

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1 Hasil Penelitian

Bab ini memaparkan hasil penelitian yang berhubungan dengan tujuan dan hipotesis penelitian. Data mengenai variabel penelitian yang diperlukan dikumpulkan melalui 2 jenis kuisisioner. Pertama, kuisisioner yang distandarisasi digunakan pada variabel tingkat partisipasi penyusunan anggaran menggunakan *Milani Participation Instrument (MPI)*, *locus of control* menggunakan *Rotter Internal-External Questionnaire*, untuk kuisisioner tersebut tidak dilakukan uji kehandalan. Kedua, untuk variabel kinerja ketua jurusan, persepsi tentang imbalan (*perceived equity of rewards*), dan kepuasan kerja ketua jurusan dikumpulkan melalui kuisisioner yang belum distandarisasi, alat ukur yang digunakan berupa pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan indikator variabel yang digunakan, oleh karena itu kehandalan alat ukur tersebut akan diuji. Hasil penelitian ini berupa data dan informasi yang relevan yang telah dikumpulkan selama periode penelitian. Hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk Tabel dan narasi.

Tabel 5.1.
HASIL UJI TERHADAP PENCILAN DATA

Variabel Indikator	Rata-rata	Std Dev	Keterangan
Tingkat partisipasi penyusunan anggaran (ξ_1)			
Keterlibatan (X_1)	4,40	1,89	Tidak ada pencilan
Revisi (X_2)	4,55	1,56	Tidak ada pencilan
Mberi Pedpt (X_3)	4,43	1,55	Tidak ada pencilan
Pengusulan (X_4)	4,18	1,60	Tidak ada pencilan
Kontribusi (X_5)	4,63	1,60	Tidak ada pencilan
Minta Pdpt (X_6)	4,22	1,63	Tidak ada pencilan
Locus of control (ξ_2)			
Keluarga (X_7)	1,24	0,64	Tidak ada pencilan
Keadaan (X_8)	5,32	1,69	Tidak ada pencilan
Politik (X_9)	2,20	1,38	Tidak ada pencilan
Pendidikan (X_{10})	4,24	0,92	Tidak ada pencilan
Sosial (X_{11})	4,00	1,04	Tidak ada pencilan
Hubungan (X_{12})	2,09	0,79	Tidak ada pencilan
Tugas (X_{13})	7,28	1,94	Tidak ada pencilan
Imbalan (ξ_3)			
Jumlah rupiah (X_{14})	5,61	0,34	Tidak ada pencilan
Persepsi tentang imbalan (ξ_4)			
Jumlah imbalan (X_{15})	3,22	1,54	Tidak ada pencilan
Tunjangan (X_{16})	3,14	1,38	Tidak ada pencilan
Sistem penggajian (X_{17})	3,34	1,49	Tidak ada pencilan
Kinerja ketua jurusan (η_1)			
Perencanaan (Y_1)	5,46	1,05	Tidak ada pencilan
Koordinasi (Y_2)	5,41	1,02	Tidak ada pencilan
Evaluasi (Y_3)	5,02	1,08	Tidak ada pencilan
Pengendalian (Y_4)	5,04	0,96	Tidak ada pencilan
Hubungan (Y_5)	4,88	1,11	Tidak ada pencilan
Kepuasan kerja (η_2)			
Tugas (Y_6)	5,34	0,78	Tidak ada pencilan
Tunjangan (Y_7)	3,49	1,50	Tidak ada pencilan
Promosi (Y_8)	5,04	0,84	Tidak ada pencilan
Teman kerja (Y_9)	5,35	0,96	Tidak ada pencilan
Lingkungan (Y_{10})	4,56	1,24	Tidak ada pencilan
Hub atasan (Y_{11})	5,08	1,12	Tidak ada pencilan

Sumber : Lampiran 3, disusun dan diolah kembali

5.1.1. Asumsi untuk Pendugaan Parameter

5.1.1.1. Uji terhadap Pencilan (*Outliers*) Data

Salah satu syarat untuk menjalankan model struktural adalah data tidak mengandung pencilan data. Menurut Solimun (2002 : 57) untuk mendeteksi adanya pencilan data dapat dilakukan dengan cara membandingkan standar deviasi (SD) dengan rata-ratanya/mean (\bar{X}), apabila $SD > \bar{X}$, merupakan adanya indikasi terjadinya *outliers*. Perbandingan antara perhitungan standar deviasi dengan rata-ratanya untuk semua variabel indikator disajikan pada Tabel 5.1.

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan, ternyata semua variabel indikator tidak terjadi adanya pencilan data. Untuk variabel imbalan ternyata dengan menggunakan data mentah, terjadi pencilan karena nilai standar deviasinya lebih besar bila dibandingkan dengan nilai rata-ratanya. Pencilan ini terjadi karena memang, sebaran datanya sangat tinggi, kisaran imbalan yang diterima berkisar antara Rp75.000,00 sampai dengan Rp3.000.000,00. Untuk mengatasi hal ini, maka data imbalan diperlakukan secara khusus dengan menjadikan nilainya kedalam nilai log. Sehingga data ini dapat diolah dalam model struktural.

5.1.1.2. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data pada variabel-variabel laten dapat dilihat pada Tabel 5.8. Sebagai pedoman untuk mengetahui normalitas data, dapat dilihat dari nilai *chi-square* (χ^2). Apabila nilai *chi-square* hitung lebih rendah dibandingkan dengan nilai kritisnya (*chi-square* Tabel), maka data yang

diperoleh berdistribusi normal. Dari Tabel tersebut seluruh variabel laten endogen maupun eksogen berdistribusi normal. Bentuk diagram histogramnya dibandingkan dengan kurva normal dapat dilihat pada Lampiran 4C. Uji normalitas data untuk variabel indikator ada pada Lampiran 3, sedangkan kurva data dibandingkan dengan kurva normalnya ada di Lampiran 4A.

Tabel 5.2.
UJI NORMALITAS DATA VARIABEL LATEN

Variabel	Chi-square	d.f.	Critical value at 99%	Normalitas
Partisipasi (ξ_1)	50,574	32	53,672	Normal
LOC – Rotter (ξ_2)	43,322	36	53,672	Normal
Imbalan (ξ_3)	5,435	1	7,879	Normal
Persepsi ttg imbl (ξ_4)	28,139	30	53,672	Normal
Kinerja (η_1)	37,548	52	53,672	Normal
Kepuasan kerja (η_2)	32,183	61	53,672	Normal

Sumber : Lampiran 4C, disusun dan diolah kembali

Dilihat dari nilai *kurtosis* memiliki nilai distribusi positif sebesar 0,401 artinya, dibandingkan dengan suatu distribusi normal relatif memuncak. *Skewness* mengukur kesimetrisan dari distribusi dibandingkan dengan suatu distribusi normal, nilainya sebesar 0,533 (positif), hal ini mengindikasikan bahwa suatu distribusi relatif memiliki ekor yang memanjang kekanan atau lebih berat ke kiri (miring ke kiri) dibandingkan dengan distribusinya. Variabel ini mengukur besarnya jumlah rupiah yang diterima sebagai ketua jurusan. Jumlah tersebut sangat bervariasi

dengan jumlah terendah sebesar Rp 75.000,00 dan jumlah tertinggi mencapai Rp 3.000.000,00 setiap bulan.

Penelitian dengan menggunakan model struktural membutuhkan data menyebar normal (multinormal). Menurut Solimun (2002:57), dengan menggunakan sampel besar (100 unit), asumsi tentang normalitas data tidak terlalu kritis, landasannya adalah Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorm*), yaitu apabila n (*sample size*) besar, maka statistik dari sampel tersebut akan mendekati distribusi normal, meskipun populasi dari mana sampel tersebut diambil tidak berdistribusi normal. Untuk pendugaan parameter dengan Metode Kemungkinan maksimum [*maximum likelihood estimation (MLE)*] sampel minimum adalah 100. Berdasarkan hasil terhadap uji normalitas data, memenuhi syarat untuk dilakukan pengujian-pengujian lebih lanjut.

5.1.2. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Untuk mengevaluasi apakah model analisis sesuai untuk digunakan, maka asumsinya harus dipenuhi terlebih dahulu, asumsi tersebut antara lain: data tidak mengandung pencilan (*outliers*), sampel minimum 100 dan data menyebar normal. Secara garis besar uji kesesuaian model dalam SEM dapat dipilah menjadi 2 (dua) hal, yaitu: uji model pengukuran (*measurument model*) dan uji model menyeluruh (*overall model*)

5.1.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas [Uji Model Pengukuran (*Measurement Model*)]

Uji model pengukuran (*measurement model*) disebut juga pengujian parameter hasil pendugaan. Pengujian ini dilakukan dengan

membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Pengujian ini dilakukan terhadap parameter lamda (λ), parameter delta (δ) dan epsilon (ϵ), parameter beta (β) dan parameter gama (γ)

Uji Validitas Alat Ukur [Uji Parameter Lamda (λ)]

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen (alat ukur). Sebuah alat ukur dikatakan valid apabila mampu mengukur sesuatu yang diinginkan oleh pengukur, sehingga mampu mengungkapkan data dari suatu variabel yang diteliti secara tepat. Untuk memperoleh alat ukur yang valid, peneliti harus bertindak hati-hati sejak awal penyusunan alat tersebut, apabila cara penyusunan alat ukur sudah benar, maka dapat dikatakan bahwa peneliti sudah boleh berharap memperoleh alat ukur yang memiliki validitas logis, akan tetapi peneliti juga perlu menguji validitas alat ukur melalui pengalaman empiris. Pengujian ini akan memperoleh tingkat validitas empiris. Pengujian validitas empiris dapat dilakukan dengan dua cara, yakni pengujian eksternal akan menghasilkan validitas eksternal dan pengujian internal yang akan menghasilkan validitas internal.

Validitas eksternal suatu alat ukur diperoleh apabila data yang dihasilkan dari instrumen alat ukur tersebut sesuai dengan data lain mengenai variabel penelitian yang dimaksud. Validitas internal diperoleh apabila terdapat kesesuaian antara bagian-bagian alat ukur dengan alat ukur secara keseluruhan. Bagian alat ukur dapat berupa butir-butir pertanyaan, dan dapat berupa kumpulan butir-butir yang mencerminkan suatu faktor. Berdasarkan hal tersebut, menurut Arikunto (1993 : 136-139), pengujian

validitas internal dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu: (1) analisis faktor, dan (2) analisis butir.

Seperti pada uraian sebelumnya *software* LISREL ini juga dilengkapi dengan perangkat untuk menguji tingkat validitas untuk setiap variabel indikator (*manifest variabel*) dalam mengukur variabel laten yang ditunjukkan oleh besar kecilnya *loading factor* (λ). Semakin besar nilai λ , menunjukkan semakin valid. Batasan sampai seberapa besar nilai λ dianggap valid belum ada, sebagai pedoman, menurut Hair, Jr. et.al (1992: 450) instrumen itu valid apabila nilai λ tidak negatif, dan dapat dilihat hasil uji-t. Hasil uji-t terhadap koefisien lamda dilakukan untuk menolak hipotesis nol yang menyatakan bahwa nilai koefisien lamda sama dengan nol, yang dapat dinyatakan $H_0: \lambda = 0$ untuk $H_a: \lambda > 0$, artinya apabila hasil uji-t signifikan maka hipotesis nol tidak dapat diterima.

Hasil uji validitas yang diperoleh dari program LISREL dapat dilihat pada Tabel 5.3. Pada *print out* yang tampak pada Lampiran 6, pada perhitungan dengan *standardized* dapat dilihat nilai λ baik untuk variabel indikator endogen (λ^Y) maupun untuk variabel indikator eksogen (λ^X). Dengan demikian 10 (sepuluh) dari sebelas variabel indikator endogen, yaitu: Perencanaan (Y_1), Koordinasi (Y_2), Evaluasi (Y_3), Pengendalian (Y_4), Hubungan dengan pihak terkait (Y_5), Tugas (Y_6), Kesempatan promosi (Y_8), Teman kerja (Y_9), Lingkungan kerja (Y_{10}), dan Hubungan dengan atasan (Y_{11}) memiliki $\lambda \geq 0,5$ sehingga semuanya valid. Kecuali untuk variabel indikator endogen Tunjuangan (Y_7), yang mengukur bersama tingkat kepuasan terhadap besarnya tunjangan yang diterima tidak valid, sebab nilai $\lambda = 0,23$ lebih kecil dari yang disyaratkan.

Tabel 5.3.
HASIL UJI VALIDITAS

No	Parameter	Notasi	Nilai (λ)	Nilai t	Keterangan
Variabel Indikator Endogen					
1	Perencanaan (Kinerja)	Y_1	0,65	12,20	Valid
2	Koordmasi (Kinerja)	Y_2	0,60	5,52	Valid
3	Evaluasi (Kinerja)	Y_3	0,89	7,52	Valid
4	Pengendalian (Kinerja)	Y_4	0,87	7,15	Valid
5	Hubungan (Kinerja)	Y_5	0,77	6,81	Valid
6	Tugas (Kepuasan Kerja)	Y_6	0,76	10,96	Valid
7	Tunjangan (Kepuasan Kerja)	Y_7	0,23	2,34	Valid
8	Kesempatan promosi (Kepuasan Kerja)	Y_8	0,72	6,09	Valid
9	Teman kerja (Kepuasan Kerja)	Y_9	0,65	6,81	Valid
10	Lingk kerja (Kepuasan Kerja)	Y_{10}	0,73	7,70	Valid
11	Hub dg atasan (Kepuasan Kerja)	Y_{11}	0,55	5,38	Valid
Variabel Indikator Eksogen					
12	Keterlibatan (Partisipasi)	X_1	0,88	11,00	Valid
13	Revisi anggaran (Partisipasi)	X_2	0,72	7,66	Valid
14	Memberi pendapat (Partisipasi)	X_3	0,52	5,56	Valid
15	Pengaruh usulan (Partisipasi)	X_4	0,85	8,61	Valid
16	Kontribusi (Partisipasi)	X_5	0,80	9,92	Valid
17	Dinunda pendapat (Partisipasi)	X_6	0,86	7,08	Valid
18	Hub. Keluarga (LOC)	X_7	0,32	4,60	Valid
19	Keadaan (LOC)	X_8	0,74	6,02	Valid
20	Politik (LOC)	X_9	0,47	4,60	Valid
21	Pendidikan (LOC)	X_{10}	0,62	6,02	Valid
22	Sosial (LOC)	X_{11}	0,44	4,06	Valid
23	Hubungan kerja (LOC)	X_{12}	0,01	2,07	Valid
24	Tugas (LOC)	X_{13}	0,24	2,65	Valid
25	Nilai rupiah (Imbalan)	X_{14}	0,80	7,12	Valid
26	Jml tunj (Persepsi ttg imbalan)	X_{15}	0,82	11,38	Valid
27	Jml insentif (Persepsi ttg imbalan)	X_{16}	0,79	8,73	Valid
28	Sistem gaji (Persepsi ttg imbalan)	X_{17}	0,78	8,70	Valid

Sumber: Lampiran 6, disusun dan diolah kembali

Selanjutnya dari 17 (tujuh belas) buah variabel indikator eksogen, ada 13 (tiga belas) variabel yang menunjukkan nilai $\lambda \geq 0,5$, sehingga memenuhi syarat validitas yang diminta, variabel tersebut adalah Keterlibatan (X_1), Revisi (X_2), Memberi Pendapat (X_3), Pengaruh usulan (X_4), Kontribusi (X_5), Diminta pendapat (X_6), Keadaan (X_8), Politik (X_9), Pendidikan (X_{10}), Nilai imbalan (X_{14}), Jumlah tunjangan (X_{15}), Jumlah insentif (X_{16}), dan Sistem penggajian (X_{17}). Empat variabel indikator eksogen yang memiliki nilai λ dibawah 0,5 berturut-turut adalah Keluarga (X_7), Sosial (X_{11}), Hubungan kerja (X_{12}), dan Tugas (X_{13}), masing-masing dengan λ sebesar 0,32; 0,44; 0,01; dan 0,24; merupakan variabel indikator eksogen yang tidak valid.

Apabila melihat hasil indeks hasil perhitungan model pada Tabel 5.1 sebelumnya, *Expected Cross Validation Index* (ECVI) untuk mengukur validitas model secara keseluruhan, indeks ini disarankan oleh Browne dan Cudeck (1993), maka dapat dilihat bahwa nilai *Expected Cross Validation Index* (ECVI) sebesar 6,62 ternyata nilainya lebih rendah dibandingkan nilai *ECVI for saturated model* sebesar 7,12. Batas kisaran nilai ECVI ini adalah antara 6,04 – 7,26. Hasil ini mengindikasikan tidak saja model berarti fit tetapi juga menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel indikator eksogen dan indikator endogen dalam penelitian adalah valid.

Uji Reliabilitas Alat Ukur [Uji Parameter Delta (δ) dan Epsilon (ϵ)]

Reliabilitas berkaitan dengan suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul dan alat pengukur data. Instrumen yang baik dan dapat dipercaya tidak akan bersifat

tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Suatu alat ukur disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur itu mantap, dalam pengertian bahwa alat ukur tersebut stabil, dapat diandalkan dan dapat diramalkan. Suatu alat ukur yang mantap tidak berubah-ubah pengukurannya dan dapat diandalkan karena alat ukur tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa. Menurut Nazir (1998 : 162), reliabilitas juga merupakan ketepatan atau tingkat presisi suatu ukuran atau alat pengukur.

Software LISREL menyediakan fasilitas pengujian reliabilitas instrumen penelitian (kuesioner). Besar – kecilnya tingkat reliabilitas setiap indikator (*observed variable*) ditunjukkan oleh nilai error, δ untuk variabel eksogen dan ϵ untuk variabel endogen, pada analisis dengan *standardized*, reliabilitas tiap indikator (*observed variable*) sama dengan $1 - \delta$ untuk variabel eksogen dan $1 - \epsilon$ untuk variabel endogen. Semakin kecil nilai error menunjukkan indikator (*observed variable*) tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi sebagai instrumen pengukur variabel laten yang bersangkutan. Variabel yang diukur dianggap tidak reliabel apabila menghasilkan error varian yang negatif, artinya nilai error lebih besar dari 1. Software ini menyediakan fasilitas uji tersebut, dalam outputnya sudah berupa $1 - \delta$ atau $1 - \epsilon$. Selain itu, ia juga menyediakan hasil pengujian dengan t-test, apabila signifikan artinya indikator tersebut reliabel.

Tabel 5.4.
HASIL UJI RELIABILITAS

No	Parameter	Notasi	S.E	t value	Keterangan
Variabel Indikator Endogen					
			(1- α)		
1	Perencanaan (Kinerja)	Y_1	0,01	12,20	Reliabel
2	Koordinasi (Kinerja)	Y_2	0,10	5,52	Reliabel
3	Evaluasi (Kinerja)	Y_3	0,10	7,52	Reliabel
4	Pengendalian (Kinerja)	Y_4	0,09	7,15	Reliabel
5	Hubungan (Kinerja)	Y_5	0,11	6,81	Reliabel
6	Tugas (Kepuasan Kerja)	Y_6	0,07	10,96	Reliabel
7	Tunjangan (Kepuasan Kerja)	Y_7	0,10	2,34	Reliabel
8	Kesmpn promosi (Kpuas Kerja)	Y_8	0,08	6,09	Reliabel
9	Teman kerja (Kepuasan Kerja)	Y_9	0,09	6,81	Reliabel
10	Lingk kerja (Kepuasan Kerja)	Y_{10}	0,12	7,70	Reliabel
11	Hub dg atasan (Kepuasan Kerja)	Y_{11}	0,10	5,38	Reliabel
Variabel Indikator Eksogen					
			(1- δ)		
12	Keterlibatan (Partisipasi)	X_1	0,07	11,00	Reliabel
13	Revisi anggaran (Partisipasi)	X_2	0,08	7,66	Reliabel
14	Memberi pendapat (Partisipasi)	X_3	0,09	5,56	Reliabel
15	Pengaruh usulan (Partisipasi)	X_4	0,08	9,68	Reliabel
16	Kontribusi (Partisipasi)	X_5	0,08	8,61	Reliabel
17	Diminta pendapat (Partisipasi)	X_6	0,08	9,92	Reliabel
18	Hub. Keluarga (LOC)	X_7	0,11	2,78	Reliabel
19	Kecadaan (LOC)	X_8	0,10	7,08	Reliabel
20	Politik (LOC)	X_9	0,11	4,60	Reliabel
21	Pendidikan (LOC)	X_{10}	0,10	6,02	Reliabel
22	Sosial (LOC)	X_{11}	0,11	4,60	Reliabel
23	Hubungan kerja (LOC)	X_{12}	0,11	0,07	Reliabel
24	Tugas (LOC)	X_{13}	0,11	2,65	Reliabel
25	Nilai rupiah (Imbalan)	X_{14}	0,42	7,12	Reliabel
26	Jml tunj (Persepsi ttg imbalan)	X_{15}	0,13	11,38	Reliabel
27	Jml insentif (Psepsi ttg imbalan)	X_{16}	0,08	8,73	Reliabel
28	Sistem gaji (Psepsi ttg imbalan)	X_{17}	0,08	8,70	Reliabel

Sumber: Lampiran 6, disusun dan diolah kembali

Hasil uji reliabilitas dengan program LISREL 8.30 seperti pada Tabel 5.4. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada *print out* pada Lampiran 6 pada pengujian dengan *standardized*. Nilai error untuk variabel indikator endogen diberi notasi ϵ , sedangkan nilai error untuk variabel indikator eksogen dengan notasi δ . Sebelas (11) buah variabel indikator endogen ternyata menunjukkan nilai error (ϵ) < 1, sehingga memenuhi batasan yang diberikan dalam program. Selanjutnya dapat dilihat nilai $t_{\text{observasi}}$ (t_{value}) dibandingkan dengan t_{tabel} , dengan taraf signifikansi, $\alpha = 5\%$, hasil uji akan reliabel apabila $t_{\text{value}} > 1,96$. Dengan demikian semua variabel indikator endogen, yaitu: Perencanaan (Y_1), Koordinasi (Y_2), Evaluasi (Y_3), Pengendalian (Y_4), Hubungan dengan pihak terkait (Y_5), Tugas (Y_6), Tunjangan (Y_7), Kesempatan promosi (Y_8), Teman kerja (Y_9), Lingkungan kerja (Y_{10}), Hubungan dengan atasan (Y_{11}), adalah reliabel.

Selanjutnya tujuh belas (17) buah variabel indikator eksogen ternyata seluruhnya menunjukkan nilai error (δ) di bawah 1, sehingga memenuhi syarat, variabel tersebut adalah Keterlibatan (X_1), Revisi (X_2), Memberi Pendapat (X_3), Pengaruh usulan (X_4), Kontribusi (X_5), Diminta pendapat (X_6), Keluarga (X_7), Keadaan (X_8), Politik (X_9), Pendidikan (X_{10}), Sosial (X_{11}), Hubungan kerja (X_{12}), Tugas (X_{13}), Nilai imbalan (X_{14}), Jumlah tunjangan (X_{15}), Jumlah insentif (X_{16}), dan Sistem penggajian (X_{17}). Dilihat dari hasil t -value, khususnya untuk variabel Hubungan kerja (X_{12}) menunjukkan t -value sebesar 0,07 berarti nilainya lebih kecil dari 1,96 hal ini mengindikasikan tidak reliabel. Akan tetapi dilihat dari *error variance* yang positif, dapat diartikan bahwa variabel indikator ini reliabel.

5.1.2.2. Uji Model Menyeluruh (*Overall Model*)

Uji model secara menyeluruh di dalam SEM melibatkan model struktural dan model pengukuran (*measurement*) secara terintegrasi, jadi merupakan keseluruhan model. Model dikatakan baik (*fit*) bilamana pengembangan model hipotetik secara konseptual dan teoritis didukung oleh data empirik. Menurut Hair (1998:610), Tabachnick dan Fidell (1996), Jöreskog dan Sörbom (1989), Long (1983), dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Pada umumnya digunakan berbagai jenis fit indeks untuk mengukur kesesuaian antara model yang dihipotesakan dengan data yang disajikan.

Kesesuaian model merupakan estimasi model yang dihasilkan dari mput matrik penelitian. Menurut Hair (1998:610), Jöreskog dan Sörbom (1989) kesesuaian model yang diperoleh dalam *maximum likelihood estimation* (MLE) adalah:

- (1) *Absolute Fit Measures*, adalah merupakan derajat kesesuaian model yang secara keseluruhan menghasilkan kembali data matriks yang digunakan, indeks tersebut meliputi:
 - a. *Chi Square (χ^2)*, mengukur model terhadap matriks kovarian pada *observed variables*. *Chi Square (χ^2)*, mengukur model terhadap matriks kovarian pada *observed variables*. Nilai ini diharapkan kecil, apabila ada beberapa modifikasi model lebih dari satu, maka disarankan memilih model dengan nilai *chi square (χ^2)* kecil, selanjutnya dilihat dari derajat probabilitasnya seharusnya dipilih

yang tidak signifikan. Dalam penelitian ini nilai *chi square* (χ^2) dan probabilitasnya signifikan, berarti menunjukkan bahwa model ini tidak sesuai (*bad fit*). Alat uji ini sangat sensitif terhadap besarnya sampel, apabila sampelnya terlalu kecil (dibawah seratus) atau terlalu besar (di atas lima ratus) maka alat ini harus dilengkapi dengan indikator yang lain, dengan demikian alat ini lebih baik digunakan pada uji sampel 200 – 500, bila diluar rentang itu alat ini menjadi kurang *reliable*.

- b. *Goodness of Fit Index* (GFI), mengukur perbedaan antara matriks kovarian yang diperoleh pada *observed variables* dengan matriks kovarian yang diperoleh dari estimasi. Menurut Dillon (1984:483), GFI dianggap fit apabila nilainya $\geq 0,5$.
- c. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) menyesuaikan GFI dengan *degree of freedom*, nilainya berkisar antara 0-1. Model semakin fit bila nilainya mendekati 1. Tanaka dan Huba (1989) menyatakan bahwa nilai GFI ini analog dengan nilai R^2 dalam analisis regresi berganda. Menurut Arbuckle (1999) nilai GFI ini dapat disesuaikan (*adjusted*) dengan *degress of freedom* untuk menguji diterima atau tidaknya model. Nilai AGFI ini berkisar antara 0 – 1, model semakin fit apabila mendekati 1.
- d. *Root Mean Square Residual* (RMR), merupakan rata-rata residual antara matriks kovarian yang diperoleh pada *observed variables* dengan matriks kovarian yang diperoleh dari estimasi. Menurut Dillon (1984:485), nilai RMR semakin mendekati nol, maka dapat dikatakan model sesuai (*fit*) dengan data.

c. *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, hampir sama dengan RMR, namun hasil estimasinya dalam kapasitas populasi bukan sampel atau dalam listrel program release 8.30 disebut dengan *fit measures based on population error of approximation*. Menurut Browne dan Cudeck (1993) nilai RMSEA dianggap fit nilainya berkisar antara 0,05 – 0,08. Menurut Baumgartner dan Homburg (1996) dalam Ferdinand (2000 : 53) RMSEA merupakan indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi statistik *chi square* (χ^2). Menurut Hair (1998: 610) nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi.

(2) *Incremental Fit Measures*, membandingkan antara model MLE dengan model dasar biasanya *independence model*. Kesesuaian (fit) ini dikembangkan oleh Tucker dan Lewis (1973), Bentler dan Bonett (1980), ia mengenalkan NNFI, NFI. Selanjutnya variasi lainnya diungkapkan oleh Bollen (1989) yaitu RFI dan IFI, sedangkan Bentler menyarankan CFI, masing-masing diuraikan berikut ini:

Non-Normed Fit Index (NNFI) atau disebut juga *Tucker Lewis Index (TLI)*, *Normed Fit Index (NFI)*, *Relative Fit Index (RFI)*, *Incremental Fit Index (IFI)*, *Comparative Fit Index (CFI)*. Keunggulan indeks-indeks ini adalah besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel, sehingga amat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. Ada yang istimewa dari semua indeks yang telah disebutkan, mereka memiliki nilai berkisar antara 0 sampai dengan 1. Menurut Dillon

(1984) kadang-kadang nilai tersebut menyimpang dengan hasil negatif, hal tersebut mengindikasikan *bad fit*. Ketentuan dalam memaknai nilai indeks semakin mendekati 1 semakin sempurna fit, batas toleransinya adalah seluruh indeks lebih besar atau sama dengan (\geq) 0,5.

- (3) *Parsimonious Fit Measures* merupakan fit indeks yang disarankan oleh Mulaik dan Bennett (1989), *parsimony (degree of freedom)* digunakan untuk menghitung *parsimony normed fit indeks (PNFI)* selanjutnya Mulaik, et al. (1989), juga menyarankan *parsimony goodness-of-fit index (PGFI)*, indeks ini merupakan alternatif untuk mengukur kesesuaian apabila indeks yang lain tidak menunjukkan indikasi fit. dengan ketentuan batas bawah 1,0 dan batas atas 3,0.
- (4) *Expected Cross Validation Index (ECVI)* untuk mengukur validitas model secara keseluruhan, indeks ini disarankan oleh Browne dan Cudeck (1993), dalam ilustrasi program LISREL release 8.30 tentang *goodness-of-fit statistics*. Model dapat dikatakan fit apabila nilai ECVI lebih rendah dibandingkan nilai ECVI *for saturated model*.

Hasil pengolahan data dalam pengukuran indeks kesesuaian model dapat dilihat pada Lampiran 6, secara ringkas disajikan dalam Tabel 5.5, untuk selanjutnya masing-masing akan dijelaskan pada uraian berikutnya.

Tabel 5.5
INDEKS KESESUAIAN MODEL PENGUKURAN

GOODNESS OF FIT STATISTICS	
Degrees of Freedom = 336	
Minimum Fit Function Chi-Square = 813.62 (P = 0.0)	
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 614.12 (P = 0.0)	
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 278.12	
90 Percent Confidence Interval for NCP = (212.51 ; 351.55)	
Minimum Fit Function Value = 7.14	
Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.44	
90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.86 ; 3.08)	
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.085	
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.074 ; 0.096)	
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00	
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 6.62	
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (6.04 ; 7.26)	
ECVI for Saturated Model = 7.12	
ECVI for Independence Model = 18.62	
Chi-Square for Independence Model with 378 Degrees of Freedom = 2066.86	
Independence AIC = 2122.86	
Model AIC = 754.12	
Saturated AIC = 812.00	
Independence CAIC = 2227.72	
Model CAIC = 1016.26	
Saturated CAIC = 2332.44	
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.12	
Standardized RMR = 0.11	
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.72	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.66	
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.60	
Normed Fit Index (NFI) = 0.61	
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.68	
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.54	
Comparative Fit Index (CFI) = 0.72	
Incremental Fit Index (IFI) = 0.72	
Relative Fit Index (RFI) = 0.56	
Critical N (CN) = 56.94	

Sumber: Lampiran 6, disusun dan diolah kembali

Nilai *chi square* (χ^2) = 813,62 dengan probabilitasnya 0,00 dilihat dari sisi ini merupakan *bad fit*. *Chi Square* (χ^2) sangat peka dengan jumlah sampel yang diambil, semakin besar sampel akan memberikan nilai *chi square* (χ^2) yang semakin fit. Menurut Hair et al (1992 : 490) untuk jumlah sampel antara 100 – 200 nilai *chi square* (χ^2) pada kebanyakan penelitian tidak fit, sedangkan sampel diatas 200 menunjukkan nilai yang fit. Namun ia bukan satu-satunya alat untuk menguji kesesuaian model dalam *maximum likelihood estimation* (MLE), sehingga dapat digunakan indikator kesesuaian model lainnya

Goodness of Fit Index (GFI) = 0,72 karena nilainya $\geq 0,5$; maka model dianggap sesuai. Menurut Dillon (1984:483), GFI dianggap fit apabila nilainya $\geq 0,5$. Perilaku GFI ini dapat dianalogkan dengan *R-square* dalam analisis regresi. Menurut Maiti dan Mukherjee (1990), Jöreskog dan Sörbom (1989), Tanaka (1987) GFI ini tidak peka terhadap besar sampel, sehingga ukuran ini dapat digunakan sebagai alternatif apabila *chi Square* (χ^2) tidak fit.

Sementara *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) = 0,66, nilai ini di atas 0,5 dan lebih mendekati 1, maka indikator ini juga mendukung bahwa model sesuai. Kemudian, *Root Mean Square Residual* (RMR) = 0,12; apabila nilai RMR semakin mendekati nol, maka dapat dikatakan model sesuai (fit) dengan data, terakhir *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) = 0,085, karena nilai ini masih dalam toleransi batas penerimaan, maka indikator ini juga fit.

Dalam *Incremental Fit Measures* dapat diukur 5 indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui kesesuaian model, yaitu *Non-Normed Fit Index* (NNFI) = 0,68; *Normed Fit Index* (NFI) = 0,61; *Relative Fit Index* (RFI) = 0,56; *Incremental Fit Index* (IFI) = 0,72; dan *Comparative Fit Index* (CFI) = 0,72 semua indeks tersebut memiliki nilai berkisar antara 0 sampai dengan 1, artinya tidak ada penyimpangan dalam model, dengan ketentuan semakin mendekati 1 semakin sempurna fit, batas toleransinya adalah seluruh indeks sama, yakni $\geq 0,5$.

Goodness-of-fit statistics pada model disini dapat juga ditinjau dari nilai *Expected Cross Validation Index* (ECVI) sebesar 6,62 ternyata nilainya lebih rendah dibandingkan nilai *ECVI for saturated model* sebesar 7,12. Batas kisaran nilai ECVI ini adalah antara 6,04 – 7,26. Berdasarkan kriteria ini model dianggap sesuai dan valid, sebab ECVI juga mengukur tentang validitas secara keseluruhan dari seluruh variabel penelitian yang digunakan.

Berdasarkan uraian terhadap indeks di atas, dapat dikatakan model ini sesuai untuk digunakan, sehingga tahap berikutnya dapat dilanjutkan

5.1.3. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah ketua jurusan (ketua program studi) pada perguruan tinggi di Jawa Timur baik negeri (PTN) maupun swasta (PTS) yang mempunyai program studi tingkat strata satu (S1). Ada 7 (tujuh) buah PTN yang berbentuk institut dan universitas, sedangkan jumlah PTS menurut Direktori Perguruan Tinggi Swasta Indonesia sebanyak 224

buah dalam bentuk akademi, politeknik, institut, sekolah tinggi dan universitas. Pada bentuk yang pertama dan kedua, tidak memiliki program S1, sehingga dikurangi hal tersebut jumlah PTS menjadi 186 buah (Tabel L.5.1, pada lampiran). Jumlah fakultas di PTN adalah 49, sedangkan jumlah jurusannya 192. Jumlah PTS di Jawa Timur, menurut Depdiknas (2000:xxxvii) 224 PTS, dengan 324 fakultas, yang terdiri dari 940 jurusan, dari jumlah tersebut yang memiliki status minimal terdaftar sebesar 527 jurusan, sedangkan sisanya masih dalam proses. Jumlah jurusan yang telah terakreditasi susut lagi sehingga jumlahnya menjadi 304 buah (Tabel L.5.2, L.5.3, L.5.4 dan L.5.5 pada Lampiran 5).

Rancangan kuesioner selesai dan disetujui pada tanggal 10 Oktober 2001, langkah selanjutnya naik cetak sebanyak 400 eksemplar. Angka ini diperoleh berdasarkan ketentuan bahwa setiap fakultas dikirim satu kuisisioner. Apabila jumlah jurusan dalam fakultas lebih dari satu, maka penentuan responden dilakukan secara random. Adapun jumlah fakultas seluruhnya 373 yang terdiri dari 49 fakultas dari PTN dan 324 fakultas dari PTS. Proses sampai dengan kuesioner siap dikirimkan memakan waktu lebih kurang 4 minggu, sehingga siap dikirim pada awal November 2001. Untuk memperoleh Gambaran yang lebih baik dari populasi, maka diputuskan untuk mengirimkan kepada masing-masing satu jurusan untuk setiap fakultas yang ada, sehingga jumlah kuesioner yang dilempar berjumlah 373 eksemplar. Kuesioner dikirimkan dengan menggunakan jasa pos (*mail questionnaire*). Sampai dengan bulan Januari 2002, lebih kurang 2,5 bulan jumlah kuesioner yang kembali 69 eksemplar. Dengan demikian tingkat pengembaliannya sebesar 18,49%. Dari jumlah tersebut 4 kuesioner dinyatakan cacat, tidak bisa diolah, karena pengisian data tidak lengkap.

Sehingga yang dapat diolah hanya 65 eksemplar (100%) yang terdiri dari 19 (29%) PTN dan 46 PTS (71%).

Meskipun jumlah tersebut sudah memenuhi syarat dalam pengambilan sampel, dimana untuk penelitian ini minimal untuk model struktural [*structural equation modeling (SEM)*], yaitu 50, akan tetapi tidak cukup bagus untuk cukup untuk menggunakan metode maksimum [*maximum likelihood estimation (MLE)*] yang membutuhkan minimal 100 sampel. Mengingat waktu tunggu yang dianggap cukup, untuk melengkapi kekurangan dilakukan dengan mendatangi PTN maupun PTS yang masuk secara *door to door*. Metode ini dilakukan dengan dibantu oleh 3 orang mahasiswa. Sehingga terkumpul 52 eksemplar tambahan dengan 2 eksemplar cacat, sehingga total keseluruhan sampel adalah 115. Tabel 5.6. memberikan Gambaran umum dari responden dilihat dari sisi Usia, jenis kelamin dan tingkat pendidikannya. Adapun nama-nama perguruan tinggi dimana para ketua jurusannya turut berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Lampiran (Tabel L.5.6 dan Tabel L.5.7, Lampiran 5).

Tabel 5.6.
USIA RESPONDEN

Usia Responden	Jumlah	
	Absolut	Persentase
20 – 29 tahun	6 orang	5 %
30 – 39 tahun	32 orang	28 %
40 - 49 tahun	46 orang	40 %
50 – 59 tahun	24 orang	21 %
≥ 60 tahun	7 orang	6 %
Jumlah	115 orang	100 %

Sumber: Lampiran 5, disusun dan diolah kembali

Usia para responden dapat dilihat pada Tabel 5.6. Usia termuda adalah 25 tahun dan tertua adalah 65 tahun (Lampiran 5A, pada Tabel L 5A.8). Ketua jurusan yang usianya pada kisaran 20 – 29 tahun sebanyak 6 orang tersebut seluruhnya ada di PTS. Pada kisaran 30 – 39 tahun jumlahnya 32 orang, terdiri dari 4 orang ketua jurusan di PTN dan 28 orang di PTS. Begitu juga untuk ketua jurusan pada kisaran usia 40 – 49 sebanyak 46 orang, merupakan usia terbanyak dari ketua jurusan yang mencapai 40%, mereka terdiri dari 16 orang di PTN dan 30 orang di PTS. Mulai kisaran usia 50 tahun keatas lebih didominasi oleh PTN, bahkan jumlah ketua jurusan yang berusia diatas 60 tahun mencapai 7orang, terdiri dari 5 orang di PTN dan 2 orang di PTS atau 6% dari sampel.

Tabel 5.7.
GENDER RESPONDEN

Gender Responden	Jumlah	
	Absolut	Persentase
Perempuan	39 orang	34 %
Laki-laki	76 orang	66 %
Jumlah	115 orang	100 %

Sumber: Lampiran 5, disusun dan diolah kembali

Tabel 5.7 menunjukkan posisi gender (jenis kelamin) untuk para ketua jurusan di perguruan tinggi. Dominasi laki-laki sebagai ketua jurusan masih sangat kuat, ini mencapai 66% dari sampel, atau dua kali lipat jumlah perempuan. Komposisi laki laki dibanding perempuan di PTN masing-masing 30 orang (86%) dan 5 orang (14%). Pada PTS perbandingan antara

laki-laki dan perempuan adalah 46 orang (57%) dan 34 orang (43%), hasil selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 5, pada Tabel L.5.8.

Tabel 5.8.
TINGKAT PENDIDIKAN RESPONDEN

Tingkat Pendidikan Responden	Jumlah	
	Absolut	Persentase
Sarjana (S1)	20 orang	17 %
Pascasarjana (S-2)	86 orang	75 %
Pascasarsana (S-3)	9 orang	8 %
Jumlah	115 orang	100 %

Sumber: Lampiran 5, disusun dan diolah kembali

Tabel 5.8 menunjukkan tingkat pendidikan para ketua jurusan mayoritas adalah pascasarjana (S-2) yang mencapai 75%, sedangkan S-1 hanya 17% dari seluruh sampel. Ketua jurusan yang mempunyai jenjang pendidikan pascasarjana (S-3) sebanyak 9 orang, dengan komposisi 8 orang di PTN dan 1 orang di PTS

5.1.4. Data Hasil Penelitian

Data tentang variabel-variabel indikator dan variabel laten (*partisipasi, locus of control, imbalan, persepsi tentang imbalan, kinerja ketua jurusan dan kepuasan kerja*) diperoleh dengan pengisian kuesioner dengan menggunakan teknik seperti yang diuraikan pada Bab IV. Hasil perhitungan tentang semua variabel seperti pada Lampiran 2. Berdasarkan data tersebut selanjutnya dilakukan perhitungan statistik deskriptif, yang

meliputi antara lain perhitungan rata-rata, standar deviasi, *skewness*, dan *kurtosis*, hasil lengkap perhitungannya menggunakan program SPSS for MS WINDOWS Release 11.0, ada pada Lampiran 3A dan 3B, sedangkan ringkasannya seperti pada Tabel 5.9.

Tabel 5.9.
STATISTIK DESKRIPTIF UNTUK MENGHITUNG VARIABEL LATEN

	Partisipasi (ξ_1)	LOC Internal (ξ_2)	Imbalan (ξ_3)	Persepsi ttg Imbalan (ξ_4)	Kinerja (η_1)	Kepuasan (η_2)
Sample size	115	115	11	115	115	115
Mean	4.3959	19.0783	5.605	3.2335	5.0906	5.0314
SE Mean	.12291	.35047	.0313	.12123	.08328	.06591
Median	4.6667	19.0000	5.574	3.1429	5.1176	5.1000
Mode	5.17	20.00	5.41	1.00	5.65	4.83
Std. Dev.	1.31805	3.75838	.3359	1.30002	.89311	.70677
Variance	1.73725	14.12540	.1128	1.69006	.79764	.49953
Skewness	-.537	-.086	.533	.158	-.700	-.475
SE Skewness	.226	.226	.226	.226	.226	.226
Kurtosis	-.157	-.421	.401	-.407	1.352	-.478
SE Kurtosis	.447	.447	.447	.447	.447	.447
Range	5.83	19.00	1.60	6.00	4.94	3.20
Minimum	1.00	8.00	4.88	1.00	2.00	3.07
Maximum	6.83	27.00	6.48	7.00	6.94	6.27
Sum	505.53	2194.00	644.6	371.86	585.42	578.61

Sumber: Lampiran 3B, disusun dan diolah kembali

Sample size menunjukkan besar sampel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebanyak 115 responden. *Mean* menunjukkan nilai rata-rata jawaban responden. *Median* menunjukkan nilai tengah dari jawaban masing-masing responden, untuk mencari nilai ini, seluruh jawaban

diurutkan mulai dari nilai terendah sampai dengan nilai tertinggi. *Mode* atau *modus* adalah nilai yang paling sering muncul, artinya nilai yang paling sering dipilih/diberikan oleh responden.

Kurtosis mengukur memuncaknya (*peakedness*) atau mendatarnya (*flatness*) suatu distribusi apabila dibandingkan dengan suatu distribusi normal. Menurut Hair et al. (1992:22) nilai positif mengindikasikan tentang suatu distribusi yang relatif memuncak, sedangkan nilai negatif mengindikasikan tentang suatu distribusi yang relatif mendatar.

Skewness mengukur kesimetrisan dari distribusi dibandingkan dengan suatu distribusi normal. Menurut Hair et al. (1992:23) Nilai positif mengindikasikan bahwa suatu distribusi relatif memiliki ekor yang memanjang kekanan, sedangkan nilai negatif menunjukkan bahwa distribusi tersebut relatif mempunyai ekor yang memanjang ke kiri.

Partisipasi, *locus of control*, kinerja ketua jurusan, dan kepuasan menunjukkan *skewed* negatif, hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel laten (*construct*) tersebut memiliki distribusi yang relatif memuncak dibandingkan dengan kurva normalnya. Untuk variabel imbalan dan persepsi tentang imbalan menunjukkan *skewed* positif, hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel laten (*construct*) tersebut memiliki distribusi yang relatif mendatar dibandingkan dengan kurva normalnya.

Berdasarkan hasil olahan statistik deskriptif diatas, baik dilihat dari nilai *skewed* maupun *kurtosis* menunjukkan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki kecenderungan miring ke kiri (ekor

memanjang kekanan) atau miring kekanan (ekor memanjang kekiri). Oleh karena itu perlu dilakukan uji terhadap normalitas data. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *chi square* (χ^2) seperti pada Lampiran 3.

Tabel 5.10.
STATISTIK DESKRIPTIF UNTUK VARIABEL LATEN EKSOGEN
TINGKAT PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (ξ_1)

Variabel Indikator	Kisaran jawaban	Kisaran Aktual	Nilai Tengah	Nilai Rata-rata	Standar Deviasi
Keterlibatan (X_1)	1 – 7	1 – 7	4,00	4,40	1,89
Revisi (X_2)	1 – 7	1 – 7	5,00	4,55	1,56
Mberi Pdpt (X_3)	1 – 7	1 – 7	5,00	4,43	1,55
Pengusulan (X_4)	1 – 7	1 – 7	4,00	4,18	1,60
Kontribusi (X_5)	1 – 7	1 – 7	5,00	4,63	1,60
Minta Pdpt (X_6)	1 – 7	1 – 7	4,00	4,22	1,63
Total	6 – 42	6 – 41	28,02	26,41	7,93

Sumber : Lampiran 3, disusun dan diolah kembali

Tabel 5.10 menunjukkan deskriptif statistik untuk pengukuran tingkat partisipasi penyusunan anggaran. Sebagaimana yang telah didiskusikan dalam Bab IV, untuk variabel indikator, skor 7 menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi sedangkan skor 1 menunjukkan tingkat partisipasi yang rendah, sedangkan kisaran untuk variabel laten adalah 42 sampai dengan 7

Hasil yang ditunjukkan oleh 115 responden, kisaran sesungguhnya secara keseluruhan dari jawaban adalah 6 sampai dengan 41. Nilai rata-ratanya adalah 26,41 dengan nilai tengah 28,02 dan standar deviasi 7,93.

