12, ed. M. A. Rahim, 193-211. New Brunswick: Transaction Publishers.
- dan Chan, W. W. H. 2013. "The effects of group conflict and work stress on employee performance." *Cornell Hospitality Quarterly* 54, 174–184

- Hulland, J. 1999. "Use of partial least square (PLS) in strategic management research: A review of four recent." *Strategic Management Journal*, Vol. 20. No.2. Pp 195-204.
- Ibem, E. O., Anosike, M. N., Azuh, D. E., dan Mosaku, T. O. 2011. "Work stress among professionals in the building construction industry in Nigeria", *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 11 (3) 45-57
- Jackson, S. E., dan Schuler, R. S. 1985. "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings." *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 36: 16-78.
- Jehn, K.A. 1995. "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 No. 2, pp. 256-82.
- dan Mannix, E. 2001. "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance." *Academy of Management Journal* 44:238-51.
- Greer, L., Levine, S. dan Szulanski, G. 2008. "The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes." *Group Decision and Negotiation*, Vol. 17, December, pp. 465-95.
- Jex, S. M., Bliese, P. D., Buzzell, S dan Primeau, J. 2001. "The impact of self-efficacy on stressor-strain relations: Coping style as an explanatory mechanism." *Journal of Applied Psychology* 86:401-409.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. 1996. *Translating strategy into action: the balanced scorecard*. Boston, Harvard Business School Press.
- 1996a. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 2000. Having Trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review* 78 (5): 167-176
- 2001. "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I." *Accounting Horizons*, Vol. 15 No. 1, pp. 87-104.
- Katz, D. dan Kahn, R.L. 1978. *The social psychology of organization*. New York: Wiley.
- Kim, L. dan Larry, N. 1998, "performance effect of complementarities between manufacturing practice and management accounting system." *Journal of Management Accounting Research*, volume 10: pp. 325-346.

- Kren, L. 1992. "Budgetary participation and managerial performance: the impact of information and environmental volatility." *The Accounting Review* 67(3): pp. 511-526.
- Lau, C.M. 2011. "Nonfinancial and financial performance measures: how do they affect employee role clarity and performance?" *Advances in Accounting*, Vol. 27 No. 2, pp. 286-293.
- dan Sholihin, M. 2005. "Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?" *The British Accounting Review* 37 389–413
- Lazarus R.S. dan Folkman S. 1984. *Stress, Appraisal and Coping*. Springer Publishing, New York.
- LePine, J. A., Podsakoff, M. P. dan LePine, M. A. 2005. "A metaanalytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance." *Academy of Management Journal* 48:764-75.
- Leung, Mei-yung, Janet Sham, dan Chan, Y. S. 2007. "Adjusting Stressors–Job-Demand Stress in Preventing Rustout/Burnout in Estimators." *Surveying and Built Environment* 18.1 : 17-26.
- Loosemore, M. dan Waters, T. 2004. "Gender difference in occupational stress among professionals in the construction industry." *Journal of Management in Engineering*, 20 (3), 126-132
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*. Ninth edition. Newyork:McGraw Hill.
- McVicar, A. 2003. "Workplace stress in nursing: A literature review." *Journal of Advanced Nursing*, 44 (6), 633-642
- Melia, J.L. dan Becerril, M. 2007. "Psychological sources of stress and burnout in the construction sector: A structural equation model." *Psicothema*, 19 (4), 679-686
- Merchant, Kenneth.A. 1982. *The Control Function of Management*. Sloan Management Review 24: 43-55
- Mia, L dan Clarke, B. 1999. "Market Competition, Management Accounting Systems and Business Unit Performance," *Management Accounting Research*. Vol.10. 137-158
- Michaels, R. E., Day, R. L., dan Joachimsthaler, E. A. 1987. "Role stress among industrial buyers: An integrative model." *Journal of Marketing*, 51 28–45.