Indriantoro (1994) yang menggunakan 179 responden dan Frucot dan Shearon (1991) dengan 79 responden, menunjukkan kisaran jawaban yang sama dengan hasil di atas. Skor rata-rata berturut-turut 30,07 dan 35,21. Nilai tengahnya berturut-turut 30,00 dan 35,00 serta standar deviasinya 6,21 dan 6,22. Semakin tinggi nilai ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasinya juga semakin tinggi dan berlaku sebaliknya.

Hasil pengukuran tingkat partisipasi yang ditunjukkan diatas mengindikasikan bahwa para ketua jurusan rata-rata memiliki tingkat partisipasi yang baik dalam penyusunan anggaran di jurusan, dan nilai mereka di atas nilai tengah (skor 24,50).

Tabel 5.11.
STATISTIK DESKRIPTIF UNTUK
VARIABEL LATEN EKSOGEN *LOCUS OF CONTROL*. (ξ2)

Variabel Indikator	Kisaran jawaban	Kisaran Aktual	Nilai Tengah	Nilai Rata-rata	Standar Deviasi
Keluarga (X ₇)	0 - 2	0 - 2	1,27	1,24	0,64
Keadaan (X ₈)	0 - 8	0 - 8	5,46	5,32	1,70
Politik (X ₉)	0 - 5	0 - 5	2,13	2,20	1,38
Pendidikan (X ₁₀)	0 - 5	0 - 5	4,37	4,24	0,92
Sosial (X ₁₁)	0 - 5	1 - 5	4,16	4,00	1,04
Hubungan (X ₁₂)	0 - 4	0 - 4	2,13	2,09	0,79
Tugas (X ₁₃)	0 - 12	3 - 11	7,48	7,28	1,94
Total	0 - 29	7 - 27	19,00	19,10	3,76

Sumber : Lampiran 3, disusun dan diolah kembali

Tabel 5.11 menunjukkan deskriptif statistik untuk pengukuran *locus of control*. Sebagaimana yang telah didiskusikan dalam Bab 4, skor untuk variabel ini terendah 0 dan tertinggi 29, maknanya semakin tinggi skor menunjukkan responden yang bersangkutan semakin internal, sebaliknya semakin rendah menunjukkan semakin eksternal.

Hasil yang ditunjukkan oleh 115 responden dalam penelitian ini, menunjukkan kisaran sesungguhnya adalah 7 – 27, sehingga boleh dikatakan tidak seorangpun responden yang ekstrim eksternal maupun yang ekstrim internal. Nilai rata-ratanya adalah 19,10 dengan nilai tengah 19,00 dan standar deviasi 3,76. Hasil kuesioner ini menunjukkan bahwa para ketua jurusan rata-rata cenderung memiliki orientasi yang lebih internal sebab nilai rata-rata mereka lebih dari 14,50. Dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (1994), kisaran aktual 9 – 26, nilai rata-rata 19,70, nilai tengahnya 19,00, standar deviasi 3,51. Sebagai pembandingan, hasil studi yang dilakukan oleh Brownell (1979) menunjukkan skor rata-rata *locus of control* sebesar 24,25 dengan standar deviasi 2,94, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Moncur (1975) menunjukkan skor rata-rata sebesar 22,80 dengan standar deviasi sebesar 3,11. Hasil ini mengindikasikan bahwa para manajer di Amerika lebih berorientasi internal dalam *locus of controlnya* dibandingkan dengan para manajer di Indonesia, termasuk ketua jurusan didalamnya.

Tabel 5.12.
STATISTIK DESKRIPTIF UNTUK
VARIABEL LATEN EKSOGEN IMBALAN (ξ_3)

Variabel Indikator	Kisaran jawaban	Kisaran Aktual	Nilai Tengah	Nilai Rata-rata	Standar Deviasi
Jumlah rupiah (X_{14})	bebas	Rp 75.000 – 3.000.000	Rp 375.000	Rp 557.000	594778,00

Sumber : Lampiran 3, disusun dan diolah kembali

Tabel 5.12 menunjukkan deskriptif statistik untuk pengukuran besarnya imbalan yang diterima oleh para ketua jurusan, item kuesioner ini meminta para responden mengisi berapa jumlah rupiah yang diterima sehubungan dengan jabatan responden sebagai kajar, dimana jumlah yang tertulis disini adalah jumlah totalnya diluar gaji sebagai dosen. Ternyata kisaran jawabanya sangat besar dengan nilai imbalan jasa terendah sebesar Rp 75.000,00 dan tertinggi Rp 3.000.000,00. Nilai rata-ratanya sebesar Rp557.000,00 dengan nilai tengah sebesar Rp 375.000 sedangkan standar deviasinya sebesar 594778,00. Hal ini mengindikasikan bahwa variabilitas sebaran datanya sangat tinggi.

Tabel 5.13.
 STATISTIK DESKRIPTIF UNTUK VARIABEL LATEN
 EKSOGEN PERSEPSI TENTANG IMBALAN (ξ_4)

Variabel Indikator	Kisaran jawaban	Kisaran Aktual	Nilai Tengah	Nilai Rata-rata	Standar Deviasi
Jumlah imbalan (X_{15})	1 – 7	1 – 7	3,18	3,22	1,54
Tunjangan (X_{16})	1 – 7	1 – 7	3,32	3,14	1,38
Sistem penggajian (X_{17})	1 – 7	1 – 7	3,50	3,34	1,49
Total	3 – 21	3 – 21	10,00	9,77	3,86

Sumber : Lampiran 3, disusun dan diolah kembali

Tabel 5.13 menunjukkan statistik deskriptif untuk persepsi tentang imbalan, secara keseluruhan kisaran jawaban aktual antara 3 – 21. Semakin tinggi skor yang diperoleh menunjukkan bahwa persepsi para responden terhadap imbalan yang mereka terima semakin bagus (memadai). Nilai tengah sebesar 10,00 dan nilai rata-rata 9,77 serta standar deviasi sebesar 3,86. Ditinjau dari sisi jumlah imbalan yang diterima, nilai rata-ratanya hanya 3,22, selanjutnya jumlah tunjangan diluar imbalan rutin sebagai kajor nilai rata-ratanya 3,14, kemudian untuk sistem penggajian nilai rata-ratanya 3,34 dengan standar deviasi masing-masing 1,54 dan 1,38 serta 1,49. Secara keseluruhan data ini mengindikasikan bahwa persepsi para ketua jurusan terhadap imbalan yang mereka terima kurang bagus, baik ditinjau dari sisi jumlah imbalan yang diterima, jumlah tunjangan di luar imbalan rutin sebagai kajor maupun sistem penggajian yang diterapkan pada masing-masing institusi perguruan tinggi. Temuan empiris ini menunjukkan bahwa para ketua jurusan memperoleh imbalan yang tidak memadai dibandingkan dengan tanggungjawab yang harus diemban.

Tabel 5.14.
STATISTIK DESKRIPTIF UNTUK VARIABEL LATEN
VARIABEL ENDOGEN KINERJA KETUA JURUSAN (η_1)

Variabel Indikator	Kisaran jawaban	Kisaran aktual	Nilai Tengah	Nilai Rata-rata	Standar deviasi
Perencanaan (Y_1)	1 - 7	1 - 7	5,63	5,46	1,05
Koordinasi (Y_2)	1 - 7	2 - 7	5,49	5,41	1,02
Evaluasi (Y_3)	1 - 7	2 - 7	5,10	5,02	1,08
Pengendalian (Y_4)	1 - 7	2 - 7	5,06	5,04	0,96
Hubungan (Y_5)	1 - 7	2 - 7	5,01	4,88	1,11
Total	5 - 35	9 - 35	26,00	25,84	4,44

Sumber : Lampiran 3, disusun dan diolah kembali

Tabel 5.14 menunjukkan statistik deskriptif untuk kinerja ketua jurusan. Ada 6 aktivitas yang dijadikan indikator untuk menilai kinerja ketua, makna dari skor tersebut adalah semakin besar skor yang diperoleh menunjukkan kinerja mereka semakin bagus, sebaliknya semakin rendah menunjukkan kinerja yang semakin buruk. Berdasarkan Tabel tersebut kisaran aktual dari skor kinerja berada antara 2 - 7, rata-rata kinerjanya berkisar antara 4,88 sampai dengan 5,46. Standar deviasinya menunjukkan kisaran antara 0,96 sampai dengan 1,11.

Hasil yang diperoleh dari penelitian Indriantoro (1994) menunjukkan bahwa kisaran aktual berada antara 2 - 6, nilai rata-rata kinerja berkisar antara 4,37 sampai dengan 5,35 dan nilai tengahnya berkisar antara 4,62 sampai dengan 5,39 dengan standar deviasi antara 1,43 sampai dengan 2,08. Hasil penelitian yang dilakukan Frucot dan Shearon (1991) menunjukkan kisaran aktual antara 3 - 7. Nilai rata-ratanya sebesar 5,44 dengan median

5,43 dan standar deviasi sebesar 1,18. Keadaan ini mengindikasikan bahwa para ketua jurusan di Jawa Timur, maupun para manajer di Jakarta, memiliki kecenderungan untuk menilai kinerja mereka lebih rendah dibandingkan para manajer di Mexico.

Tabel 5.15.
STATISTIK DESKRIPTIF UNTUK
VARIABEL LATEN ENDOGEN KEPUASAN KERJA (η_2)

Variabel Indikator	Kisaran jawaban	Kisaran aktual	Nilai Tengah	Nilai Rata-rata	Standar deviasi
Tugas (Y_6)	1 - 7	3 - 7	5,38	5,34	0,78
Tunjangan (Y_7)	1 - 7	1 - 7	3,50	3,49	1,50
Promosi (Y_8)	1 - 7	3 - 7	5,17	5,04	0,84
Teman kerja (Y_9)	1 - 7	2 - 7	5,50	5,35	0,96
Lingkungan (Y_{10})	1 - 7	2 - 7	4,75	4,56	1,24
Hub atasan (Y_{11})	1 - 7	2 - 7	5,00	5,08	1,12
Total	6 - 42	15 - 37	29,00	28,86	4,45

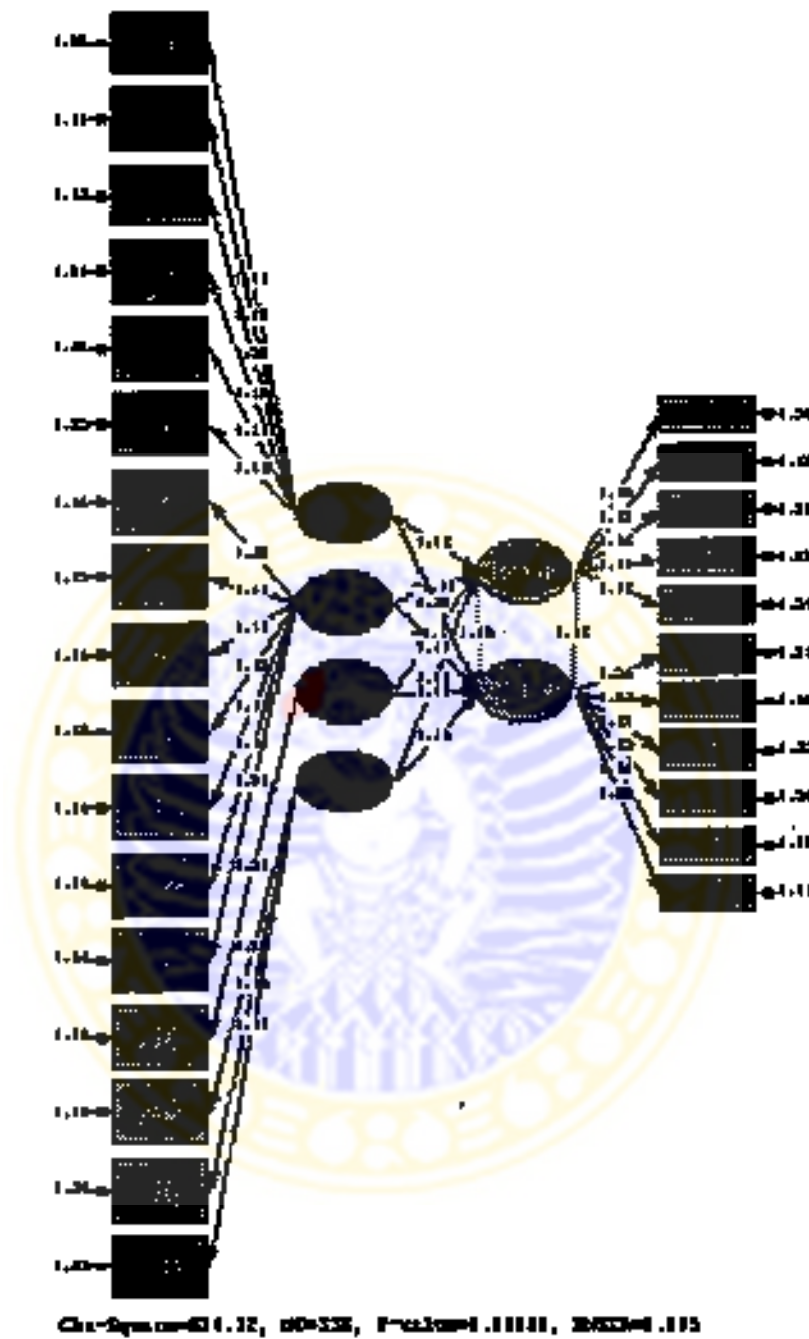
Sumber : Lampiran 3, disusun dan diolah kembali

Tabel 5.15 menunjukkan hasil statistik deskriptif untuk kepuasan kerja. Ada 6 variabel indikator yang digunakan untuk memprediksi nilai kepuasan kerja secara menyeluruh. Semakin tinggi skor yang diperoleh berarti para ketua jurusan semakin puas, demikian juga sebaliknya. Kisaran jawaban aktual berada pada angka 15 - 37. Dengan memperhatikan nilai rata-ratanya tingkat kepuasan para ketua jurusan berada pada kisaran 3,49 sampai dengan 5,34 sedangkan secara keseluruhan nilai rata-ratanya 28,86. Nilai tengahnya berada pada 3,50 sampai dengan 5,38, secara keseluruhan sebesar 29,00. Standar deviasinya secara menyeluruh sebesar 4,45.

Hasil penelitian yang dilakukan Indriantoro (1994), dengan melakukan penyesuaian maka diperoleh kisaran aktual nilai kepuasan para manajer di Jakarta 9,30 – 40,74 dengan nilai rata-rata sebesar 30,66 dan nilai tengahnya sebesar 31,08 serta standar deviasi sebesar 11,40. Hasil penelitian yang dilakukan Frucot dan Shearon (1991) pada para manajer di Mexico menunjukkan kisaran aktual sebesar 6,30 – 40,32 dengan nilai rata-rata sebesar 32,52 dan nilai tengahnya sebesar 33,60 serta standar deviasi sebesar 12,79. Hasil ini menunjukkan bahwa batas bawah tingkat kepuasan kerja para ketua jurusan lebih tinggi bila dibandingkan dengan para manajer di Jakarta apalagi di Mexico. Untuk batas atas tingkat kepuasan antara para ketua jurusan lebih rendah bila dibandingkan dengan tingkat kepuasan para manajer baik di Jakarta maupun di Mexico. Ditinjau dari nilai rata-ratanya maka rasa puas para kajar lebih rendah bila dibandingkan rasa puas para manajer baik di Jakarta maupun di Mexico.

5.2 Analisis Hasil Penelitian

Berdasarkan estimasi model struktural (SEM) dengan menggunakan metode *maximum likelihood estimation* (MLE) dan *standardized* menghasilkan nilai yang sama (Lampiran 6) artinya pengambilan sampel terhadap populasi dapat digunakan untuk mengestimasi parameter. Selanjutnya metode MLE dibandingkan dengan *completely standardized* (SC) seperti pada Gambar 5.1 dan Tabel 5.16.



Gambar 5.1. STANDARDIZED MODEL STRUKTURAL
Sumber: Lampiran 6, disusun dan diolah kembali

Keterangan Gambar

X_1 = Keterlibatan	Y_1 = Perencanaan
X_2 = Revisi anggaran	Y_2 = Koordinasi
X_3 = Memberikan pendapat	Y_3 = Evaluasi
X_4 = Pengaruh usulan	Y_4 = Pengendalian
X_5 = Kontribusi	Y_5 = Hubungan dg pihak terkait
X_6 = Diminta pendapat	Y_6 = Kepuasan thd tugas
X_7 = Keluarga	Y_7 = Kepuasan thd tunjangan
X_8 = Keadaan	Y_8 = Kpuasn thd kesempt promosi
X_9 = Politik	Y_9 = Kepuasan thd teman kerja
X_{10} = Pendidikan	Y_{10} = Kpuas thd lingkungan kerja
X_{11} = Sosial	Y_{11} = K thd hubungan dg atasan
X_{12} = Hubungan Kerja	ξ_1 = Partisipasi dlm penganggaran
X_{13} = Tugas	ξ_2 = <i>Locus of control</i>
X_{14} = Nilai Rp imbalan	ξ_3 = Imbalan
X_{15} = Jumlah tunjangan	ξ_4 = Persepsi tentang imbalan
X_{16} = Jumlah insentif	η_1 = Kinerja ketua jurusan
X_{17} = Sistem penggajian	η_2 = Kepuasan kerja kajar

Gambar 5.1. menunjukkan hasil perhitungan *Standardized Structural Model* dengan software LISREL 8.30 dalam bentuk *basic model*, selanjutnya dalam bentuk Tabel disajikan dalam Tabel 5.15 untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 5.16
HASIL MODEL STRUKTURAL

No	Parameter	Notasi	Esti-masi		S.E
			MLE	STD	
1	Perencanaan thd. Kinerja	λ^y_{11}	0,65	0,65	0,10
2	Koordinasi thd. Kinerja	λ^y_{12}	0,60	0,60	0,10
3	Evaluasi thd. Kinerja	λ^y_{13}	0,96	0,89	0,10
4	Pengendalian thd. Kinerja	λ^y_{14}	0,84	0,87	0,09
5	Hubungan thd. Kinerja	λ^y_{15}	0,86	0,77	0,11
6	Tugas thd. Kepuasan Kerja	λ^y_{21}	0,59	0,76	0,07
7	Tunjangan thd. Kepuasan Kerja	λ^y_{22}	0,23	0,23	0,10
8	Kesmtpt promosi thd Kpuasan Kerja	λ^y_{23}	0,60	0,72	0,08
9	Teman kerja thd. Kepuasan Kerja	λ^y_{24}	0,65	0,65	0,09
10	Lingk kerja thd. Kepuasan Kerja	λ^y_{25}	0,91	0,73	0,12
11	Hub dg atasan thd. Kepuasan Kerja	λ^y_{26}	0,55	0,55	0,10
12	Keterlibatan thd. Partisipasi	λ^x_{11}	0,88	0,88	0,07
13	Revisi anggaran thd. Partisipasi	λ^x_{12}	0,72	0,72	0,08
14	Memberi pendapat thd. Partisipasi	λ^x_{13}	0,52	0,52	0,09
15	Pengaruh usulan thd. Partisipasi	λ^x_{14}	0,85	0,85	0,08
16	Kontribusi thd. Partisipasi	λ^x_{15}	0,80	0,80	0,08
17	Dininta pendapat thd. Partisipasi	λ^x_{16}	0,86	0,86	0,08
18	Hub Keluarga thd. LOC	λ^x_{27}	0,32	0,32	0,11
19	Keadaan (nasib) thd. LOC	λ^x_{28}	0,74	0,74	0,10
20	Politik thd. LOC	λ^x_{29}	0,47	0,47	0,11
21	Pendidikan thd. LOC	λ^x_{210}	0,62	0,62	0,10
22	Sosial thd. LOC	λ^x_{211}	0,44	0,44	0,11
23	Hubungan kerja thd. LOC	λ^x_{212}	0,01	0,01	0,11
24	Tugas thd. LOC	λ^x_{213}	0,24	0,24	0,11
25	Nilai rupiah thd. imbalan	λ^x_{314}	0,27	0,80	0,42
26	Jml tunj thd Persepsi ttg imbalan	λ^x_{415}	1,26	0,82	0,13
27	Jml insentif thd Prsepsi ttg imbalan	λ^x_{416}	0,79	0,79	0,08

Dilanjutkan

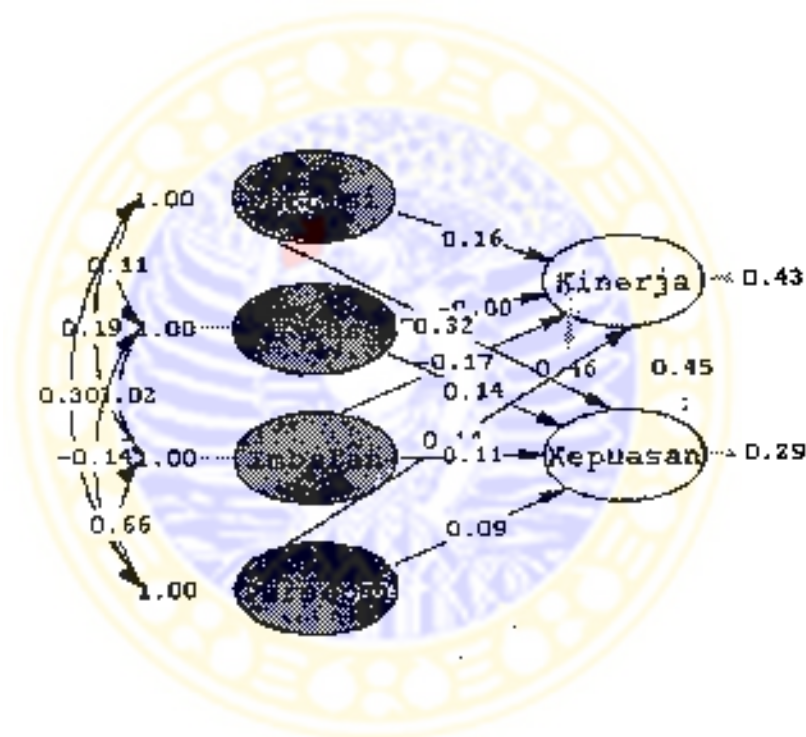
Lanjutan

No	Parameter	Notasi	Esti-masi		S.E
			MLE	STD	
28	Sistem gaji thd Persepsi ttg imbalan	λ^X_{417}	0,78	0,78	0,08
29	Kinerja terhadap Kepuasan Kerja	β_{11}	0,46	0,46	0,43
30	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	β_{21}	0,45	0,45	0,29
31	Partisipasi terhadap Kinerja	γ_{11}	0,16	0,16	0,09
32	Partisipasi terhadap Kepuasan Kerja	γ_{12}	0,00	0,00	0,12
33	Locus terhadap Kinerja	γ_{21}	-0,17	-0,17	0,69
34	Locus terhadap Kepuasan Kerja	γ_{22}	0,14	0,14	0,66
35	Imbalan terhadap Kinerja	γ_{31}	0,32	0,32	0,09
36	Imbalan terhadap Kepuasan Kerja	γ_{32}	0,14	0,14	0,14
37	Persepsi ttg imbalan thd Kinerja	γ_{41}	0,11	0,11	0,11
38	Persepsi ttg Imbln thd Kpuas Kerja	γ_{42}	0,09	0,09	0,09

Sumber: Lampiran 6, disusun dan diolah kembali

Berdasarkan Tabel 5.16., ternyata seluruh *loading factor* (λ^X dan λ^Y) maupun *structural effect* (β_n dan γ_n) berada pada kisaran yang diperkenankan yaitu antara 0 – 1. Selain itu nilai error juga kecil, < 1, tidak ada error varian yang negatif. Untuk membandingkan hasil ini, dapat juga dilihat indeks kesesuaian model pada Lampiran 6. Meskipun pada *Chi Square* (χ^2) menunjukkan model tidak fit akan tetapi pada tolok ukur MLE yang lain yaitu *Goodness of Fit Index* (GFI), *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI), *Root Mean Square Residual* (RMR), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) seluruhnya fit. Selain itu pengujian yang dilakukan terhadap *Incremental Fit Measures* yang diukur dengan 5 jenis indeks, yaitu: *Non-Normed Fit Index* (NNFI) ; *Normed Fit Index* (NFI); *Relative Fit Index* (RFI); *Incremental Fit Index* (IFI); dan *Comparative Fit*

Index (CFI) semua indeks tersebut ternyata fit. Terakhir *goodness-of-fit statistics* pada model di sini dapat juga ditinjau dari nilai *Expected Cross Validation Index* (ECVI) yang ternyata nilainya lebih rendah dibandingkan nilai *ECVI for saturated model*, berdasarkan kriteria ini model dianggap sesuai dan valid, sebab ECVI juga mengukur tentang validitas secara keseluruhan dari seluruh variabel penelitian yang digunakan.



Gambar 5.2. NILAI ESTIMASI VARIABEL LATEN
DALAM MODEL STRUKTURAL

Sumber: Lampiran 6, disusun dan diolah kembali

5.2.1. Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis dilakukan berdasarkan hasil estimasi model struktural seperti yang tampak pada Gambar 5.1. Gambar tersebut menunjukkan hasil dari pengolahan data dalam bentuk bagan *basic model*. Hipotesis penelitian dapat dikatakan signifikan apabila $t_{\text{Observasi}}$ (t_{Value}) lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} . Dengan taraf signifikansi 95% atau $\alpha = 5\%$, maka nilai $t_{\text{tabel}} = 1,96$. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada Gambar 5.2 dalam bentuk model struktural, selanjutnya berdasarkan Gambar tersebut disusunlah Tabel 5.17, yang merupakan rangkuman dari nilai t untuk masing-masing hipotesis.

Tabel 5.17.
HASIL HIPOTESIS MODEL STRUKTURAL

No	Parameter	Estimasi	t-value	Keterangan
1	Partisipasi terhadap Kinerja	0,16	0,22	Ditolak
2	Partisipasi terhadap Kepuasan Kerja	0,32	5,49	Diterima
3	Locus terhadap Kinerja	0,00	0,66	Ditolak
4	Locus terhadap Kepuasan Kerja	0,14	3,64	Diterima
5	Imbalan terhadap Kinerja	-0,17	1,88	Ditolak
6	Imbalan terhadap Kepuasan Kerja	0,11	1,30	Ditolak
7	Persepsi ttg Imbalan thd Kinerja	0,14	0,25	Ditolak
8	Persepsi ttg Imbln thd Kpuas Kerja	0,09	2,13	Diterima
9	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	0,46	2,16	Diterima
10	Kinerja terhadap Kepuasan Kerja	0,45	8,54	Diterima

Sumber: Lampiran 6, disusun dan diolah kembali

Berdasarkan kerangka konsep yang disusun pada Bab 3, dan model persamaan dalam SEM untuk menguji hipotesis pada Bab 4, maka Pengujian hipotesis 1, hipotesis 3, hipotesis 5, hipotesis 7, dan hipotesis 9, menggunakan persamaan SEM-1, yakni:

$$\eta_1 = \beta_2\eta_2 + \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{21}\xi_2 + \gamma_{31}\xi_3 + \gamma_{41}\xi_4 + \zeta_1$$

dimana:

ξ_1 = Tingkat Partisipasi Penyusunan Anggaran

ξ_2 = *Locus of control*

ξ_3 = Imbalan

ξ_4 = Persepsi tentang Imbalan

η_1 = Kinerja Ketua jurusan

η_2 = Kepuasan Kerja

ζ_1 = Galat yang terkait dengan Kinerja Ketua Jurusan

ζ_2 = Galat yang terkait dengan Kepuasan Kerja

β_1, β_2 = koefisien pengaruh antar variabel endogen, Kinerja Ketua Jurusan dan Kepuasan Kerja

$\gamma_{11}, \gamma_{21}, \gamma_{31}, \gamma_{41}$ = koefisien pengaruh variabel eksogen (Tingkat Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Locus of control*, Imbalan, dan Persepsi tentang Imbalan) terhadap variabel endogen (Kinerja Ketua Jurusan).

$\gamma_{12}, \gamma_{22}, \gamma_{32}, \gamma_{42}$ = koefisien pengaruh variabel eksogen (Tingkat Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Locus of control*, Imbalan, dan Persepsi tentang Imbalan) terhadap variabel endogen (Kepuasan Kerja).

Berdasarkan pada Gambar 5.2 dan Tabel 5.16, besarnya pengaruh tingkat partisipasi terhadap kinerja pada hipotesis pertama, adalah positif sebesar 0,16 dengan $t_{\text{Observasi}}$ sebesar 0,22 berarti H_0 tidak dapat ditolak, sedangkan H_a ditolak. Besarnya pengaruh *locus of control* terhadap kinerja pada hipotesis ke-tiga, sebesar 0,00 atau tidak ada pengaruh, sedangkan $t_{\text{Observasi}}$ -nya sebesar 0,66 atau lebih kecil dibandingkan dengan t_{Tabel} , sehingga H_0 tidak dapat ditolak, sedangkan H_a ditolak. Pada hipotesis ke-lima, besarnya pengaruh imbalan terhadap kinerja adalah negatif, sebesar -0,17 dengan nilai $t_{\text{Observasi}}$ sebesar 1,88 dengan menggunakan besaran alpha 5 % H_0 tidak dapat ditolak, sedangkan H_a ditolak. Apabila menggunakan alpha 10% atau taraf signifikansi 90%, artinya H_0 ditolak, sedangkan H_a tidak dapat ditolak. Pada hipotesis ke-tujuh, besarnya pengaruh persepsi tentang imbalan terhadap kinerja adalah sebesar 0,14 dan nilai dari $t_{\text{Observasi}}$ sebesar 0,25 artinya H_0 tidak dapat ditolak, sedangkan H_a ditolak. Terakhir adalah hipotesis yang ke-sembilan, pada hipotesis ini besarnya pengaruh kepuasan terhadap kinerja kerja 0,46 sedangkan $t_{\text{Observasi}}$ sebesar 2,16 artinya H_0 ditolak, sedangkan H_a tidak dapat ditolak. Apabila dimasukkan dalam persamaan struktural adalah:

$$\begin{array}{l} \text{Kinerja} \\ \text{Ketua} \\ \text{Jurusan} \end{array} = 0,46 \text{ Kepuasan kerja} + 0,16 \text{ Partisipasi penyusunan anggaran} \\ + 0,00 \text{ Locus of control} - 0,17 \text{ Imbalan} + 0,14 \text{ Persepsi} \\ \text{tentang imbalan} + 0,27$$

Pengujian hipotesis 2, hipotesis 4, hipotesis 6, dan hipotesis 8, dan hipotesis 10, menggunakan persamaan SEM-2.

$$\eta_2 = \beta_1\eta_1 + \gamma_{12}\xi_1 + \gamma_{22}\xi_2 + \gamma_{32}\xi_3 + \gamma_{42}\xi_4 + \zeta_2$$

Berdasarkan pada Gambar 5.2 dan Tabel 5.16, besarnya pengaruh tingkat partisipasi terhadap kepuasan kerja pada hipotesis ke-dua, adalah positif sebesar 0,32 dengan $t_{\text{Observasi}}$ sebesar 5,49 berarti H_0 ditolak, sedangkan H_a tidak dapat ditolak. Besarnya pengaruh *locus of control* terhadap kepuasan kerja pada hipotesis ke-empat, sebesar 0,14 sedangkan $t_{\text{Observasi}}$ nya sebesar 3,64 atau lebih besar dibandingkan dengan t_{Tabel} , sehingga H_0 ditolak, sedangkan H_a tidak dapat ditolak. Pada hipotesis ke-enam, besarnya pengaruh imbalan terhadap kepuasan kerja adalah, sebesar 0,11 dengan nilai $t_{\text{Observasi}}$ sebesar 1,30 artinya H_0 tidak dapat ditolak, sedangkan H_a ditolak. Pada hipotesis ke-delapan, besarnya pengaruh persepsi tentang imbalan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,09 dan nilai dari $t_{\text{Observasi}}$ sebesar 2,13 artinya H_0 ditolak, sedangkan H_a tidak dapat ditolak. Terakhir adalah hipotesis yang ke-sepuluh, pada hipotesis ini besarnya pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja 0,45, sedangkan $t_{\text{Observasi}}$ sebesar 8,54 artinya H_0 ditolak, sedangkan H_a tidak dapat ditolak. Apabila dimasukkan dalam persamaan struktural adalah:

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan Kerja} &= 0,45 \text{ Kinerja} + 0,32 \text{ Partisipasi penyusunan anggaran} + \\ &+ 0,14 \text{ Locus of control} + 0,11 \text{ Imbalan} + 0,09 \text{ Persepsi} \\ &\text{tentang imbalan} + 0,11 \end{aligned}$$

5.2.2. Analisis Hasil Pengujian Hipotesis

5.2.2.1. Pengujian hipotesis 1, hipotesis 3, hipotesis 5, hipotesis 7, dan hipotesis 9.

Hasil pengujian hipotesis pertama, yang mengukur besar pengaruh tingkat partisipasi terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai γ_{11} (gamma 11). Baik perhitungan metode MLE, *standardized*, maupun *completed stadardized* memiliki nilai γ_{11} yang sama yaitu mempunyai koefisien positif sebesar 0,16. Artinya setiap ada perubahan partisipasi terhadap anggaran sebesar satu satuan, akan berpengaruh terhadap kinerja ketua jurusan sebesar 0,16. Langkah berikutnya, dapat dilihat nilai $t_{\text{observasi}}$ dengan $\alpha = 5\%$ ternyata $t_{\text{observasi}} = 0,22$ lebih kecil dari 1,96 sehingga besarnya pengaruh tingkat partisipasi terhadap kinerja tersebut tidak signifikan, dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa tingkat partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan tidak terbukti.

Pada hipotesis ke-tiga, besar pengaruh *locus of control* terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai γ_{21} (gamma 21). Baik perhitungan metode MLE, *standardized*, maupun *completed stadardized* memiliki nilai γ_{21} yang sama yaitu sebesar 0,00. Artinya, *locus of control* tidak mempunyai pengaruh terhadap besaran kinerja ketua jurusan, kondisi ini juga di dukung dengan nilai t_{tabel} sebesar 0,66 yang tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa *Locus of control* mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan tidak terbukti

Pada hipotesis ke-lima, besarnya pengaruh imbalan terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai γ_{31} (gamma 31). Nilai koefisien ini adalah negatif, sebesar $-0,17$ dengan nilai t-observasi sebesar $1,88$ dengan menggunakan alpha 10% atau taraf signifikansi 90% hipotesis ini diterima, tapi apabila menggunakan besaran alpha 5% hipotesis ini ditolak. Dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan besarnya imbalan mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan **tidak terbukti**.

Pada hipotesis ke-tujuh, besarnya pengaruh persepsi tentang imbalan terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai γ_{41} (gamma 41). Nilai koefisien ini adalah positif sebesar $0,14$ dan nilai dari t observasi sebesar $0,25$ artinya hipotesis ditolak. Hal ini berarti hipotesis 7 yang menyatakan bahwa persepsi tentang imbalan mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan **tidak terbukti**.

Hipotesis yang ke-sembilan, pada hipotesis ini besarnya pengaruh kepuasan terhadap kinerja kerja yang nilainya ditunjukkan oleh β_2 (beta 2) Nilai koefisien ini adalah positif sebesar $0,46$ artinya semakin puas seorang ketua jurusan maka kinerjanya juga semakin bagus. Dilihat dari hasil perhitungan t-observasi sebesar $2,16$ artinya pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian hipotesis 9 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ketua jurusan **terbukti**.

5.2.2.2. Pengujian hipotesis 2, hipotesis 4, hipotesis 6, dan hipotesis 8, dan hipotesis 10.

Pada hipotesis ke-dua, besarnya pengaruh tingkat partisipasi terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh nilai γ_{12} . Koefisiennya menunjukkan nilai positif sebesar 0,32 artinya semakin tinggi tingkat partisipasi yang diberikan oleh pimpinan fakultas atau universitas kepada ketua jurusan untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran, maka ia akan merasakan kepuasan yang semakin tinggi pula. Nilai $t_{\text{observasi}}$ terhadap pengaruh tersebut adalah sebesar 5,49 nilai ini lebih besar dari nilai t_{Tabel} . Dengan demikian pengaruh tingkat partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Oleh karenanya hipotesis 2, yang menyatakan bahwa tingkat partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja terbukti.

Pada hipotesis ke-empat, besarnya pengaruh *locus of control* terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh nilai γ_{22} . Besarnya koefisien tersebut adalah positif sebesar 0,14, maknanya semakin internal seseorang maka mereka akan semakin tinggi rasa kepuasannya. Dilihat dari perhitungan $t_{\text{observasi}}$ nya sebesar 3,64 atau lebih besar dibandingkan dengan t_{Tabel} , sehingga besarnya pengaruh tersebut adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis ke-empat yang menyatakan bahwa *Locus of control* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja terbukti.

Pada hipotesis ke-enam, besarnya pengaruh imbalan terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh nilai γ_{32} . Besarnya nilai koefisien ini adalah positif sebesar 0,11 artinya semakin tinggi imbalan yang diterima

oleh seorang ketua jurusan, maka ia akan semakin puas dalam menjalankan tugasnya. Selanjutnya adalah melihat perhitungan nilai $t_{\text{Observasi}}$ sebesar 1,30 dengan taraf signifikan 95% atau alpha 5% nilai tersebut dibawah nilai t_{tabel} , dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa besarnya imbalan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja **tidak terbukti**.

Pada hipotesis ke-delapan, besarnya pengaruh persepsi tentang imbalan terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh nilai γ_2 . Besarnya koefisien pengaruh tersebut adalah positif sebesar 0,09, artinya semakin tinggi persepsi tentang imbalan bagi para ketua jurusan akan menyebabkan tingkat kepuasan kerja yang semakin tinggi pula. Dilihat dari perhitungan nilai dari $t_{\text{observasi}}$ sebesar 2,13 nilai ini lebih tinggi dari nilai t_{tabel} , sehingga pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, hipotesis 8 yang menyatakan bahwa persepsi tentang imbalan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

Hipotesis yang ke-sepuluh, yang menguji besarnya pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh nilai β_1 . Besarnya koefisien pengaruh tersebut adalah positif sebesar 0,45. Hal ini berarti semakin tinggi kinerja ketua jurusan, mereka akan semakin puas. Dilihat dari perhitungan $t_{\text{observasi}}$ sebesar 8,54 nilai ini lebih tinggi dari nilai t_{tabel} , berarti besarnya nilai pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja ketua jurusan **terbukti**.

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1. Pengaruh Penganggaran partisipatif, *Locus of control* , imbalan dan persepsi tentang imbalan terhadap Kinerja Ketua Jurusan.

Berdasarkan telaah literatur yang dilakukan pada bab 2, penelitian yang menggunakan anggaran sebagai salah satu topik sudah ada sejak tahun enam puluhan yang dilakukan oleh Becker dan Green (1962), Boss dan Leavitt (1963). Diawali dengan kajian terhadap anggaran yang sifatnya statis, selanjutnya berkembang terhadap anggaran yang luwes (*flexible budget*), dan dalam penelitian yang lebih mutakhir anggaran yang disusun berdasarkan aktivitas (*activity based budgeting*). Kajian tentang anggaran menjadi sangat menarik ketika dihadapkan pada hal-hal yang berhubungan dengan penelitian perilaku. Pada era ini kajian terhadap penganggaran partisipatif menjadi lebih dominan. Penelitian ini telah banyak menarik minat para peneliti dibidang akuntansi dan manajemen setelah pada era tahun tujuh puluhan, Milani (1979) menemukan kuesioner untuk mengukur derajat partisipasi dalam penyusunan anggaran, kuesioner ini dikenal dengan MPI (*Milani Participation Instrument*). Kuesioner ini telah diuji berkali-kali tentang validitas dan reliabilitasnya. Lebih menarik lagi ternyata hasil penelitian tentang pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja hasilnya tidak konsisten dari waktu-ke waktu, meskipun secara teoritis menunjukkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan menyebabkan kinerja dan kepuasan kerja yang semakin tinggi pula. Hasil-hasil kajian empiris inilah yang

menyebabkan timbulnya pemikiran tentang dugaan adanya faktor-faktor kondisional dalam penyusunan anggaran. Pengaruh ini menyebabkan hubungan antara penganggaran partisipatif tidak bisa langsung, tetapi ada variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah (kontjensi) hubungan tersebut. Variabel yang diduga mempengaruhi hubungan langsung tersebut dalam penelitian-penelitian ilmu-ilmu sosial disebut dengan variabel moderator (*moderating variable*). Temuan adanya variabel moderator ini diungkapkan oleh Brownell (1982) pada era delapan puluhan, ia menggolongkan variabel moderator ini kedalam 4 (empat) kelompok, yaitu: struktur organisasi, budaya organisasi, interpersonal dan individual. Temuan ini membawa implikasi baru dalam perkembangan terhadap hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja dan kepuasan kerja dengan cara melakukan rekonsiliasi terhadap hasil penelitian yang tidak konsisten dengan memasukkan variabel moderator pada era sembilan puluhan. Beberapa penelitian yang menggunakan variabel moderator dalam menguji inkonsistensi hubungan ini antara lain O'Connor (1995), Goddard (1997) yang menggunakan budaya organisasi sebagai variabel moderator. Penelitian dilakukan terhadap perusahaan lokal dan asing di Singapura, diantara kedua perusahaan tersebut masing-masing memiliki budaya organisasi yang berbeda, akan tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pimpinan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menyebabkan hubungan atasan dan bawahan yang semakin baik, selain itu juga mampu menghilangkan ambiguitas (O'Connor, 1995).

Penelitian lebih lanjut yang menggunakan *locus of control* sebagai variabel moderator, termasuk kelompok individual dalam klasifikasi

variabel moderator yang dilakukan oleh Brownell (1982a), adalah penelitian yang dilakukan oleh Mia (1987), Frucot dan Shearon (1991), Indriantoro (1994), dan Halaman (1997). Gul, et al (1995) menggunakan struktur organisasional sebagai variabel moderator. Mengikuti saran Brownell (1982a), Indriantoro dan Supomo (1998) memperluas variabel moderator yang digunakan dalam penelitian dengan memasukkan struktur dan kultur (budaya) organisasi sebagai variabel moderator. Berdasarkan telaah terhadap hasil penelitian tersebut, ternyata *locus of control* sekaligus juga diperlakukan sebagai variabel bebas. Hasil uji terhadap hubungan antar variabel laten (*independent* dan *dependent*) menunjukkan bahwa dugaan terhadap adanya variabel moderator itu lemah (tidak terbukti secara statistik), hasil tersebut seperti yang ditunjukkan oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Adler (1986), Kagitcibasi dan Berry; Maddi (1989), Frucot dan Shearon (1991), S. Nam (1992), Indriantoro (1994), dan Halaman (1997). Tampaknya variabel-variabel tersebut merupakan variabel bebas seperti ide Rotter (1966), penggagas *locus of control instrument*, sehingga dalam kajian ini pendapat Rotter masih layak untuk di pertimbangkan kembali.

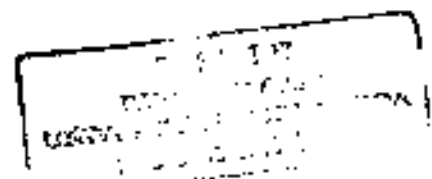
Ada empat hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh Penganggaran partisipatif, *locus of control*, imbalan dan persepsi tentang imbalan terhadap kinerja ketua jurusan. Hasil pengujian terhadap hipotesis tersebut diuraikan dalam bab 5, masing-masing akan dijelaskan pada uraian selanjutnya.

6.1.1. Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap kinerja ketua jurusan

Hipotesis 1 menyatakan : Penganggaran partisipatif mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan.

Besar pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai γ_{II} (gamma II). Baik perhitungan metode MLE, *standardized*, maupun *completed stadardized* memiliki nilai γ_{II} yang sama yaitu mempunyai koefisien positif sebesar 0,16. Artinya setiap ada perubahan partisipasi terhadap anggaran sebesar satu satuan, akan berpengaruh terhadap kinerja ketua jurusan sebesar 0,16. Langkah berikutnya, dapat dilihat nilai $t_{Observed}$ dengan $\alpha = 5\%$ ternyata $t_{Observed} = 0,22$ lebih kecil dari 1,96 sehingga besarnya pengaruh tingkat partisipasi terhadap kinerja tersebut tidak signifikan, dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa Penganggaran partisipatif mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan tidak terbukti.

Pada organisasi perguruan tinggi, khususnya pada manajer tingkat jurusan (ketua jurusan) ternyata penganggaran partisipatif tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan. Seperti yang dihasilkan dalam penelitian literatur sebelumnya bahwa hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja dan kepuasan kerja sering tidak konsisten. Sebagian peneliti mendukung bahwa ada hubungan yang signifikan antara anggaran partisipasi dengan kinerja, sebagian lainnya justru menunjukkan hal yang berlawanan, yaitu tidak ada hubungan yang signifikan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh



Morse dan Reimer (1956), Govindarajan (1986), Penno (1990), Frucot dan Shearon (1991), Magner, Welker dan Campbell (1995), Gul, Tsui, Fong, dan Kwok (1995), dan Haliman (1997), Iudriantoro & Supomo (1999).

Morse dan Reimer (1956), melakukan penelitian tentang pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja dengan menggunakan analisis regresi, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa anggaran partisipatif justru menghambat kinerja, sebab ia tidak berpengaruh positif melainkan berpengaruh negatif artinya semakin tinggi partisipasi yang diberikan maka kinerjanya semakin buruk.

Govindarajan (1986) melakukan penelitian dengan menghubungkan antara anggaran partisipasi, ketidak-pastian lingkungan dan kinerja, respondennya adalah para manajer tingkat menengah (setingkat dengan kepala departemen) sebanyak 77 orang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa anggaran partisipatif memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja para manajer pada lingkungan dengan situasi ketidak-pastian yang tinggi. Sebaliknya pada lingkungan dengan ketidak-pastian yang rendah penganggaran partisipatif tidak memiliki kontribusi dengan kinerja para manajer.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Penno (1990), yang menguji terhadap nilai ekonomis dari penganggaran partisipatif. Model penelitian yang digunakan adalah *Simple Prinsipal-Agent*. Ia menyimpulkan penganggaran partisipatif yang dirancang agar mampu mengkomunikasikan informasi dari agent kepada prinsipal ternyata tidak memiliki nilai ekonomis meskipun agen bersedia untuk membayar dari

informasi yang dihasilkan dan proses penyusunan anggaran partisipasi tidak memiliki hubungan yang signifikan baik terhadap kinerja maupun kepuasan kerja.

Fruco dan Shearon (1991) yang melakukan penelitian pada para manajer perusahaan manufaktur di Mexico, menunjukkan hasil bahwa penganggaran partisipatif tidak berpengaruh terhadap prestasi kinerja para manajer.