- Neely, A., Gregory, M. dan Platts, K. 1995, "Performance Measurement system design: a literature review and research agenda." *International Journal of Operations and Production Management* 15(4): pp.80-116
- Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G., & Pullig, C. 2005. "Conflicts in the work-family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent." *Journal of Marketing*, 69(2), 130-143.
- Ng, S.T., Skitmore, R. M. dan Leung, T. K. 2005 "Manageability of stress among construction project participants." *Engineering, Construction and Architectural Management*, 12 (3) 264-282.
- Northcraft, G.B. and Ashford, S.J., 1990. "The preservation of self in everyday life: The effects of performance expectations and feedback context on feedback inquiry." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), pp.42-64.
- Otley, D. 1980. "The Contingency Theory of Management Accounting, Achievement and Prognosis." *Accounting, Organizations and Society*, 5, 413-428
- Broadbent, J. dan Berry, A. 1995. "Research in Management Control: An overview of its development." *British Journal of Management*, 6, *Special Issue*, December, S31-S44
- 1999. "Performance management: a framework for management control systems research." *Management Accounting Research*, Vol. 10 No. 4, pp. 363-382.
- Rizzo, J. R., House, R. J., dan Lirtzman, S. I. 1970. "Role conflict and ambiguity in complex organizations." *Administrative Science Quarterly*, 15: 150-163.
- RKPD Provinsi Lampung. 2016. "RKPD 2016." Available at <http://lampungprov.go.id/page/detail/rkpd-2016.html> (accesed 29 October 2016)
- Robbins, S. P. 2003. *Organizational Behavior*. 10th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Publishers.
- Sadikoglu, E. dan Zehir, C. 2010, "Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: an empirical study of Turkish firms", *International Journal Production Economics*, Vol. 127, pp. 13-26.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. UpperSaddle River, NJ: Prentice Hall.

- Simons, T.L. dan Peterson, R.S. 2000. "Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 1, pp. 102-11
- Slocum, M dan Hellriegel, C. 2007. "Technostress in The Workplace Managing Stress in The Electronic Workplace." *Journal American Academy of Business*
- Stoner, James A. F. and R. Edward Freeman. 1989. *Management*. 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Sun, Kuo-Shun dan Hawjeng Chiou. 2011. "Aviation ground crews: Occupational stresses and work performance." *African Journal of Business Management* Vol. 5(7), pp. 2865-2873, 4 April, 2011
- Pila-Ngarm, S. S. P. 2016. "The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance." *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 4 Iss 2 pp. 162 – 180
- Tubre, T. C., dan Collins, J. M. 2000. Jackson dan Schuler (1985) revisited: "A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance." *Journal of Management* 26: 155–169
- Tuten, T. L dan Neidermeyer, P.E. 2004. "Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism." *Journal of Business Research*. 57 : 26-34
- Ubeda, G.M., Marco, L.B., Sabater, S.V. dan García, L.F. 2013. "Does training influence organisational performance? Analysis of the Spanish hotel sector." *European Journal of Training and Development*, Vol. 37 No. 2, pp. 380-413.
- Urbach, N., dan Ahleman, F. 2010. "Structural equation modeling in information systems research using partial least squares." *Journal of Information Technology Theory and Application*, Vol.11, No.2, Pp 5-39.
- Vancouver, J.B., Thompson, C., William, A.A. 2001. "The Changing Signs in the Relationships Among Self-Efficacy, Personal Goals, and Performance." *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. No. 4: 605-620
- Van Sell, M., Brief, A. P., dan Schuler, R. S. 1981. "Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research." *Human Relations* 34: 43–71.
- Waldman, David A., 1994. "The Contribution of Total Anality Management to aTheory of Work performance." *Academy of Management Review*, Vol 19 No.3, pp 210-536.

- Wall, J., dan Callister, R. 1995. "Conflict and its management." *Journal of Management* 21:515-58.
- Yang, J. dan Mossholder, K.W. 2004. "Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing." *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 5, pp. 589-605.
- Yuliansyah, Y., & Khan, A. 2015. "Interactive use of performance measurement systems and the organization's customers-focused strategy: the mediating role of organizational learning." *Problems and Perspectives in Management*, 13(2), 219-229.