Penelitian yang dilakukan oleh Magner, Welker dan Campbell (1995) menyimpulkan bahwa para karyawan yang menerima penganggaran partisipatif sebagai hal yang tidak menguntungkan, justru memiliki sikap negatif terhadap pembuat keputusan anggaran, dan hal ini justru tidak membuat kinerja mereka lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Gul, Tsui, Fong, dan Kwok (1995) menunjukkan bahwa pada organisasi yang tingkat desentralisasinya tinggi, penganggaran partisipatif memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja, sedangkan pada organisasi yang desentralisasinya rendah, penganggaran partisipatif tidak berhubungan dengan peningkatan kinerja.

Penelitian Haliman (1997) juga menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja, ia melakukan penelitian di Universitas Tarumanegara..

Penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro & Supomo (1999), penelitian ini mengembangkan apa yang telah ditulis oleh Indriantoro (1994) dengan menambahkan unsur struktur organisasi sebagai *moderating*

variabel. Hasilnya menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ).

6.1.2. Pengaruh *Locus of control* terhadap Kinerja Ketua Jurusan.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa : *Locus of control* mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan

Besar pengaruh *locus of control* terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai γ^2_1 (gamma 21) Baik perhitungan metode MLE, *standardized*, maupun *completed stadardized* memiliki nilai γ^2_1 yang sama yaitu sebesar 0,00. Artinya, *locus of control* tidak mempunyai pengaruh terhadap besaran kinerja ketua jurusan, kondisi ini juga di dukung dengan nilai t-value sebesar 0,66 yang tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa *Locus of control* mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan tidak terbukti

Hasil kajian dalam disertasi ini ternyata *locus of control* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Ketua Jurusan. Baik buruk dari dari kinerja seorang ketua jurusan tidak dipengaruhi oleh pembawaan diri yang diukur oleh orientasi mereka dalam memandang masalah dalam kehidupannya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hofstede (1980), Adler (1986), Kagitcibasi dan Berry (1989), Johns (1991), S. Nam yang dikutip oleh Bischoff, et al. (1992:325), Indriantoro (1994), Haliman (1997).

Beberapa penelitian yang menggunakan *locus of control* yang dilakukan di Indonesia antara lain dilakukan oleh Indriantoro (1994), ia juga menguji hasil yang inkonsisten dalam hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja dan kepuasan kerja direkonsiliasi dengan memasukkan unsur *locus of control* dan budaya organisasi sebagai *moderating variabel*. Ia mengembangkan apa yang telah dilakukan oleh Frucot & Shearon (1991) yang diterapkan oleh Indriantoro pada para manajer di Jakarta. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja adalah positif signifikan, sedangkan *locus of control* tidak berpengaruh terhadap kinerja maupun kepuasan kerja. Selain itu penelitian ini juga tidak mampu mendeteksi *locus of control* sebagai variabel moderator. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Haliman (1997) juga membuktikan bahwa *locus of control* tidak berpengaruh terhadap kinerja, ia melakukan penelitian di Universitas Tarumanegara..

Beberapa penelitian menunjukkan perbedaan budaya memiliki pengaruh yang cukup kuat. Misal penelitian yang dilakukan oleh S. Nam yang dikutip oleh Bischoff, et al. (1992:325), terhadap para manajer di Korea yang memperoleh hasil yang berlawanan dengan *self-serving bias*, mereka cenderung menjerima dengan lapang dada tanggung-jawab untuk kegagalan yang dilakukan oleh kelompok. Teori atribusi dikembangkan di Amerika, yang didasarkan pada eksperimen-eksperimen dengan orang Amerika. Oleh karenanya perlu kehati-hatian dalam membuat ramalan terhadap teori atribusi (*attribution theory*) terutama pada negara-negara yang memiliki kolektivitas yang kuat.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Kagitcibasi dan Berry (1989) yang menyimpulkan perlunya pengkajian yang hati-hati dalam menterjemahkan teori-teori motivasi lintas kultural, menurutnya ada perbedaan nilai masyarakat (*social value*) pada masyarakat yang cenderung memiliki tingkat kolektivitas tinggi dengan masyarakat yang memiliki tingkat individualitas tinggi. Negara-negara seperti Amerika, Kanada, Inggris, Australia dikelompokkan memiliki masyarakat yang individualistik (*individualistic societies*), mereka cenderung menghargai nilai-nilai inisiatif individual, *privacy*, dan hal-hal yang bersifat pribadi, hal senada juga diungkapkan oleh Johns (1991 : 188). Disisi lain kelompok masyarakat dari negara-negara Mexico, Singapura, Pakistan cenderung lebih tinggi tingkat kolektivitasnya (*collective societies*), mereka memiliki hubungan yang cukup dekat dengan keluarga, marga (*clan*) maupun organisasi.

Menurut Hofstede (1980) kedekatan terhadap kelompok atau grup ini akan membawa konsekuensi bahwa mereka diharapkan mereka loyal. Selain itu Adler (1986) juga mengungkapkan bahwa perbedaan budaya antar negara akan menyebabkan perbedaan hasil terhadap penelitian-penelitian tentang perilaku individu, bahkan seringkali hasil tersebut sangat bertawanan.

Penelitian ini dapat memperkaya hasil yang telah diperoleh S. Nam, yang melakukan penelitian di Korea, selanjutnya oleh Kagitcibasi dan Berry (1989) dan di Indonesia antara lain dilakukan oleh Indriantoro (1994) dan Haliman (1997) yang membuktikan bahwa ternyata kinerja seorang manajer maupun ketua jurusan tidak dipengaruhi oleh *locus of control*. Hal ini mungkin disebabkan adanya perbedaan budaya, misalnya sifat gotong-

royong (kolektivitas) yang cukup tinggi, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Dukungan teori untuk mengkaji lebih lanjut juga disarankan oleh Maddi (1989:63), Gibson et.al. (1991:79) bahwa *locus of control* sebagai salah satu bagian dari kepribadian (*personality*) seseorang sangat kuat (signifikan) dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu: keturunan (*heredity*), budaya (*cultural*), sosial (*social class, membership*) dan lingkungan (*family relationships, environmental*).

6.1.3. Pengaruh imbalan terhadap Kinerja Ketua Jurusan.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa : **Besarnya imbalan mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan.**

Pada hipotesis ke-lima, besarnya pengaruh imbalan terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai γ_{31} (gamma 31). Nilai koefisien ini adalah negatif sebesar 0,17 dengan nilai t-observasi sebesar 1,88 dengan menggunakan alpha 10% atau taraf signifikansi 90% hipotesis ini diterima, tapi apabila menggunakan besaran alpha 5 % hipotesis ini ditolak. Dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan besarnya imbalan mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan **tidak terbukti**.

Pada pengujian tentang pengaruh imbalan terhadap kinerja ketua jurusan ada hal yang menarik, apabila menggunakan taraf signifikansi 95% atau alpha 5%, maka nilai t-observasi lebih rendah bila dibandingkan dengan t-tabel, sehingga hipotesis ini **tidak terbukti**. Apabila derajat kemaknaanya diturunkan menjadi 90% atau alpha 10%, maka hipotesis penelitian **terbukti**. Besarnya pengaruh tersebut adalah negatif artinya

semakin besar imbalan yang diperoleh, justru kinerja mereka semakin menurun.

Dengan mempertimbangkan bahwa hipotesis yang lain menggunakan derajat alpha 5%, maka imbalan tidak berpengaruh baik terhadap kinerja ketua jurusan. Hasil penelitian ini mendukung teori porter lawler (1966). Selain itu juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Haire et. al (1967) Iaffaldano dan Muchinsky (1985).

Teori Porter-Lawler (*The Porter-Lawler Model*), seperti yang dikutip oleh Gibson et al. (1991 : 77), John (1992 : 190) dan Schenmerhom (1991 : 60), menjelaskan bahwa imbalan tidak berpengaruh terhadap kinerja akan tetapi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Didalam model tersebut dijelaskan bahwa kinerja yang baik akan mempengaruhi jumlah imbalan yang akan diterima, selanjutnya persepsi tentang imbalan (yang diterima tersebut) akan mempengaruhi kepuasan. Penelitian yang dilakukan oleh Iaffaldano dan Muchinsky (1985) menunjukkan bahwa persepsi tentang imbalan yang diterima oleh para karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka akan tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerjanya, penelitian ini menggunakan *meta analysis*.

Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Haire et. al (1967) seperti yang dikutip oleh Johns (1992) ia melakukan penelitian terhadap para manajer tingkat menengah yang bekerja lewat waktu (lembur), atas lembur tersebut mereka diberikan insentif (*overtime incentive*), selanjutnya imbalan ini dihubungkan dengan kinerja mereka. Hasil penelitian tersebut ternyata menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh atas tambahan imbalan yang

mereka terima dengan kinerjanya. Dengan memperhatikan kajian teoritis dan fakta empiris yang diungkapkan sebelumnya, maka hasil penelitian ini masih sejalan. Dari hasil wawancara dengan beberapa ketua jurusan, ternyata sejak awal mereka bergabung untuk bekerja di perguruan tinggi sudah menyadari bahwa imbalan (gaji) yang akan mereka terima tidaklah terlalu besar. Dorongan mereka bergabung dengan institusi perguruan tinggi lebih banyak didorong oleh panggilan jiwa, maupun minat untuk terus belajar.

6.1.4. Pengaruh Persepsi tentang Imbalan terhadap Kinerja Ketua Jurusan.

Hipotesis 7 menyatakan, bahwa: persepsi tentang imbalan mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan

Pada hipotesis ke-tujuh, besarnya pengaruh persepsi tentang imbalan terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai γ_41 (gamma 41). Nilai koefisien ini adalah positif sebesar 0,14 dan nilai dari t observasi sebesar 0,25 artinya hipotesis ditolak. Hal ini berarti hipotesis 7 yang menyatakan bahwa persepsi tentang imbalan mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan **tidak terbukti**.

Persepsi tentang imbalan tidak berpengaruh terhadap kinerja ketua jurusan. Persepsi tentang imbalan (*perceived equity of rewards*) adalah variabel untuk mengukur bagaimana seorang pekerja mempersepsikan tentang kesesuaian antara imbalan yang diterima dengan beban kerja

mereka. Persepsi tentang imbalan dalam penelitian ini ditunjukkan oleh 3 indikator: pertama mengukur bagaimana persepsi mereka terhadap jumlah tunjangan sebagai ketua jurusan yang diterima dibandingkan beban kerja. Kedua, bagaimana persepsi mereka terhadap jumlah insentif yang mereka terima terhadap beban kerja, insentif disini adalah jumlah uang yang diterima diluar tunjangan sebagai kajar, sifatnya insidental disesuaikan dengan jumlah dan jenis aktivitas. Ketiga, persepsi mereka terhadap sistem penggajian secara umum dibandingkan dengan beban tugas.

Hasil ini didukung oleh teori yang diungkapkan oleh Porter-Lawler (*The Porter-Lawler Model*), model ini dikutip oleh Gibson et al. (1991 : 77), John (1992 : 190) dan Schermerhorn (1991 : 60), ia menjelaskan bahwa persepsi tentang imbalan tidak berpengaruh terhadap kinerja akan tetapi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Didalam model tersebut dijelaskan bahwa kinerja yang baik akan mempengaruhi jumlah imbalan yang akan diterima, selanjutnya persepsi tentang imbalan (yang diterima tersebut) akan mempengaruhi kepuasan. Penelitian yang dilakukan oleh Iaffaldano dan Muchinsky (1985) menunjukkan bahwa persepsi tentang imbalan yang diterima oleh para karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka akan tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerjanya, penelitian ini menggunakan *meta analysis*.

6.2. Pengaruh Penganggaran partisipatif, *Locus of control*, imbalan dan persepsi tentang imbalan terhadap Kepuasan Kerja Ketua Jurusan.

6.2.1. Pengaruh Penganggaran partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Ketua Jurusan.

Hipotesis 2 menyatakan, bahwa : Penganggaran partisipatif mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja ketua jurusan.

Pada hipotesis ke-dua, besarnya pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja ketua jurusan yang ditunjukkan oleh nilai t_{12} . Koefisiennya menunjukkan nilai positif sebesar 0,32 artinya semakin tinggi tingkat partisipasi yang diberikan oleh pimpinan fakultas atau universitas kepada ketua jurusan untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran, maka ia akan merasakan kepuasan yang semakin tinggi pula. Nilai $t_{observed}$ terhadap pengaruh tersebut adalah sebesar 5,49 nilai ini lebih besar dari nilai t_{tabel} . Dengan demikian pengaruh Penganggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Oleh karenanya hipotesis 2, yang menyatakan bahwa tingkat partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja terbukti.

Hasil penelitian ini menunjukkan penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ketua jurusan. Artinya semakin besar partisipasi yang diberikan dalam rangka penyusunan anggaran di jurusan hal ini akan menyebabkan para ketua jurusan semakin puas. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975); Steer dan Kenis (1979); Brownel (1982); Hirst(1986); Mia (1987), Chenhall

dan Brownell (1988); Chalos dan Haka (1989); Frucot & Shearon (1991), Lyne (1992); Leung dan Dunk (1992), Magner, Welker, dan Johnson (1993); Indriantoro (1994), Magner, Welker dan Campbell (1995), Goddard (1997).

Penelitian Milani (1975), menunjukkan hasil penganggaran partisipatif memiliki hubungan yang positif baik terhadap kinerja maupun kepuasan kerja. Dalam penelitian ini pula, ia yang menciptakan kuesioner MPI (*Milani Participation Instrument*) yang telah di standarisasi dan masih digunakan dalam berbagai penelitian yang menyangkut tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Steer dan Kenis (1979) yang menguji pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja, ia menggunakan MPI sebagai alat untuk mengukur penganggaran partisipatif dan hasilnya mendukung apa yang dilakukan oleh Milani (1975).

Penelitian yang Brownell (1982 a dan b) dalam hubungannya untuk menguji pengaruh penganggaran partisipatif dengan kinerja dan kepuasan kerja merekomendasikan saran untuk memasukkan 4 macam *moderating variabel* sebagai faktor-faktor kondisional dalam merekonsiliasi inkonsistensi hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja dan kepuasan kerja. Variabel moderator tersebut adalah: struktur organisasi, budaya organisasi, interpersonal dan individual. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif memiliki hubungan positif dengan kinerja dan kepuasan kerja manajer.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Hirst(1986); ia juga menggunakan MPI sebagai instrumen penelitian. Hasilnya menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif memiliki hubungan yang positif baik terhadap kinerja maupun kepuasan kerja.

Pada periode berikutnya Mia (1987) juga melakukan penelitian yang akan menguji hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja dan kepuasan kerja direkonsiliasi dengan memasukkan unsur *locus of control*. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja. *Locus of control* berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini juga dibuktikan bahwa *locus of control* dapat mempengaruhi hubungan langsung antara kinerja dan kepuasan kerja para manajer.

Penelitian yang dilakukan Chenhall dan Brownell (1988). Ia menguji hubungan penganggaran partisipatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja baik para manajer maupun para karyawan dalam perusahaan manufaktur. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa, penganggaran partisipatif mampu meningkatkan kinerja maupun kepuasan kerja baik bagi para manajer lini maupun karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fracot dan Shearon (1991), mencoba menguji hasil penelitian yang inkonsisten dalam hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja dan kepuasan kerja direkonsiliasi dengan memasukkan unsur *locus of control* yang diterapkan pada para manajer di Mexico. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja akan tetapi berpengaruh

terhadap kepuasan kerja sedangkan *Locus of control* tidak berpengaruh baik terhadap kinerja maupun kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Leung dan Dunk (1992), mereka memperluas penelitian sebelumnya (Dunk, 1990) dengan memasukkan unsur kepuasan kerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada korelasi antara aturan yang dibuat manajer dengan penganggaran partisipatif, mereka secara bersama-sama mampu meningkatkan kepuasan karyawan.

Penelitian dalam disertasi yang dilakukan oleh Indriantoro (1994), ia juga menguji hasil yang inkonsisten dalam hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja dan kepuasan kerja direkonsiliasi dengan memasukkan unsur *locus of control* dan budaya organisasi sebagai *moderating variabel*. Ia mengembangkan apa yang telah dilakukan oleh Frucot & Shearon (1991) yang diterapkan oleh Indriantoro pada para manajer di Jakarta. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja adalah positif signifikan, sedangkan *locus of control* tidak berpengaruh terhadap kinerja maupun kepuasan kerja. Selain itu penelitian ini juga tidak mampu mendeteksi *locus of control* sebagai variabel moderator.

Penelitian yang dilakukan oleh Magner, Welker dan Campbell (1995) ini merupakan penelitian lanjutan dari penelitian yang telah mereka lakukan pada tahun 1992. Dalam penelitian ini, ia menguji bagaimana pengaruh persepsi terhadap penganggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa persepsi yang negatif terhadap

penganggaran partisipatif secara signifikan berpengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan Goddard (1997) menunjukkan hasil bahwa penganggaran partisipatif memiliki hubungan positif dengan kinerja dan kepuasan kerja serta mampu menghilangkan ambiguitas dalam pengambilan keputusan. Variabel moderator budaya organisasi dan perilaku sangat menunjang ditaatinya peraturan yang dibuat oleh manajemen.

6.2.2. Pengaruh *Locus of control* terhadap Kepuasan Kerja Ketua Jurusan.

Hipotesis 4 menyatakan, bahwa: *Locus of control* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja ketua jurusan.

Pada hipotesis ke-empat, besarnya pengaruh *locus of control* terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh nilai γ^2 . Besarnya koefisien tersebut adalah positif sebesar 0,14, maknanya semakin internal seseorang maka mereka akan semakin tinggi rasa kepuasannya. Dilihat dari perhitungan $t_{\text{Observasi}}$ sebesar 3,64 atau lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} , sehingga besarnya pengaruh tersebut adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis ke-empat yang menyatakan bahwa *Locus of control* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja terbukti.

Hasil uji yang dilakukan pada hipotesis ke-empat, *internal locus of control* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ketua jurusan. Artinya semakin internal seseorang maka mereka akan semakin puas terhadap

tugas-tugas yang diberikan dalam pekerjaannya. Hasil ini mendukung teori yang diungkapkan oleh Rotter et al. (1960), ia mengungkapkan bahwa teori ini mempertemukan antara keahlian lawan kesempatan (*skills versus environment*) hal ini akan mempengaruhi secara berbeda terhadap perilaku. Ia menemukan bahwa para pekerja yang dikendalikan secara internal (*internally controlled*) pada umumnya lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini juga terjadi pada posisi pekerjaan tingkat manajerial, maka mereka akan lebih puas dengan gaya manajemen partisipatif.

Hasil dalam penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Pryer dan Distenfino (1971); Anderson et al. (1977); Miller et al. (1982); Spector (1982); Glogow (1986); Mia (1987); Fricot dan Shearon (1991); Gul, Tsui, Fong, dan Kwok (1995); O'Connor (1995), yang akan dijelaskan pada uraian selanjutnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Pryer dan Distenfino (1971), Anderson et al. (1977), Miller et al. (1982), dan Glogow (1986), menemukan bahwa manajer yang *internally controlled* mempunyai kinerja dan kepuasan yang lebih baik, lebih mempertimbangkan para bawahan, cenderung tidak kehabisan tenaga, dan mengikuti suatu tindakan eksekutif dengan gaya yang lebih strategik. Selain itu, Pearche dan DeNisi (1983) menemukan bahwa *attribution process* telah ditunjukkan untuk memainkan peran dalam pembentukan koalisi di dalam proses politis organisasi. Dalam hal tertentu, anggota koalisi membuat *internal attribution* yang lebih kuat, seperti kemampuan dan keinginan, dan yang bukan anggota koalisi membuat *external attribution* lebih kuat, seperti keberuntungan.

Implikasi dari beberapa penelitian di atas, adalah bahwa para manajer yang dikendalikan secara internal (*internally controlled*) lebih baik daripada para manajer yang dikendalikan secara eksternal (*externally controlled*). Namun demikian, generalisasi ini belum menjanjikan karena masih ada beberapa bukti yang kontradiksi (berlawanan) dengan temuan-temuan di atas. Suatu penelitian menyimpulkan bahwa manajer yang ideal mungkin mempunyai orientasi eksternal karena hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa para manajer yang dikendalikan secara eksternal dirasakan sebagai pertimbangan awal daripada para manajer yang dikendalikan secara internal. Selain itu, implikasi untuk perilaku manajerial dan kinerja manajerial, *attribution theory* telah ditunjukkan relevansinya di dalam penjelasan perilaku penentuan tujuan (*goal-setting behavior*), perilaku kepemimpinan, dan kinerja karyawan yang rendah. Spector (1982), menyimpulkan bahwa *locus of control* dihubungkan dengan kinerja dan kepuasan anggota organisasi dan mungkin memoderatori hubungan antara motivasi dan insentif.

Sebagian besar penelitian yang membandingkan internal dan eksternal Spector (1982), Blau (1987), secara konsisten telah menunjukkan bahwa individu-individu yang memiliki nilai tinggi dalam ke-eksternalannya kurang dipuaskan dengan pekerjaan mereka, mempunyai tingkat absensi yang lebih tinggi, merasa lebih terasingkan dari lingkungan kerja, dan kurang terlibat pada pekerjaan mereka dibandingkan kaum internal. Mengapa kaum eksternal kurang dipuaskan?. Menurut simpulan penelitian tersebut, karena kaum eksternal membayangkan bahwa, mereka hanya memiliki kendali yang sangat sedikit terhadap hasil organisasi dimana mereka bekerja. Sebaliknya, kaum internal yang menghadapi persoalan

yang sama lebih menghubungkan hasil organisasi yang mereka capai disebabkan oleh tindakan mereka sendiri, sehingga tidak ada pihak lain yang patut disalahkan. Selain itu, kaum internal yang tak terpuaskan dengan pekerjaan mereka, sangat mungkin untuk mengundurkan diri dari pekerjaan mereka.

Dampak *locus of control* terhadap tingkat absensi pegawai juga sangat menarik untuk dikaji, penelitian ini dilakukan oleh Mangione (1970), Quinn (1973), Marsh dan Mannari (1977). Kaum internal meyakini bahwa kesehatan berada dibawah kendali mereka sendiri melalui kebiasaan hidup sehat yang dijalankan. Akibatnya mereka lebih bertanggung-jawab terhadap kesehatan mereka sendiri dengan cara mempertahankan cara hidup yang sehat. Hal ini menghantarkan ke peristiwa sakit yang lebih rendah, yang pada gilirannya frekuensi absensi juga lebih rendah. Bukti-bukti empiris secara keseluruhan menunjukkan bahwa kaum internal umumnya memiliki kinerja yang lebih baik. Mereka lebih aktif mencari informasi sebelum mengambil keputusan, lebih termotivasi untuk berprestasi, dan melakukan upaya yang lebih besar untuk mengendalikan lingkungan mereka. Sebaliknya, para eksternalis lebih tunduk dan bersedia mengikuti pengarahan. Oleh karenanya para internalis dapat melakukan tugas-tugas canggih lebih baik, antara lain tugas manajerial dan profesional, dimana menuntut pemrosesan dan pembelajaran informasi yang lebih rumit. Mereka juga lebih cocok untuk jenis pekerjaan yang menuntut prakarsa dan kebebasan untuk bertindak. Berlawanan dengan kaum eksternalis, mereka lebih tepat melakukan pekerjaan-pekerjaan terstruktur, rutin, serta dimana kesuksesan lebih diukur dengan kepatuhan dan pengarahan dari orang-orang lain.

6.2.3. Pengaruh imbalan terhadap Kepuasan Kerja Ketua Jurusan.

Hipotesis 6 menyatakan, bahwa besarnya imbalan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja ketua jurusan.

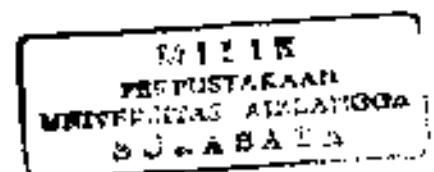
Pada hipotesis ke-enam, besarnya pengaruh imbalan terhadap kepuasan kerja ketua jurusan ditunjukkan oleh nilai γ^2 . Besarnya nilai koefisien ini adalah positif sebesar 0,11 artinya semakin tinggi imbalan yang diterima oleh seorang ketua jurusan, maka ia akan semakin puas dalam menjalankan tugasnya. Selanjutnya adalah melihat perhitungan nilai $t_{\text{observasi}}$ sebesar 1,30 dengan taraf signifikan 95% atau alpha 5% nilai tersebut dibawah nilai tabel, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa besarnya imbalan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja tidak terbukti.

Pada pengujian hipotesis ke-enam diperoleh fakta empiris yang membuktikan bahwa imbalan yang diperoleh tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja ketua jurusan. Bukti empiris tersebut merupakan fenomena yang menarik, sebab menurut salah satu teori motivasi yang diungkapkan oleh Herzberg menyatakan bahwa individu melakukan pekerjaan karena didorong oleh berbagai 2 faktor, yaitu *hygiene factors* dan *motivator factors*. *Hygiene factors* terdiri dari kebijaksanaan perusahaan dan administrasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, gaji dan keamanan kerja. *Motivator factors* terdiri dari kebutuhan untuk mencapai prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pertumbuhan (*growth*), kerja itu sendiri (*work it self*), kemajuan (*advancement*), tanggung jawab (*responsibility*). Dalam menunjang kepuasan kerja, masing-masing

memiliki kontribusi sebesar 19% untuk *hygiene factors* dan 81% untuk *motivator factors*

Mencermati apa yang diungkapkan dalam teori Herzberg diatas, imbalan termasuk salah satu unsur dari *hygiene factors*, ia memegang kontribusi sebesar 4% dari seluruh komposisi yang menyusun kepuasan kerja. sehingga dalam kasus ketua jurusan tampaknya kepuasan kerjanya tidak disebabkan oleh faktor besarnya imbalan yang diterima. Kinerja yang baik tidak selalu dihubungkan dengan besarnya imbalan yang akan diterima, hal ini tidak sama dengan motivasi para karyawan yang bekerja pada perusahaan bisnis. Mereka berusaha untuk berkinerja yang baik, karena motif-motif adanya bonus, insentif atau bentuk imbalan lainnya sebagai bentuk kompensasi atas prestasinya. Menurut Lawler dan Jenkins (1992) dalam sistem imbalan, dalam berkinerja mereka lebih menekankan pada perolehan *extrinsic reward*. Imbalan jenis ini adalah imbalan yang diterima dari lingkungan di sekitar konteks kerja itu sendiri. Imbalan ini dapat dibedakan menjadi kompensasi langsung (*direct compensation*), kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*), dan imbalan bukan uang (*non financial compensation*).

Para ketua jurusan yang berkinerja baik lebih merupakan wujud tanggungjawab mereka terhadap tugas yang diemban, sehingga mereka tidak mengkaitkan secara langsung dengan tingkat imbalan yang akan mereka peroleh. Disisi lain mereka merasa puas dalam bekerja juga bukan disebabkan oleh rangsangan imbalan, tetapi mereka lebih puas karena jenis pekerjaan itu sendiri. Menurut penelitian yang dilakukan Lawler dan Jenkins (1992) sistem imbalan para ketua jurusan tersebut lebih



memperhatikan *intrinsic reward*. Imbalan jenis ini adalah kenikmatan atau nilai yang diterima seseorang dari isi suatu tugas kerja. Imbalan yang sebagian besar disebabkan oleh hasil kepuasan kerja atas pekerjaannya.

Pada dasawarsa 1990-an ada isu-isu istimewa yang berhubungan dan motivasi para pekerja profesional. Motivasi mereka bisa dibedakan dengan karyawan pada umumnya. Menurut Robbins (1998:202) para profesional yang memiliki motivasi unik dalam bekerja. Kaum profesional biasanya sangat terlatih dan memiliki gelar profesi, misalnya dokter, insinyur, akuntan, advokat, dan sebagainya. Para profesional biasanya banyak menerima kepuasan intrinsik dari kerja mereka, gaji mereka cenderung baik. Mereka mempunyai komitmen kuat dan berjangka-panjang kepada bidang keahliannya. Mereka lebih setia kepada profesinya, bukan pada majikannya. Untuk tetap menguasai perkembangan dalam bidangnya, mereka dituntut untuk selalu memutakhirkan (*update*) pengetahuan mereka. Mengingat komitmen mereka terhadap profesi, berarti sulit (jarang) untuk dapat mendefinisikan jam kerjanya, misalnya 8 jam sehari atau 5 hari dalam sepekan dan seterusnya. Tantangan pekerjaan mereka cukup tinggi, *reward* mereka yang tertinggi adalah pekerjaan itu sendiri, mereka juga sangat menghargai dengan adanya dukungan.

Dari hasil wawancara dengan beberapa ketua jurusan, ternyata sejak awal mereka bergabung untuk bekerja di perguruan tinggi sudah menyadari bahwa imbalan (gaji) yang akan mereka terima tidaklah terlalu besar. Dorongan mereka bergabung dengan institusi perguruan tinggi lebih banyak didorong oleh panggilan jiwa, maupun minat untuk terus belajar. Hasil dari wawancara ini selanjutnya dituangkan dalam pengukuran tentang kepuasan

kerja bagi para dosen dalam hal ini para ketua jurusan dalam kuesioner. Dari hasil temuan ini diperoleh bahwa ada 6 indikator yang mampu membuat mereka merasa puas sebagai ketua jurusan. Indikator ini akan disusun berdasarkan tingkat kepuasan yang tertinggi menuju terendah, berturut-turut adalah (1)kepuasan terhadap lingkungan kerja, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,91; (2)kepuasan terhadap teman kerja, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,65; (3)kepuasan terhadap kesempatan untuk menduduki jabatan struktural yang lebih tinggi, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,60; (4)kepuasan terhadap tugas, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,59; (5)kepuasan terhadap hubungan dengan atasan, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,55; dan yang terakhir yang pengaruhnya terkecil adalah (6)kepuasan terhadap tunjangan atau imbalan yang diterima, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,23. Dari uraian ini jelas bahwa bagi ketua jurusan motivasi tentang nilai imbalan sebagai pendorong kepuasan sangat kecil dan menduduki prioritas terendah. Berdasarkan hasil kajian empiris tersebut berarti faktor-faktor kepuasan bagi ketua jurusan dapat dikatakan tidak sama dengan faktor kepuasan para manajer dilingkungan bisnis, faktor-faktor pemicu tingkat kepuasan mereka lebih dekat dengan tingkat kepuasan para profesional lainnya. Jadi hasil ini mendukung temuan Robbin (1998) yang menunjukkan bahwa para ketua jurusan yang sekaligus dosen termasuk kelompok pekerja profesional.

6.2.4. Pengaruh persepsi tentang imbalan terhadap Kepuasan Kerja Ketua Jurusan.

Hipotesis 8 menyatakan, bahwa : Persepsi tentang imbalan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja ketua jurusan.

Pada hipotesis ke-delapan, besarnya pengaruh persepsi tentang imbalan terhadap kepuasan kerja ketua jurusan ditunjukkan oleh nilai γ^2 . Besarnya koefisien pengaruh tersebut adalah positif sebesar 0,09, artinya semakin tinggi persepsi tentang imbalan bagi para ketua jurusan akan menyebabkan tingkat kepuasan kerja yang semakin tinggi pula. Dilihat dari perhitungan nilai dari t -observasi sebesar 2,13 nilai ini lebih tinggi dari nilai t_{tabel} , sehingga pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, hipotesis 8 yang menyatakan bahwa persepsi tentang imbalan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja terbukti.

Persepsi tentang imbalan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ketua jurusan. Hal ini berarti apabila seorang ketua jurusan mempersepsikan bahwa imbalan yang mereka terima cukup baik maka ia akan merasa puas. Dengan demikian semakin baik mereka mempersepsikan tentang imbalan yang mereka terima, maka kepuasan kerja semakin tinggi. Hasil pengkajian dalam penelitian ini mendukung teori porter lawler atau yang lebih dikenal dengan *The Porter-Lawler Model*, yang dikutip oleh Gibson et.al. (1991:77), John (1992:190) dan Schermerhorn (1991:60), menjelaskan bahwa persepsi tentang imbalan tidak berpengaruh terhadap kinerja akan tetapi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Didalam model tersebut dijelaskan bahwa kinerja yang baik akan mempengaruhi jumlah

imbalan yang akan diterima. selanjutnya persepsi tentang imbalan (yang diterima tersebut) akan mempengaruhi kepuasan.

Menurut Robbins (1998 : 25) para pekerja akan bereaksi terhadap persepsi mereka, bukan berdasarkan realitas, oleh karenanya para manajer akan berupaya agar persepsi mereka terhadap upah yang diterima tidak bias, sebab persepsi tentang upah ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan mereka. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Iaffaldano dan Muchinsky (1985) juga menunjukkan bahwa persepsi tentang imbalan yang diterima oleh para karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka.

6.3. Pengaruh Kinerja Ketua Jurusan terhadap Kepuasan Kerja Ketua Jurusan dan Sebaliknya.

Hipotesis 9 menyatakan, bahwa: Kinerja ketua jurusan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja ketua jurusan.

Besarnya pengaruh kepuasan terhadap kinerja kerja yang nilainya ditunjukkan oleh β_2 (beta 2), nilai koefisiennya adalah positif sebesar 0,46 artinya semakin puas seorang ketua jurusan maka kinerjanya juga semakin bagus. Dilihat dari hasil perhitungan t-observasi sebesar 2,16 artinya pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian hipotesis 9 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ketua jurusan terbukti.

Hipotesis 10 menyatakan, bahwa: Kepuasan kerja ketua jurusan mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan

Hipotesis yang ke-sepuluh, yang menguji besarnya pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh nilai β_1 . Besarnya koefisien pengaruh tersebut adalah positif sebesar 0,45. Hal ini berarti semakin tinggi kinerja ketua jurusan, mereka akan semakin puas. Dilihat dari perhitungan $t_{\text{observasi}}$ sebesar 8,54 nilai ini lebih tinggi dari nilai t_{tabel} , berarti besarnya nilai pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja ketua jurusan terbukti.

Hubungan antara kinerja dengan kepuasan sampai sekarang masih menjadi perdebatan, yang kadang-kadang dikatakan sebagai "*the job satisfaction-performance controversy*" istilah ini dimunculkan oleh Charles N. Greene dalam karyanya "*The Satisfaction-performance controversy*" dalam Jurnal *Business Horizons*, pada bulan Oktober 1972 (Schermerhorn et al., 1991 : 59), Gibson (1991 : 76) yang melibatkan tiga alternatif sudut pandang, yakni : (a) *satisfaction causes performance* (S - P), (b) *performance causes satisfaction* (P - S), dan (c) *reward causes both performance and satisfaction* (R - P,S).

Teori tentang *satisfaction causes performance* (S - P), diungkapkan oleh Victor H Vroom pada tahun 1964, melalui karyanya yang berjudul "*Work and Motivation*", yang diterbitkan di New York oleh John Wiley dan Son. Alasan yang berkaitan dengan *satisfaction causes performance* adalah, kajian yang ia lakukan terhadap beberapa penelitian mengindikasikan bahwa tidak ada mata rantai langsung antara kepuasan kerja individual pada suatu waktu tertentu dan kinerja pekerjaan (*work performance*) pada waktu

berikutnya. Namun demikian masih ada yang menyarankan bahwa hubungan S - P mungkin ada dengan berbagai macam tingkatan yang bergantung situasi tertentu. Manajer harus mengakui bahwa kepuasan kerja sendiri mungkin tidak merupakan prediktor yang konsisten dari kinerja pekerjaan individual.

Menurut Johns (1992 : 190), teori tentang *performance causes satisfaction* (P - S) dikenal dengan nama *The Porter-Lawler Model*, model ini dicetuskan oleh L.W. Porter dan E.E. Lawler pada tahun 1968 dalam karyanya "*Managerial Attitudes and Performances*", diterbitkan oleh Richard D. Irwin, Inc. Alasan yang berkaitan dengan *performance causes satisfaction* yang dikaji dari berbagai penelitian mengindikasikan suatu hubungan empirikal antara kinerja individual yang diukur pada suatu waktu tertentu dan kepuasan kerja pada waktu berikutnya. Penjelasan model hubungan tersebut adalah kinerja mengarahkan pada imbalan, selanjutnya mengarahkan pada kepuasan. Imbalan sebagai variabel *intervening* yang menjadi mata rantai antara kinerja dengan kepuasan. Selain itu, variabel moderator "*perceived equity of rewards*" lebih jauh mempengaruhi hubungan tersebut. Variabel moderator mengindikasikan bahwa kinerja akan mengarahkan (berpengaruh) terhadap kepuasan hanya jika imbalan dirasakan sesuai. Jika seseorang merasa bahwa kinerjanya tidak diberi imbalan yang sesuai, maka tidak akan menyebabkan kepuasan kerja. Penelitian yang mendukung teori Porter-Lawler ini antara lain Organ (1977), Fichman (1988) dan Konovsky (1989).

Alasan yang berkaitan dengan *reward causes both performance and satisfaction*. Beberapa penelitian mengindikasikan bahwa orang yang

menerima imbalan tinggi melaporkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Namun demikian beberapa penelitian juga mengindikasikan bahwa pemberian imbalan yang disesuaikan dengan kinerja (*performance-contingent rewards*) mempengaruhi kinerja pekerjaan. Pemberian imbalan rendah mungkin akan mengarah pada ketidakpuasan awal, harapan berikutnya adalah bahwa usaha individual akan timbul untuk meningkatkan kinerja guna memperoleh imbalan yang lebih besar di masa yang akan datang. Manajer harus mempertimbangkan kepuasan dan kinerja sebagai dua hal yang terpisah, akan tetapi merupakan hasil kerja yang saling berkaitan yang dipengaruhi oleh pengalokasian imbalan.

Berdasarkan model-model hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja yang selama ini ada, menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya diuji secara terpisah. Sehingga landasan teoritis maupun bukti empiris menunjukkan bahwa ada 3 (tiga) model yang dapat di rangkum seperti yang dijelaskan pada uraian sebelumnya. Hasil kajian empiris, sepanjang yang dapat diperoleh, belum ditemukan uji yang mengindikasikan hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Hal ini diduga belum adanya perangkat lunak yang memadai untuk melakukan uji tersebut secara simultan. Berdasarkan pada hasil uji dari hipotesis ke-sembilan dan ke-sepuluh diatas, maka dapat dikatakan bahwa antara kinerja ketua jurusan dan kepuasan kerja memiliki hubungan *nonrecursive* atau resiprokal. Pengaruh tersebut adalah positif untuk kedua arah, artinya semakin bagus kinerja ketua jurusan maka akan semakin puas pula ia. Pada arah sebaliknya kepuasan kerja yang tinggi menyebabkan kinerja yang semakin tinggi pula. Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini

sekaligus mendukung teori tentang *satisfaction causes performance (S-P)* diungkapkan oleh Victor H Vroom dan teori tentang *performance causes satisfaction (P-S)* yang diungkapkan oleh Porter-Lawler

6.4. Kontribusi Penelitian

Penelitian tentang pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Pada umumnya yang dijadikan sampel penelitian dalam memprediksi parameter adalah para manajer di perusahaan manufaktur atau organisasi yang *profit oriented*. Hal ini disebabkan anggaran lebih ditonjolkan sebagai alat dalam rangka *profit planning*. Penelitian ini mencoba mengembangkan dari sisi subyek penelitiannya, yaitu organisasi perguruan tinggi, khususnya para ketua jurusan dalam fakultas, sebab mereka lah yang menjadi ujung tombak dari aktivitas organisasi. PT termasuk organisasi nirlaba, menurut Vinter dan Kish (1984 : 4) dan Maher, et al, (1994 : 476), anggaran lebih ditekankan pada penggunaan atau alokasi sumber daya. Sehingga dari sini dapat dipahami adanya perbedaan-perbedaan dengan organisasi yang berorientasi laba. Dilain pihak hasil kajian yang dilakukan oleh Mia (2002) juga menyarankan bahwa penelitian di bidang penganggaran partisipatif masih sangat kurang khususnya pada organisasi jasa.

Dari sisi penggunaan model analisis, penelitian ini menggunakan model struktural [*structural equation modeling (SEM)*]. Pada penelitian sebelumnya teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda maupun analisis jalur (*path analysis*). Keunggulan teknik ini dalam melakukan

analisis adalah selain dapat menjelaskan hubungan searah (*recursive*), seperti yang dilakukan dalam analisis regresi maupun path, juga memiliki keunggulan untuk menjelaskan hubungan timbal balik (*reciprocal*). Dengan demikian diharapkan akan mempertajam serta mengembangkan hasil penelitian sebelumnya.

Berdasarkan 6 indikator kepuasan ketua jurusan. Indikator ini akan disusun berdasarkan tingkat kepuasan yang tertinggi menuju terendah, berturut-turut adalah (1)kepuasan terhadap lingkungan kerja, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,91; (2)kepuasan terhadap teman kerja, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,65; (3)kepuasan terhadap kesempatan untuk menduduki jabatan struktural yang lebih tinggi, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,60; (4)kepuasan terhadap tugas, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,59; (5)kepuasan terhadap hubungan dengan atasan, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,55; dan yang terakhir yang pengaruhnya terkecil adalah (6)kepuasan terhadap tunjangan atau imbalan yang diterima, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,23. Dari uraian ini jelas bahwa bagi ketua jurusan motivasi tentang nilai imbalan sebagai pendorong kepuasan sangat kecil dan menduduki prioritas terendah. Berdasarkan hasil kajian empiris tersebut berarti faktor-faktor kepuasan bagi ketua jurusan dapat dikatakan tidak sama dengan faktor kepuasan para manajer dilingkungan bisnis, faktor-faktor pemicu tingkat kepuasan mereka lebih dekat dengan tingkat kepuasan para profesional lainnya.

Selain itu, penelitian ini juga mencoba merintis jalur untuk menjembatani hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja yang sampai

sekarang masih menjadi perdebatan. Disatu sisi mengatakan bahwa kepuasan sebagai penyebab dan kinerja sebagai akibat [*satisfaction causes performance* (S - P)], disisi lain berlaku sebaliknya kinerja yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja [*performance causes satisfaction* (P - S)]. Seperti yang dikutip oleh Schermerhorn et al., (1991 : 59), Gibson (1991:76) perdebatan tersebut muncul dari berbagai penelitian sebelumnya yang telah dikaji oleh Greene pada tahun tujuh puluhan, sehingga ia menyebutnya sebagai "*the job satisfaction - performance controversy*". Teori tentang *satisfaction causes performance* (S - P), diungkapkan oleh Victor H Vroom pada tahun 1964, melalui karyanya yang berjudul "*Work and Motivation*", sedangkan teori tentang *performance causes satisfaction* (P - S) dikenal dengan nama *The Porter-Lawler Model*, dicetuskan oleh L.W. Porter dan E.E. Lawler pada tahun 1968 dalam karyanya "*Managerial Attitudes and Performances*".

Kontribusi penelitian ini antara lain ditemukannya bukti bahwa ada perbedaan dalam menilai kepuasan dari para ketua jurusan dibandingkan dengan kepuasan para manajer perusahaan. Pada hasil pengujian ternyata pengaruh perolehan imbalan (jumlah uang) menduduki ranking terendah dibandingkan dengan variabel kepuasan lainnya. Dari hasil pengujian yang dilakukan dengan SEM tersebut ternyata diperoleh bukti empiris bahwa antara kinerja ketua jurusan dan kepuasan kerja memiliki hubungan *nonrecursive* atau resiprokal. Pengaruh tersebut adalah positif untuk kedua arah, artinya semakin bagus kinerja ketua jurusan maka akan semakin puas pula ia. Pada arah sebaliknya kepuasan kerja yang tinggi menyebabkan kinerja yang semakin tinggi pula. Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan

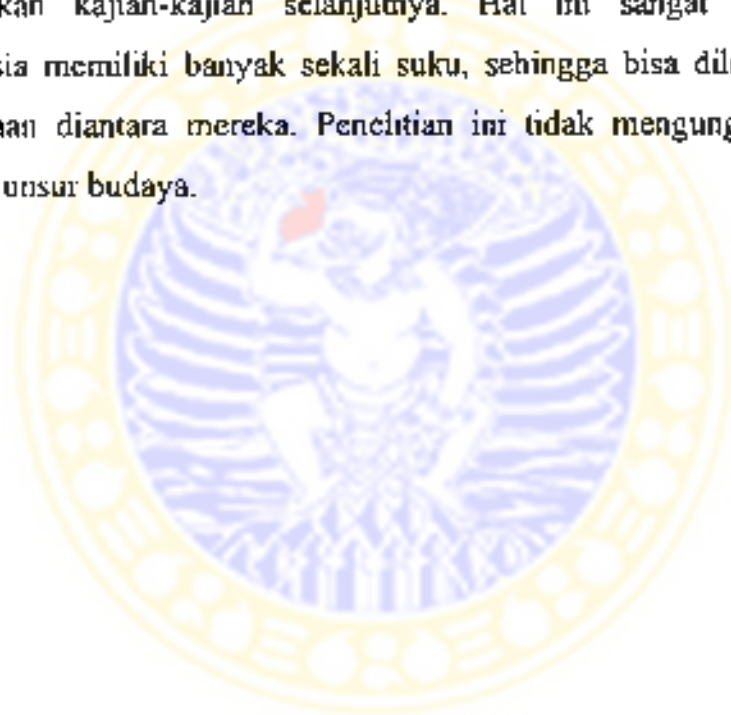
kerja. Dengan demikian apabila mengharapkan kinerja yang bagus dari para ketua jurnas maka organisasi harus dapat memuaskan mereka. Mengingat imbalan bukan faktor yang terkuat dalam mendorong kepuasan tersebut, maka yang harus diperhatikan adalah variabel lainnya. Berdasarkan urutannya tingkat kepuasan tertinggi adalah kepuasan terhadap lingkungan kerja yang baik, berikutnya disusul oleh kepuasan terhadap teman kerja, kepuasan ketiga yaitu apabila ada kesempatan untuk menduduki jabatan struktural yang lebih tinggi, kepuasan yang ke-empat adalah kepuasan terhadap tugas itu sendiri, ke-lima, kepuasan terhadap hubungan dengan atasan, dan yang terakhir yang pengaruhnya terkecil adalah kepuasan terhadap tunjangan atau imbalan yang diterima.

6.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini meneliti tentang pengaruh penganggaran partisipatif, *locus of control*, imbalan dan persepsi tentang imbalan terhadap kinerja dan kepuasan kerja di perguruan tinggi di Jawa Timur. Kendala utama dalam penelitian ini adalah rendahnya *respond rate* yaitu sebesar 18,49% dari seluruh kuesioner yang dikirimkan via pos. Selain itu, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menunggu pengisian kuesioner yang mencapai ± 7 bulan, diluar waktu perancangan dan percetakan.

Hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk menggeneralisasi untuk wilayah Indonesia, sebab cakupannya hanya Jawa Timur. Melihat variabel *locus of control* yang diduga memiliki kepekaan terhadap pengaruh budaya, maka ada baiknya memasukkan unsur tersebut sebagai cakupan kebudayaan. Bukti empiris mengenai dugaan itu belum diperoleh

akan tetapi dengan memperhatikan saran yang diberikan oleh Hofstede (1980) dan Adler (1986) yang mengungkapkan bahwa perbedaan budaya antar negara akan menyebabkan perbedaan hasil terhadap penelitian-penelitian tentang perilaku individu, bahkan seringkali hasil tersebut sangat berlawanan. Selain itu juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh S. Nam, yang melakukan penelitian di Korea, oleh Kagitcibasi dan Berry (1989). Dilanjutkan oleh Indriantoro (1994) dan Haliman (1997) serta penelitian ini, dapat digunakan sebagai landasan berpijak untuk melakukan kajian-kajian selanjutnya. Hal ini sangat menarik sebab Indonesia memiliki banyak sekali suku, sehingga bisa dilihat apakah ada perbedaan diantara mereka. Penelitian ini tidak mengungkapkan sampai kepada unsur budaya.



BAB 7

SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan hasil kristalisasi dari analisis dan pembahasan dari bab-bab sebelumnya, yang meliputi jawaban dari rumusan masalah, serta temuan-temuan dalam penelitian ini, yang akan menjadi simpulan. Selain itu, juga akan diberikan saran sebagai implikasi hasil penelitian terhadap pengembangan ilmu dan penggunaan praktis serta saran bagi penelitian selanjutnya.

7.1. Simpulan

Berdasarkan pengolahan dan analisis data, pengujian hipotesis, analisis dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

- 1) Besar pengaruh tingkat partisipasi terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai γ_{11} (gamma 11) adalah positif sebesar 0,16. Artinya setiap ada perubahan partisipasi terhadap anggaran sebesar satu satuan, akan berpengaruh terhadap kinerja ketua jurusan sebesar 0,16. $t_{observed}$ adalah 0,22 lebih kecil dari 1,96 sehingga besarnya pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja ketua jurusan tersebut tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa penganggaran partisipatif mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan tidak terbukti. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Morse dan Reimer (1956), Govindarajan (1986), Penno (1990), Frucot dan Shearon (1991), Magner, Welker dan Campbell (1995), Gul, Tsui,

Fong, dan Kwok (1995), dan Haliman (1997), Indriantoro & Supomo (1999).

- 2) Besar pengaruh *locus of control* terhadap kinerja ketua jurusan ditunjukkan oleh nilai γ^2_1 (gamma 21), yaitu sebesar 0,00. Artinya, *locus of control* tidak mempunyai pengaruh terhadap besaran kinerja ketua jurusan, kondisi ini juga di dukung dengan nilai t_{value} sebesar 0,66 yang tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa *Locus of control* mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan **tidak terbukti**. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hofstede (1980), Adler (1986), Kagitcibasi dan Berry (1989), Johns (1991), S. Nam yang dikutip oleh Bischoff, et al. (1992:325), Indriantoro (1994), Haliman (1997).
- 3) Pada hipotesis ke-lima, besarnya pengaruh imbalan terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai γ^2_1 (gamma 31). Nilai koefisien ini adalah negatif, sebesar - 0,17 dengan nilai t -observasi sebesar 1,88 dengan menggunakan alpha 10% atau taraf signifikansi 90% hipotesis ini diterima, tapi apabila menggunakan besaran alpha 5 % hipotesis ini ditolak. Dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan besarnya imbalan mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan **tidak terbukti**. Hasil penelitian ini mendukung teori Porter Lawler (1966). Selain itu juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Haire et. al (1967) Iaffaldano dan Muchinsky (1985).

- 4) Pada hipotesis ke-tujuh, besarnya pengaruh persepsi tentang imbalan terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai γ_41 (gamma 41). Nilai koefisien ini adalah positif sebesar 0,14 dan nilai dari t observasi sebesar 0,25 artinya hipotesis ditolak. Hal ini berarti hipotesis 7 yang menyatakan bahwa persepsi tentang imbalan mempunyai pengaruh terhadap kinerja ketua jurusan tidak terbukti. Hasil ini didukung oleh teori yang diungkapkan oleh Porter-Lawler (*The Porter-Lawler Model*).
- 5) Pada hipotesis ke-dua, besarnya pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja ketua jurusan yang ditunjukkan oleh nilai γ_{12} . Koefisiennya menunjukkan nilai positif sebesar 0,32 artinya semakin tinggi tingkat partisipasi yang diberikan oleh pimpinan fakultas atau universitas kepada ketua jurusan untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran, maka ia akan merasakan kepuasan yang semakin tinggi pula. Nilai $t_{observasi}$ terhadap pengaruh tersebut adalah sebesar 5,49 nilai ini lebih besar dari nilai t_{tabel} . Dengan demikian pengaruh tingkat partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ketua jurusan. Artinya semakin besar partisipasi yang diberikan dalam rangka penyusunan anggaran di jurusan hal ini akan menyebabkan para ketua jurusan semakin puas. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975); Steer dan Kenis (1979); Brownel (1982); Hirst(1986); Mia (1987), Chenhall dan Brownell (1988); Chalos dan Haka (1989); Frucot & Shearon (1991), Lyne (1992); Leung

dan Dunk (1992), Magner, Welker, dan Johnson (1993); Indriantoro (1994), Magner, Welker dan Campbell (1995), Goddard (1997)

- 6) Pada hipotesis ke-empat, besarnya pengaruh *locus of control* terhadap kepuasan kerja ketua jurusan ditunjukkan oleh nilai γ_{22} . Besarnya koefisien tersebut adalah positif sebesar 0,14, maknanya semakin internal seseorang maka mereka akan semakin tinggi rasa kepuasannya. Dilihat dari perhitungan t-observasinya sebesar 3,64 atau lebih besar dibandingkan dengan t-tabel, sehingga besarnya pengaruh tersebut adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis ke-empat yang menyatakan bahwa *Locus of control* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja terbukti. Hasil ini mendukung teori yang diungkapkan oleh Rotter et al. (1960). Hasil dalam penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Pryer dan Distenano (1971); Anderson et al. (1977); Miller et al. (1982); Spector (1982); Glogow (1986); Mia (1987); Frucot dan Shearon (1991); Gul, Tsui, Fong, dan Kwok (1995); O'Connor (1995).
- 7) Pada hipotesis ke-enam, besarnya pengaruh imbalan terhadap kepuasan kerja ketua jurusan ditunjukkan oleh nilai γ_{32} . Besarnya nilai koefisien ini adalah positif sebesar 0,11 artinya semakin tinggi imbalan yang diterima oleh seorang ketua jurusan, maka ia akan semakin puas dalam menjalankan tugasnya. Selanjutnya adalah melihat perhitungan nilai t-observasi sebesar 1,30 dengan taraf signifikan 95% atau alpha 5% nilai tersebut dibawah nilai tabel, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa besarnya

imbalan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja tidak terbukti. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lawler dan Jenkins (1992), Robbins (1998).

- 8) Pada hipotesis ke-delapan, besarnya pengaruh persepsi tentang imbalan terhadap kepuasan kerja ketua jurusan ditunjukkan oleh nilai r^2 . Besarnya koefisien pengaruh tersebut adalah positif sebesar 0,09, artinya semakin tinggi persepsi tentang imbalan bagi para ketua jurusan akan menyebabkan tingkat kepuasan kerja yang semakin tinggi pula. Dilihat dari perhitungan nilai dari t-observasi sebesar 2,13 nilai ini lebih tinggi dari nilai t-tabel, sehingga pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, hipotesis 8 yang menyatakan bahwa persepsi tentang imbalan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja terbukti. Hasil pengkajian dalam penelitian ini mendukung teori porter lawler atau yang lebih dikenal dengan *The Porter-Lawler Model*, Robbins (1998) dan Iaffaldano dan Muchinsky (1985).
- 9) Besarnya pengaruh kepuasan kerja ketua jurusan terhadap kinerja ketua jurusan yang nilainya ditunjukkan oleh β_2 (beta 2), nilai koefisiennya adalah positif sebesar 0,46 artinya semakin puas seorang ketua jurusan maka kinerjanya juga semakin bagus. Dilihat dari hasil perhitungan $t_{observasi}$ sebesar 2,16 artinya pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian hipotesis 9 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ketua jurusan terbukti. Hasil ini mendukung teori Victor H Vroom (1964).

10) Hipotesis yang ke-sepuluh, yang menguji besarnya pengaruh kinerja ketua jurusan terhadap kepuasan kerja ketua jurusan ditunjukkan oleh nilai β_1 . Besarnya koefisien pengaruh tersebut adalah positif sebesar 0,45. Hal ini berarti semakin tinggi kinerja ketua jurusan, mereka akan semakin puas. Dilihat dari perhitungan $t_{observed}$ sebesar 8,54 nilai ini lebih tinggi dari nilai t_{tabel} berarti besarnya nilai pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja ketua jurusan terbukti. Hasil ini mendukung teori *Porter-Lawler* (1968).

7.2. Saran

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi bagi para ketua jurusan atau para pimpinan di perguruan tinggi dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja para kajar. Anggaran partisipatif ternyata mampu memuaskan para kajar. Besarnya imbalan yang mereka peroleh tidak berpengaruh baik terhadap kinerja maupun kepuasan kerja, sebab imbalan hanya salah satu dari 6 faktor yang mereka pertimbangkan dalam menjalankan tugas.

Penelitian-penelitian berikutnya masih banyak yang dapat dilakukan, terutama memperluas wilayah geografis yang diteliti pada perguruan tinggi. Selain itu, lingkungan penelitiannya terutama dapat diperluas pada organisasi jasa lainnya. Sebab pada umumnya penelitian dengan obyek anggaran partisipatif lebih sering di terapkan pada organisasi industri (manufaktur)

Variabel *locus of control* yang diduga memiliki kepekaan terhadap pengaruh budaya, menarik untuk diteliti lebih lanjut. Bukti empiris mengenai dugaan itu belum diperoleh akan tetapi dengan memperhatikan hasil penelitian yang dilakukan oleh S. Nam yang dikutip oleh Bischoff, et. al (1992:325), terhadap para manajer di Korea. Dilanjutkan oleh Indriantoro (1994) dan Haliman (1997) serta penelitian ini, dapat digunakan sebagai landasan berpijak untuk melakukan kajian-kajian selanjutnya. Hal ini sangat menarik sebab Indonesia memiliki banyak sekali suku, sehingga bisa dilihat apakah ada perbedaan diantara mereka

Berdasarkan model-model hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja yang selama ini ada, menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya diuji secara terpisah. Sehingga landasan teoritis maupun bukti empiris menunjukkan bahwa ada 3 (tiga) model yang dapat di rangkum seperti yang dijelaskan pada uraian sebelumnya. Hasil kajian empiris, sepanjang yang dapat diperoleh, belum ditemukan uji yang mengindikasikan hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Berdasarkan pada hasil uji dari hipotesis ke-sembilan dan ke-sepuluh diatas, maka dapat dikatakan bahwa antara kinerja ketua jurusan dan kepuasan kerja memiliki hubungan *nonrecursive* atau resiprokal. Pengaruh tersebut adalah positif untuk kedua arah, artinya semakin bagus kinerja ketua jurusan maka akan semakin puas pula ia. Pada arah sebaliknya kepuasan kerja yang tinggi menyebabkan kinerja yang semakin tinggi pula. Dengan demikian hasil studi ini menunjukkan bahwa ada hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Adler, N.J., 1986. "Cross-Cultural Management: Issues to be Faced", *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 13, No: 1,2, hlm.:7-25
- Anderson, Carl R., Don Hellriegel, and John W. Slocum Jr, 1977 "Managerial Response to Environmentally Induced Stress", *Academy of Management Journal*, (June), hlm.: 260 - 272.
- Anthony, R.N., J Dearden, and N.M. Bedford, 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jilid 2, Cetakan Pertama, Alih bahasa Agus Maulana, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Argyrys, C., 1952. "The Impact of Budgets on People". *The School of Business and Public Administration*, Cornell University.
- Ariawati, Ria R., 1995. "Pengaruh Peran Manajer dalam Penyusunan Anggaran dan Pengendalian serta Sistem Penghargaan terhadap Pencapaian Laba (Studi pada Perseroan Terbatas Perkebunan di Jawa Barat)", *Disertasi*, Jakarta: Tim Koordinasi Pengembangan Akuntansi.
- Arikunto, Suharsimi, 1998. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi II, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Atkinson, A. Anthony; Rajiv D. Banker; Robert S. Kaplan; and S. Mark Young. 1997. *Management Accounting*, Second Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Barney, Jay B. and Ricky W. Griffin, 1992. *The Management of Organization: Strategy, Structure, and Behavior*, International Student Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, hlm.: 320, 525-526
- Bischoff, S.J.; R.M. Steers; and L.H. Higgins, 1992. "Cross-Cultural Management Research," *Journal of Management Inquiry*, (December '92), hlm. :325-326.

- Blau, G.J., 1987. "Locus of Control as a Potential Moderator of the Turnover Process", *Journal of Occupational Psychology*, (Winter), hlm.:21-29
- Blumberg, Melvin dan Charles D. Pringle, 1982. "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implication for a Theory of Work Motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 7, hlm.563-569.
- Brownell, P., 1982a. "Participation in the Budgeting Process, When It Works and When it Doesn't", *Journal of Accounting Literature*, Vol. 11, (Spring), hlm.: 124-153
- _____, 1982b. "A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control". *The Accounting Review*, Vol. 57, (October), hlm.:766-777
- _____ and M. McInnes, 1986. "Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance". *The Accounting Review* , Vol. 61, (October), hlm.: 587-600
- Bryan, J. F. & E.A. Locke, 1967. "Goal Setting as a Means of Increasing Motivation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 51, (June), hlm.:274-277
- Chalos, Peter and Susan Haka, 1989. "Participative Budgeting and Managerial Performance", *Decision Sciences*, Vol. 20, No. 2, (Spring), hlm.: 334-447
- Chenhall, Robert H., 1986. "Authoritarianism and Participative Budgeting: A Dyadic Analysis", *The Accounting Review*, Vol. 61, (April), hlm.: 263-272
- _____, and Peter Brownell, 1988. "The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable", *Accounting, Organization & Society*, Vol. 13, No. 3, hlm.:225-233

- Cherrington, D.J. & J.O. Cherrington, 1973. "Appropriate Reinforcement Contingencies in The Budgeting Process", *Journal of Accounting Research*, Vol. 11, (Supplement), hlm.: 225-253.
- Child J., 1981. "Culture, Contingency and Capitalism in The Cross-National Study of Organization", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15, hlm.: 303-356.
- _____, and M. Tayeb, 1983. "Theoretical Perspectives in Cross-National Study of Organization Research", *Intrnational Studies of Management and Organizations*, Vol. 12, No.4, hlm.:23-70.
- Collins, F.P., 1978. "The Interaction of Budget Characteristics and Personality Variables with Budgetary Respons Attitudes", *The Accounting Review*, Vol. 53, (April), hlm.:324-335
- Connor, Neale G. 1995. "The Influence of Organizational Culture on the Usefulness of Budget Participation by Singaporean-Chinese Manager", *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 20, No. 6, hlm.:383-403.
- Departemen Pendidikan Nasional, 1995. *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005*, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta: Depdiknas
- _____, 1998. *Petunjuk Pelaksanaan Sistem Perencanaan Penyusunan Program dan Penganggaran (SP4)*, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta: Depdiknas
- _____, 2000. *Direktori Perguruan Tinggi Swasta Indonesia, 1999/2000*, Direktorat Perguruan Tinggi Swasta, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta: Depdiknas
- Dunk, Alan S., 1989. "Budget Emphasis, Budgetary Participation and Managerial Performance: A Note", *Accounting Organization & Society*, Vol. 14, No. 4, hlm.:321-324

- _____. 1990 "Budgetary Participation, Agreement on Evaluation Criteria and Managerial Performance: A Research Note". *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 15, No 3, hlm.:171-178
- Emory, C. William and Donald R. Cooper, 1995. *Business Research Methods*, Fifth Edition, Boston: Richard D Irwin, Inc.
- Farell, S.M., 1983 "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study," *Academy Management Journal*, (Desember), hlm.:596-606.
- _____, G. Rogers, and A.G.Mainous III, 1988., "Impact of Exchange Variables Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: A Integrative Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy Management Journal*, (September), hlm. 599-627.
- Ferdinand Augusty, 2000. "*Structural Equation Modeling*", Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fichman, Mark, 1988. "Motivational Consequences of Absence and Attendance: Proportional Hazard Estimation of a Dynamic Motivation Model," *Journal of Applied Psychology*, (Februari), hlm 119-134.
- Fisher, C.D., and E.A.Locke, 1987. "The New Look in Job Satisfaction Research and Theory", *Journal of Management*, hlm.: 165-169.
- Freeman, R.B., 1988. "Job Satisfaction as an Economic Variable", *American Economic Review*, (Januari), hlm.:135-141.
- Fruco, V. dan Shearon W.T., 1991. "Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction," *The Accounting Review*, Januari, hlm.: 80-89.
- Garnier, G. 1984. "The Autonomy of Foreign Subsidiaries: Environmental and National Influences", *Journal of General Management*, Vol. 10, (Autum), hlm.: 57-82

- Gibson, James L.; John M. Ivancevich; and James H. Donnelly, 1991. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Seventh Edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Glogow, Eli, 1986. "Research Note: Burnout and Locus of Control", *Public Personnel Management*, (Spring), hlm.: 79.
- Goddard, Andrew, 1997. "Organisational Culture and Budgetary Control in a UK Local Government Application", *Accounting & Business Research*, Vol. 27, No. 2, (Spring), hlm.:111-123
- Govindarajan, Vijay, 1986. "Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives", *Decision Sciences*, Vol. 17, No. 4, (Fall), hlm.:496-516
- Gujarati, Damodar N., 1995. *Basic Econometri*, Third Edition, International Editions, New York: Harper & Row Publisher.
- Gul, Ferdinand A.; Judy S.L. Tsui; Steve C. Fong; and Helen Y.L. Kwok, 1995. "Decentralisation as a Moderating Factors in the Budgetary Participation Performance Relationships: Some Hong Kong Evidence", *Accounting & Business Research*, Vol. 25, No:8/9, (Spring), hlm.:107-113
- Hair Jr., Joseph F, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black, 1992. *Multivariate Data Analysis with Readings*, Third Edition, New York: Macmillan Publishing Company.
- Haliman, R. Gunardi, 1997. "Pengaruh Pendidikan Formal, Pengalaman dan Locus of Control Pada Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja/Kepuasan Kerja", *Thesis*, Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada.
- Hansen, Don R and Maryanne M. Mowen, 2000. *Management Accounting*, Fifth Edition, Ohio: South-Western College Publishing.

- Hastuti, Ambar W "Dampak Perubahan Paradigma terhadap Aspek Perilaku dalam Penyusunan Anggaran". *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, (April). Halaman 41-49
- Hilton, Ronald W, 1994. *Managerial Accounting*, Second Edition, New York: Mc-Graw-Hill, Inc.
- Hirst, Maurice L. 1986. *Advanced Management Accounting*, Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- , and P. Brownell 1988, "Reliance on Accounting Information, Budgeting Participation, and Task Uncertainty," *Journal of Accounting Research*, Vol. 24, hal.. 241-249
- Hofstede, G.H.,1967. *The Game of Budget Control*". New York: Van Nostrand.
- , 1980 *Culture's Consequences International Difference in Work-related Values*, California: Beverly Hills, Sage.
- Hogan, J., and R. Hogan, 1989. "How to Measure Employee Reliability", *Journal of Applied Psychology*, (Mei), hlm.:273-279.
- Iaffaldano, Michelle T., and Paul M. Muchinsky, 1985 "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, (March), hlm.:251-273
- Indriantoro, Nur, 1994. "The Effect of Participation Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimension as Moderating Variables", *Disertasi Doktorat*, Jakarta: Tim Koordinasi Pengembangan Akuntansi
- , dan Bambang Supomo, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE

- Jauch, L.R. dan J.L.Wall, 1990. "Impact of Job Satisfaction, Investment Size, and Quality of Alternatives on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Responses to Job Dissatisfaction", *Academy Management Journal*, (Desember), hlm.:211-215.
- Johns, Gary, 1992. *Organizational Behavior: Understanding Life at Work*, Third Edition, New York: Harper Collins Publisher Inc.
- Kagitcibasi, C., and J.W. Berry, 1989. "Cross-Cultural Psychology: Current Research and Trends", *Annual Review Psychology*, Vol. 40, hlm. 493-531.
- Kenis, I., 1979. "Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance". *The Accounting Review*, Vol. 54, (October), hlm.: 707-721
- Kelley, H.H., 1972. "Attribution in Social Interaction", *Journal of Psychology*, Vol.25, hlm.:205-222.
- Konovsky, Mary and Dennis W. Organ, 1989. "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, (Februari), hlm. 157-164
- Lawler, E.E. and G.D. Jenkins, Jr., 1992. "Strategic Reward Systems", *Academy of Management Journal*, (Desember), hlm. 560-577.
- Leung, Mitzi and Alan S. Dunk, 1992. "The Effect of Managerial Roles on The Relation Between Budgetary Participation and Job Satisfaction", *Accounting & Finance*, Vol. 32. No. 1, (May), hlm.:1-14
- Locke, E.A. & D.M. Schweiger, 1979. "Participation in Decision Making: One more look", *Research in Organizational Behavior*, Vol.13, hlm.: 265-339.
- Luthans, Fred, 1992. *Organizational Behavior*, Sixth Edition, New York : McGraw-Hill, Inc.

- Lyne, Stephen R., 1992. "Perceptions and Attitude of Different User-Groups to the Role of the Budget, Budget Pressure and Budget Participation", *Accounting and Business Research*, Vol. 22, No. 88, (Autumn), hlm.:357-369
- Maddi, Salvatore R., 1989. "Personality Theories: A Comparative Analysis", Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Magner, Nace, Robert B. Welker, and Gary G. Johnson, 1993. "Evidence of Value-Expressive Participation Effect in Budgeting", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 9, No. 2, (Spring), hlm.:104-112
- , Robert B. Welker and Terry L. Campbell, 1995. "The Interactive Effect of Budgetary Participation and Budget Favorability on Attitudes Toward Budgetary Decision Makers: A Research Note", *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 20, No. 7/8, hlm.:611-618
- Maher, Michael W; Clyde P. Stickney; and Roman L. Weil, 1994. *Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods and Uses*, New York: The Dryden Press.
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee and S.J. Carroll, 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- Mangione, T.W., 1970. "Turnover-Some Psychological and Demographic Correlates", *Michigan Survey Research Center*, hlm.:60-70
- Marsh, R and H. Mannari, 1977. "Organizational Commitment and Turnover: A Predictive Study", *Administrative Science Quarterly* (March), hlm.:57-75
- Merchant, K.A., 1981. "The Design of the Corporate Budgeting Systems: Influences on Managerial Behavior and Performance", *The Accounting Review*, Vol. 56, (October), hlm.: 813-829

- Mia, Lokman, 1987. "Participation in Budgetary Decision Making, Task Difficulty, Locus of control and Employee Behavior: An Empirical Study", *Decision Sciences*, Vol. 18, No. 4, (Fall), hlm :547-561
- , 2002. "Information Technology and The Performance Effect of Manager Participation in Budgeting: Evidence from the Hotel Industry", American Accounting Association, 2002, Annual Meeting, August 14 – 17, Texas: San Antonio
- Milani, K., 1975. "The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study", *The Accounting Review*, Vol. 50, (April), hlm.:274-284
- Miles, E.W., J.D. Hatfield, and R.C. Huseman, 1989. "The Equity Sensitive Construct: Potential Implications for Worker Performance", *Journal of Management*, (Desember), hlm. 581-588.
- Miller, Danny, Manfred F.R. Kets DeVries, and Jean-Marie Toulouse, 1982. "Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment", *Academy of Management Journal*, (June), p.hlm.: 237 - 253.
- , Katharine I, and Peter R. Monge, 1986. "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta Analysis Review", *Academy of Management Journal*, (December), hlm.: 748.
- Mowday R.T. 1991. "Equity Theory Prediction of Behavior in Organizations", *Journal of Management*, (Spring), 111-131.
- Myers, David G., 1990. *Social Psychology*, Second Edition, New York: McGraw-Hill.
- Mulaik, S.A., L.R. James, J. Van Alstine, N. Bennett, S. Lind, and D.C. Stillwell, 1989. "An Evaluation of Goodness of Fit for Structural Equation Models," *Psychological Bulletin*, Vo. 103. Hal 430-455.

- Mulyadi, 1993. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi Kedua, Yogyakarta: Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Nazir, Moh., 1988. *Metode Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia.
- Newbold, Paul, 1991. *Statistic for Business and Economics*, Third Edition, Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., hlm.:576
- Nimran, Umar, 1997. *Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi, Surabaya: Citra Media
- NN, 1995. *Pedoman Penulisan Disertasi*, Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.
- Pearce, John A and Angelo S. DeNisi. 1983. "Attribution Theory and Strategic Decision Making: An Application to Coalition Formulation", *Academy of Management Journal*, (March), p.119 - 128.
- Penno, Mark, 1990. "Accounting System, Participation in Budgeting, and Performance Evaluation", *Accounting Review*, Vol. 65, No. 2, (Apr.), hlm.:303-314
- Peters, Lawrence H., Edward J. O'Connor, and Joe R. Eulberg, 1989. "Situational Constraint: Sources, Consequences, and Future Considerations," *Research in Personal and Human Resources Management*, Vol.3, hlm. 179-214.
- Porter, Lyman W. and Edward E. LawlerIII, 1968. *Managerial Attitude and Performance*, Home-wood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Pryer Margaret W. and M.K. Distenano, 1971. "Perception of Leadership, Job Satisfaction, and Internal-External Control across Three Nursing Levels", *Nursing Research*, (November-December), hlm.: 534 - 537.

- Puffer, S.M., 1987. "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance among Commission Salespeople", *Journal of Applied Psychology*, (November), hlm.: 615-621.
- Purwono, Rachmat, 1999. "Paradigma Baru DIKTI sebagai Kiat Penyusunan Program Pengembangan", *Makalah*, disampaikan pada Pelatihan Pengelolaan Keuangan PTN, Unit Akademik Dasar, Universitas Airlangga, Surabaya (30 Maret).
- Quinn, R.P. and T.W. Mangione, 1973. "Survey of Working Condition", *Michigan Survey Research Center*, hlm.: 57-75.
- Rahayu, Isti, 1997. "Aspek Perilaku dalam Penganggaran Partisipatif", *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, JAAI, Volume 1 No. 2, September 1997, hlm.: 174-181.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Seventh Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- , 1998. *Essentials of Organizational Behavior*, Second Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- Sathe, Vijay, 1979. "Relevance of Modern Organization Theory for Management Accounting", *Accounting Organizations and Society*, Vol.3, No.1, hlm.: 90.
- Schein, Edgar H., 1985. *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, John R.; James G. Hunt; and Richard N. Osborn, 1991. *Managing Organizational Behavior*, Fourth Edition, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Shields, J.F. and M.N. Shields, 1998. "Antecedents of Participative Budgeting", *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 23, No. 1, hlm.: 49-76.



- Siegel, G. and Marconi, 1989. *Behavioral Accounting*, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- SK Mendiknas RI nomor 184/U/2001 tanggal 23 November 2001 tentang "Pedoman Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana dan Pascasarjana di Perguruan Tinggi", Jakarta: Mendiknas.
- Smith, P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin, 1969. *The Measure of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally.
- Soepomo, B. dan Nur Indriantoro, 1998. "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia". *Kelola*, No. 18/VII/1998, Hal:61-64
- Solimun, 2002. *Structural Equation Modeling, Lisrel dan Amos*, Diklat Angkatan II, Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya
- Spector, Peter J., 1982. "Behavior in Organizations as a Function of Employee' Locus of Control", *Psychology Bulletin*, (May), hlm.: 482 - 497.
- Steiner, George A., 1979. *Strategic Planning*, New York: The Free Press.
- Steer, R.M., 1976. "Factor Affecting Job Attitude in a Goal Setting Environment. *Academy of Management Journal*, (March), hlm.: 110-114
- Sudjana, 1992. *Metoda Statistika*, Bandung: Tarsito.
- Supriyono, 1991. *Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*, Edisi 1, Yogyakarta: BPFE.
- Swieringa, R.J. & R.H. Moncur, 1975. *Some Effect of Participative Budgeting on Managerial Behavior*, New York: National Association of Accountant.

- Tanaka, J., "How Big is Enough?" Sample Size and Goodness-of-Fit in Struktural Equation Models with Latent Variables," *Child Development*, Vol. 58, hal. 134-146.
- Tosi, H.L. and Gomez-Mejia, L.R., 1989. "The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory Perspective", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, hlm. 169-189.
- UMPTN, 2000. *Petunjuk Pendaftaran UMPTN 2000, Rayon - C*, Surabaya: Kantor Pusat UMPTN
- Ungson, G.R.,and Steers, R.M., 1984. "Motivation and Politics in Executive Compensation", *Academy Management Review*, Vol. 9, hlm.313-323.
- Vinter, Robert D. and Rhea K. Kish, 1984. *Budgeting for Not-for-Profit Organization*, New York: The Free Press.
- Weiss, R.W.Dawis, G.W. England, and L.H. Lofquist, 1967. "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Vol. 22.
- Wignjohartojo, Parwoto, 2001. "Hubungan Variabel Pembentuk Minat Berperilaku Menggunakan Laporan Keuangan Menurut Segmen untuk Keputusan Investasi pada Sckuritas, Studi pada Wakil Penjamin Emisi Efek", *Majalah Ekonomi*, Tahun XI No.2, Agustus 2001, hlm.:146-166.

LAMPIRAN I KUESIONER



DAFTAR PERTANYAAN

A. DATA RESPONDEN

1. Nama Perguruan Tinggi (PT) :
 2. Bentuk PT^{*1}: (1) Akademi, (2) Institut, (3) Politeknik, (4) Sekolah Tinggi, (5) Universitas
 3. Alamat dan No. Telpn.
.....
Kota: Kode Pos:
 4. Jurusan/Program Studi:
 5. Status^{*1}: (1) Terdaftar, (2) Diakui, (3) Disamakan, tahun
 6. Akreditasi BAN-PT^{*1}: (1) C, (2) B, (3) A, tahun
 7. Nama Responden^{**1}:
 8. Umur : tahun, () Pria, () Wanita
 9. Jenjang Pendidikan : (1) S1 di,
(2) S2 di,
(3) S3 di
 10. Pendidikan Profesi (bila ada), dibidang,
Tahun lulus di
- Kota,
Tanggal

Tanda tangan dan Stempel PT

(.....)
nama terang ^{**2}

Catatan:

- ^{*1} Mohon diberi tanda silang pada nomor yang tersedia
^{**2} Bila tidak berkenan, bisa tidak diisi

B. KUISIONER 1: MILANI PARTICIPATION INSTRUMENT**Petunjuk:**

- Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mendeskripsikan peranan yang Bapak/Ibu dalam merancang anggaran untuk jurusan (program studi). Mohon jawaban dengan menyilang nomor yang sesuai.
- Skala dimulai dari kecenderungan peran yang terendah (1) sampai dengan yang tertinggi (7).

- Ketika anggaran sedang disusun, seberapa jauh keterlibatan Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran:

1	2	3	4	5	6	7
Tidak satupun anggaran			Semua anggaran			

- Seberapa logis alasan yang diberikan oleh atasan Bapak/Ibu ketika revisi anggaran dibuat?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak logis			Sangat logis			

- Seberapa sering Bapak/Ibu menyatakan permintaan, pendapat, usulan tentang anggaran ke atasan tanpa diminta?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak pernah			Sangat sering			

- Seberapa besar pengaruh usulan Bapak/Ibu rasakan, pada anggaran final?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak ada			Sangat besar			

- Seberapa penting kontribusi Bapak/Ibu pada penyusunan anggaran? Kontribusi saya adalah:

1	2	3	4	5	6	7
sangat tidak penting			sangat penting			

- Seberapa sering atasan meminta pendapat, usulan kepada Bapak/Ibu ketika anggaran sedang disusun?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak pernah			Sangat sering			

C. KUISIONER 2: KEPUASAN KERJA KETUA JURUSAN

Kuisisioner ini bermaksud untuk mengetahui tingkat kepuasan sebagai ketua jurusan pada fakultas di PT dimana Bapak/Ibu bekerja. Nyatakanlah rasa kepuasan itu dengan memberikan tanda (X) pada kolom yang tersedia. Skala tingkat kepuasan tersebut adalah

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak puas						Sangat puas

Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
Seberapa besar tingkat kepuasan Bapak/Ibu,							
1. Dilibatkan dalam rekrutmen dosen baru							
2. Dalam kewenangan untuk menentukan asisten dosen							
3. Dalam melakukan plotting mengajar sesuai dengan bidang keahlian dan beban dosen							
4. Dalam memutuskan tentang frekuensi untuk menyelenggarakan diskusi, seminar, temu ilmiah, lokakarya, dan lainnya di lingkungan jurusan setiap semester							
5. Dalam memutuskan tentang frekuensi untuk mengikuti diskusi, seminar, temu ilmiah, lokakarya, semiloka dan lainnya di luar lingkungan perguruan tinggi untuk meningkatkan kemampuan SDM jurusan.							

Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
Seberapa besar tingkat kepuasan Bapak/Ibu,							
6. Dilibatkan dalam menyusun dan meng-evaluasi silabi.							
7. Dilibatkan dalam menyusun dan mengevaluasi buku pedoman pendidikan							
8. Dalam kewenangan untuk memutuskan dosen wali sesuai dengan beban dosen wali							
9. Dalam mendistribusikan dan mengarahkan mahasiswa kepada dosen pembimbing yang sesuai dengan keahlian pembimbing.							
10. Dalam menyusun tim penguji skripsi yang seimbang.							

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak puas			Sangat puas			

Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
Seberapa besar tingkat kepuasan Bapak/Tbu,							
11. Dilibatkan dalam yudisium dan evaluasi belajar							
12. dalam menentukan staff jurusan.							
13. terhadap kompetensi staff jurusan.							
14. terhadap tunjangan yang diberikan.							
15. tingkat ke-adilan tunjangan dibandingkan dengan beban pekerjaan.							

Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
Seberapa besar tingkat kepuasan Bapak/Tbu, terhadap:							
16. kesempatan untuk menjadi pimpinan tertinggi di fakultas							
17. kesempatan untuk selalu menjadi pimpinan pada periode berikutnya.							
18. kesempatan untuk mengembangkan kemampuan di bidang manajerial.							
19. kesempatan untuk lebih berinteraksi dengan para dosen.							
20. adanya rasa "dibutuhkan" sebagai pribadi.							

Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
Seberapa besar tingkat kepuasan Bapak/Tbu, terhadap:							
21. kesempatan berbuat sesuatu untuk orang lain							
22. adanya rasa hormat dari teman-teman sejawat.							
23. dukungan dari sejawat pada setiap kegiatan yang diselenggarakan jurusan							
24. kelengkapan baik <i>hard-ware</i> maupun <i>soft-ware</i> yang memadai.							
25. Ruang kerja yang relatif luas.							

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak puas						Sangat puas

Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
Seberapa besar tingkat kepuasan Bapak/Ibu terhadap:							
26. Sirkulasi udara ditempat kerja.							
27. Jam kerja yang relatif fleksibel.							
28. Besar dukungan atasan.							
29. Pujian/penghargaan dari pimpinan (Dekanat, Ketua dst.) karena mengerjakan tugas dengan baik							
30. Otonomi dalam mengatasi masalah jurusan.							

D. KUISIONER 3: KINERJA KETUA JURUSAN

Kuisisioner ini bermaksud untuk mengetahui kinerja Bapak/Ibu sebagai ketua jurusan. Nyatakanlah kinerja tersebut dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang tersedia dengan jawaban yang paling sesuai. Kinerja tersebut digambarkan dengan skala sebagai berikut:

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak baik						Sangat baik

Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
A. Perencanaan							
1. Menentukan tujuan jurusan yang tidak menyimpang dari tujuan fakultas							
2. Menentukan tindakan/pelaksanaan							
B. Pengkoordinasian							
3. Saling bertukar informasi tentang beban dosen yang sama di jurusan lain untuk menghindari overload dan kres jam mengajar.							
4. Koordinasi dengan dosen penanggung jawab mata kuliah (PJKM) tentang perlunya asistensi.							

Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
C. Evaluasi							
5. Melakukan penilaian kinerja dosen melalui DP3							
6. Melakukan penilaian terhadap laporan keuangan tentang penggunaan dana untuk kegiatan jurusan.							
7. Mengevaluasi tentang proses pembimbingan skripsi diatas 2 semester.							
8. Mengevaluasi mahasiswa-mahasiswa yang kena batas waktu studi (BWS)							

Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
D. Pengendalian							
9. Memberikan pengarahan terutama tentang waktu, dana dan tempat menempuh studi lanjut, kepada dosen dosen yang akan tugas belajar.							
10. Memberikan pengarahan kepada asisten dosen tentang tugas yang akan mereka kerjakan.							
11. Menangani keluhan-keluhan dan komplain baik dari mahasiswa maupun dosen dalam hal kegiatan belajar mengajar.							

Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
E. Perwakilan							
12. Menghadiri pertemuan dengan orang tua mahasiswa dalam rangka mempererat silaturahmi (TKOMA)							
13. Pertemuan dengan para alumni untuk menampung masukan-masukan dan bekerja sama dengannya.							
14. Pertemuan dengan para praktisi untuk menambah wawasan dunia kerja diluar PT.							
15. Pertemuan dengan BEM (badan eksekutif mahasiswa) dan Himajur (himpunan mahasiswa jurusan) untuk mengampung keluhan-keluhan mereka.							

E. KUISIONER 4: REWARD

Tunjangan-tunjangan bersih (setelah dipotong pajak) yang diterima sebagai ketua jurusan diluar gaji sebagai tenaga pengajar, selama satu bulan:

1. Tunjangan bulanan sebagai ketua jurusan	Rp.....
2. Insentif kehadiran rapat	Rp
3. Insentif penyusunan buku pedoman pendidikan	Rp.....
4. Tunjangan lainnya, bila ada, sebutkan.	Rp.....
.....	Rp.....
.....	Rp.....
Total	Rp... ..

F. KUISIONER 5: PERCEIVED OF REWARD

Kuisisioner ini bermaksud untuk mengetahui rasa atau persepsi Bapak/Ibu terhadap *reward* yang diterima sebagai ketua jurusan. Nyatakanlah persepsi Bapak/Ibu atas pernyataan-pernyataan berikut dengan memberikan tanda silang (X) pada nomor yang paling sesuai.

1. Jumlah tunjangan yang saya terima sebagai ketua jurusan saat ini.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak sesuai						Sangat sesuai

2. Dibandingkan dengan beban pekerjaan, perolehan tunjangan yang saya terima sebagai ketua jurusan di PT sekarang

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak sesuai						Sangat sesuai

3. Dibandingkan dengan ketua jurusan pada PT lainnya, tunjangan yang saya terima sekarang.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak baik						Sangat baik

4. Insentif kehadiran rapat (jika diberikan) apakah telah sesuai dengan andil yang diberikan

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak sesuai			Sangat sesuai			

5. Insentif penyusunan buku pedoman pendidikan (jika ada), apakah telah sesuai dengan andil yang diberikan.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak sesuai			Sangat sesuai			

6. Tunjangan yang saya terima sebagai ketua jurusan di PT telah mempertimbangkan senioritas (golongan/kepangkatan)

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

7. Cara pimpinan (dekan, ketua) mengatur sistem penghargaan (tunjangan-tunjangan) diluar gaji pokok saat ini

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak bijak			Sangat bijak			

G. KUISIONER 6 : LOCUS OF CONTROL

Penunjuk: Berikut ini terdapat 29 pernyataan, mohon diisi semua. Setiap pernyataan berpasangan, a dan b. Pilih satu dan hanya satu saja, a atau b. Caranya, lingkari atau silanglah nomor pernyataan yang Bapak/Tu anggap benar, BUKAN yang seharusnya benar. Sebab ukuran ini, mengukur keyakinan pribadi, bukan benar atau salah. Sebab tidak ada pernyataan yang mutlak benar dan mutlak salah.

- 1.a. Anak-anak mengalami masalah hidup, karena orangtuanya terlalu banyak menghukum mereka.
1.b. Masalah yang dihadapi anak-anak sekarang, disebabkan orang tua mereka terlalu memanjakan.

- 2.a Banyak hal yang tidak menyenangkan dalam hidup ini, hal ini disebabkan oleh nasib buruk.
- 2.b. Nasib buruk seseorang sebenarnya adalah akibat dari kesalahan yang mereka buat sendiri.
- 3.a. Salah satu alasan terjadinya perang adalah karena orang tidak tertarik pada masalah politik
- 3.b. Perang akan selalu terjadi, tidak peduli seberapa keras usaha orang untuk mencegahnya.
- 4.a. Dalam jangka panjang, orang akan memperoleh penghargaan yang semestinya di dunia ini.
- 4.b. Sayangnya, nilai seseorang seringkali tidak dipedulikan meskipun dia berusaha sekuat tenaga.
- 5.a. Gagasan bahwa dosen tidak adil terhadap mahasiswa adalah tidak benar
- 5.b. Sebagian besar mahasiswa tidak menyadari seberapa besar nilai mereka dipengaruhi oleh sesuatu yang kebetulan saja
- 6.a. Tanpa kesempatan yang baik, seseorang tidak bisa menjadi seorang pemimpin yang efektif.
- 6.b. Seseorang yang berkemampuan, tetapi gagal menjadi pemimpin berarti tidak memanfaatkan kesempatan yang tersedia.
- 7.a. Tidak peduli seberapa keras Bapak/Ibu berusaha, orang tetap tidak menyukai Bapak/Ibu.
- 7.b. Orang yang tidak dapat membuat orang lain menyukainya, berarti tidak bisa bergaul dengan orang lain
- 8.a. Keturunan mempunyai peranan penting dalam menentukan kepribadian seseorang.
- 8.b. Pengalaman hidup seseoranglah yang menentukan kepribadian mereka
- 9.a. Saya sering merasa, bahwa sesuatu akan terjadi, dan ternyata sesuatu tersebut benar-benar terjadi.
- 9.b. Percaya pada nasib, tidak pernah menjadikan saya berhasil, dibandingkan dengan kalau saya mengambil keputusan untuk melakukan tindakan yang jelas.
- 10.a. Bagi seorang mahasiswa yang selalu siap, jarang sekali menganggap suatu ujian tidak adil.
- 10.b. Seringkali pertanyaan ujian cenderung tidak ada hubungannya dengan kuliah yang diberikan, sehingga belajar merupakan sesuatu yang tidak ada gunanya.

- 11.a. Agar berhasil, orang harus berusaha keras, keberuntungan tidak ada perannya dalam hal ini
- 11.b. Memperoleh pekerjaan yang baik, tergantung terutama pada tempat yang benar dan waktu yang tepat.

- 12.a. Warga negara biasa dapat mempengaruhi keputusan pemerintah.
- 12.b. Dunia ini diatur oleh orang yang mempunyai kekuasaan, dan tidak banyak yang dapat diperbuat oleh orang kecil (rakyat biasa).

- 13.a. Apabila saya membuat rencana, saya hampir selalu yakin bahwa saya bisa menjalankan rencana tersebut.
- 13.b. Tidak selalu bijaksana untuk merencanakan terlalu jauh kedepan, karena banyak hal hanya merupakan nasib baik atau buruk saja.

- 14.a. Ada orang tertentu yang sama sekali tidak baik
- 14.b. Ada sesuatu yang baik pada diri setiap orang

- 15.a. Bagi saya memperoleh apa yang saya inginkan sama sekali tidak ada hubungannya dengan kemujuran.
- 15.b. Seringkali kita bisa memutuskan apa yang akan kita perbuat dengan cara melemparkan/mengundi dengan mata uang logam (*gambling*).

- 16.a. Siapa yang menjadi pimpinan, seringkali tergantung pada siapa yang cukup beruntung berada di tempat yang tepat pertama kali.
- 16.b. Membuat orang melakukan sesuatu dengan benar tergantung pada kemampuan, kemujuran tidak ada hubungannya dengan hal itu.

- 17.a. Sepanjang masalah dunia yang kita perbincangkan, sebagian besar dari kita menjadi korban kekuatan yang tidak kita pahami dan tidak dapat kita kendalikan.
- 17.b. Dengan mengambil peran aktif dimasalah-masalah sosial dan politik orang dapat mengendalikan kejadian-kejadian di dunia ini.

- 18 a. Sebagian besar orang tidak menyadari seberapa jauh kehidupan mereka dipengaruhi oleh sesuatu yang kebetulan saja.
 18 b. Sesungguhnya tidak ada sesuatu semacam "kemujuran"
- 19 a. Seseorang harus selalu bersedia mengakui kesalahan.
 19 b. Biasanya yang terbaik adalah menutupi kesalahan seseorang.
- 20 a. Sulit mengetahui apakah seseorang sungguh-sungguh menyukai Bapak/Ibu
 20 b. Berapa banyak teman yang Bapak/Ibu punya, tergantung bagaimana baiknya Bapak/Ibu
- 21 a. Dalam jangka panjang, hal-hal buruk yang kita alami diseimbangkan dengan hal-hal baik yang juga kita alami
 21 b. Sebagian besar kemalangan adalah akibat dari ketidak-mampuan, ketidak-tahuan, kemalasan, atau ketiganya.
- 22 a. Dengan usaha yang cukup, kita bisa memberantas korupsi politisi.
 22 b. Sulit bagi orang untuk mempunyai kontrol atas hal-hal yang dikerjakan politisi di kantornya.
- 23 a. Kadang-kadang saya tidak dapat memahami bagaimana dosen sampai pada nilai yang mereka berikan.
 23 b. Terdapat kaitan langsung antara seberapa keras saya belajar dengan nilai yang saya peroleh.
- 24 a. Seorang pemimpin yang baik membuat sesuatu jelas bagi setiap orang apa pekerjaan yang harus mereka kerjakan.
 24 b. Seorang pemimpin yang mengharapkan orang untuk memutuskan sendiri apa yang harus mereka kerjakan.
- 25 a. Seringkali saya merasa bahwa saya sedikit sekali dapat mempengaruhi hal-hal yang terjadi pada diri saya.
 25 b. Tidak mungkin bagi saya untuk percaya bahwa kebetulan atau kemujuran mempunyai peran penting dalam hidup saya.
- 26 a. Orang merasa terasing karena mereka tidak berusaha untuk ramah
 26 b. Tidak ada gunanya berusaha keras untuk menyenangkan orang lain, kalau mereka memang menyukai Bapak/Ibu, mereka tetap menyukai Bapak/Ibu.

- 27.a. Terlalu banyak perhatian pada atletik di sekolah menengah
 27.b. Olah raga tim merupakan cara yang baik untuk membangun kepribadian
- 28.a. Apa yang terjadi pada diri saya adalah hasil kerja saya sendiri.
 28.b. Kadang-kadang saya merasa bahwa saya tidak mempunyai kontrol atas arah hidup saya.
- 29.a. Seringkali saya tidak bisa memahami mengapa politisi berperilaku seperti yang tercermin pada perbuatan mereka.
 29.b. Dalam jangka panjang orang bertanggung-jawab terhadap pemerintahan yang buruk, baik ditingkat nasional maupun regional/daerah.

PERTANYAAN TAMBAHAN UNTUK *LOCUS OF CONTROL*

- 1 a. Pelaksanaan rencana yang telah dibuat seringkali tidak sesuai, hal ini disebabkan tidak adanya dukungan dari dosen.
 1.b. Kegagalan dalam pelaksanaan rencana disebabkan proses perencanaan yang kurang baik.
- 2 a. Asistensi hanya membuat dosen matakuliah menjadi malas mengajar
 2 b Asistensi diperlukan untuk membantu dosen matakuliah
- 3.a. Ketidakhadiran para dosen dalam rapat jurusan/prodi disebabkan oleh kemalasan.
 3.b. Undangan rapat yang mendadak menyebabkan mereka tidak hadir dalam rapat jurusan/prodi.
- 4.a. Para dosen sering masuk kelas tidak tepat waktu karena mereka tidak disiplin.
 4.b. Teguran terhadap dosen yang tidak disiplin tidak berjalan sebagaimana mestinya, sehingga dosen masuk kelas sesukanya.
- 5.a. Meskipun telah diingatkan, nilai ujian sering terlambat masuk, hal ini sangat mengganggu proses administrasi akademik.
 5.b. Salah satu penyebab keterlambatan masuknya nilai ujian karena kajar/kaprodi kurang mampu memotivasi para dosen.
- 6.a. Para dosen sering terlambat pada waktu melaksanakan ujian skripsi, meskipun telah ada pemberituannya.
 6.b. Pemberitahuan jadwal ujian skripsi yang lebih awal membuat mereka hadir tepat waktu, saat melaksanakan ujian skripsi.

- 7.a. Jumlah frekuensi mengajar dalam satu semester lebih disebabkan oleh para dosen memiliki komitmen yang bagus.
- 7.b. Kajar atau kaprodi yang mampu memotivasi merekalah yang menyebabkan jumlah frekuensi mengajar mereka lebih bagus.
- 8.a. Seberapa keras saya berusaha untuk mendorong para dosen untuk melakukan penelitian, tetap saja tidak berguna.
- 8.b. Kemauan untuk melakukan penelitian dari para dosen cukup baik, hanya kesempatan waktu dan dana) saja yang relatif sedikit.
- 9 a. Wewenang kajar untuk melakukan penilaian terhadap kinerja dosen yang membuat dosen bekerja dengan baik
- 9 b. Masing-masing dosen memiliki kemauan yang besar untuk selalu bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerja mereka.
- 10.a. Pada dasarnya semua mahasiswa memiliki kemauan belajar yang sangat kuat.
- 10.b. Dorongan kajar/kaprodi yang kuat menyebabkan mahasiswa lebih rajin belajar.
- 11.a. Setiap mahasiswa ingin cepat dalam menyelesaikan skripsi, akan tetapi para dosen pembimbing sering terlalu sibuk.
- 11.b. Teguran kepada para dosen dan mahasiswa (oleh kajar/kaprodi) menyebabkan mereka lebih giat untuk melaksanakan pembimbingan dan menyelesaikan studinya
- 12.a. Para alumni sering mengabaikan almamaternya, karena mereka sudah tidak membutuhkan lagi.
- 12.b. Sikap terbuka dan siap menerima saran dan kritik yang membangun akan mendorong alumni lebih dekat dengan almamaternya.

*Terima kasih
atas partisipasi dan dukungannya*

LAMPIRAN 2 TABULASI DATA RESPONDEN



Resp.	Partisipasi						Locus Internal						Imbal	Persepsi		
5	5	6	5	5	5	1	5	2	5	5	3	4	5,1761	1,33	1,50	5,50
2	3	5	2	3	2	1	5	1	4	4	1	4	5,3979	2,00	2,00	2,00
4	3	5	4	4	1	1	2	4	4	4	2	8	5,2430	3,33	4,00	4,00
6	5	7	6	6	4	2	7	3	5	5	3	7	5,4065	2,33	2,00	2,00
3	4	4	3	4	2	2	7	4	5	5	2	8	5,4065	3,33	3,00	3,50
4	5	6	5	5	4	2	7	5	4	2	1	8	5,6628	1,00	1,50	1,00
4	5	4	3	3	3	0	5	2	3	4	2	8	5,4771	4,00	4,00	4,50
5	5	6	5	5	4	2	2	2	5	4	3	10	5,4771	2,00	2,00	2,00
3	3	4	3	4	3	2	8	5	5	4	2	6	5,4065	3,00	1,00	1,00
4	4	6	3	3	4	2	6	4	5	3	0	9	5,3879	1,00	1,00	1,00
7	4	6	6	6	5	1	4	1	4	3	1	7	5,8751	5,33	4,00	5,00
7	5	5	4	5	5	1	7	3	4	4	1	11	6,3222	4,67	4,50	4,00
4	5	5	4	5	3	1	7	4	4	4	3	5	5,9294	1,33	2,00	4,00
4	4	4	4	8	5	1	5	4	3	3	1	7	6,1761	3,67	4,00	3,50
7	7	5	7	7	7	1	8	3	5	4	2	7	5,1761	1,00	1,00	1,00
5	5	6	5	5	5	0	5	3	3	5	3	3	5,4065	2,00	2,50	3,50
8	8	7	5	6	6	1	2	0	4	5	2	4	5,4065	2,00	3,00	3,00
2	5	2	3	3	2	1	4	1	5	1	2	5	5,4065	2,33	1,00	2,50
8	6	2	4	2	2	2	5	1	4	5	2	7	5,0792	1,00	1,00	1,00
7	7	7	7	7	6	0	6	2	4	4	2	8	5,0086	1,00	1,00	1,00
4	4	4	4	4	4	2	7	2	5	4	2	10	5,3979	2,00	4,00	1,00
7	6	7	6	7	7	1	8	0	5	5	3	9	5,9325	4,67	6,00	5,00
3	3	3	4	4	2	2	8	3	5	4	2	9	5,8021	4,00	4,00	4,00
3	3	4	3	3	3	1	5	1	5	4	3	8	5,5798	2,00	2,00	2,50
4	5	3	4	5	3	1	8	3	5	4	2	10	5,5663	1,33	3,00	1,00
1	1	3	2	1	1	1	5	1	4	4	2	4	5,5682	3,33	1,00	4,00
3	2	4	3	3	3	1	4	1	5	5	2	7	5,5883	5,67	4,00	4,50
6	6	5	6	6	5	1	7	3	5	4	2	7	5,6435	4,00	4,00	4,50
7	7	6	7	7	6	1	7	4	5	5	2	5	5,6960	3,67	3,50	4,00
7	6	5	4	5	5	1	6	2	5	5	2	7	5,5911	4,00	4,00	5,00
7	8	5	5	6	5	2	7	1	5	3	1	8	5,5855	1,67	1,00	4,50
3	3	6	4	3	5	1	5	2	5	5	2	8	5,2430	2,33	3,00	3,00
6	8	4	5	6	7	2	6	4	4	4	3	5	5,3522	1,00	2,50	2,00
3	5	2	2	2	3	1	4	1	4	4	1	7	5,8021	1,00	1,50	1,00
1	2	6	2	6	1	1	6	1	5	5	2	7	5,3454	1,00	1,00	1,00
7	6	5	6	5	6	2	6	4	4	5	2	10	5,5119	3,00	4,00	3,00
3	4	2	6	3	2	2	3	1	4	4	1	4	5,3979	2,67	4,00	3,00
8	6	5	5	5	5	1	8	3	4	3	2	8	5,0000	1,33	2,00	1,50
3	7	7	2	2	2	2	6	4	5	5	2	8	4,8751	1,00	1,00	1,00
8	7	4	6	7	5	1	7	1	5	4	3	4	5,8484	2,67	3,00	2,50
3	4	6	4	4	4	1	5	3	5	5	2	3	5,8821	3,00	3,00	3,50
6	7	5	4	6	6	1	4	0	4	3	1	7	6,1761	4,00	2,00	6,00
5	4	5	4	5	5	2	8	5	5	5	2	10	5,5051	3,00	1,50	3,00
5	5	3	6	7	7	1	2	3	4	3	1	8	5,8812	3,33	4,00	4,00
3	6	4	3	3	6	1	6	4	4	5	3	7	5,5740	4,00	4,50	3,00
4	4	3	3	3	3	2	7	0	5	5	1	9	5,1461	3,00	3,50	3,00
6	7	1	1	6	5	1	6	3	5	4	3	7	5,9542	5,67	5,00	3,00
5	6	4	6	5	6	1	4	4	2	4	3	6	5,7404	4,33	4,00	5,50
6	7	7	6	5	5	1	7	1	4	5	2	9	5,3010	3,67	4,00	4,00
6	6	5	7	6	6	1	5	3	4	5	2	10	6,0774	6,33	5,00	5,50
2	4	6	6	6	6	0	5	2	3	2	4	8	5,5740	3,67	2,50	4,00
6	5	5	6	6	5	1	6	4	5	5	3	8	6,4771	4,67	4,00	5,00
5	5	5	4	3	4	1	8	4	5	5	2	11	5,0000	3,00	4,00	3,00
6	5	4	6	6	6	2	3	2	4	3	2	9	5,3010	3,00	2,50	3,00
2	6	3	5	6	3	2	4	0	5	1	3	9	5,3010	4,67	4,00	5,00
4	4	4	4	4	4	0	5	2	5	3	2	7	5,3010	3,67	3,50	4,00
2	2	5	4	3	4	2	3	1	3	3	3	9	5,6532	3,67	5,00	5,00
3	3	4	4	4	4	1	4	0	4	3	2	9	5,3979	2,33	2,50	1,00

Resp.	Kinerja					Kepuasan					
	7,00	7,00	6,75	6,00	5,75	5,31	1,00	5,83	6,00	5,25	5,67
	3,50	3,00	4,25	3,20	3,50	5,31	1,50	2,50	3,00	2,50	2,33
	5,00	6,00	5,00	4,40	4,50	4,54	3,50	4,00	3,50	4,00	4,00
	6,00	5,50	5,00	5,40	4,00	5,85	3,00	5,83	6,00	5,25	6,00
	5,00	5,00	4,50	5,60	4,25	5,31	3,50	4,87	4,50	3,50	4,00
	6,00	6,00	5,25	4,40	5,25	3,85	2,00	5,33	6,00	2,25	5,33
	6,50	7,00	5,25	4,80	5,75	5,23	3,50	4,83	6,00	5,25	7,00
	7,00	5,50	5,00	4,80	5,25	4,15	1,00	4,33	5,00	3,50	3,00
	5,50	5,00	4,50	5,60	5,75	5,38	4,00	5,67	6,00	4,50	5,67
	6,00	6,00	6,00	6,00	4,75	5,31	2,00	4,83	5,00	3,75	6,00
	6,00	7,00	7,00	6,40	7,00	6,38	6,00	5,83	7,00	7,00	4,00
	7,00	6,00	5,75	5,60	4,75	6,00	4,00	6,50	6,00	6,00	5,00
	6,00	5,50	6,00	5,60	5,50	6,00	1,00	5,20	6,00	6,00	5,00
	5,00	4,00	3,50	4,40	5,33	5,82	3,50	6,67	4,50	6,25	4,67
	7,00	7,00	6,75	7,00	7,00	7,00	1,00	6,00	7,00	6,00	7,00
	5,00	5,00	5,50	5,00	4,00	4,85	1,50	4,83	5,50	4,25	5,00
	5,50	5,50	6,00	6,00	5,50	6,15	1,00	5,83	5,50	6,00	7,00
	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,92	2,00	4,33	4,00	3,50	4,33
	5,50	6,00	5,50	4,40	3,00	5,00	1,00	3,83	4,50	2,00	4,67
	7,00	4,50	6,75	5,80	6,00	7,00	2,00	5,50	6,00	4,00	6,00
	6,50	7,00	5,50	4,60	7,00	5,62	1,00	5,33	5,50	4,75	5,67
	6,00	5,50	6,25	5,00	5,75	5,69	5,00	5,83	6,00	5,25	6,67
	5,00	5,00	4,50	4,00	4,00	4,85	4,00	4,50	5,00	4,00	5,00
	5,50	5,00	5,00	5,00	2,50	4,46	2,00	3,33	4,50	3,25	4,67
	6,00	5,00	5,75	6,00	5,75	5,08	1,00	4,50	6,00	4,00	3,00
	6,50	6,50	5,00	4,80	4,25	5,54	4,50	5,67	6,50	4,75	4,33
	4,00	4,00	4,25	5,60	4,75	5,85	5,50	5,33	6,00	5,25	4,00
	6,00	6,00	6,25	6,00	4,25	6,08	4,00	6,00	5,50	6,25	6,00
	6,00	6,00	6,00	5,60	4,00	6,15	3,00	6,33	6,00	6,00	6,00
	6,00	5,00	5,75	5,80	5,75	5,46	4,00	5,67	6,00	5,75	6,00
	5,00	5,50	5,25	4,60	5,75	5,54	3,00	5,50	6,00	2,75	5,67
	5,00	4,50	4,50	4,60	4,25	4,54	2,00	4,17	6,00	3,00	3,33
	6,50	6,00	5,25	5,60	5,00	5,92	2,50	5,00	6,00	4,50	5,67
	5,00	3,50	4,25	4,80	3,75	4,31	1,00	4,67	5,50	3,50	4,67
	4,00	6,00	5,50	4,40	5,75	5,23	1,00	5,83	4,50	2,75	2,00
	5,00	5,00	3,50	4,00	5,25	4,31	3,50	4,17	4,50	2,75	4,00
	1,50	2,50	2,00	2,40	1,50	4,92	2,00	3,17	2,50	1,75	6,00
	6,50	5,50	6,25	6,20	5,50	5,38	2,00	5,67	6,00	3,00	4,33
	5,00	7,00	4,50	5,80	4,00	4,92	1,50	4,50	5,50	3,50	5,67
	5,50	5,50	4,00	4,40	3,50	6,08	3,50	5,33	6,00	5,25	5,67
	7,00	6,00	5,75	6,00	5,50	6,23	3,00	5,33	6,00	6,00	6,00
	6,00	6,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,50	3,67	5,00	5,50	5,33
	4,50	4,50	4,00	5,20	4,25	6,46	3,00	4,00	7,00	3,25	4,33
	6,00	6,00	5,00	6,20	5,25	5,08	3,00	4,50	5,50	5,00	5,00
	5,50	6,00	4,50	6,60	5,50	5,69	5,50	5,17	6,00	6,25	6,33
	4,00	5,00	4,25	4,40	4,75	4,15	3,00	4,00	5,00	4,25	3,00
	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,08	6,00	5,83	5,50	5,50	5,67
	5,00	4,50	4,75	5,00	4,75	5,31	4,00	5,33	5,50	4,50	4,67
	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,92	4,00	3,33	5,00	5,00	5,00
	6,00	5,00	5,75	6,00	6,25	6,23	6,50	6,17	5,00	6,50	6,33
	5,50	6,00	4,75	5,20	5,50	6,00	6,00	5,00	5,00	5,75	4,67
	6,00	6,00	6,00	5,80	5,75	5,92	5,00	6,00	5,50	5,25	5,00
	5,00	6,00	6,00	4,80	5,00	4,92	3,00	4,83	5,00	5,00	5,00
	6,00	6,00	6,00	6,20	7,00	6,00	3,00	5,33	5,00	5,25	4,67
	6,50	5,50	5,50	5,00	6,00	5,08	5,00	5,00	5,00	4,75	5,67
	6,00	6,50	5,25	4,80	5,25	5,62	3,50	4,83	6,00	6,00	5,33
	6,50	7,00	6,25	6,60	5,75	5,08	3,00	4,17	6,00	5,00	6,33
	6,50	5,00	4,75	4,80	4,00	5,46	4,00	3,33	6,00	4,25	5,00

Resp.	Partisipasi					Locus Internal					Imbal	Persepsi					
01	7	4	4	4	4	5	2	8	3	5	4	1	7	5,8129	2,67	3,00	2,50
02	5	2	4	6	7	5	1	6	2	5	5	1	8	5,0000	1,00	1,00	1,00
03	7	6	4	5	5	6	2	7	3	5	5	3	10	5,4771	4,67	3,00	4,50
04	4	5	2	3	3	5	0	0	2	0	3	2	5	5,4314	5,00	4,50	5,00
05	6	6	6	6	6	6	2	2	0	4	4	2	10	5,4314	3,33	4,00	4,00
06	7	7	5	5	5	5	0	4	1	4	4	2	3	5,4281	1,00	4,00	5,00
07	7	6	6	5	5	4	1	2	2	4	3	2	10	5,8212	3,33	4,50	4,50
08	4	6	5	5	8	5	1	5	3	3	1	1	8	5,6021	4,33	4,00	5,00
09	5	6	4	6	6	4	1	3	3	1	3	4	7	5,7202	4,33	4,50	5,00
10	7	5	4	5	5	5	1	5	0	3	4	2	6	5,5441	5,00	4,00	4,00
11	6	6	5	6	6	6	2	7	5	5	5	2	9	6,4771	5,00	4,50	6,00
12	3	2	3	2	4	2	2	5	2	5	5	1	6	6,4771	6,33	4,00	4,50
13	3	4	1	2	3	1	1	4	1	4	4	3	7	5,5441	5,33	4,00	3,50
14	5	5	6	3	4	6	2	6	2	4	5	2	10	5,6021	3,67	3,00	2,50
15	1	4	1	1	1	1	2	5	1	3	5	1	5	5,5441	1,00	1,00	4,00
16	1	4	4	1	1	1	0	3	2	4	4	2	8	5,5441	2,00	1,00	2,00
17	1	1	3	2	2	2	2	7	1	5	5	2	5	5,6532	3,33	5,00	2,00
18	2	2	4	3	3	4	2	6	2	3	3	3	4	5,6767	2,00	3,00	2,00
19	4	4	4	4	4	4	2	6	2	4	3	3	4	5,6767	1,67	5,00	4,50
20	1	1	1	1	1	1	2	5	1	4	4	3	5	5,3010	1,00	1,00	1,00
21	3	3	3	3	3	3	0	4	2	1	4	0	9	5,6532	2,00	2,00	2,00
22	5	6	4	5	5	5	2	7	4	4	4	2	7	5,6767	2,00	3,00	3,50
23	4	6	6	5	5	4	2	6	1	5	5	3	8	5,5740	3,00	3,00	5,00
24	7	5	5	3	5	6	1	8	2	4	4	1	8	5,8633	3,00	4,00	3,50
25	6	6	6	4	4	5	0	8	2	3	2	2	7	5,0000	6,00	4,00	4,00
26	4	2	5	3	3	3	1	7	4	5	4	2	8	5,5441	1,33	2,50	1,50
27	4	4	4	4	6	5	2	5	1	4	1	1	6	5,8883	7,00	6,00	6,00
28	4	5	4	5	5	5	2	6	3	4	4	2	3	5,5623	5,00	5,00	6,00
29	1	3	2	2	2	2	1	4	2	4	4	3	6	5,3979	4,67	3,50	4,50
30	3	3	3	3	5	5	2	2	4	5	5	2	9	5,5740	4,33	4,00	4,00
31	1	1	1	1	1	1	1	4	2	5	4	1	7	5,6532	3,67	1,50	3,50
32	4	6	6	5	5	5	1	5	0	4	5	2	10	5,1761	1,33	5,00	2,50
33	4	4	7	3	7	4	2	6	4	4	5	1	7	5,1761	2,00	2,00	4,50
34	5	5	6	6	5	4	1	7	3	5	4	3	9	5,1761	4,67	4,50	5,00
35	5	5	6	4	4	5	1	7	3	5	5	3	10	5,3010	3,33	4,00	3,50
36	6	5	4	5	5	5	1	5	4	4	4	1	7	5,3522	3,00	3,00	3,50
37	1	5	3	1	6	1	2	8	4	5	5	3	7	5,8451	2,00	2,00	1,00
38	1	1	1	1	1	2	1	4	0	4	5	2	9	5,8451	3,00	2,00	3,50
39	5	4	4	5	5	5	1	7	1	5	4	2	8	5,8293	4,00	4,00	4,00
40	2	5	2	5	3	5	1	6	4	4	5	3	8	5,8893	4,67	4,00	4,00
41	2	4	2	5	5	4	1	3	1	4	1	3	4	5,4393	2,67	1,00	1,50
42	2	3	3	1	5	3	0	5	2	5	3	2	7	5,5119	2,00	4,00	3,50
43	2	2	4	2	4	4	1	5	1	5	2	2	8	5,5441	5,33	1,50	1,00
44	5	5	4	4	5	4	1	6	2	4	5	3	8	6,0969	6,00	4,50	5,50
45	6	3	5	4	6	6	1	5	3	3	3	3	9	6,0792	3,00	1,50	3,50
46	6	6	6	6	7	6	1	6	1	3	4	2	6	6,3010	4,33	4,00	3,00
47	6	2	5	4	7	5	2	6	4	5	5	3	7	6,1139	4,67	2,50	2,50
48	4	4	7	4	4	4	1	5	3	5	3	3	9	6,0792	4,67	2,00	4,50
49	1	2	5	2	6	2	0	6	3	5	5	2	9	5,6532	4,00	1,50	2,50
50	7	6	6	5	6	3	2	2	1	4	5	2	7	5,3180	2,00	2,00	1,00
51	5	5	4	5	4	4	2	5	1	3	3	2	5	5,4065	2,00	2,50	2,50
52	7	5	5	7	6	7	1	4	0	5	4	1	5	6,4771	5,67	6,00	2,50
53	5	4	6	4	6	4	2	5	1	5	5	2	5	6,0881	2,00	3,00	2,00
54	7	6	6	7	7	6	0	8	3	5	4	3	9	5,9542	7,00	7,00	7,00
55	5	5	5	5	5	5	1	6	1	4	4	3	9	5,8451	4,67	4,50	5,00
56	3	5	5	4	3	4	1	2	0	4	4	3	8	5,9165	4,67	5,00	4,50
57	7	6	2	7	6	7	1	5	1	5	5	1	8	5,6767	1,00	3,00	1,00

Resp.	Kinerja					Kepuasan					
	5,50	6,00	6,25	6,20	5,50	6,23	3,00	5,83	7,00	6,50	6,00
	6,00	5,50	2,50	2,80	4,00	5,38	1,50	3,67	5,50	3,00	3,33
	6,00	7,00	5,75	6,00	6,00	6,31	4,00	5,17	5,00	5,50	6,00
	6,00	5,50	5,50	6,60	7,00	5,46	4,50	5,33	6,00	5,50	6,00
	6,00	6,00	5,75	5,40	6,75	5,23	3,00	5,00	5,50	5,25	5,00
	6,00	7,00	6,50	5,40	8,00	6,46	1,00	6,50	6,00	3,50	6,00
	6,00	6,00	5,25	4,80	5,75	5,15	5,00	4,83	5,00	4,25	5,33
	5,00	4,50	5,00	5,20	5,00	4,92	4,50	5,67	5,00	4,50	5,33
	6,00	4,00	5,00	6,00	5,00	5,31	4,50	5,67	5,00	4,75	5,00
	5,50	5,50	6,00	5,40	5,00	6,08	5,50	6,50	8,50	5,50	6,33
	5,00	4,50	4,00	4,60	3,50	5,54	5,50	4,67	4,50	5,25	5,67
	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,48	6,00	4,50	6,50	5,00	5,00
	5,50	5,00	3,75	4,00	5,50	4,08	6,50	3,67	2,00	1,50	2,33
	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,77	3,00	4,50	4,50	3,25	3,00
	1,00	2,00	2,00	2,60	1,75	4,23	2,00	2,87	2,00	1,50	2,33
	6,00	5,50	2,75	4,40	4,25	3,15	3,00	4,67	6,00	5,50	3,00
	4,00	4,00	4,00	4,20	4,00	3,85	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00
	5,00	5,00	2,00	2,80	4,00	3,23	3,00	4,83	4,50	2,25	5,00
	6,00	6,50	6,25	6,00	6,75	6,00	2,00	5,87	4,00	3,25	6,00
	7,00	5,50	4,00	4,60	4,25	4,46	2,00	5,50	5,50	4,50	7,00
	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,82	3,00	3,50	4,00	3,50	4,00
	6,00	4,50	5,25	5,60	5,25	5,38	2,00	5,50	6,00	3,75	6,00
	4,00	6,50	6,00	6,40	6,25	6,31	4,50	5,87	7,00	4,25	6,87
	4,50	5,00	4,75	5,00	4,25	4,69	4,00	4,17	4,00	4,25	5,00
	6,00	5,00	6,00	5,40	5,25	6,15	6,00	5,00	6,00	5,00	5,00
	6,00	6,50	6,00	5,33	5,25	6,08	3,50	6,00	6,00	5,50	6,33
	5,50	6,50	5,00	5,60	5,00	5,15	6,00	5,00	5,00	5,00	5,67
	6,00	5,00	5,25	4,60	5,00	5,54	4,50	5,50	5,00	5,50	4,67
	4,00	4,00	3,50	3,60	3,25	5,38	6,00	4,00	4,00	4,50	5,67
	6,00	7,00	6,75	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	4,00	5,25	5,00
	5,00	5,50	4,50	4,40	3,50	5,31	4,00	5,67	6,00	3,75	5,00
	6,00	6,00	5,50	5,40	3,75	6,00	3,00	5,50	6,00	3,25	6,00
	4,50	3,00	3,00	3,00	3,25	3,85	2,00	4,50	5,00	3,50	3,67
	6,00	5,00	5,00	5,40	5,00	5,82	4,00	5,50	7,00	4,25	6,00
	6,00	5,00	5,00	5,40	4,50	5,69	4,00	5,33	6,50	4,25	6,33
	5,00	5,00	3,50	5,20	3,25	4,85	3,50	6,00	5,00	4,75	6,00
	6,00	5,50	4,00	4,40	4,50	6,92	2,50	5,87	5,50	4,75	4,00
	6,00	6,50	6,25	6,40	6,00	5,77	3,00	5,00	5,50	4,00	5,33
	6,00	7,00	6,00	5,40	5,75	6,15	4,00	5,33	5,50	5,00	6,33
	5,50	4,50	4,25	4,00	4,00	4,85	3,00	5,00	5,50	5,00	4,67
	5,50	6,00	4,25	4,40	3,25	4,08	3,00	4,50	6,00	2,75	3,33
	6,00	6,00	5,25	4,80	4,00	5,77	5,50	5,33	5,50	6,00	6,67
	5,50	6,00	5,50	6,00	5,00	5,38	2,50	5,33	5,50	5,75	6,00
	5,00	4,50	5,25	5,40	5,25	4,92	5,00	5,17	5,00	4,25	5,00
	5,50	6,00	5,25	4,80	4,50	4,82	3,00	5,50	4,00	4,00	4,67
	7,00	6,00	6,25	5,80	6,00	6,91	5,00	5,60	6,50	6,75	5,33
	4,50	4,50	4,75	4,80	5,75	5,69	5,50	5,33	5,50	4,00	3,67
	5,00	5,00	5,00	3,75	3,50	4,15	5,00	4,33	5,00	4,50	4,67
	5,00	5,50	5,50	4,60	4,25	4,85	4,00	4,83	5,00	4,00	3,33
	6,00	5,50	5,00	5,60	5,50	4,92	2,00	5,67	5,50	5,25	4,33
	4,00	4,00	4,00	4,40	4,00	5,00	3,00	4,33	4,50	2,75	3,67
	6,00	5,50	5,00	6,20	5,50	5,92	6,50	5,17	5,50	5,75	5,67
	6,50	4,00	4,75	4,80	5,25	5,31	3,00	6,17	5,00	4,00	6,00
	7,00	7,00	6,75	6,40	7,00	6,89	4,00	5,00	7,00	7,00	7,00
	5,00	5,50	4,25	4,60	5,25	4,77	5,00	5,33	6,00	5,00	5,67
	5,00	5,00	4,50	4,40	4,00	5,23	3,50	4,50	4,00	6,00	6,00
	2,00	6,00	2,75	2,00	4,00	5,38	5,50	5,67	6,00	7,00	5,00

LAMPIRAN 3
STATISTIK DESKRIPTIF
DAN UJI NORMALITAS DATA



STATISTIK DESKRIPTIF DAN UJI NORMALITAS DATA

Tabel L3.1.
Statistik Deskriptif
untuk Variabel Endogen dan Eksogen

Variabel	N	Mean	SD	Min	Max	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Partisi (ξ_1)	115	4.3959	1.31805	1.00	6.83	3.3333	4.6667	5.3333
LOG1 (ξ_2)	115	19.0783	3.75838	8.00	27.00	16.0000	19.0000	22.0000
Imbalan (ξ_3)	115	5.6056	.33598	4.88	6.48	5.3979	5.5740	5.8293
Pspslmb (ξ_4)	115	3.2335	1.30002	1.00	7.00	2.2857	3.1429	4.2857
Kinerja (η_1)	115	5.0906	.89311	2.00	6.94	4.4706	5.1176	5.7059
Kpuas (η_2)	115	5.0314	.70677	3.07	6.27	4.5333	5.1000	5.6333

Tabel L3.2a
Statistik Deskriptif
untuk Variabel Indikator Partisipasi (ξ_1)

	Keterlibatan (X1)	Revisi (X2)	Beri pendapat (X3)	Pengusulan (X4)	Kontribusi (X5)	Minta Pendapat (X6)
N	115	115	11	115	115	11
Mean	4.4000	4.5478	4.426	4.1826	4.6348	4.217
Std. Error of Mean	.17678	.14575	.1440	.14954	.14941	.1518
Median	4.0000	5.0000	5.000	4.0000	5.0000	4.000
Mode	6.00	5.00	4.0	4.00	6.00	5.0
Std. Deviation	1.89552	1.56297	1.5450	1.60363	1.60225	1.6264
Variance	3.59298	2.44287	2.3870	2.57162	2.56720	2.6453
Skewness	-.255	-.518	-.42	-.252	-.529	-.40
S.E. of Skewness	.226	.226	.22	.226	.226	.22
Kurtosis	-1.021	-.405	-.34	-.616	-.449	-.62
Std. Error of Kurtosis	.447	.447	.44	.447	.447	.44
Range	6.00	6.00	6.0	6.00	6.00	6.0
Minimum	1.00	1.00	1.0	1.00	1.00	1.0
Maximum	7.00	7.00	7.0	7.00	7.00	7.0
Sum	506.00	523.00	509.0	481.00	533.00	485.0

Tabel L3.2b
Statistik Deskriptif
 untuk Variabel Indikator *Locus of control* (ξ_2)

	Keluarga (X7)	Takdir (X8)	Politik (X9)	Penddk (X10)	Sosial (X11)	Hubunga n (X12)	Tugas (X13)
N	115	115	115	115	115	115	115
Mean	1.2435	5.3217	2.2000	4.2435	4.0000	2.0957	7.2783
S.E of Mean	.05999	.15844	.12848	.08610	.09725	.07408	.18134
Median	1.2745	5.4630	2.1250	4.3873	4.1628	2.1250	7.4792
Mode	1.00	5.00	1.00	5.00	4.00	2.00	7.00
Std. Dev.	.64334	1.69906	1.37777	.92330	1.04294	.79443	1.94462
Variance	.41388	2.88660	1.89825	.85248	1.08772	.63112	3.78154
Skewness	-.272	-.540	.144	-1.799	-1.133	-.174	-.384
S.E. of Skewness	.226	.226	.226	.226	.226	.226	.226
Kurtosis	-.687	.023	-.978	4.802	1.077	-.277	-.543
S.E. of Kurtosis	.447	.447	.447	.447	.447	.447	.447
Range	2.00	8.00	5.00	5.00	4.00	4.00	8.00
Minimum	.00	.00	.00	.00	1.00	.00	3.00
Maximum	2.00	8.00	5.00	5.00	5.00	4.00	11.00
Sum	143.00	612.00	253.00	488.00	460.00	241.00	837.00

Tabel L3.2c
Statistik Deskriptif
untuk Variabel Indikator Imbalan (ξ3)

N	115
Mean	5.5968
Std. Error of Mean	.09147
Median	5.5705
Mode	5.41
Std. Deviation	.33751
Variance	.11391
Skewness	.578
Std. Error of Skewness	.226
Kurtosis	.415
Std. Error of Kurtosis	.447
Range	1.50
Minimum	4.88
Maximum	6.48
Sum	643.63

Tabel L3.2d
Statistik Deskriptif
 untuk Variabel Indikator Persepsi tentang Imbalan (ξ_4)

	Imbalan (X15)	Tunjangan (X16)	Sistem Penggajian (X17)
N	115	115	115
Mean	3.2232	3.1435	3.3391
Std. Error of Mean	.14335	.12892	.13899
Median	3.1815	3.3158	3.5000
Mode	2.00	4.00	1.00
Std. Deviation	1.53725	1.38248	1.49054
Variance	2.36313	1.91125	2.22170
Skewness	.289	.053	-.078
S.E. of Skewness	.226	.226	.226
Kurtosis	-.677	-.546	-.835
Std. Error of Kurtosis	.447	.447	.447
Range	6.00	6.00	6.00
Minimum	1.00	1.00	1.00
Maximum	7.00	7.00	7.00
Sum	370.67	361.50	384.00



Tabel L3.2e
Statistik Deskriptif
 untuk Variabel Indikator Kinerja Ketua jurusan (η_1)

	Perencanaan (Y1)	Koordinasi (Y2)	Evaluasi (Y3)	Pengendalian (Y4)	Hub. Dg. Atasan (Y5)
N	115	115	115	115	115
Mean	5.4809	5.4130	5.0152	5.0390	4.8833
Std. Error of Mean	.09808	.09492	.10040	.08986	.10384
Median	5.6296	5.4884	5.1019	5.0571	5.0119
Mode	6.00	6.00	5.00	4.40	4.00
Std. Deviation	1.05162	1.01795	1.07871	.96362	1.11353
Variance	1.10591	1.03623	1.15931	.92857	1.23996
Skewness	-1.457	-.598	-.614	-.598	-.253
Std. Error of Skewness	.226	.226	.226	.226	.226
Kurtosis	3.869	.638	.422	.653	.161
Std. Error of Kurtosis	.447	.447	.447	.447	.447
Range	6.00	5.00	5.00	5.00	5.50
Minimum	1.00	2.00	2.00	2.00	1.50
Maximum	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
Sum	628.00	622.50	576.75	579.48	561.58

Tabel L3.2f
Statistik Deskriptif
Untuk Variabel Indikator Kepuasan Kerja (η_2)

	TUGAS (Y6)	TUNJ (Y7)	KPROM (Y8)	TMNKJ (Y9)	LINGK (Y10)	HUB (Y11)
N	115	115	115	11	11	115
Mean	5.3497	3.4870	5.0357	5.352	4.5587	5.0813
Median	5.3800	3.5000	5.1700	5.5000	4.7500	5.0000
Mode	4.92	3.00	5.33	6.00	5.25	6.00
Std. Deviation	.78075	1.49628	.83574	.9664	1.24267	1.12907
Variance	.60956	2.23886	.69847	.9341	1.54422	1.27480
Skewness	-.410	.104	-.650	-.980	-.299	-.622
SE of Skewness	.226	.226	.226	.226	.226	.226
Kurtosis	.048	-.770	.256	1.827	-.376	-.019
SE of Kurtosis	.447	.447	.447	.447	.447	.447
Minimum	3.15	1.00	2.50	2.00	1.50	2.00
Maximum	7.00	6.50	6.67	7.00	7.00	7.00

Tabel L3.3
Uji Normalitas Data
untuk Variabel Endogen dan Eksogen

	Partisipa i (ξ_1)	LOC1 (ξ_2)	Imbalan (ξ_3)	Persepsi (ξ_4)	Knerja (η_1)	Kpuas (η_2)
Chi-Square	50.574	43.322	75.435	28.139	37.548	32.183
Df	32	36	59	30	52	61
Asymp. Sig.	.020	.000	.073	.563	.934	.999

Tabel L3.4a
Uji Normalitas Data
untuk Variabel Indikator Eksogen Partisipasi (ξ_1)

	Keterlibatan (X1)	Revisi (X2)	Beri Pendpt (X3)	Pengusulan (X4)	Kontribusi (X5)	Minta pendpt (X6)
Chi-Square	5.800	35.409	36.139	24.574	34.800	29.078
df	6	6	6	6	6	6
Asymp. Sig.	.340	.000	.000	.000	.000	.000

Tabel L3.4b
Uji Normalitas Data
untuk Variabel Indikator Eksogen *Locus of control* (ξ_2)

	Keluarga (X7)	Takdir (X8)	Politik (X9)	Pendidikan (X10)	Sosial (X11)	Hubungan (X12)	Tugas (X13)
Chi-Square	30.330	45.209	23.52	146.339	64.95	85.391	42.070
df	2	7		5		4	6
Asymp. Sig.	.000	.000	.00	.000	.00	.000	.000

Tabel L3.4c
Uji Normalitas Data
untuk Variabel Indikator Eksogen Imbalan (ξ_3)

	Jumlah Rupiah (X14)
Chi-Square	79.609
Degree of freedom	59
Asymp. Sig.	.038

Tabel L3.4d
Uji Normalitas Data
 untuk Variabel Indikator Eksogen Persepsi tentang Imbalan (ξ_4)

	Jml Imbalan (X15)	Jml Tunjangan (X16)	Sistem Penggajian (X17)
Chi-Square	53.261	64.730	35.157
df	17	10	11
Asymp. Sig.	.000	.000	.000

Tabel L3.4e
Uji Normalitas Data
 untuk Variabel Indikator Endogen Kinerja Ketua jurusan (η_1)

	Perencanaan (Y1)	Koordinator (Y2)	Evaluasi (Y3)	Pengenda- lian (Y4)	Hub-phk- terkalt (Y5)
Chi-Square	136.087	84.243	57.983	83.470	75.435
df	10	10	18	23	19
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000

Tabel L3.4f
Uji Normalitas Data
 untuk Variabel Indikator Endogen Kepuasan Kerja (η_2)

	Perencanaan (Y1)	Koordinasi (Y2)	Evaluasi (Y3)	Pengendalian (Y4)	Hubungan dg alasan (Y5)
Chi-Square	136.087	84.243	57.983	83.470	75.435
df	10	10	18	23	19
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000

Frequency Table

PARTISI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	2,6	2,6	2,6
	2,00	6	5,2	5,2	7,8
	3,00	20	17,4	17,4	25,2
	4,00	22	19,1	19,1	44,3
	5,00	37	32,2	32,2	76,5
	6,00	22	19,1	19,1	95,7
	7,00	5	4,3	4,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

LOCIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8,00	1	,9	,9	,9
	11,00	1	,9	,9	1,7
	13,00	2	1,7	1,7	3,5
	14,00	11	9,6	9,6	13,0
	15,00	8	7,0	7,0	20,0
	16,00	10	8,7	8,7	28,7
	17,00	9	7,8	7,8	36,5
	18,00	8	7,0	7,0	43,5
	19,00	8	7,0	7,0	50,4
	20,00	16	13,9	13,9	64,3
	21,00	10	8,7	8,7	73,0
	22,00	6	5,2	5,2	78,3
	23,00	11	9,6	9,6	87,8
	24,00	5	4,3	4,3	92,2
	25,00	5	4,3	4,3	96,5
	26,00	2	1,7	1,7	98,3
	27,00	2	1,7	1,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

IMBALAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	75000,00	1	,9	,9	,9
	100000,00	4	3,5	3,5	4,3
	102000,00	1	,9	,9	5,2
	120000,00	1	,9	,9	6,1
	140000,00	1	,9	,9	7,0
	150000,00	5	4,3	4,3	11,3
	175000,00	2	1,7	1,7	13,0
	200000,00	6	5,2	5,2	18,3
	207000,00	1	,9	,9	19,1
	221500,00	1	,9	,9	20,0
	225000,00	2	1,7	1,7	21,7
	250000,00	6	5,2	5,2	27,0
	255000,00	7	6,1	6,1	33,0

IMBALAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 260000,00	1	,9	,9	33,9
270000,00	2	1,7	1,7	35,7
275000,00	1	,9	,9	36,5
300000,00	3	2,6	2,6	39,1
320000,00	1	,9	,9	40,0
325000,00	2	1,7	1,7	41,7
350000,00	6	5,2	5,2	47,0
360000,00	1	,9	,9	47,8
365000,00	1	,9	,9	48,7
370000,00	1	,9	,9	49,6
375000,00	4	3,5	3,5	53,0
380000,00	1	,9	,9	53,9
385000,00	1	,9	,9	54,8
387500,00	1	,9	,9	55,7
390000,00	1	,9	,9	56,5
400000,00	4	3,5	3,5	60,0
418000,00	1	,9	,9	60,9
440000,00	1	,9	,9	61,7
445000,00	1	,9	,9	62,6
450000,00	5	4,3	4,3	67,0
460000,00	1	,9	,9	67,8
475000,00	4	3,5	3,5	71,3
480000,00	1	,9	,9	72,2
500000,00	1	,9	,9	73,0
525000,00	1	,9	,9	73,9
550000,00	1	,9	,9	74,8
650000,00	1	,9	,9	75,7
675000,00	1	,9	,9	76,5
700000,00	3	2,6	2,6	79,1
730000,00	1	,9	,9	80,0
735000,00	1	,9	,9	80,9
750000,00	1	,9	,9	81,7
775000,00	1	,9	,9	82,6
780000,00	1	,9	,9	83,5
825000,00	1	,9	,9	84,3
850000,00	1	,9	,9	85,2
856000,00	1	,9	,9	86,1
900000,00	2	1,7	1,7	87,8
1195000,00	1	,9	,9	88,7
1200000,00	2	1,7	1,7	90,4
1225000,00	1	,9	,9	91,3
1250000,00	1	,9	,9	92,2
1300000,00	1	,9	,9	93,0
1500000,00	2	1,7	1,7	94,8
2000000,00	1	,9	,9	95,7
2100000,00	1	,9	,9	96,5
3000000,00	4	3,5	3,5	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Lampiran 3 – frek 3

PSPSIMBL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	8,7	8,7	8,7
	2,00	24	20,9	20,9	29,6
	3,00	32	27,8	27,8	57,4
	4,00	28	24,3	24,3	81,7
	5,00	18	15,7	15,7	97,4
	6,00	2	1,7	1,7	99,1
	7,00	1	,9	,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

KINERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	1,7	1,7	1,7
	3,00	3	2,6	2,6	4,3
	4,00	24	20,9	20,9	25,2
	5,00	45	39,1	39,1	64,3
	6,00	37	32,2	32,2	96,5
	7,00	4	3,5	3,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

KEPUASAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	,9	,9	,9
	4,00	26	22,6	22,6	23,5
	5,00	54	47,0	47,0	70,4
	6,00	34	29,6	29,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Frequency Table

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	9,6	9,6	9,6
	2,00	10	8,7	8,7	18,3
	3,00	17	14,8	14,8	33,0
	4,00	20	17,4	17,4	50,4
	5,00	17	14,8	14,8	65,2
	6,00	21	18,3	18,3	83,5
	7,00	19	16,5	16,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	4,3	4,3	4,3
	2,00	10	8,7	8,7	13,0
	3,00	12	10,4	10,4	23,5
	4,00	22	19,1	19,1	42,6
	5,00	31	27,0	27,0	69,6
	6,00	26	22,6	22,6	92,2
	7,00	9	7,8	7,8	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	5,2	5,2	5,2
	2,00	9	7,8	7,8	13,0
	3,00	12	10,4	10,4	23,5
	4,00	30	26,1	26,1	49,6
	5,00	27	23,5	23,5	73,0
	6,00	23	20,0	20,0	93,0
	7,00	8	7,0	7,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	7,0	7,0	7,0
	2,00	11	9,6	9,6	16,5
	3,00	17	14,8	14,8	31,3
	4,00	28	24,3	24,3	55,7
	5,00	25	21,7	21,7	77,4
	6,00	19	16,5	16,5	93,9
	7,00	7	6,1	6,1	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Lampiran 3 – frek 5

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	5,2	5,2	5,2
	2,00	5	4,3	4,3	9,6
	3,00	19	16,5	16,5	26,1
	4,00	17	14,8	14,8	40,9
	5,00	27	23,5	23,5	64,3
	6,00	30	26,1	26,1	90,4
	7,00	11	9,6	9,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	7,8	7,8	7,8
	2,00	12	10,4	10,4	18,3
	3,00	13	11,3	11,3	29,6
	4,00	24	20,9	20,9	50,4
	5,00	31	27,0	27,0	77,4
	6,00	20	17,4	17,4	94,8
	7,00	6	5,2	5,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	13	11,3	11,3	11,3
	1,00	61	53,0	53,0	64,3
	2,00	41	35,7	35,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	1	,9	,9	,9
	2,00	9	7,8	7,8	8,7
	3,00	6	5,2	5,2	13,9
	4,00	15	13,0	13,0	27,0
	5,00	28	24,3	24,3	51,3
	6,00	26	22,6	22,6	73,9
	7,00	20	17,4	17,4	91,3
	8,00	10	8,7	8,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Lampiran 3 – frek 6

X9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	25	21,7	21,7	58,3
3,00	23	20,0	20,0	78,3
4,00	21	18,3	18,3	96,5
5,00	4	3,5	3,5	100,0
Total	115	100,0	100,0	

X10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	1	,9	,9	,9
1,00	2	1,7	1,7	2,5
2,00	1	,9	,9	3,5
3,00	13	11,3	11,3	14,8
4,00	45	39,1	39,1	53,9
5,00	53	46,1	46,1	100,0
Total	115	100,0	100,0	

X11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	5	4,3	4,3	4,3
2,00	4	3,5	3,5	7,8
3,00	20	17,4	17,4	25,2
4,00	43	37,4	37,4	62,6
5,00	43	37,4	37,4	100,0
Total	115	100,0	100,0	

X12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	2	1,7	1,7	1,7
1,00	23	20,0	20,0	21,7
2,00	54	47,0	47,0	68,7
3,00	34	29,6	29,6	98,3
4,00	2	1,7	1,7	100,0
Total	115	100,0	100,0	

X13

Lampiran 3 – frek 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	3,5	3,5	3,5
	4,00	9	7,8	7,8	11,3
	5,00	11	9,6	9,6	20,9
	6,00	9	7,8	7,8	28,7
	7,00	26	22,6	22,6	51,3
	8,00	22	19,1	19,1	70,4
	9,00	20	17,4	17,4	87,8
	10,00	12	10,4	10,4	98,3
	11,00	2	1,7	1,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,88	1	,9	,9	,9
	5,00	4	3,5	3,5	4,3
	5,01	1	,9	,9	5,2
	5,08	1	,9	,9	6,1
	5,15	1	,9	,9	7,0
	5,18	5	4,3	4,3	11,3
	5,24	2	1,7	1,7	13,0
	5,30	6	5,2	5,2	18,3
	5,32	1	,9	,9	19,1
	5,35	1	,9	,9	20,0
	5,35	2	1,7	1,7	21,7
	5,40	6	5,2	5,2	27,0
	5,41	7	6,1	6,1	33,0
	5,43	1	,9	,9	33,9
	5,43	2	1,7	1,7	35,7
	5,44	1	,9	,9	36,5
	5,48	3	2,6	2,6	39,1
	5,51	1	,9	,9	40,0
	5,51	2	1,7	1,7	41,7
	5,54	6	5,2	5,2	47,0
	5,56	1	,9	,9	47,8
	5,56	1	,9	,9	48,7
	5,57	1	,9	,9	49,6
	5,57	4	3,5	3,5	53,0
	5,58	1	,9	,9	53,9
	5,59	1	,9	,9	54,8
	5,59	1	,9	,9	55,7
	5,59	1	,9	,9	56,5
	5,60	4	3,5	3,5	60,0
	5,62	1	,9	,9	60,9
	5,64	1	,9	,9	61,7
	5,65	1	,9	,9	62,6
	5,65	5	4,3	4,3	67,0
	5,66	1	,9	,9	67,8
	5,68	4	3,5	3,5	71,3
	5,68	1	,9	,9	72,2
	5,70	1	,9	,9	73,0

Lampiran 3 – frek 8

X14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,72	1	,9	,9	73,9
	5,74	1	,9	,9	74,8
	5,81	1	,9	,9	75,7
	5,83	1	,9	,9	76,5
	5,85	3	2,6	2,6	79,1
	5,86	1	,9	,9	80,0
	5,87	1	,9	,9	80,9
	5,88	1	,9	,9	81,7
	5,89	1	,9	,9	82,6
	5,89	1	,9	,9	83,5
	5,92	1	,9	,9	84,3
	5,93	1	,9	,9	85,2
	5,93	1	,9	,9	86,1
	5,95	2	1,7	1,7	87,8
	6,08	1	,9	,9	88,7
	6,08	2	1,7	1,7	90,4
	6,09	1	,9	,9	91,3
	6,10	1	,9	,9	92,2
	6,11	1	,9	,9	93,0
	6,18	2	1,7	1,7	94,8
	6,30	1	,9	,9	95,7
	6,32	1	,9	,9	96,5
	6,48	4	3,5	3,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

X15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	12,2	12,2	12,2
	1,33	6	5,2	5,2	17,4
	1,67	2	1,7	1,7	19,1
	2,00	16	13,9	13,9	33,0
	2,33	4	3,5	3,5	36,5
	2,67	4	3,5	3,5	40,0
	3,00	12	10,4	10,4	50,4
	3,33	8	7,0	7,0	57,4
	3,67	8	7,0	7,0	64,3
	4,00	8	7,0	7,0	71,3
	4,33	5	4,3	4,3	75,7
	4,67	12	10,4	10,4	86,1
	5,00	4	3,5	3,5	89,6
	5,33	3	2,6	2,6	92,2
	5,67	3	2,6	2,6	94,8
	6,00	2	1,7	1,7	96,5
	6,33	2	1,7	1,7	98,3
	7,00	2	1,7	1,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Lampiran 3 - frek 9

X16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	15	13,0	13,0	13,0
1,50	8	7,0	7,0	20,0
2,00	13	11,3	11,3	31,3
2,50	8	7,0	7,0	38,3
3,00	15	13,0	13,0	51,3
3,50	4	3,5	3,5	54,8
4,00	31	27,0	27,0	81,7
4,50	5	7,8	7,8	89,6
5,00	2	7,0	7,0	96,6
6,00	3	2,6	2,6	99,1
7,00	1	,9	,9	100,0
Total	115	100,0	100,0	

X17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	14	15,7	15,7	15,7
1,50	3	2,6	2,6	18,3
2,00	9	7,8	7,8	26,1
2,50	10	8,7	8,7	34,6
3,00	11	9,6	9,6	44,3
3,50	13	11,3	11,3	55,7
4,00	17	14,8	14,8	70,4
4,50	12	10,4	10,4	80,9
5,00	13	11,3	11,3	92,2
5,50	4	3,5	3,5	95,7
6,00	4	3,5	3,5	99,1
7,00	1	,9	,9	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,9	,9	,9
1,50	1	,9	,9	1,7
2,00	1	,9	,9	2,6
3,50	1	,9	,9	3,5
4,00	11	9,6	9,6	13,0
4,50	4	3,5	3,5	16,5
5,00	24	20,9	20,9	37,4
5,50	15	13,0	13,0	50,4
6,00	30	33,9	33,9	84,3
6,50	9	7,8	7,8	92,2
7,00	8	7,8	7,8	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Lampiran 3 – frek 10

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,9	,9	,9
	2,50	1	,9	,9	1,7
	3,00	2	1,7	1,7	3,5
	3,50	1	,9	,9	4,3
	4,00	10	8,7	8,7	13,0
	4,50	10	8,7	8,7	21,7
	5,00	23	20,0	20,0	41,7
	5,50	20	17,4	17,4	59,1
	6,00	27	23,5	23,5	82,6
	6,50	7	6,1	6,1	88,7
	7,00	13	11,3	11,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	2,6	2,6	2,6
	2,50	1	,9	,9	3,5
	2,75	2	1,7	1,7	5,2
	3,00	1	,9	,9	6,1
	3,50	4	3,5	3,5	9,6
	3,75	1	,9	,9	10,4
	4,00	11	9,6	9,6	20,0
	4,25	7	6,1	6,1	26,1
	4,50	8	7,0	7,0	33,0
	4,75	6	5,2	5,2	38,3
	5,00	16	13,9	13,9	52,2
	5,25	11	9,6	9,6	61,7
	5,50	9	7,8	7,8	69,6
	5,75	7	6,1	6,1	75,7
	6,00	12	10,4	10,4	86,1
	6,25	8	7,0	7,0	93,0
	6,50	1	,9	,9	93,9
	6,75	5	4,3	4,3	98,3
	7,00	2	1,7	1,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,9	,9	,9
	2,40	1	,9	,9	1,7
	2,60	1	,9	,9	2,6
	2,80	2	1,7	1,7	4,3
	3,00	1	,9	,9	5,2
	3,20	1	,9	,9	6,1
	3,60	1	,9	,9	7,0
	3,75	1	,9	,9	7,8
	4,00	8	7,0	7,0	14,8
	4,20	1	,9	,9	15,7
	4,40	13	11,3	11,3	27,0
	4,60	8	7,0	7,0	33,9
	4,80	12	10,4	10,4	44,3
	5,00	9	7,8	7,6	52,2
	5,20	5	4,3	4,3	56,5
	5,33	1	,9	,9	57,4
	5,40	10	8,7	8,7	66,1
	5,60	10	8,7	8,7	74,8
	5,80	5	4,3	4,3	79,1
	6,00	11	9,6	9,6	88,7
	6,20	4	3,5	3,5	92,2
	6,40	4	3,5	3,5	95,7
	6,60	3	2,6	2,6	98,3
	7,00	2	1,7	1,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,30	1	,9	,9	,9
	1,75	1	,9	,9	1,7
	2,50	1	,9	,9	2,6
	3,00	2	1,7	1,7	4,3
	3,25	4	3,5	3,5	7,8
	3,50	5	4,3	4,3	12,2
	3,75	2	1,7	1,7	13,9
	4,00	18	15,7	15,7	29,6
	4,25	9	7,8	7,8	37,4
	4,50	4	3,5	3,5	40,9
	4,75	5	4,3	4,3	45,2
	5,00	10	8,7	8,7	53,9
	5,25	11	9,6	9,6	63,5
	5,33	1	,9	,9	64,3
	5,50	10	8,7	8,7	73,0
	5,75	13	11,3	11,3	84,3
	6,00	7	6,1	6,1	90,4
	6,25	2	1,7	1,7	92,2
	6,75	2	1,7	1,7	93,9
	7,00	7	6,1	6,1	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Lampiran 3 – frek 12

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,15	1	,9	,9	,9
	3,23	1	,9	,9	1,7
	3,62	1	,9	,9	2,6
	3,85	3	2,6	2,6	5,2
	4,08	2	1,7	1,7	7,0
	4,15	3	2,6	2,6	9,6
	4,23	1	,9	,9	10,4
	4,31	2	1,7	1,7	12,2
	4,46	3	2,6	2,6	14,8
	4,54	2	1,7	1,7	16,5
	4,62	1	,9	,9	17,4
	4,69	1	,9	,9	18,3
	4,77	2	1,7	1,7	20,0
	4,85	5	4,3	4,3	24,3
	4,92	7	6,1	6,1	30,4
	5,00	3	2,6	2,6	33,0
	5,08	4	3,5	3,5	36,5
	5,15	2	1,7	1,7	38,3
	5,23	4	3,5	3,5	41,7
	5,31	7	6,1	6,1	47,8
	5,38	7	6,1	6,1	53,9
	5,46	3	2,6	2,6	56,5
	5,54	4	3,5	3,5	60,0
	5,62	3	2,6	2,6	62,6
	5,69	4	3,5	3,5	66,1
	5,77	2	1,7	1,7	67,8
	5,85	2	1,7	1,7	69,6
	5,92	5	4,3	4,3	73,9
	6,00	7	6,1	6,1	80,0
	6,08	5	4,3	4,3	84,3
	6,15	4	3,5	3,5	87,8
	6,23	3	2,6	2,6	90,4
	6,31	4	3,5	3,5	93,9
	6,38	1	,9	,9	94,8
	6,46	2	1,7	1,7	96,5
	6,69	1	,9	,9	97,4
	6,92	1	,9	,9	98,3
	7,00	2	1,7	1,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Lampiran 3 – frek 13

Y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	11	9,6	9,6	9,6
1,50	4	3,5	3,5	13,0
2,00	14	12,2	12,2	25,2
2,50	3	2,6	2,6	27,8
3,00	23	20,0	20,0	47,8
3,50	10	8,7	8,7	56,5
4,00	17	14,8	14,8	71,3
4,50	7	6,1	6,1	77,4
5,00	9	7,8	7,8	85,2
5,50	7	6,1	6,1	91,3
6,00	7	6,1	6,1	97,4
6,50	3	2,6	2,6	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Y8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,50	1	,9	,9	,9
2,67	1	,9	,9	1,7
3,17	1	,9	,9	2,6
3,33	3	2,6	2,6	5,2
3,50	1	,9	,9	6,1
3,67	3	2,6	2,6	8,7
3,83	1	,9	,9	9,6
4,00	5	4,3	4,3	13,9
4,17	4	3,5	3,5	17,4
4,33	4	3,5	3,5	20,9
4,50	9	7,8	7,8	28,7
4,67	4	3,5	3,5	32,2
4,83	6	7,0	7,0	39,1
5,00	9	7,8	7,8	47,0
5,17	4	3,5	3,5	50,4
5,20	1	,9	,9	51,3
5,33	14	12,2	12,2	63,5
5,50	8	7,0	7,0	70,4
5,60	1	,9	,9	71,3
5,67	12	10,4	10,4	81,7
5,83	8	7,0	7,0	88,7
6,00	6	5,2	5,2	93,9
6,17	2	1,7	1,7	95,7
6,33	1	,9	,9	96,5
6,50	3	2,6	2,6	99,1
6,67	1	,9	,9	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Lampiran 3 – frek 14

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	1,7	1,7	1,7
	2,50	1	,9	,9	2,6
	3,00	1	,9	,9	3,5
	3,50	1	,9	,9	4,3
	4,00	9	7,8	7,8	12,2
	4,50	10	8,7	8,7	20,9
	5,00	23	20,0	20,0	40,9
	5,50	22	19,1	19,1	60,0
	6,00	34	29,6	29,6	89,6
	6,50	5	4,3	4,3	93,9
	7,00	7	6,1	6,1	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,50	2	1,7	1,7	1,7
	1,75	1	,9	,9	2,6
	2,00	1	,9	,9	3,5
	2,25	2	1,7	1,7	5,2
	2,50	1	,9	,9	6,1
	2,75	5	4,3	4,3	10,4
	3,00	3	2,6	2,6	13,0
	3,25	5	4,3	4,3	17,4
	3,50	9	7,8	7,8	25,2
	3,75	3	2,6	2,6	27,8
	4,00	9	7,8	7,8	35,7
	4,25	9	7,8	7,8	43,5
	4,50	7	6,1	6,1	49,6
	4,75	6	5,2	5,2	54,8
	5,00	9	7,8	7,8	62,6
	5,25	12	10,4	10,4	73,0
	5,50	8	7,0	7,0	80,0
	5,75	4	3,5	3,5	83,5
	6,00	10	8,8	8,8	92,3
	6,25				
	6,50	2	1,7	1,7	96,5
	6,75	1	,9	,9	97,4
	7,00	3	2,6	2,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Lampiran 3 – frek 15

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	,9	,9	,9
	2,33	3	2,5	2,6	3,5
	3,00	5	4,3	4,3	7,8
	3,33	4	3,5	3,6	11,3
	3,67	3	2,6	2,6	13,9
	4,00	8	7,0	7,0	20,9
	4,33	5	4,3	4,3	25,2
	4,67	11	9,6	9,6	34,8
	5,00	19	16,5	16,5	51,3
	5,33	7	6,1	6,1	57,4
	5,67	14	12,2	12,2	69,6
	6,00	20	17,4	17,4	87,0
	6,33	7	6,1	6,1	93,0
	6,67	3	2,6	2,6	95,7
	7,00	5	4,3	4,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

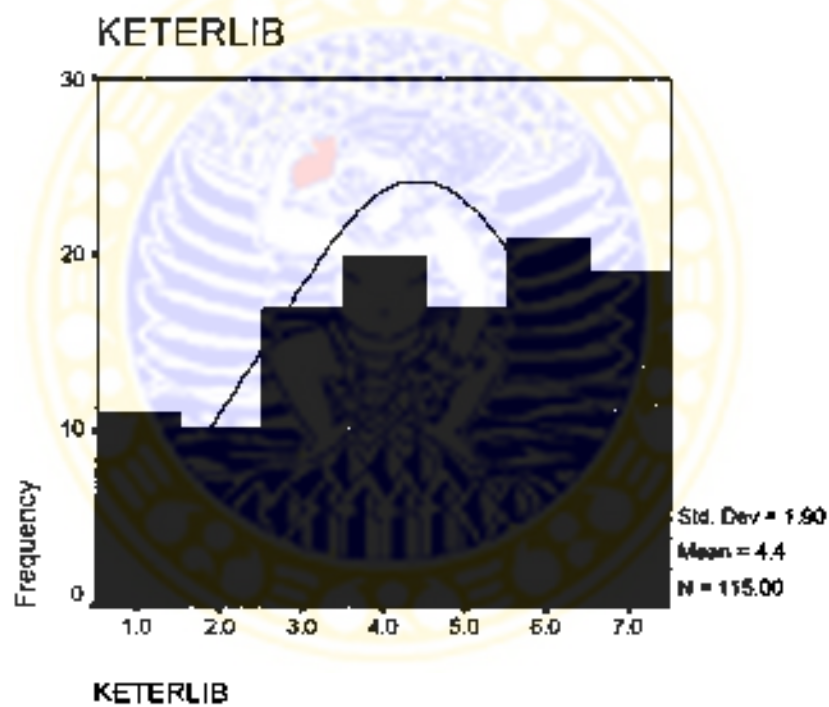
LAMPIRAN 4A HISTOGRAM DAN KURVA NORMAL VARIABEL INDIKATOR EKSOGEN



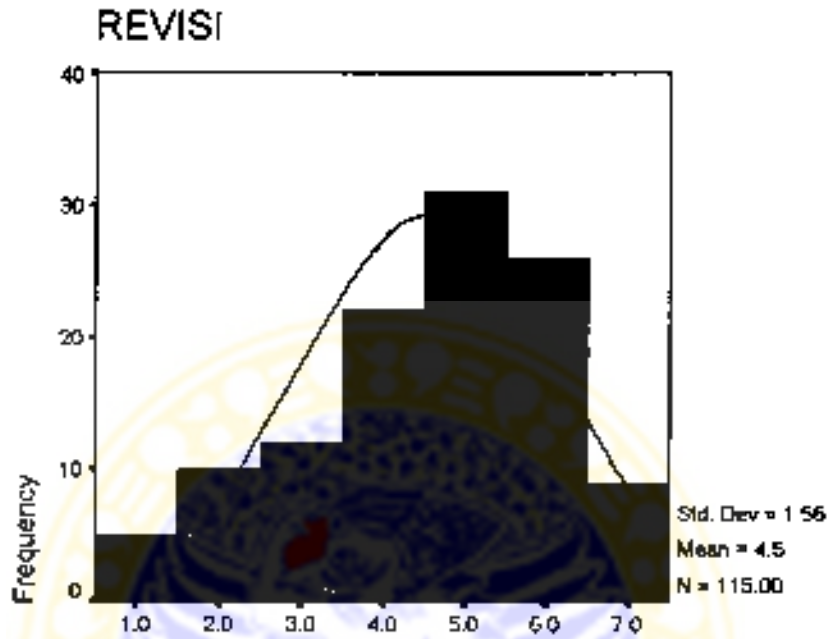
LAMPIRAN 4-A

HISTOGRAM DAN KURVA NORMAL UNTUK VARIABEL INDIKATOR EKSOGEN

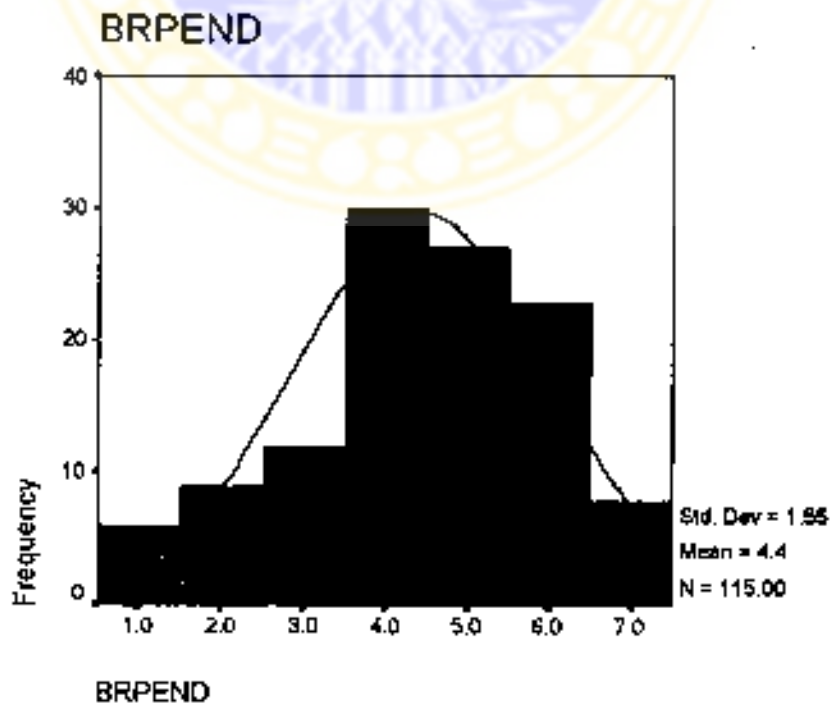
1. VARIABEL INDIKATOR EKSOGEN PARTISIPASI (ξ_1) 1.a. Keterlibatan (X1)



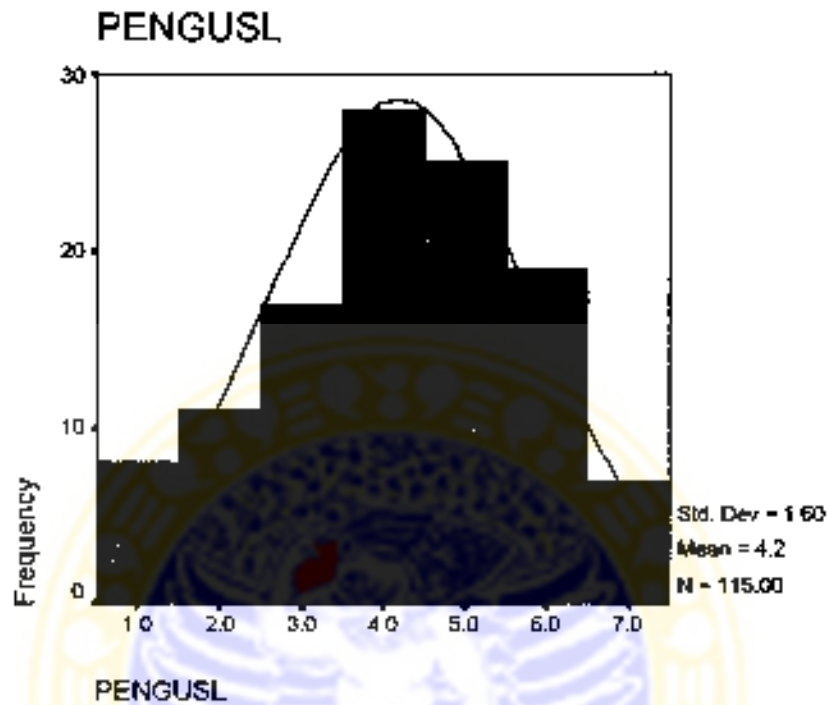
1.b. Revisi Anggaran (X2)



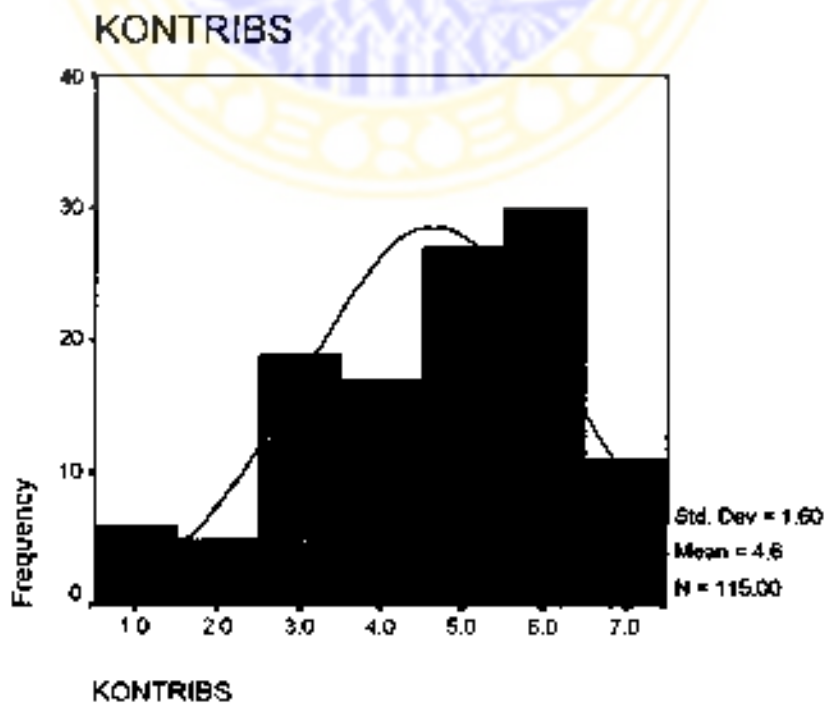
1.c. Memberi Pendapat (X3)



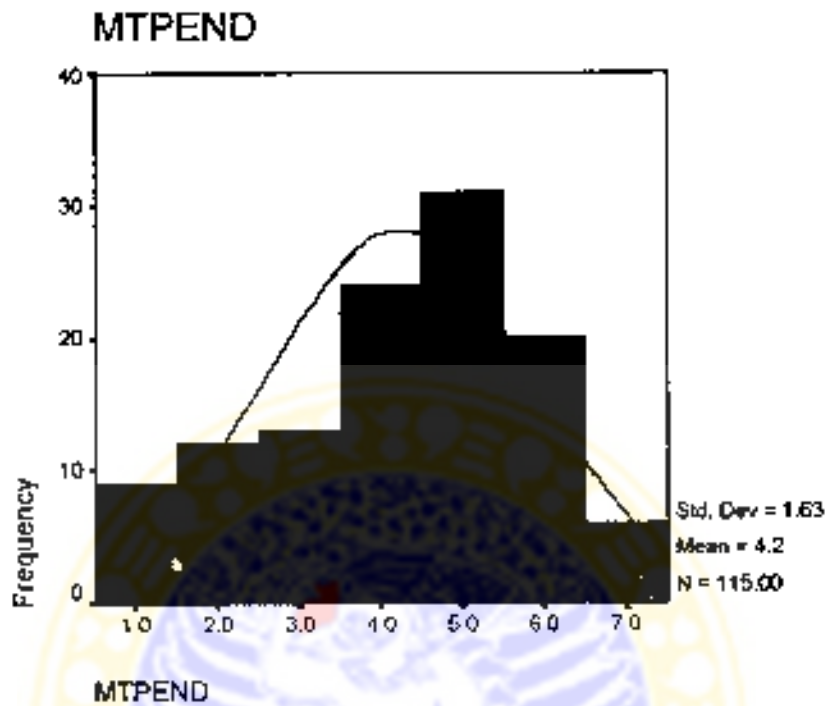
1.d. Pengaruh Usulan (X4)



1.e. Kontribusi (X5)

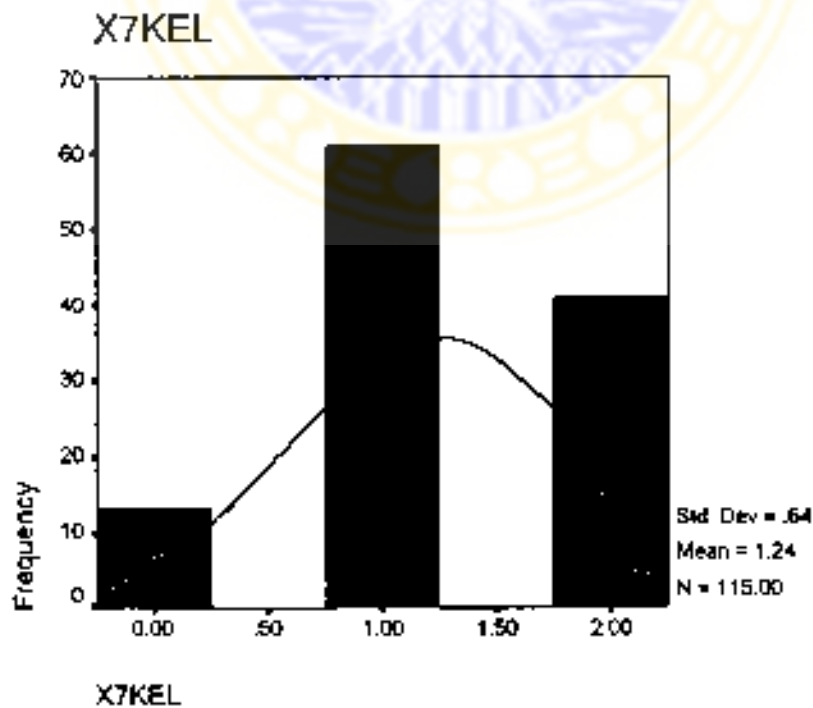


1.f. Diminta Pendapat (X5)

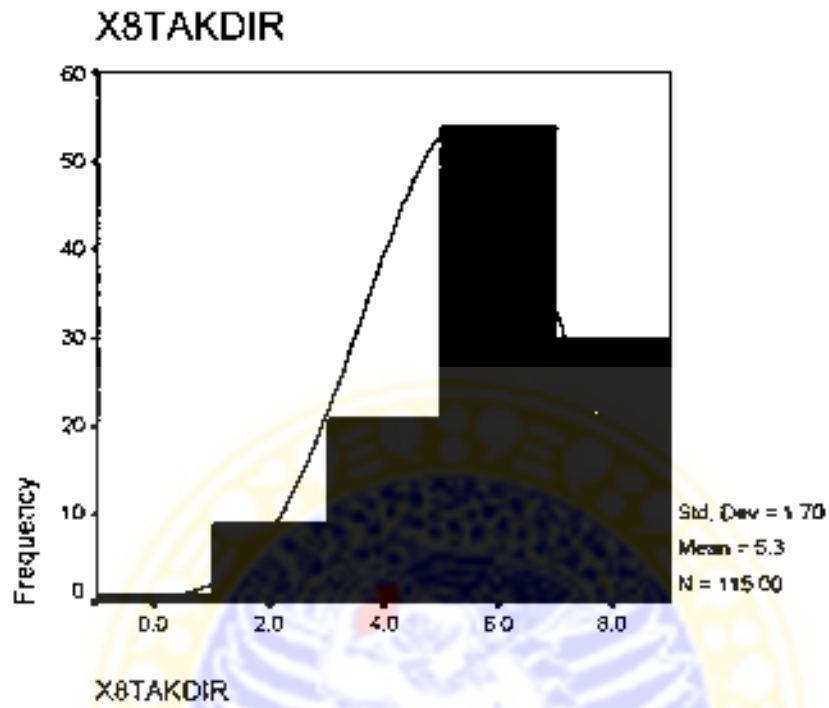


2. VARIABEL INDIKATOR EKSOGEN LOCUS OF CONTROL (ξ2)

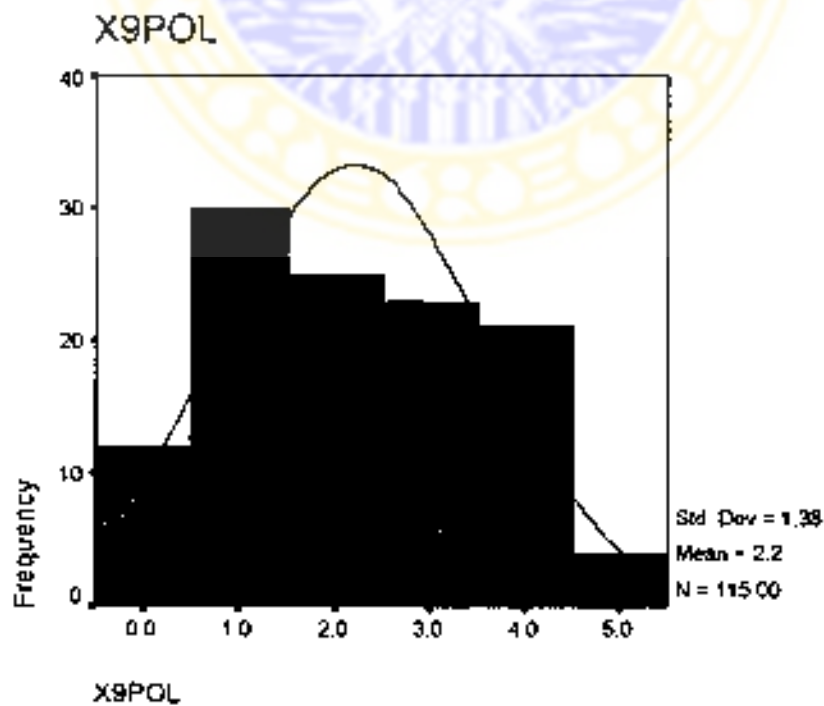
2.a. Keluarga (X7)



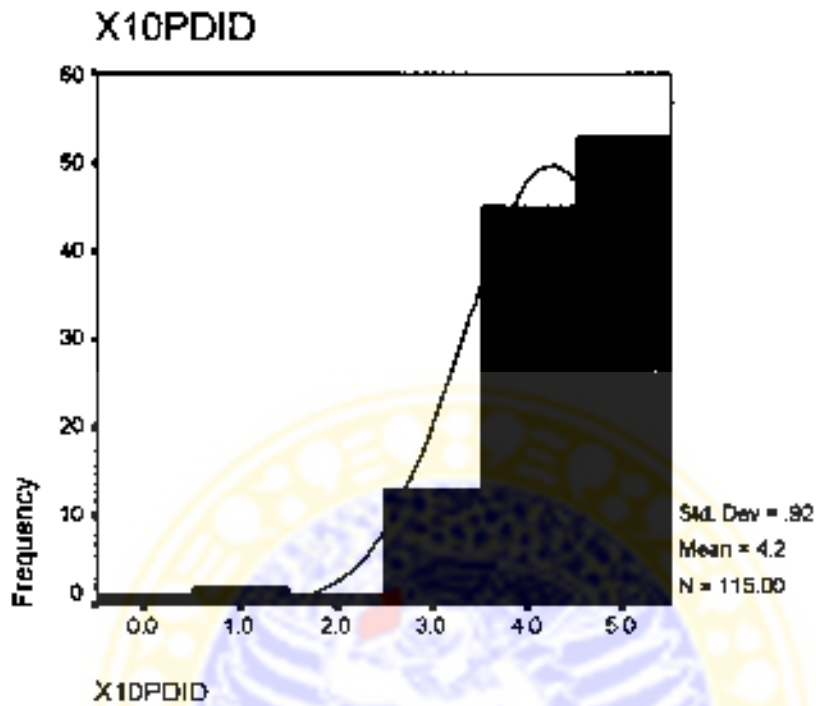
2.b. Takdir/Nasib (X8)



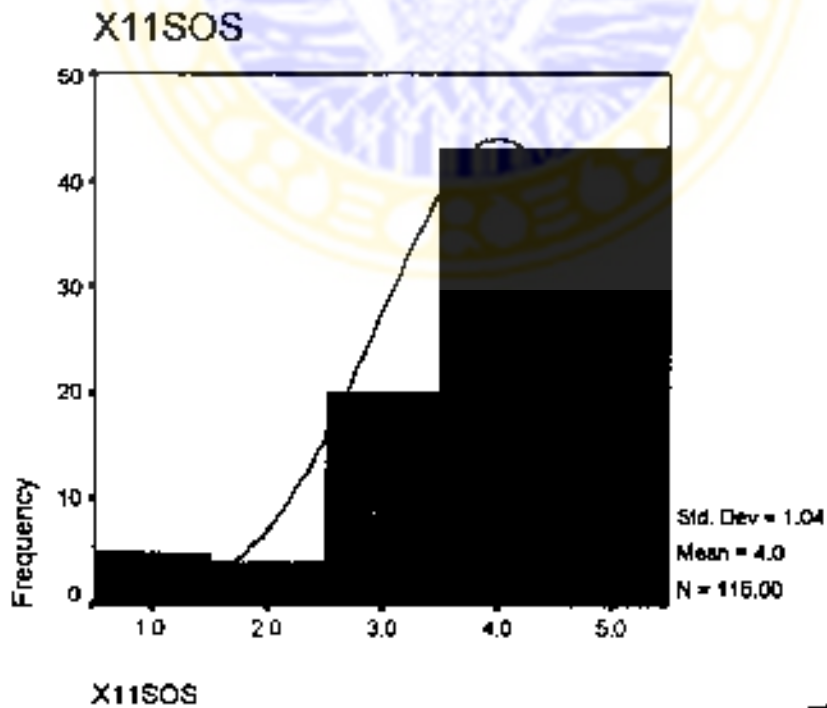
2.c. Politik (X9)



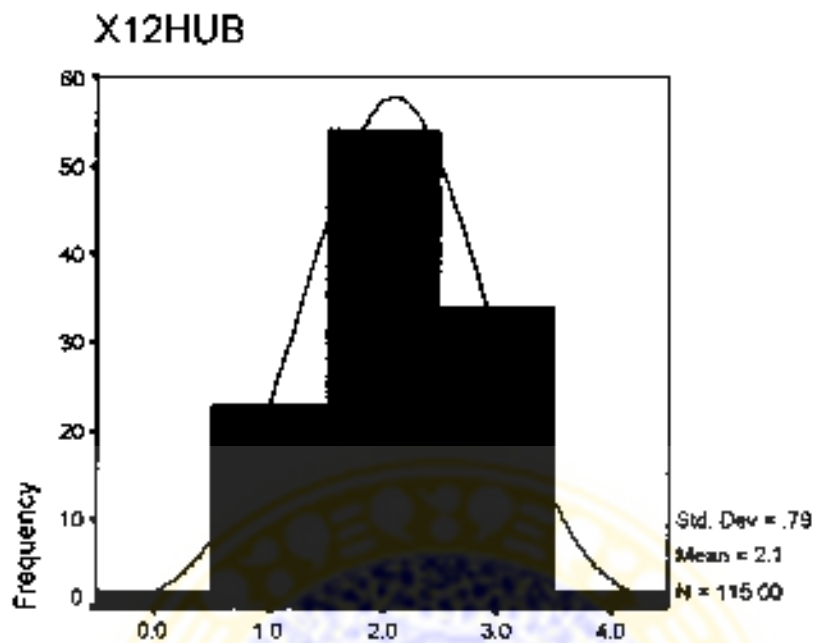
2.d. Pendidikan (X10)



2.e. Sosial (X11)

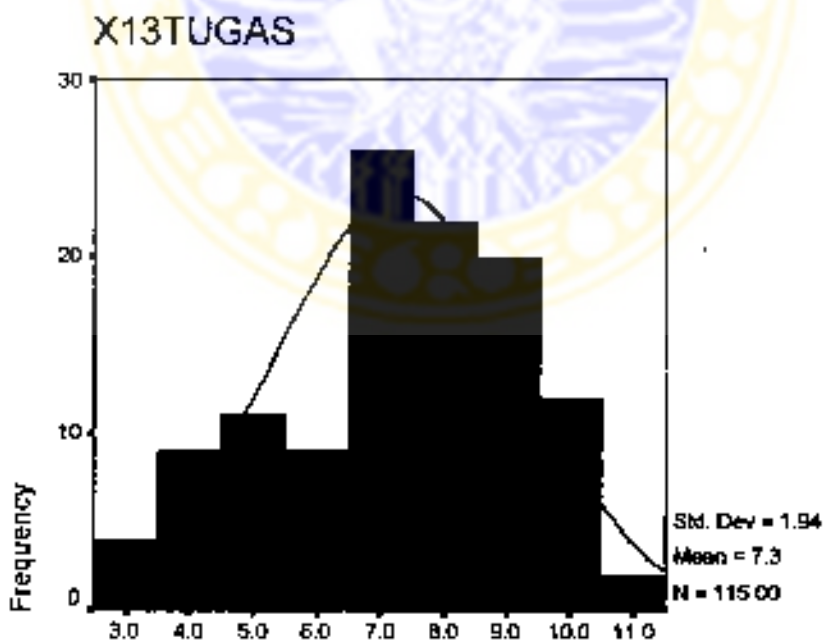


2.f. Hubungan Kerja (X12)



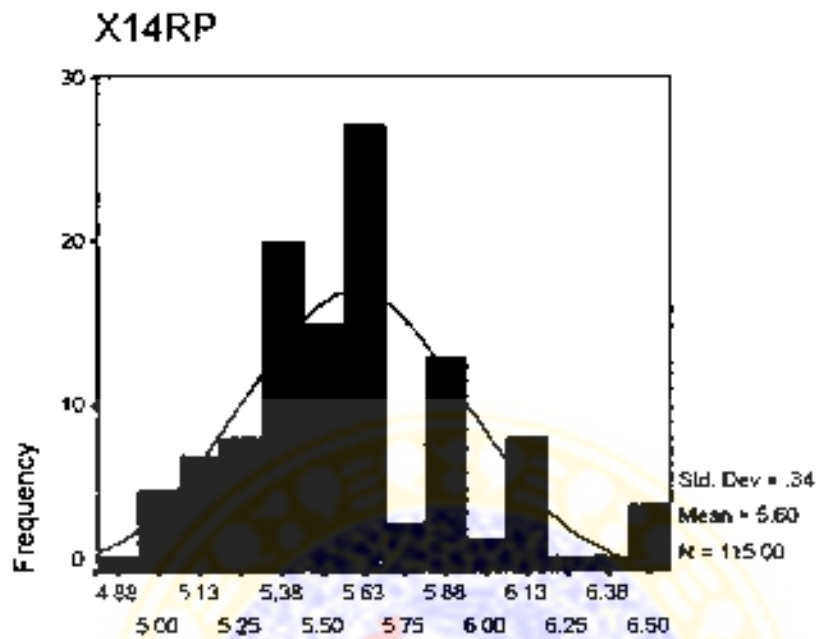
X12HUB

2.g. Tugas (X13)



X13TUGAS

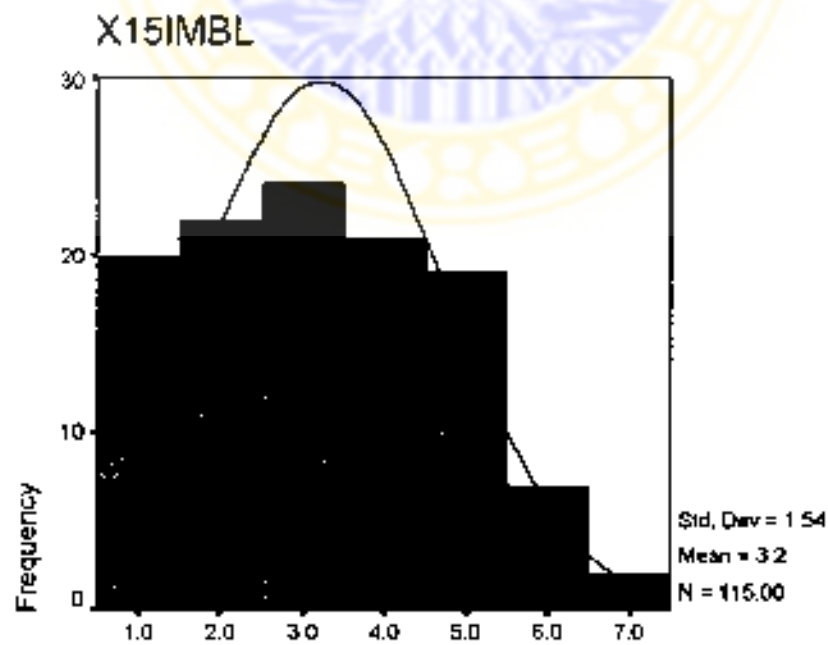
3. VARIABEL INDIKATOR EKSOGEN IMBALAN (ξ_3)



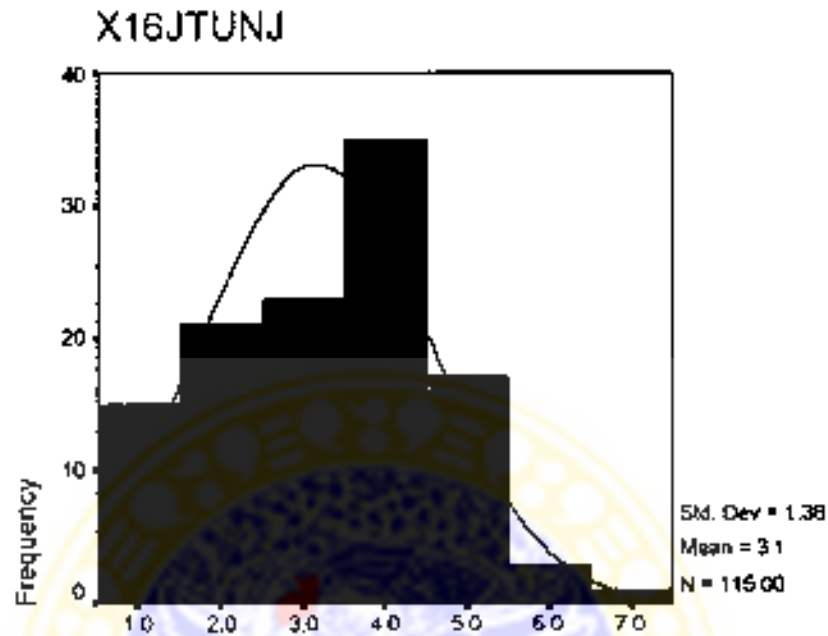
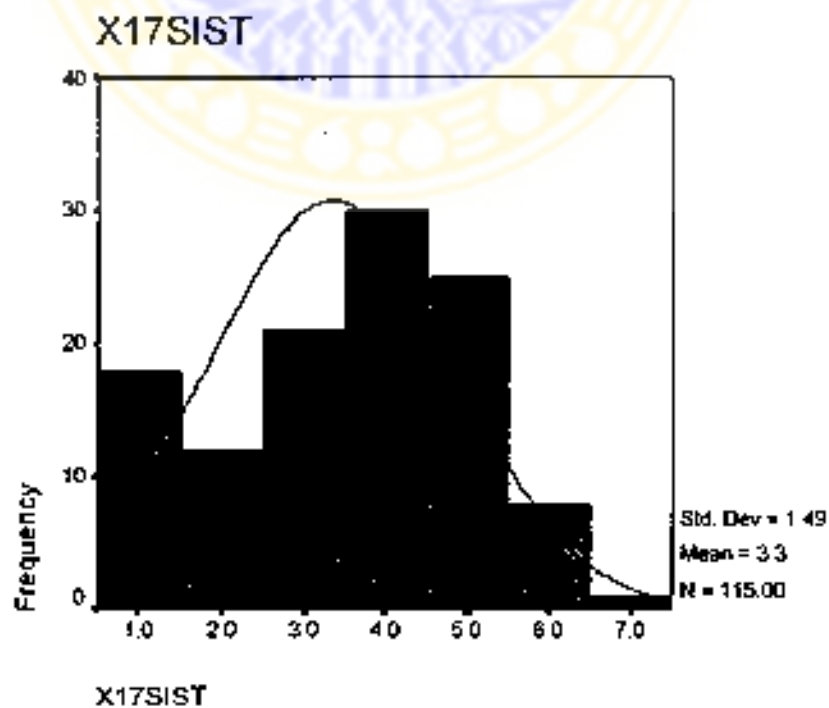
X14RP

4. VAR. INDIKTOR EKSOGEN PERSEPSI TTG IMBALAN (ξ_4)

4.a. Jumlah Tunjangan (X15)



X15IMBL

4.b. Jumlah Insentif (X16)**4.c. Sistem Penggajian (X17)**

LAMPIRAN 4B HISTOGRAM DAN KURVA NORMAL VARIABEL INDIKATOR ENDOGEN

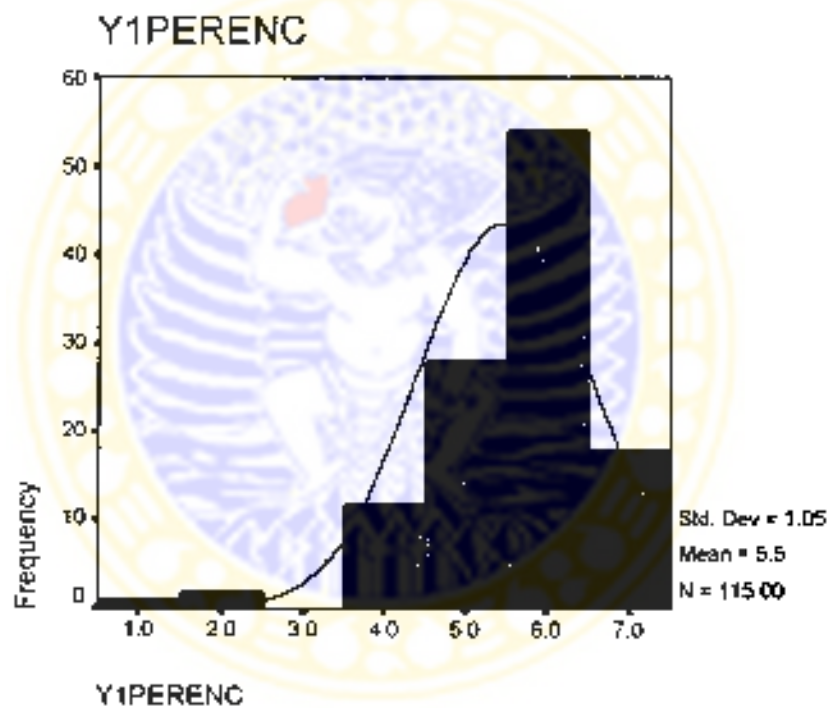


LAMPIRAN 4-B

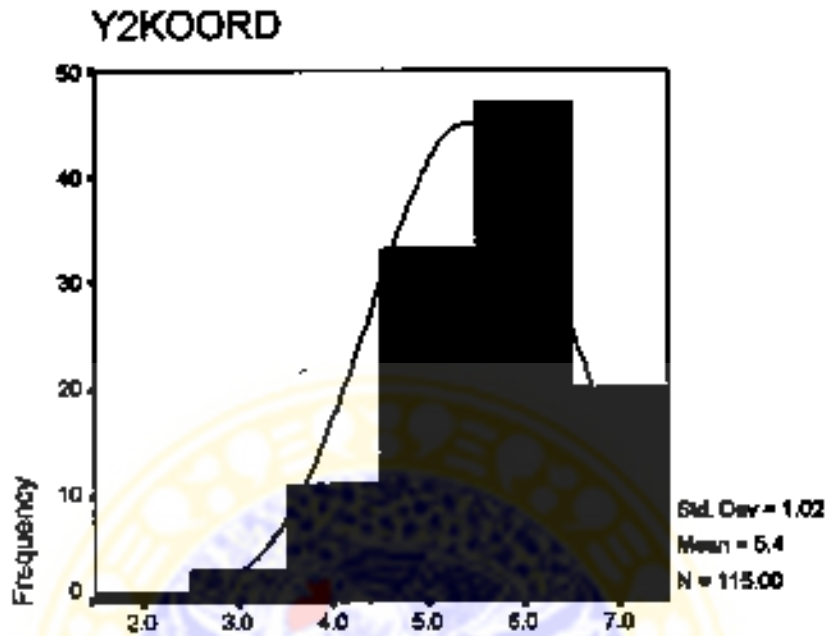
HISTOGRAM DAN KURVA NORMAL UNTUK VARIABEL INDIKATOR ENDOGEN

5. VARIABEL INDIKATOR ENDOGEN KINERJA (η_1)

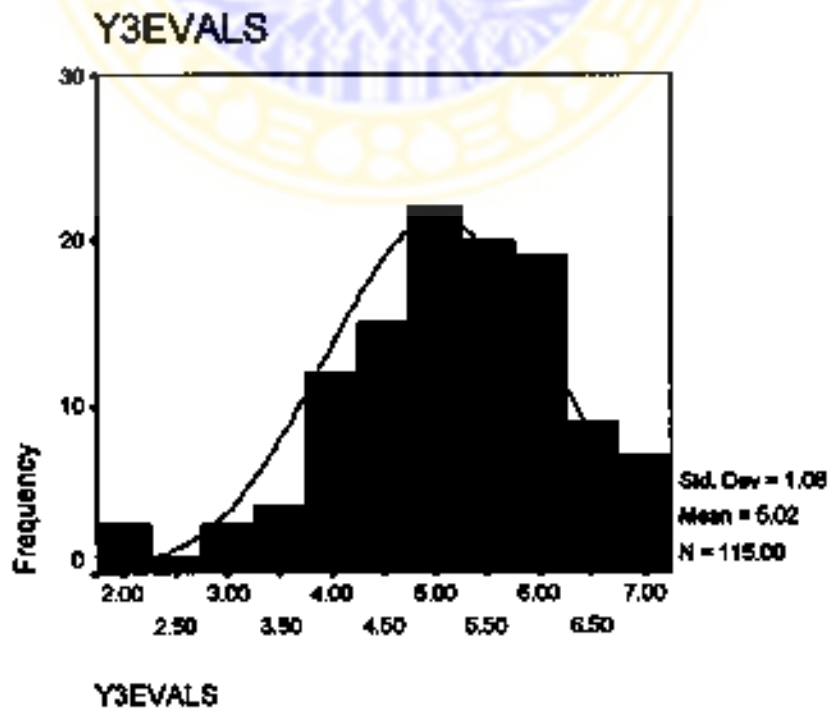
5.a. Perencanaan (Y1)



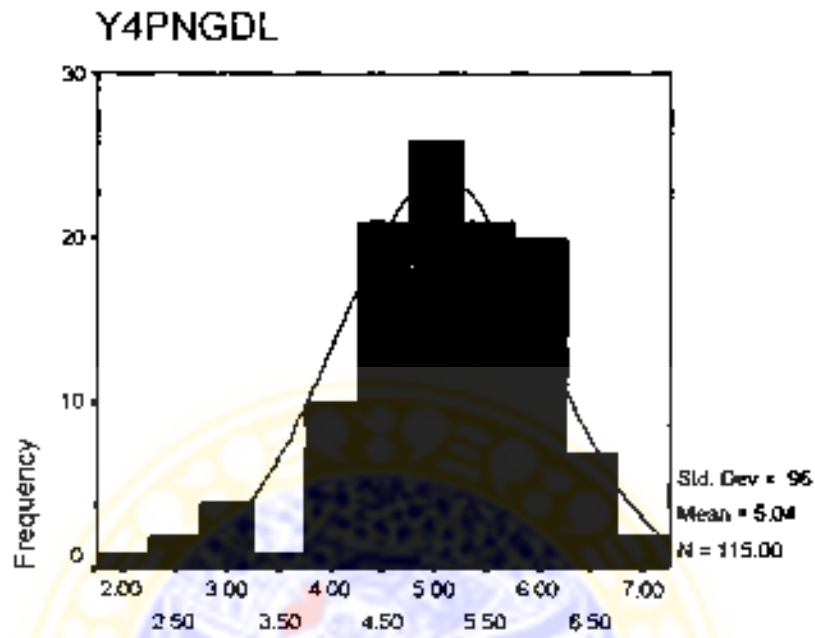
5.b. Pengkoordinasian (Y2)



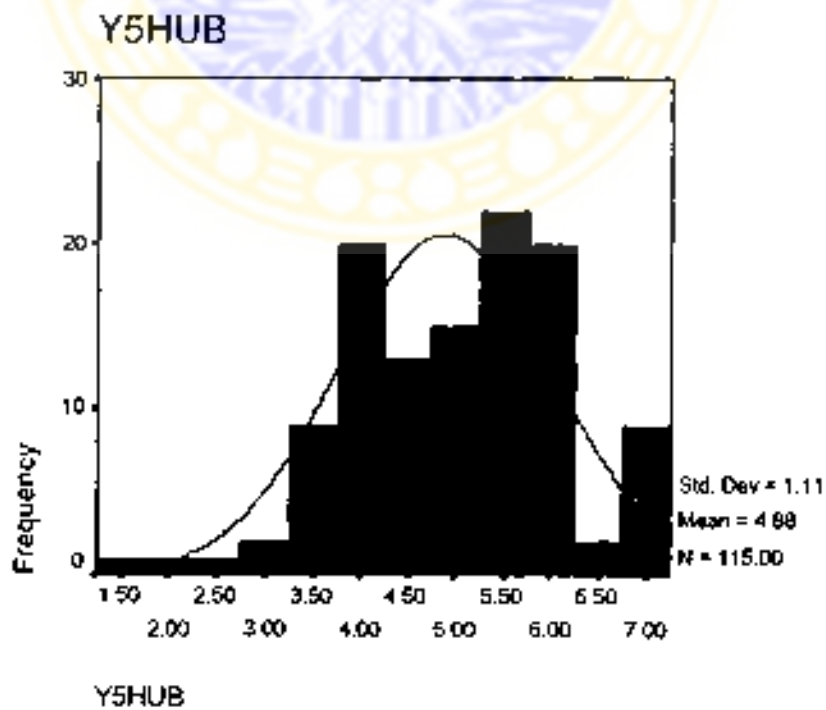
5.c. Evaluasi (Y3)



5.d. Pengendalian (Y4)

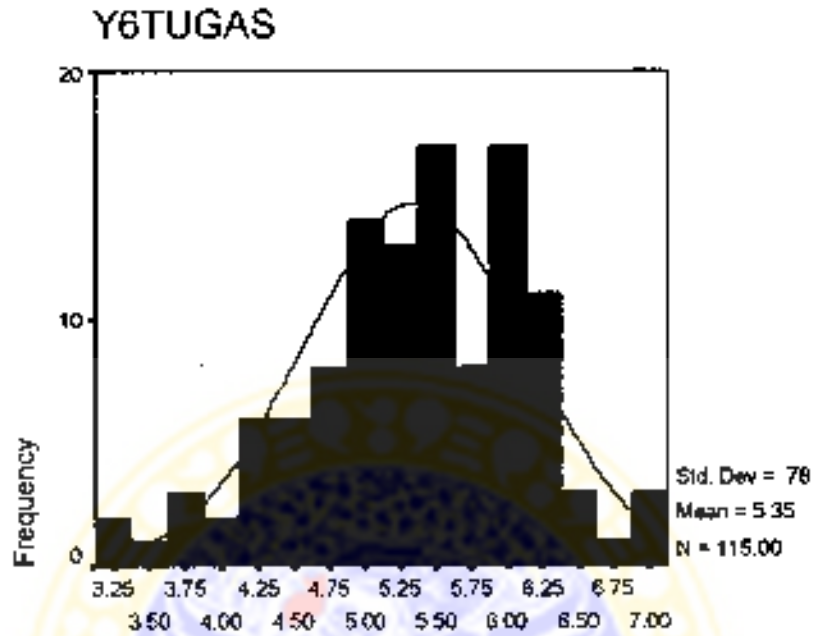


5.e. Hubungan (Y5)

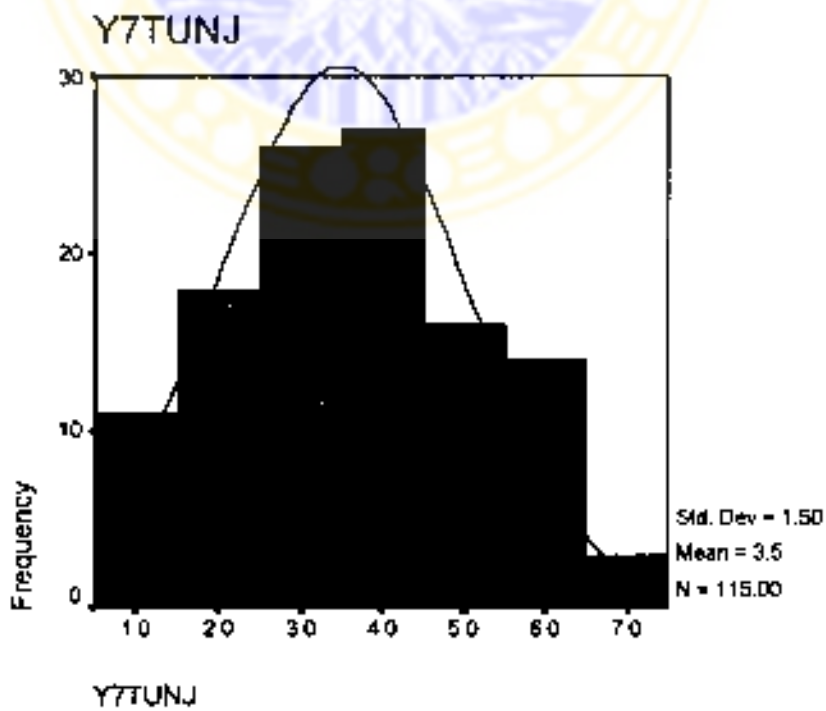


6. VAR. INDIKATOR ENDOGEN KEPUASAN KERJA (η_2)

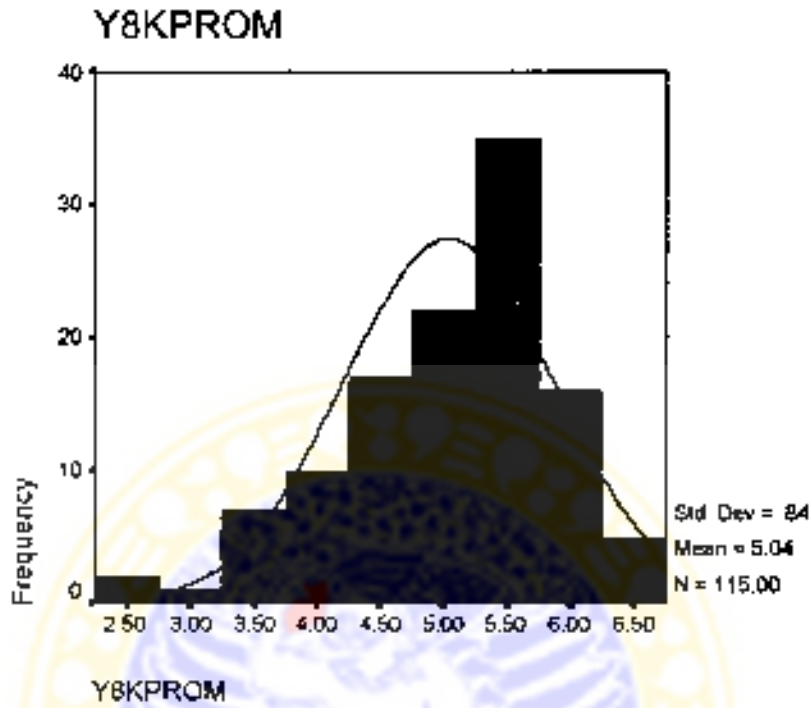
6.a. Kepuasan terhadap Tugas (Y6)



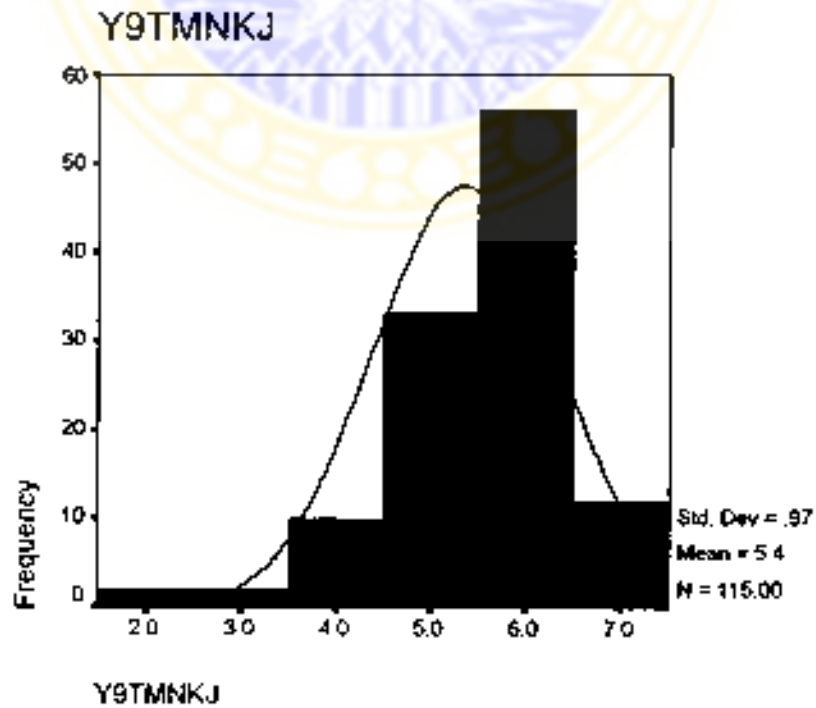
6.b. Kepuasan terhadap Tunjangan (Y7)



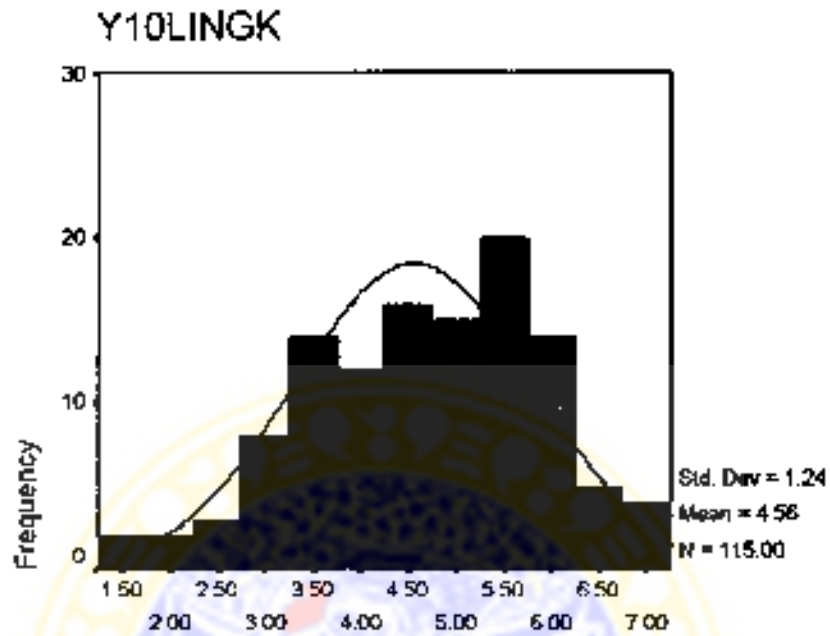
6.c. Kepuasan terhadap Kesempatan Promosi (Y8)



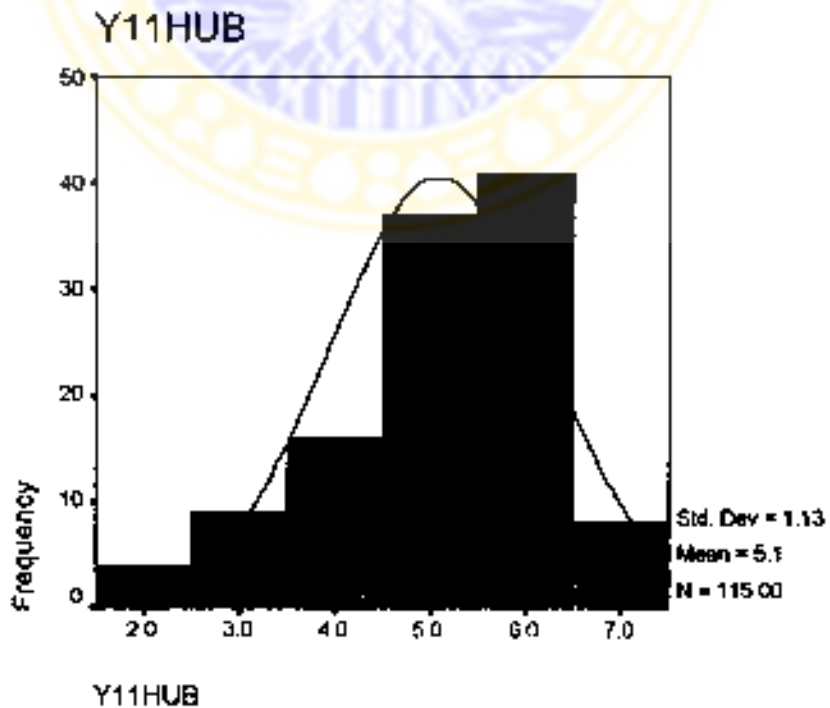
6.d. Kepuasan terhadap Teman Kerja (Y9)



6.e. Kepuasan terhadap Lingkungan Kerja (Y10)



6.f. Kepuasan terhadap Hubungan dengan Atasan (Y11)



LAMPIRAN 4C

HISTOGRAM DAN KURVA NORMAL

VARIABEL LATEN ENDOGEN DAN

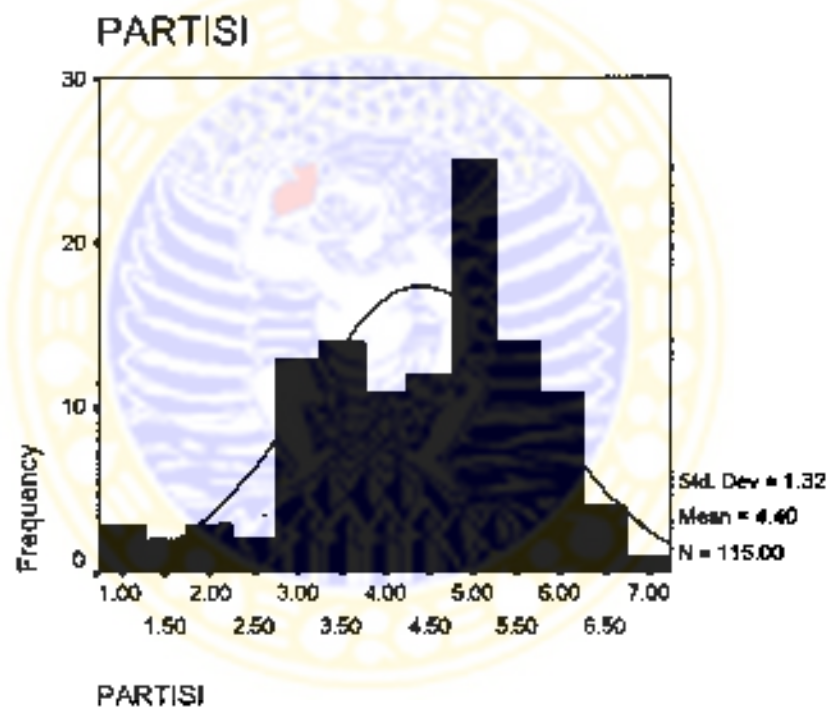
VARIABEL LATEN EKSOGEN

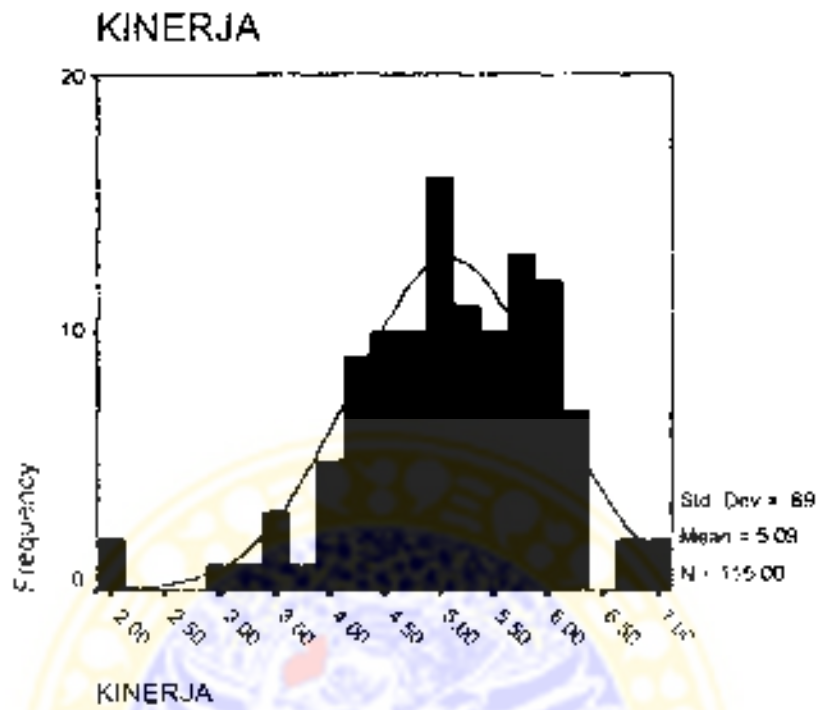


LAMPIRAN 4-C

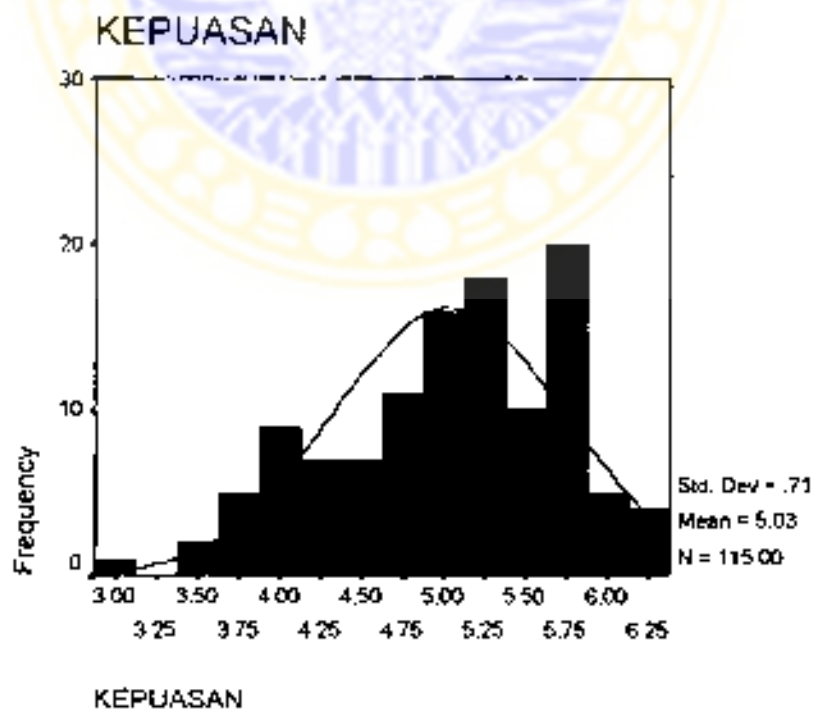
HISTOGRAM DAN KURVA NORMAL UNTUK VARIABEL LATEN ENDOGEN DAN VARIABEL LATEN EKSOGEN

1. Partisipasi (ξ_1)





6. Kepuasan Kerja (η^2)



LAMPIRAN 5
TABEL L.5.1 - TABEL L.5.8



LAMPIRAN 5

Tabel L.5.1.
Jumlah Semua PTN dan PTS di Jawa Timur Menurut Bentuknya
Untuk Periode yang Berakhir Desember 1999

Bentuk PTN dan PTS	PTN		PTS	
	Absolut	Persentase	Absolut	Persentase
1. Akademi	–	0	34	15 %
2. Institut	2	29 %	14	6 %
3. Politeknik	–	0	4	2 %
4. Sekolah Tinggi	–	0	109	49 %
5 Universitas	5	71 %	63	28 %
Jumlah	7	100 %	224	100 %

Sumber: Direktori Perguruan Tinggi Swasta Indonesia, (2000 : xxxvi-xxxix), diolah kembali.

Tabel L.5.2.
Jumlah Peringkat Akreditasi Jurusan
pada Program S1 untuk PTN dan PTS di Jawa Timur
Untuk Periode yang Berakhir Desember 1999

Jenjang pendidikan	Akreditasi	PTN		PTS	
		Absolut	Persentase	Absolut	Persentase
S1 (jurusan)	A	77	40 %	15	5 %
	B	109	57 %	140	46 %
	C	6	3 %	149	49 %
		192	100 %	304	100 %

Sumber: Direktori Perguruan Tinggi Swasta Indonesia, (2000 : xxxviii), diolah kembali.

Tabel L. 5.3
Status dan Peringkat Akreditasi Jurusan (Pogram Studi)
Menurut PTN dan PTS
Untuk Periode yang Berakhir Desember 1999

	PTN		PTS	
	Absolut	Persentase	Absolut	Persentase
1. Status				
Terdaftar	0	0	7 buah	9 %
Diakur	0	0	40 buah	50 %
Disamakan	35 buah	100 %	33 buah	33 %
Jumlah	35 buah	100 %	80 buah	100 %
2. Akreditasi				
Dalam proses	0	0 %	9 buah	11 %
" C "	1 buah	3 %	25 buah	31 %
" B "	20 buah	57 %	41 buah	52 %
" A "	14 buah	40 %	5 buah	6 %
Jumlah	35 buah	100 %	80 buah	100 %

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah kembali

Tabel L. 5.4
Jumlah Status Unit Terdaftar, Diakui, dan Disamakan
pada Kopertis Wilayah VII.
Untuk Periode yang Berakhir Desember 1999

Status	D1		D2		D3		S1	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Terdaftar	2	100	3	100	147	81	449	85
Diakui	0	-	0	-	18	9	71	13
Disamakan	0	-	0	-	19	10	7	2
Jumlah	2	100	3	100	184	100	527	100

Sumber: Direktori Perguruan Tinggi Swasta Indonesia, (2000 : xiii-xvi), diolah kembali.

Tabel L.5.5
Jumlah Jurusan pada PTN di Jawa Timur
Untuk Periode yang Berakhir Desember 1999

No	PTN	Jumlah Fakultas	Jurusan		
			IPA	IPS	Jumlah
1	IAIN SA	5	0	19	19
2	ITS	4	20	0	20
3	UM	5	11	19	30
4	UNAIR	10	9	14	23
5	UNEJ	8	14	16	30
6	UNESA	6	12	19	31
7	UNIBRAW	11	32	7	39
		49	98	94	192

Sumber: UMPTN, 2000, di olah kembali

Tabel L.5.6
Asal Ketua Jurusan dari Perguruan Tinggi Negeri di Jawa Timur

No	Perguruan Tinggi	Kota
1	IAIN Sunan Ampel	Surabaya
2	ITS Surabaya	Surabaya
3	Universitas Airlangga	Surabaya
4	Universitas Brawijaya	Malang
5	Universitas Jember	Jember
6	Universitas Negeri Malang	Malang
7	Universitas Negeri Surabaya	Surabaya
8	Universitas Trunojoyo	Bangkalan

Sumber: Kuesioner yang kembali

Tabel L.5.7
Asal Ketua Jurusan dari Perguruan Tinggi Swasta
di Jawa Timur

No	Perguruan Tinggi	Kota
1	IKIP Budiutomo	Malang
2	IKIP PGRI Malang	Malang
3	ITATS	Surabaya
4	ITN Malang	Malang
5	STIA Pembangunan	Jember
6	STIE ABI	Surabaya
7	STIE Jayanegara	Malang
8	STIE Mahardhika	Surabaya
9	STIE Satyawidya	Surabaya
10	STIMI Malang	Malang
11	STIKOM Surabaya	Surabaya
12	STIESIA	Surabaya
13	Universitas Alfallah	Surabaya
14	Universitas Bhayangkara	Surabaya
15	Universitas Bojonegoro	Bojonegoro
16	Universitas Cipta Wacana	Malang
17	Universitas Darul Ulum	Jombang
18	Universitas Dr. Sutomo	Surabaya
19	Universitas Empat Lima	Surabaya
20	Universitas Gajayana	Malang
21	Universitas Hangtuah	Surabaya
22	Universitas Islam Jember	Jember
23	Universitas Kartini	Surabaya
24	Universitas Kristen Cipta Wacana	Malang
25	Universitas Madura	Sumenep
26	Universitas Merdeka	Surabaya
27	Universitas Merdeka Madiun	Ponorogo
28	Universitas Merdeka Malang	Malang
29	Universitas Merdeka Ponorogo	Madiun
30	Universitas Muhammadiyah	Surabaya

Lanjutan

31	Universitas Muhammadiyah Jember	Jember
32	Universitas Muhammadiyah Malang	Malang
33	Universitas Narotama	Surabaya
34	Universitas Pembangunan Nasional	Surabaya
35	Universitas Petra	Surabaya
36	Universitas "PTS"	Malang
37	Universitas Putra Bangsa	Surabaya
38	Universitas Soerjo	Ngawi
39	Universitas Sunan Giri	Surabaya
40	Universitas Surabaya	Surabaya
41	Universitas "17" Agustus	Surabaya
42	Universitas Widyagama	Malang
43	Universitas Widyakarya	Surabaya
44	Universitas Widya Mandala Madiun	Madiun
45	Universitas Widya Mandala	Surabaya
46	Universitas Wijaya Kusuma	Surabaya
47	Universitas Wijaya Putra	Surabaya
48	Universitas Wisnuwardhana	Malang
49	Universitas Yos Sudarso	Surabaya

Sumber: Kuesioner yang kembali

Tabel L.5.8
Usia, Jenis Kelamin, dan Tingkat Pendidikan Responden
Menurut PTN dan PTS
Untuk Periode yang Berakhir Desember 1999

	PTN		PTS	
	Absolut	Persentase	Absolut	Persentase
1. Usia				
Kisaran (range)	30-64 tahun		25-65 tahun	
20 - 29 tahun	0 orang	0 %	6 orang	7 %
30 - 39 tahun	4 orang	11 %	28 orang	35 %
40 - 49 tahun	16 orang	46 %	30 orang	38 %
50 - 59 tahun	10 orang	29 %	14 orang	17 %
≥ 60 tahun	5 orang	14 %	2 orang	3 %
Jumlah	35 orang	100 %	80 orang	100 %
2. Gender				
Perempuan	5 orang	14 %	34 orang	43 %
Laki-laki	30 orang	86 %	46 orang	57 %
Jumlah	35 orang	100 %	80 orang	100 %
3. Pendidikan				
Sarjana (S1)	2 orang	6 %	18 orang	23 %
Pascasar. (S-2)	25 orang	71 %	61 orang	76 %
Pascasar. (S-3)	8 orang	23 %	1 orang	1 %
Jumlah	35 orang	100 %	80 orang	100 %

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah kembali

LAMPIRAN 6
PRINT OUT HASIL PENGOLAHAN DATA
DENGAN LISREL 8.30



DATE: 5/15/2002

TIME: 20:10

L I S R E L 8.30

BY

Karl G. Joreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\SLICHIYISWATI\LOCUS.LPV:

AKUNTANSI MANAJEMEN

Observed Variables
x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7
y8 y9 y10 y11
Covariance Matrix from file Locus.cov
Sample Size = 115
Latent Variables
Partisi Locus Imbalan Persepsi Kinerja Kepuasan
Relationships
x1 x2 x3 x4 x5 x6 = Partisi
x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 = Locus
x14 = Imbalan
x15 x16 x17 = Persepsi
y1 y2 y3 y4 y5 = Kinerja
y6 y7 y8 y9 y10 y11 = Kepuasan
Kinerja = Partisi Locus Imbalan Persepsi Kepuasan
Kepuasan = Partisi Locus Imbalan Persepsi Kinerja
LISREL output SC TV EF MI RS
Path Diagram
End of Problem

AKUNTANSI MANAJEMEN

Covariance Matrix to be Analyzed

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	1.00					
y2	0.60	1.00				
y3	0.60	0.56	1.16			
y4	0.50	0.44	0.83	0.93		
y5	0.52	0.51	0.93	0.73	1.24	
y6	0.36	0.29	0.51	0.44	0.41	0.61
y7	-0.11	-0.01	-0.02	0.07	0.13	0.09
y8	0.39	0.25	0.46	0.41	0.50	0.35

y9	0.48	0.40	0.45	0.44	0.36	0.39
y10	0.49	0.39	0.56	0.59	0.57	0.51
y11	0.44	0.41	0.38	0.36	0.33	0.28
x1	0.27	0.23	0.44	0.31	0.41	0.33
x2	0.21	0.17	0.31	0.27	0.24	0.20
x3	0.23	0.13	0.37	0.23	0.21	0.18
x4	0.25	0.13	0.27	0.18	0.28	0.31
x5	0.29	0.17	0.34	0.21	0.39	0.36
x6	0.26	0.24	0.35	0.35	0.41	0.34
x7	-0.17	-0.14	-0.24	-0.11	-0.08	-0.13
x8	0.03	0.00	0.11	0.07	0.09	0.19
x9	0.03	-0.02	0.00	0.10	0.04	0.04
x10	0.08	0.23	0.13	0.10	0.08	0.14
x11	-0.18	-0.12	-0.07	-0.03	-0.12	0.09
x12	0.24	0.17	0.20	0.19	0.23	0.12
x13	0.08	0.12	0.14	0.10	0.19	-0.05
x14	0.02	-0.02	0.01	0.02	0.03	0.02
x15	-0.05	-0.06	0.24	0.33	0.37	0.17
x16	0.08	0.09	0.21	0.22	0.30	0.13
x17	0.01	0.06	0.17	0.13	0.13	0.11

Covariance Matrix to be Analyzed

	y7	y8	y9	y10	y11	x1
y7	1.00					
y8	0.11	0.70				
y9	0.03	0.42	1.00			
y10	0.49	0.54	0.66	1.00		
y11	0.12	0.33	0.43	0.52	1.00	
x1	0.10	0.30	0.31	0.40	0.32	1.00
x2	-0.02	0.18	0.19	0.27	0.31	0.70
x3	-0.12	0.16	0.26	0.21	0.17	0.47
x4	0.09	0.22	0.28	0.37	0.29	0.73
x5	0.12	0.36	0.25	0.42	0.16	0.67
x6	0.19	0.28	0.30	0.54	0.37	0.77
x7	-0.17	-0.08	-0.22	-0.42	-0.11	-0.02
x8	-0.07	0.12	0.30	0.01	0.06	0.17
x9	-0.04	0.15	0.07	0.03	-0.03	0.05
x10	-0.05	0.09	0.23	0.12	0.09	0.04
x11	-0.11	0.01	0.04	-0.02	-0.07	0.09
x12	0.11	0.13	0.08	0.14	0.16	-0.10
x13	0.10	-0.07	0.02	0.03	-0.08	0.16
x14	0.16	0.06	-0.05	0.15	0.01	0.05
x15	1.22	0.16	-0.22	0.84	0.11	0.17
x16	0.56	0.14	0.00	0.46	0.34	0.29
x17	0.51	0.11	0.04	0.38	0.24	0.20

Covariance Matrix to be Analyzed

	x2	x3	x4	x5	x6	x7
x2	1.00					
x3	0.38	1.00				
x4	0.60	0.46	1.00			
x5	0.52	0.48	0.71	1.00		
x6	0.59	0.39	0.74	0.69	1.00	
x7	-0.10	-0.07	-0.06	-0.08	-0.13	1.00
x8	0.12	0.21	0.04	0.17	0.06	0.19
x9	0.04	0.11	0.03	0.11	0.05	0.14
x10	-0.07	0.11	-0.04	0.12	-0.10	0.29
x11	0.03	0.18	-0.04	-0.02	-0.02	0.19

x12	0.11	0.09	0.11	0.07	0.03	-0.08
x13	0.07	0.19	0.09	0.06	0.12	0.10
x14	-0.02	-0.02	0.02	0.08	0.07	0.00
x15	0.00	-0.00	0.19	0.23	0.29	-0.26
x16	0.21	0.06	0.31	0.22	0.37	-0.10
x17	0.19	0.11	0.26	0.19	0.25	-0.17

Covariance Matrix to be Analyzed

	x8	x9	x10	x11	x12	x13
x8	1.00					
x9	0.46	1.00				
x10	0.44	0.13	1.00			
x11	0.26	0.15	0.40	1.00		
x12	0.02	0.05	-0.01	0.06	1.00	
x13	0.17	0.15	0.21	0.10	-0.04	1.00
x14	-0.02	0.02	0.00	0.00	0.01	-0.01
x15	-0.06	-0.05	0.02	-0.14	0.27	0.18
x16	-0.04	-0.10	-0.12	0.01	0.18	0.13
x17	-0.11	-0.03	-0.20	-0.08	0.21	-0.03

Covariance Matrix to be Analyzed

	x14	x15	x16	x17
x14	0.11			
x15	0.25	1.00		
x16	0.13	0.99	1.00	
x17	0.12	0.99	0.63	1.00

AKUNTANSI MANAJEMEN

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	Kinerja	Kepuasan
y1	0	0
y2	1	0
y3	2	0
y4	3	0
y5	4	0
y6	0	0
y7	0	5
y8	0	6
y9	0	7
y10	0	8
y11	0	9

LAMBDA-X

	Partisip	Locus	Imbalan	Persepsi
x1	10	0	0	0
x2	11	0	0	0
x3	12	0	0	0
x4	13	0	0	0
x5	14	0	0	0

x6	15	0	0	0
x7	0	16	0	0
x8	0	17	0	0
x9	0	18	0	0
x10	0	19	0	0
x11	0	20	0	0
x12	0	21	0	0
x13	0	22	0	0
x14	0	0	23	0
x15	0	0	0	24
x16	0	0	0	25
x17	0	0	0	26

GAMMA

	Partisi	Locus	Imbalan	Persepsi
Kinerja	27	28	29	30
Kepuasan	31	32	33	34

PHI

	Partisi	Locus	Imbalan	Persepsi
Partisi	0			
Locus	35	0		
Imbalan	36	37	0	
Persepsi	38	39	40	0

PSI

Note: This matrix is diagonal.

Kinerja	Kepuasan
41	42

THETA-EPS

y1	y2	y3	y4	y5	y6
43	44	45	46	47	48

THETA-EPS

y7	y8	y9	y10	y11
49	50	51	52	53

THETA-DELTA

x1	x2	x3	x4	x5	x6
54	55	56	57	58	59

THETA-DELTA

x7	x8	x9	x10	x11	x12
60	61	62	63	64	65

THETA-DELTA

x13	x14	x15	x16	x17
66	67	68	69	70

AKUNTANSI MANAJEMEN

Number of Iterations = 89

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	Kinerja	Kepuasan
y1	0.65 (0.10) 6.68	- -
y2	0.60 (0.10) 6.14	- -
y3	0.96 (0.10) 9.14	- -
y4	0.94 (0.09) 8.93	- -
y5	0.86 (0.11) 7.91	- -
y6	- -	0.59 (0.07) 8.23
y7	- -	0.29 (0.10) 2.92
y8	- -	0.60 (0.08) 7.78

y9	- -	0.65 (0.09) 6.94
y10	- -	0.91 (0.12) 7.87
y11	- -	0.55 (0.10) 5.73

LAMBDA-X

	Partisipasi	Locus	Imbalan	Persepsi
	-----	-----	-----	-----
x1	0.88 (0.07) 11.77	- -	- -	- -
x2	0.72 (0.08) 0.64	- -	- -	- -
x3	0.52 (0.09) 5.60	- -	- -	- -
x4	0.85 (0.08) 11.06	- -	- -	- -
x5	0.80 (0.04) 10.03	- -	- -	- -
x6	0.86 (0.08) 11.37	- -	- -	- -
x7	- -	0.32 (0.11) 2.94	- -	- -
x8	- -	0.74 (0.10) 7.11	- -	- -
x9	- -	0.47 (0.11) 4.46	- -	- -
x10	- -	0.62 (0.10) 5.98	- -	- -
x11	- -	0.44 (0.11) 4.17	- -	- -
x12	- -	0.01 (0.11) 0.09	- -	- -

x13	--	0.24 (0.11) 2.24	--	--
x14	--	--	0.27 (0.42) 0.65	--
x15	--	--	--	1.26 (0.13) 2.90
x16	--	--	--	0.79 (0.08) 0.47
x17	--	--	--	0.70 (0.08) 9.29

BETA

	Kinerja	Kepuasan
Kinerja	--	0.46 (0.27) 2.16
Kepuasan	0.46 (0.11) 8.54	--

GAMMA

	Partisip	Locus	Imbalan	Persepsi
Kinerja	0.16 (0.09) 0.22	0.00 (0.12)	-0.17 (0.69) 1.88	0.14 (0.66) 0.25
Kepuasan	0.32 (0.09) 5.49	0.14 (0.10) 3.64	0.11 (0.45) 1.30	0.09 (0.42) 2.13

Covariance Matrix of ETA and KSI

	Kinerja	Kepuasan	Partisip	Locus	Imbalan	Persepsi
Kinerja	1.00					
Kepuasan	0.46	1.00				
Partisip	0.16	0.32	1.00			
Locus	0.00	0.14	0.11	1.00		
Imbalan	-0.17	0.11	0.19	-0.02	1.00	
Persepsi	0.14	0.09	0.30	-0.14	0.66	1.00

RBI

	Partisi	Locus	Imbalan	Persepsi
Partisi	1.00			
Locus	0.11 (0.11) 0.98	1.00		
Imbalan	0.19 (0.31) 0.60	-0.02 (0.14) -0.16	1.00	
Persepsi	0.30 (0.10) 3.12	-0.14 (0.12) -1.20	0.66 (1.01) 0.65	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

Kinerja	Kepuasan
0.43	0.29

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

Kinerja	Kepuasan
0.57	0.71

THETA-EP5

y1	y2	y3	y4	y5	y6
0.50 (0.08) 7.03	0.64 (0.09) 7.16	0.24 (0.05) 4.75	0.22 (0.04) 3.23	0.50 (0.08) 6.51	0.26 (0.04) 6.09

TRETA-EP5

y7	y8	y9	y10	y11
0.95 (0.13) 7.49	0.33 (0.05) 6.34	0.57 (0.09) 6.74	0.72 (0.11) 6.29	0.70 (0.10) 7.08

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

y1	y2	y3	y4	y5	y6
0.42	0.36	0.79	0.76	0.59	0.58

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

y7	y8	y9	y10	y11
0.05	0.52	0.43	0.53	0.30

THETA-DELTA

x1	x2	x3	x4	x5	x6
0.22 (0.04)	0.48 (0.07)	0.73 (0.10)	0.28 (0.05)	0.37 (0.06)	0.25 (0.04)
5.38	6.91	7.33	5.96	6.49	5.74

THETA-DELTA

x7	x8	x9	x10	x11	x12
0.90 (0.12)	0.45 (0.12)	0.78 (0.12)	0.61 (0.13)	0.01 (0.12)	1.00 (0.13)
7.23	3.84	6.71	5.54	6.84	7.53

THETA-DELTA

x13	x14	x15	x16	x17
0.94 (0.13)	0.04 (0.23)	0.77 (0.16)	0.37 (0.07)	0.39 (0.07)
7.97	0.18	4.74	5.22	5.40

Squared Multiple Correlations for X - Variables

x1	x2	x3	x4	x5	x6
0.78	0.52	0.27	0.72	0.63	0.75

Squared Multiple Correlations for X - Variables

x7	x8	x9	x10	x11	x12
0.10	0.55	0.22	0.39	0.19	0.00

Squared Multiple Correlations for X - Variables

x13	x14	x15	x16	x17
0.06	0.65	0.67	0.63	0.61

Goodness of Fit Statistics

Degree of Freedom = 336
 Minimum Fit Function Chi-Square = 813.62 (P = 0.0)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 614.12 (P = 0.0)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 270.12
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (212.51 ; 351.55)

Minimum Fit Function Value = 7.14
 Population Discrepancy Function Value (FD) = 2.44
 90 Percent Confidence Interval for FD = (1.86 ; 3.00)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.085
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.074 ; 0.096)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 6.62
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (6.04 ; 7.26)
 ECVI for Saturated Model = 7.12
 ECVI for Independence Model = 10.62

Chi-Square for Independence Model with 378 Degrees of Freedom = 2066.86
 Independence AIC = 2122.86
 Model AIC = 754.12
 Saturated AIC = 812.00
 Independence CAIC = 2227.72
 Model CAIC = 1016.26
 Saturated CAIC = 2332.44

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.72
 Standardized RMR = 0.11
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.72
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.66
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.60

Normed Fit Index (NFI) = 0.61
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.68
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.54
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.72
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.72
 Relative Fit Index (RFI) = 0.56

Critical N (CN) = 56.94

AKUNTANSI MANAJEMEN

Fitted Covariance Matrix

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	1.00					
y2	0.39	1.00				
y3	0.62	0.57	1.16			
y4	0.55	0.50	0.80	0.93		
y5	0.56	0.51	0.82	0.72	1.24	
y6	0.31	0.20	0.45	0.40	0.41	0.61
y7	0.12	0.11	0.18	0.15	0.16	0.14
y8	0.31	0.29	0.46	0.40	0.41	0.36
y9	0.34	0.31	0.50	0.44	0.45	0.39
y10	0.47	0.43	0.69	0.61	0.62	0.54
y11	0.29	0.26	0.42	0.37	0.38	0.33
x1	0.25	0.23	0.37	0.32	0.33	0.30
x2	0.20	0.19	0.30	0.26	0.27	0.25
x3	0.15	0.14	0.22	0.19	0.20	0.18
x4	0.24	0.22	0.36	0.31	0.32	0.29
x5	0.23	0.21	0.33	0.29	0.30	0.27
x6	0.25	0.23	0.35	0.32	0.33	0.30
x7	0.02	0.02	0.03	0.02	0.03	0.04
x8	0.05	0.04	0.07	0.06	0.06	0.09
x9	0.03	0.03	0.04	0.04	0.04	0.06
x10	0.04	0.03	0.05	0.05	0.05	0.08
x11	0.03	0.02	0.04	0.03	0.04	0.05
x12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
x13	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	0.03
x14	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	0.04
x15	0.19	0.18	0.24	0.25	0.26	0.26
x16	0.12	0.11	0.18	0.16	0.16	0.16
x17	0.12	0.11	0.18	0.16	0.16	0.16

Fitted Covariance Matrix

	y7	y8	y9	y10	y11	x1
y7	1.00					
y8	0.14	1.00				
y9	0.15	0.39	1.00			
y10	0.21	0.55	0.59	1.00		
y11	0.13	0.33	0.36	0.50	1.00	
x1	0.12	0.31	0.33	0.46	0.28	1.00
x2	0.10	0.25	0.27	0.38	0.29	0.63
x3	0.07	0.18	0.20	0.27	0.17	0.46
x4	0.11	0.30	0.32	0.45	0.27	0.75
x5	0.11	0.28	0.30	0.42	0.25	0.70
x6	0.12	0.30	0.33	0.45	0.27	0.76
x7	0.01	0.04	0.04	0.06	0.04	0.03
x8	0.04	0.09	0.10	0.14	0.08	0.07
x9	0.02	0.06	0.06	0.09	0.05	0.05
x10	0.03	0.08	0.08	0.12	0.07	0.06
x11	0.02	0.05	0.06	0.08	0.05	0.04
x12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
x13	0.01	0.03	0.03	0.05	0.03	0.02
x14	0.02	0.04	0.05	0.06	0.04	0.04
x15	0.10	0.26	0.28	0.40	0.24	0.34
x16	0.06	0.17	0.18	0.25	0.15	0.21
x17	0.06	0.16	0.18	0.25	0.15	0.21

Fitted Covariance Matrix

	x2	x3	x4	x5	x6	x7
x2	1.00					
x3	0.37	1.00				
x4	0.61	0.44	1.00			
x5	0.57	0.42	0.68	1.00		
x6	0.62	0.45	0.73	0.69	1.00	
x7	0.03	0.02	0.03	0.03	0.03	1.00
x8	0.06	0.04	0.07	0.07	0.07	0.24
x9	0.04	0.03	0.04	0.04	0.05	0.15
x10	0.05	0.04	0.06	0.06	0.06	0.20
x11	0.04	0.03	0.04	0.04	0.04	0.14
x12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
x13	0.02	0.01	0.02	0.02	0.02	0.08
x14	0.04	0.03	0.04	0.04	0.04	0.00
x15	0.28	0.20	0.33	0.33	0.33	-0.06
x16	0.17	0.13	0.21	0.19	0.21	-0.04
x17	0.17	0.12	0.20	0.19	0.21	-0.04

Fitted Covariance Matrix

	x8	x9	x10	x11	x12	x13
x8	1.00					
x9	0.35	1.00				
x10	0.46	0.29	1.00			
x11	0.33	0.21	0.27	1.00		
x12	0.01	0.00	0.01	0.00	1.00	
x13	0.18	0.11	0.15	0.11	0.00	1.00

x14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
x15	-0.13	-0.08	-0.11	-0.08	0.00	-0.04
x16	-0.08	-0.05	-0.07	-0.05	0.00	-0.03
x17	-0.08	-0.05	-0.07	-0.05	0.00	-0.03

Fitted Covariance Matrix

	x14	x15	x16	x17
x14	0.11			
x15	0.23	2.36		
x16	0.14	1.00	1.00	
x17	0.14	0.99	0.62	1.00

Fitted Residuals

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	0.00					
y2	0.21	0.00				
y3	-0.03	-0.01	0.00			
y4	-0.05	-0.05	0.02	0.00		
y5	-0.04	-0.01	0.00	0.01	0.00	
y6	0.05	0.01	0.05	0.04	0.01	0.00
y7	-0.23	-0.12	-0.19	-0.08	-0.03	-0.04
y8	0.00	-0.04	0.00	0.00	0.09	-0.01
y9	0.14	0.09	-0.05	0.01	-0.09	0.00
y10	0.16	-0.04	-0.14	-0.02	-0.05	-0.03
y11	0.02	0.15	-0.04	-0.01	-0.04	-0.05
x1	0.02	0.00	0.07	-0.01	0.08	0.03
x2	0.00	-0.02	0.01	0.01	-0.03	0.03
x3	0.06	-0.01	0.15	0.03	0.02	0.00
x4	0.01	-0.09	-0.08	-0.13	-0.03	0.02
x5	0.06	-0.04	0.00	-0.08	0.10	0.09
x6	0.02	0.01	-0.01	0.03	0.08	0.04
x7	-0.19	-0.15	-0.27	-0.14	-0.11	-0.17
x8	-0.02	-0.04	0.04	0.02	0.02	0.09
x9	0.00	-0.04	-0.05	0.06	0.00	-0.01
x10	0.04	0.20	0.07	0.05	0.03	0.07
x11	-0.21	-0.14	-0.11	-0.07	-0.16	0.04
x12	0.24	0.17	0.20	0.19	0.23	0.12
x13	0.06	0.11	0.12	0.08	0.17	-0.06
x14	0.00	-0.03	-0.01	0.01	0.02	-0.02
x15	-0.24	-0.24	-0.05	0.08	0.11	-0.09
x16	-0.04	-0.02	0.02	0.06	0.14	-0.04
x17	-0.11	-0.05	-0.01	-0.02	-0.03	-0.06

Fitted Residuals

	y7	y8	y9	y10	y11	x1
y7	0.00					
y8	-0.03	0.00				
y9	-0.12	0.02	0.00			
y10	0.28	-0.01	0.07	0.00		
y11	-0.01	0.00	0.07	0.02	0.00	
x1	-0.02	0.00	-0.02	-0.06	0.04	0.00
x2	-0.12	-0.07	-0.08	-0.10	0.08	0.07
x3	-0.19	-0.03	0.06	-0.06	0.01	0.01
x4	-0.02	-0.08	-0.04	-0.08	0.02	-0.02

x5	0.01	0.08	-0.05	0.00	-0.09	-0.03
x6	0.07	-0.02	-0.03	0.08	0.10	0.00
x7	-0.10	-0.12	-0.26	-0.48	-0.15	-0.06
x8	-0.10	0.03	0.20	-0.13	-0.02	0.10
x9	-0.07	0.10	0.00	-0.06	-0.08	0.01
x10	-0.08	0.02	0.15	0.00	0.02	-0.02
x11	-0.13	-0.05	-0.02	-0.10	-0.12	0.04
x12	0.11	0.13	0.08	0.13	0.16	-0.10
x13	0.09	-0.10	-0.01	-0.01	-0.11	0.14
x14	0.14	0.02	-0.09	0.09	-0.03	0.00
x15	1.12	-0.11	-0.51	0.44	-0.13	-0.17
x16	0.50	-0.02	-0.17	0.21	0.19	0.08
x17	0.45	-0.06	-0.14	0.14	0.10	-0.01

Fitted Residuals

	x2	x3	x4	x5	x6	x7
x2	0.00					
x3	0.01	0.00				
x4	0.00	0.02	0.00			
x5	-0.05	0.06	0.03	0.00		
x6	-0.03	-0.06	0.01	0.01	0.00	
x7	-0.13	-0.09	-0.09	-0.10	-0.16	0.00
x8	0.06	0.16	-0.03	0.11	-0.01	-0.05
x9	0.00	0.08	-0.01	0.07	0.01	-0.01
x10	-0.12	0.07	-0.10	0.06	-0.16	0.10
x11	-0.01	0.16	-0.08	-0.06	-0.06	0.05
x12	0.11	0.09	0.11	0.07	0.03	-0.08
x13	0.05	0.10	0.07	0.04	0.09	0.02
x14	-0.06	-0.05	-0.02	0.04	0.03	0.00
x15	-0.28	-0.28	-0.14	-0.08	-0.04	-0.30
x16	0.03	-0.07	0.10	0.03	0.16	-0.07
x17	0.02	-0.02	0.06	-0.01	0.05	-0.14

Fitted Residuals

	x8	x9	x10	x11	x12	x13
x8	0.00					
x9	0.11	0.00				
x10	-0.02	-0.16	0.00			
x11	-0.07	-0.06	0.13	0.00		
x12	0.01	0.03	-0.02	0.05	0.00	
x13	-0.01	0.03	0.05	0.00	-0.04	0.00
x14	-0.01	0.02	0.00	0.01	0.01	-0.01
x15	0.07	0.03	0.13	-0.06	0.27	0.23
x16	0.04	-0.05	-0.05	0.06	0.18	0.15
x17	-0.03	0.03	-0.13	-0.03	0.21	-0.01

Fitted Residuals

	x14	x15	x16	x17
x14	0.00			
x15	0.03	0.00		
x16	-0.01	-0.01	0.00	
x17	-0.02	0.01	0.00	0.00

Standardized Residuals

	y7	y8	y9	y10	y11	x1
y7	-	-	-	-	-	-
y8	-0.66	-	-	-	-	-
y9	-1.89	0.72	-	-	-	-
y10	3.97	-0.35	1.99	-	-	-
y11	-0.09	-0.05	1.91	0.36	-	-
x1	-0.28	-0.09	-0.36	-0.99	0.63	-
x2	-1.47	-1.24	-1.12	-1.27	1.13	2.01
x3	-2.12	-0.41	0.78	-0.66	0.06	0.22
x4	-0.92	-1.72	-0.73	-1.10	0.26	-1.23
x5	0.15	1.57	-0.84	0.05	-1.94	-1.53
x6	0.90	-0.39	-0.42	1.26	1.48	0.29
x7	-1.96	-1.65	-2.90	-4.36	-1.66	-0.64
x8	-1.16	0.59	2.77	-1.57	-0.91	1.73
x9	-0.72	1.40	0.04	-0.59	-0.96	0.08
x10	-0.88	0.27	1.94	0.04	0.21	-0.96
x11	-1.41	-0.68	-0.20	-0.98	-1.32	0.51
x12	1.19	1.68	0.81	1.17	1.68	-1.08
x13	0.96	-1.33	-0.11	-0.13	-1.16	1.55
x14	4.73	1.12	-4.29	3.77	-1.06	0.00
x15	0.99	-1.35	-4.85	3.77	-1.14	-2.14
x16	5.74	-0.99	-2.51	2.68	2.49	1.49
x17	5.11	-1.04	-2.00	1.71	1.26	-0.19

Standardized Residuals

	x2	x3	x4	x5	x6	x7
x2	-	-	-	-	-	-
x3	0.16	-	-	-	-	-
x4	-0.17	0.54	-	-	-	-
x5	-1.44	1.41	1.43	-	-	-
x6	-1.22	-1.90	0.57	0.26	-	-
x7	-1.41	-1.01	-1.05	-1.17	-1.02	-
x8	0.90	1.97	-0.50	1.70	-0.22	-1.15
x9	0.00	0.91	-0.18	0.00	0.07	-0.12
x10	-1.56	0.87	-1.34	0.83	-2.27	1.67
x11	-0.11	1.73	-0.93	-0.71	-0.79	0.74
x12	1.15	0.96	1.20	0.79	0.34	-0.96
x13	0.60	1.05	0.78	0.43	1.05	0.23
x14	-2.84	-1.87	-1.36	2.25	2.00	0.12
x15	-2.71	-2.33	-1.62	-0.86	-0.49	-1.49
x16	0.47	-0.09	1.82	0.50	2.03	-0.76
x17	0.31	-0.29	0.94	-0.08	0.83	-1.57

Standardized Residuals

	x8	x9	x10	x11	x12	x13
x8	-	-	-	-	-	-
x9	3.71	-	-	-	-	-
x10	-1.17	-3.46	-	-	-	-
x11	-2.00	-0.09	2.63	-	-	-
x12	0.20	0.67	-0.26	0.67	-	-
x13	-0.92	0.43	0.91	-0.03	-0.49	-
x14	-0.76	0.71	0.21	0.24	0.20	-0.19

x15	0.85	0.28	1.22	-0.49	1.09	1.65
x16	0.67	-0.59	-0.72	0.68	1.97	1.70
x17	-0.51	0.33	-1.74	-0.34	2.29	-0.09

Standardized Residuals

	x14	x15	x16	x17
x14	-	-	-	-
x15	2.04	-	-	-
x16	-0.90	-0.51	-	-
x17	-1.23	0.27	3.22	-

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -4.85
 Median Standardized Residual = 0.00
 Largest Standardized Residual = 6.39

Stemleaf Plot

```

- 4|843
- 3|500
- 2|98077755433221111100
- 1|9598877777666666666555544444433333332222222211111100000000
- 0|9999998888887777777766666666555555544444444333333222222+59
0|111111111222222222222222223333333333333344445555566666667777777778+19
1|0000001111112222222333333444555666777777777788899999
2|00000001122233445667888
3|788
4|007
5|17
6|
7|
8|4
    
```

Largest Negative Standardized Residuals

Residual for	y7 and	y1	-2.96
Residual for	y7 and	y3	-3.03
Residual for	y10 and	y3	-2.65
Residual for	x6 and	y4	-2.66
Residual for	x7 and	y3	-2.82
Residual for	x7 and	y9	-2.90
Residual for	x7 and	y10	-4.36
Residual for	x10 and	x9	-3.46
Residual for	x14 and	y9	-4.29
Residual for	x14 and	x2	-2.84
Residual for	x15 and	y9	-4.85
Residual for	x15 and	x2	-2.71

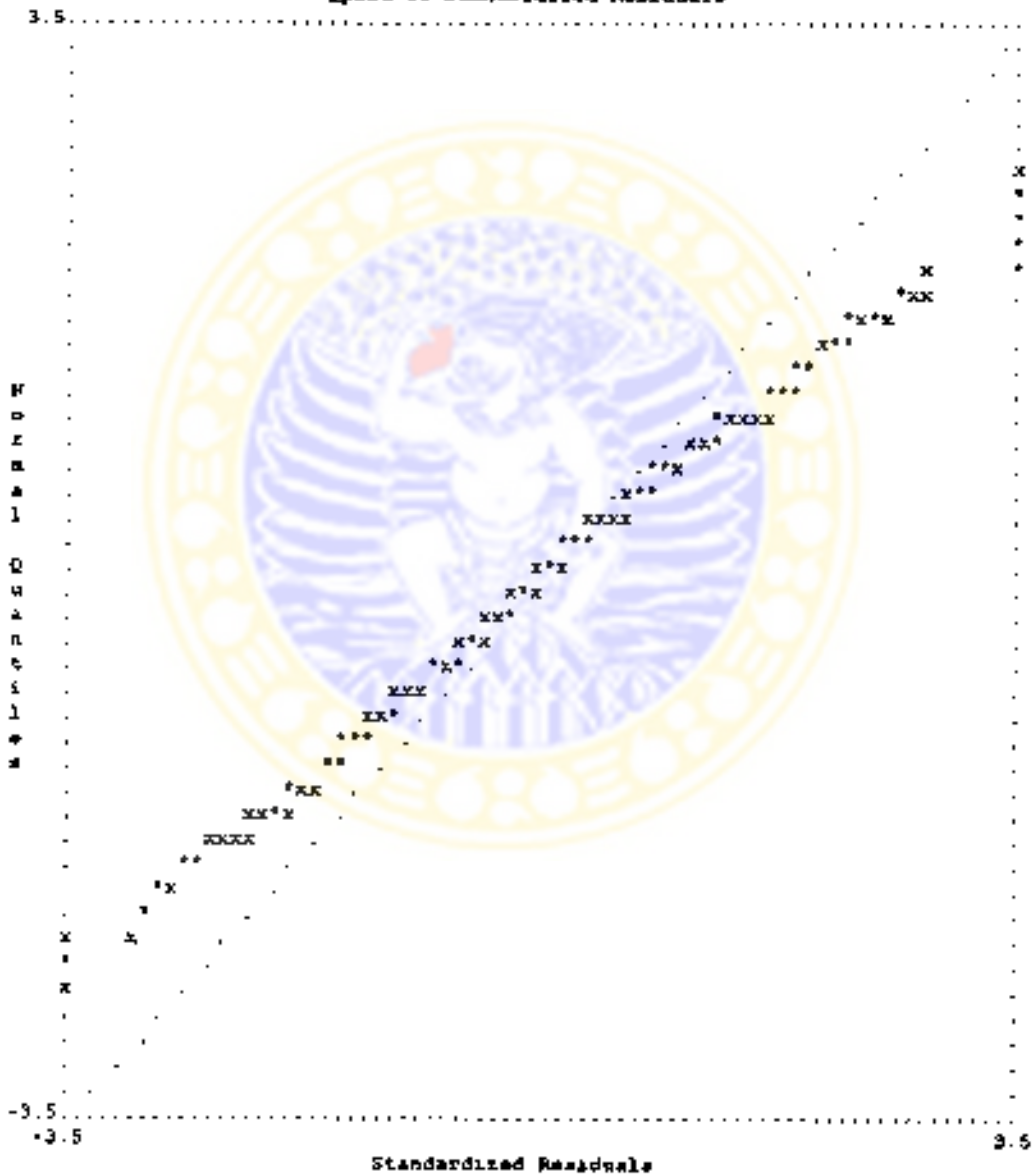
Largest Positive Standardized Residuals

Residual for	y2 and	y1	6.03
Residual for	y10 and	y7	3.97
Residual for	x2 and	x1	2.81
Residual for	x8 and	y9	2.77

Residual for	x9 and	x8	3.71
Residual for	x11 and	x10	2.63
Residual for	x14 and	y7	4.73
Residual for	x14 and	y10	3.77
Residual for	x15 and	y7	8.39
Residual for	x15 and	y10	3.77
Residual for	x16 and	y7	5.74
Residual for	x16 and	y10	2.68
Residual for	x16 and	x6	2.83
Residual for	x17 and	y7	5.11

AKUNTANSI MANAJEMEN

Plot of Standardized Residuals



AKUNTANSI MANAJEMEN

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	Kinerja	Kepuasan
	-----	-----
y1	- -	3.18
y2	- -	0.00
y3	- -	2.30
y4	- -	0.11
y5	- -	0.03
y6	3.51	- -
y7	3.46	- -
y8	0.38	- -
y9	0.00	- -
y10	3.66	- -
y11	0.03	- -

Expected Change for LAMBDA-Y

	Kinerja	Kepuasan
	-----	-----
y1	- -	0.28
y2	- -	0.00
y3	- -	-0.21
y4	- -	0.04
y5	- -	0.03
y6	0.24	- -
y7	-0.56	- -
y8	0.08	- -
y9	-0.01	- -
y10	-0.38	- -
y11	0.03	- -

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	Kinerja	Kepuasan
	-----	-----
y1	- -	0.28
y2	- -	0.00
y3	- -	-0.21
y4	- -	0.04
y5	- -	0.03
y6	0.24	- -
y7	-0.56	- -
y8	0.08	- -
y9	-0.01	- -
y10	-0.38	- -
y11	0.03	- -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	Kinerja	Kepuasan
y1	--	0.28
y2	--	0.00
y3	--	-0.19
y4	--	0.04
y5	--	0.03
y6	0.30	--
y7	-0.66	--
y8	0.10	--
y9	-0.01	--
y10	-0.31	--
y11	0.03	--

Modification Indices for LAMBDA-X

	Partisipasi	Locus	Imbalan	Persepsi
x1	--	2.38	0.05	0.33
x2	--	0.09	7.00	1.61
x3	--	4.30	4.25	2.81
x4	--	2.71	0.70	0.07
x5	--	2.28	3.94	0.00
x6	--	3.75	4.50	3.50
x7	2.44	--	0.28	2.45
x8	1.58	--	0.11	0.27
x9	0.04	--	0.31	0.01
x10	1.13	--	0.00	0.11
x11	0.12	--	0.07	0.01
x12	0.25	--	0.75	5.14
x13	1.39	--	0.00	1.46
x14	--	--	--	--
x15	6.71	1.21	4.12	--
x16	4.89	0.12	0.91	--
x17	0.22	2.31	1.35	--

Expected Change for LAMBDA-X

	Partisipasi	Locus	Imbalan	Persepsi
x1	--	0.10	-0.01	-0.03
x2	--	-0.02	-0.22	-0.10
x3	--	0.20	-0.20	-0.16
x4	--	-0.11	-0.06	0.02
x5	--	0.11	0.14	0.00
x6	--	-0.12	0.14	0.12
x7	-0.15	--	-0.06	-0.16
x8	0.12	--	-0.03	0.05
x9	0.02	--	0.06	0.01
x10	-0.09	--	0.00	-0.03
x11	-0.03	--	0.03	-0.01
x12	0.05	--	0.10	0.23
x13	0.11	--	0.00	0.12
x14	--	--	--	--
x15	-0.30	0.14	0.43	--
x16	0.17	0.03	-0.13	--
x17	0.04	-0.13	-0.16	--



Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	Partisip	Locus	Imbalan	Persepsi
46 U	--	-----	-----	-----
x1	--	0.10	-0.01	-0.03
x2	--	-0.02	-0.22	-0.10
x3	--	0.20	-0.20	-0.16
x4	--	-0.11	-0.06	0.02
x5	--	0.11	0.14	0.00
x6	--	-0.12	0.14	0.12
x7	-0.15	--	-0.06	-0.16
x8	0.12	--	-0.03	0.05
x9	0.02	--	0.06	0.01
x10	-0.09	--	0.00	-0.03
x11	-0.03	--	0.03	-0.01
x12	0.05	--	0.10	0.23
x13	0.11	--	0.00	0.12
x14	--	--	--	--
x15	-0.30	0.14	0.43	--
x16	0.17	0.03	-0.13	--
x17	0.04	-0.13	-0.16	--

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	Partisip	Locus	Imbalan	Persepsi
x1	--	0.10	-0.01	-0.03
x2	--	-0.02	-0.22	-0.10
x3	--	0.20	-0.20	-0.16
x4	--	-0.11	-0.06	0.02
x5	--	0.11	0.14	0.00
x6	--	-0.12	0.14	0.12
x7	-0.15	--	-0.06	-0.16
x8	0.12	--	-0.03	0.05
x9	0.02	--	0.06	0.01
x10	-0.09	--	0.00	-0.03
x11	-0.03	--	0.03	-0.01
x12	0.05	--	0.10	0.23
x13	0.11	--	0.00	0.12
x14	--	--	--	--
x15	-0.20	0.09	0.28	--
x16	0.17	0.03	-0.13	--
x17	0.04	-0.13	-0.16	--

No Non-zero Modification Indices for BETA

No Non-zero Modification Indices for GAMMA

No Non-zero Modification Indices for PHI

No Non-zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	- -					
y2	16.28	- -				
y3	1.05	0.14	- -			
y4	3.33	4.74	4.99	- -		
y5	0.68	0.02	0.04	0.21	- -	
y6	0.06	0.17	3.46	0.22	0.77	- -
y7	5.46	0.46	3.22	0.43	1.63	1.07
y8	0.82	1.32	0.02	0.42	4.69	0.34
y9	4.27	2.71	1.33	0.02	4.38	0.00
y10	0.04	0.00	3.01	0.03	0.01	0.01
y11	4.06	6.05	1.33	0.38	0.98	1.93

Modification Indices for THETA-EPS

	y7	y8	y9	y10	y11
y7	- -				
y8	0.43	- -			
y9	3.50	0.51	- -		
y10	15.73	0.12	1.77	- -	
y11	0.01	0.00	1.73	0.11	- -

Expected Change for THETA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	- -					
y2	0.25	- -				
y3	-0.05	-0.02	- -			
y4	-0.08	-0.10	0.11	- -		
y5	-0.05	-0.01	0.01	0.02	- -	
y6	-0.01	-0.02	0.06	0.01	-0.03	- -
y7	-0.17	-0.05	-0.10	0.03	0.09	-0.05
y8	0.04	-0.06	0.00	-0.02	0.10	-0.02
y9	0.12	0.10	-0.05	0.01	-0.12	0.00
y10	0.01	0.00	-0.10	0.04	0.00	-0.05
y11	0.14	0.16	-0.06	-0.03	-0.06	-0.07

Expected Change for THETA-EPS

	y7	y8	y9	y10	y11
y7	- -				
y8	-0.04	- -			
y9	-0.14	0.04	- -		
y10	0.34	-0.02	0.10	- -	
y11	-0.01	0.00	0.09	0.09	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	- -					
y2	0.25	- -				
y3	-0.05	-0.02	- -			
y4	-0.08	-0.10	0.10	- -		
y5	-0.04	-0.01	0.01	0.02	- -	
y6	-0.01	-0.02	0.07	0.02	-0.04	- -
y7	-0.17	-0.05	-0.09	0.03	0.08	-0.07
y8	0.05	-0.07	-0.01	-0.03	0.10	-0.03
y9	0.12	0.10	-0.05	0.01	-0.11	0.00
y10	0.01	0.00	-0.00	0.04	0.00	-0.05
y11	0.14	0.16	-0.05	-0.03	-0.05	-0.08

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	y7	y8	y9	y10	y11
y7	- -				
y8	-0.05	- -			
y9	-0.14	0.04	- -		
y10	0.27	-0.02	0.00	- -	
y11	-0.01	0.00	0.09	0.02	- -

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	y1	y2	y3	y4	y5	y6
x1	0.68	0.01	4.18	0.21	0.04	0.46
x2	0.12	0.00	0.06	1.71	2.21	0.96
x3	0.00	0.29	6.61	0.09	1.50	0.40
x4	1.31	0.27	0.26	3.00	0.01	0.86
x5	1.17	0.10	0.00	5.04	2.98	2.54
x6	0.57	0.97	5.45	4.68	0.34	0.63
x7	0.35	0.14	2.24	1.62	2.17	0.91
x8	0.20	2.29	1.09	0.53	0.00	1.98
x9	0.02	0.61	1.91	3.10	0.02	0.94
x10	0.07	8.39	0.07	0.47	0.37	0.06
x11	4.24	1.90	0.00	0.75	0.82	2.44
x12	1.95	0.22	0.04	0.01	0.38	0.11
x13	0.01	0.45	0.65	0.01	2.25	4.15
x14	0.92	0.87	0.16	0.01	0.09	0.64
x15	4.17	4.24	0.14	5.53	1.16	0.05
x16	0.01	0.27	0.46	0.10	1.70	0.78
x17	0.26	0.92	1.50	1.44	2.96	0.01

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS					
	y7	y8	y9	y10	y11
x1	0.22	0.19	0.08	2.80	0.02
x2	3.11	0.84	0.33	1.05	2.38
x3	5.74	0.18	1.89	0.74	0.07
x4	0.01	1.36	0.65	0.00	0.29
x5	0.04	7.13	1.39	0.02	10.56
x6	2.78	0.96	0.27	5.07	1.97
x7	0.73	0.74	3.44	7.00	0.09
x8	0.02	0.04	4.55	2.72	0.00
x9	0.00	4.36	0.94	0.00	0.74
x10	0.00	0.48	0.72	0.62	0.24
x11	0.39	0.08	0.20	0.12	0.58
x12	0.59	0.13	0.45	0.17	0.54
x13	2.16	3.90	0.24	0.19	1.32
x14	1.21	4.04	6.09	4.48	2.71
x15	31.91	0.48	10.89	11.06	9.39
x16	0.10	0.34	0.06	0.39	9.29
x17	0.13	0.23	3.07	0.93	2.42

Expected Change for THETA DELTA-EPS						
	y1	y2	y3	y4	y5	y6
x1	-0.03	0.00	0.06	-0.01	0.01	-0.02
x2	-0.02	0.00	0.01	0.05	-0.08	0.04
x3	0.00	-0.04	0.12	-0.02	-0.08	-0.03
x4	0.05	-0.02	-0.02	-0.05	0.00	0.03
x5	0.05	-0.02	0.00	-0.08	0.08	0.05
x6	-0.03	0.03	-0.07	0.06	0.02	-0.02
x7	-0.04	-0.03	-0.08	0.06	0.10	-0.03
x8	-0.03	-0.10	0.05	-0.05	0.00	0.06
x9	0.01	-0.06	-0.07	0.08	0.01	-0.05
x10	0.02	0.19	0.01	-0.03	-0.04	0.01
x11	-0.14	-0.08	0.00	0.04	-0.06	0.08
x12	-0.10	0.04	-0.01	-0.00	0.04	0.02
x13	0.01	0.05	0.04	0.00	0.10	-0.10
x14	0.02	-0.02	-0.01	0.00	0.01	-0.01
x15	-0.16	-0.17	-0.02	0.13	0.08	0.01
x16	0.00	0.03	-0.03	-0.01	0.07	-0.03
x17	-0.03	0.05	0.05	-0.04	-0.03	0.00

Expected Change for THETA-DELTA-EPS					
	y7	y8	y9	y10	y11
x1	-0.02	0.01	0.01	-0.08	0.01
x2	-0.12	-0.04	-0.03	-0.06	0.09
x3	-0.19	-0.02	0.09	-0.06	-0.02
x4	-0.01	-0.04	0.04	0.00	0.03
x5	0.01	0.10	-0.06	-0.01	-0.17
x6	0.09	-0.03	-0.02	0.11	0.06
x7	-0.08	0.05	-0.13	-0.22	0.02
x8	-0.01	-0.01	0.13	-0.12	0.00
x9	0.00	0.11	-0.07	0.00	-0.06
x10	0.00	-0.04	0.05	0.06	0.03
x11	-0.05	-0.02	-0.03	0.03	-0.06
x12	0.07	0.02	-0.05	-0.04	0.06
x13	0.13	-0.11	-0.04	0.04	-0.09
x14	0.03	0.04	-0.06	0.06	-0.04
x15	0.54	-0.04	-0.26	0.30	-0.26
x16	0.02	-0.02	-0.01	-0.04	0.17
x17	-0.02	-0.02	0.09	-0.06	0.09

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EP5						
	y1	y2	y3	y4	y5	y6
x1	-0.03	0.00	0.06	-0.01	0.01	-0.02
x2	-0.02	0.00	0.01	0.05	-0.07	0.05
x3	0.00	-0.04	0.11	-0.01	-0.07	-0.04
x4	0.05	-0.02	-0.02	-0.05	0.00	0.04
x5	0.05	-0.02	0.00	-0.06	0.07	0.07
x6	-0.03	0.03	-0.07	0.07	0.02	-0.03
x7	-0.04	-0.03	-0.07	0.07	0.09	-0.04
x10	0.02	0.19	0.01	-0.04	-0.03	0.01
x11	-0.14	-0.08	0.00	0.04	-0.05	0.10
x12	0.10	0.04	-0.01	0.00	0.04	0.02
x13	0.01	0.05	0.04	-0.01	0.09	-0.13
x14	0.06	-0.06	-0.02	0.01	0.02	-0.05
x15	-0.10	-0.11	-0.01	0.09	0.05	0.01
x16	0.00	0.03	-0.02	-0.01	0.06	-0.04
x17	-0.03	0.05	0.05	-0.05	-0.08	-0.01

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EP5					
	y7	y8	y9	y10	y11
x1	-0.02	0.02	0.01	-0.06	0.01
x2	-0.12	-0.05	0.03	-0.05	0.09
x3	0.19	-0.03	0.09	-0.05	-0.02
x4	-0.01	-0.05	0.04	0.00	0.03
x5	0.01	0.12	-0.06	-0.01	-0.17
x6	0.09	-0.04	-0.02	0.09	0.06
x7	-0.08	0.06	-0.13	-0.18	0.02
x8	-0.01	-0.01	0.13	-0.10	0.00
x9	0.00	0.13	-0.07	0.00	-0.06
x10	0.00	-0.04	0.05	0.05	0.03
x11	-0.05	-0.02	-0.03	0.02	-0.06
x12	0.07	0.03	-0.05	-0.03	0.06
x13	0.13	-0.13	-0.04	0.03	-0.09
x14	0.09	0.13	-0.19	0.13	-0.12
x15	0.35	-0.03	-0.17	0.16	-0.17
x16	0.02	-0.03	-0.01	-0.03	0.17
x17	-0.02	-0.02	0.09	-0.05	0.09

Modification Indices for THETA-DELTA						
	x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	-	-	-	-	-	-
x2	7.90	-	-	-	-	-
x3	0.05	0.03	-	-	-	-
x4	1.50	0.03	0.29	-	-	-
x5	2.34	2.08	2.00	2.05	-	-
x6	0.08	1.50	3.60	0.33	0.07	-
x7	1.50	0.24	0.06	0.77	0.19	0.47
x8	0.33	1.14	0.54	1.52	0.31	0.16
x9	0.82	0.00	0.02	0.00	0.26	0.48
x10	0.01	2.17	0.16	0.01	3.53	4.31
x11	1.74	0.09	2.50	0.53	2.20	0.05
x12	13.66	1.43	0.68	2.79	0.50	0.02
x13	1.11	0.05	1.54	0.00	1.29	0.34
x14	0.31	6.68	1.41	3.74	6.21	1.97
x15	0.18	3.39	1.07	0.47	0.96	0.02
x16	0.41	0.34	0.47	0.56	2.46	1.26
x17	0.48	3.16	1.97	1.50	0.59	0.99

Modification Indices for THETA-DELTA

	x7	x8	x9	x10	x11	x12
x7	- -					
x8	1.32	- -				
x9	0.01	13.74	- -			
x10	2.80	1.37	11.90	- -		
x11	0.55	4.31	0.79	6.90	- -	
x12	0.92	0.04	0.45	0.07	0.44	- -
x13	0.05	0.10	0.18	0.03	0.00	0.24
x14	1.36	1.72	0.07	0.23	0.02	0.09
x15	0.94	0.01	0.00	5.91	1.75	0.13
x16	0.35	0.26	2.09	1.57	1.76	0.34
x17	0.20	0.00	1.34	3.96	0.01	1.46

Modification Indices for THETA-DELTA

	x13	x14	x15	x16	x17
x13	- -				
x14	0.20	- -			
x15	1.70	4.01	- -		
x16	2.23	0.66	0.26	- -	
x17	2.04	1.60	0.08	0.05	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	- -					
x2	0.11	- -				
x3	0.01	0.01	- -			
x4	-0.05	-0.01	0.03	- -		
x5	-0.06	-0.07	0.09	0.06	- -	
x6	0.01	-0.05	-0.09	0.02	0.01	- -
x7	0.00	-0.03	-0.07	0.05	-0.03	-0.04
x8	0.02	0.06	0.05	-0.06	0.05	-0.02
x9	-0.04	0.00	0.01	0.00	0.03	0.03
x10	0.00	-0.09	0.03	0.00	0.10	-0.10
x11	0.06	0.02	0.12	-0.04	-0.08	-0.01
x12	-0.19	0.08	0.07	0.09	0.04	-0.01
x13	0.05	-0.02	0.10	0.00	-0.07	0.03
x14	0.01	-0.05	-0.03	-0.03	0.04	0.02
x15	-0.02	-0.13	-0.09	-0.04	0.06	0.01
x16	0.02	0.03	-0.04	0.03	-0.07	0.04
x17	-0.03	0.09	0.08	0.05	-0.03	-0.04

Expected Change for THETA-DELTA

	x7	x8	x9	x10	x11	x12
x7	- -					
x8	-0.10	- -				
x9	-0.03	0.37	- -			
x10	0.14	-0.15	15	0		
x11	0.06	-0.20	-0.08	0.23	- -	
x12	-0.09	0.02	0.06	-0.02	0.06	- -
x13	0.02	-0.03	0.04	0.08	0.00	-0.04
x14	0.03	-0.03	0.02	0.01	0.00	-0.03
x15	-0.09	0.01	0.00	0.21	-0.12	0.04
x16	0.04	0.03	-0.09	-0.07	0.00	0.04
x17	-0.03	0.00	0.07	-0.11	0.01	0.08

Expected Change for THETA-DELTA

	x13	x14	x15	x16	x17
x13	-	-	-	-	-
x14	-0.01	-	-	-	-
x15	0.13	0.07	-	-	-
x16	0.10	-0.02	-0.07	-	-
x17	-0.09	-0.03	0.04	0.02	-

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	-	-	-	-	-	-
x2	0.11	-	-	-	-	-
x3	0.01	0.01	-	-	-	-
x4	-0.05	-0.01	0.03	-	-	-
x5	-0.05	-0.07	0.09	0.05	-	-
x6	0.01	-0.05	-0.09	0.02	0.03	-
x7	0.05	-0.03	-0.07	0.05	-0.03	-0.04
x8	0.02	0.06	0.05	-0.06	0.03	-0.02
x9	-0.04	0.00	0.01	0.00	0.03	0.03
x10	0.00	-0.09	0.03	0.00	0.10	-0.10
x11	0.06	0.02	0.12	-0.04	-0.08	-0.01
x12	-0.19	0.08	0.07	0.09	0.04	-0.01
x13	0.05	-0.02	0.10	0.00	-0.07	0.03
x14	0.03	-0.15	-0.08	-0.09	0.13	0.07
x15	-0.01	-0.09	-0.05	-0.03	0.04	0.01
x16	0.02	0.03	-0.04	0.03	-0.07	0.04
x17	-0.03	0.09	0.08	0.05	-0.03	-0.04

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	x7	x8	x9	x10	x11	x12
x7	-	-	-	-	-	-
x8	-0.10	-	-	-	-	-
x9	-0.01	0.37	-	-	-	-
x10	0.14	-0.15	-0.31	-	-	-
x11	0.06	-0.20	-0.08	0.23	-	-
x12	-0.09	0.02	0.06	-0.02	0.06	-
x13	0.02	-0.03	0.04	0.09	0.00	-0.04
x14	0.09	-0.10	0.06	0.04	0.01	-0.08
x15	-0.06	0.01	0.00	0.13	-0.08	0.02
x16	0.04	0.03	-0.09	-0.07	0.08	0.04
x17	-0.03	0.00	0.07	-0.11	0.01	0.08

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	x13	x14	x15	x16	x17
x13	-	-	-	-	-
x14	-0.04	-	-	-	-
x15	0.08	0.13	-	-	-
x16	0.10	-0.05	-0.04	-	-
x17	-0.09	-0.08	0.02	0.02	-

Maximum Modification Index is 31.91 for Element (15, 7) of THETA DELTA-EPSILON

AKUNTANSI MANAJEMEN

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	Kinerja	Kepuasan
y1	0.65	-
y2	0.60	-
y3	0.96	-
y4	0.84	-
y5	0.96	-
y6	-	0.59
y7	-	0.23
y8	-	0.60
y9	-	0.65
y10	-	0.91
y11	-	0.55

LAMBDA-X

	Partisi	Locus	Imbalan	Persepsi
x1	0.68	-	-	-
x2	0.72	-	-	-
x3	0.52	-	-	-
x4	0.65	-	-	-
x5	0.80	-	-	-
x6	0.86	-	-	-
x7	-	0.32	-	-
x8	-	0.74	-	-
x9	-	0.47	-	-
x10	-	0.62	-	-
x11	-	0.44	-	-
x12	-	0.01	-	-
x13	-	0.24	-	-
x14	-	-	0.27	-
x15	-	-	-	1.26
x16	-	-	-	0.79
x17	-	-	-	0.78

BETA

	Kinerja	Kepuasan
Kinerja	-	0.46
Kepuasan	0.45	-

GAMMA

	Partisi	Locus	Imbalan	Persepsi
Kinerja	0.16	0.00	-0.17	0.14
Kepuasan	0.32	0.14	0.11	0.09

Correlation Matrix of ETA and KSI

	Kinerja	Kepuasan	Partisip	Locus	Imbalan	Persepsi
Kinerja	1.00					
Kepuasan	0.80	1.00				
Partisip	0.44	0.58	1.00			
Locus	0.09	0.20	0.11	1.00		
Imbalan	0.07	0.26	0.19	-0.02	1.00	
Persepsi	0.24	0.35	0.30	-0.14	0.66	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

Kinerja	Kepuasan
0.43	0.29

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	Partisip	Locus	Imbalan	Persepsi
Kinerja	0.39	0.08	-0.15	0.23
Kepuasan	0.69	0.18	0.04	0.19

AKUNTANSI MANAJEMEN

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	Kinerja	Kepuasan
y1	0.65	-
y2	0.60	-
y3	0.69	-
y4	0.87	-
y5	0.77	-
y6	-	0.76
y7	-	0.23
y8	-	0.72
y9	-	0.65
y10	-	0.73
y11	-	0.55

LAMBDA-X

	Partisip	Locus	Imbalan	Persepsi
x1	0.69	-	-	-
x2	0.72	-	-	-
x3	0.52	-	-	-

x4	0.85	-	-	-
x5	0.80	-	-	-
x6	0.86	-	-	-
x7	-	0.32	-	-
x8	-	0.74	-	-
x9	-	0.47	-	-
x10	-	0.62	-	-
x11	-	0.44	-	-
x12	-	0.01	-	-
x13	-	0.24	-	-
x14	-	-	0.80	-
x15	-	-	-	0.82
x16	-	-	-	0.79
x17	-	-	-	0.78

BETA

	Kinerja	Kepuasan
Kinerja	-	0.46
Kepuasan	0.45	-

GAHA

	Partisipasi	Locus	Imbalan	Persepsi
Kinerja	0.16	0.00	-0.17	0.14
Kepuasan	0.32	0.14	0.11	0.09

Correlation Matrix of ETA and KSI

	Kinerja	Kepuasan	Partisipasi	Locus	Imbalan	Persepsi
Kinerja	1.00					
Kepuasan	0.80	1.00				
Partisipasi	0.44	0.58	1.00			
Locus	0.09	0.20	0.11	1.00		
Imbalan	0.07	0.26	0.19	-0.02	1.00	
Persepsi	0.24	0.35	0.30	-0.14	0.66	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

Kinerja	Kepuasan
0.43	0.29

THETA-EPS

y1	y2	y3	y4	y5	y6
0.59	0.64	0.21	0.24	0.41	0.42

THETA-EPS

y7	y8	y9	y10	y11
0.25	0.48	0.57	0.47	0.70

THETA-DELTA

x1	x2	x3	x4	x5	x6
0.22	0.48	0.79	0.28	0.37	0.25

THETA-DELTA

x7	x8	x9	x10	x11	x12
0.90	0.45	0.78	0.61	0.81	1.00

THETA-DELTA

x13	x14	x15	x16	x17
0.94	0.35	0.33	0.37	0.39

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	Partisip	Locus	Imbalan	Persepsi
Kinerja	0.39	0.08	-0.15	0.23
Kepuasan	0.49	0.18	0.04	0.19

AKUNTANSI MANAJEMEN

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	Partisip	Locus	Imbalan	Persepsi
Kinerja	0.39	0.08	-0.15	0.23
	(0.11)	(0.13)	(0.63)	(0.61)
	3.55	0.59	-0.24	0.38
Kepuasan	0.49	0.18	0.04	0.19
	(0.11)	(0.11)	(0.23)	(0.21)
	4.31	1.62	0.19	0.90

Indirect Effects of KSI on ETA

	Partisip	Locus	Imbalan	Persepsi
Kinerja	0.22	0.08	0.02	0.09
	(0.05)	(0.05)	(0.10)	(0.10)
	4.31	1.62	0.19	0.90
Kepuasan	0.17	0.04	-0.07	0.10
	(0.05)	(0.06)	(0.28)	(0.27)
	3.55	0.59	-0.24	0.38

Total Effects of ETA on ETA

	Kinerja	Kepuasan
Kinerja	0.26	0.57
Kepuasan	0.57	0.26

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.208

Indirect Effects of ETA on ETA

	Kinerja	Kepuasan
Kinerja	0.26	0.12
Kepuasan	0.12	0.26

Total Effects of ETA on Y

	Kinerja	Kepuasan
y1	0.82 (0.12) 6.68	0.37 (0.06) 6.68
y2	0.75 (0.12) 6.14	0.34 (0.06) 6.14
y3	1.21 (0.13) 9.14	0.55 (0.06) 9.14
y4	1.06 (0.12) 8.93	0.48 (0.05) 8.93
y5	1.08 (0.14) 7.91	0.49 (0.06) 7.91
y6	0.34 (0.04) 8.23	0.75 (0.09) 8.23
y7	0.13 (0.04) 2.32	0.29 (0.12) 2.32
y8	0.34 (0.04) 7.78	0.76 (0.10) 7.78
y9	0.37 (0.05) 6.94	0.82 (0.12) 6.94

y10	0.31 (0.07) 7.87	1.14 (0.15) 7.87
y11	0.31 (0.05) 5.73	0.69 (0.12) 5.73

Indirect Effects of ZTA on Y

	Kinerja	Kepuasan
y1	0.17 (0.03) 6.68	0.37 (0.06) 6.68
y2	0.15 (0.03) 6.14	0.34 (0.06) 6.14
y3	0.25 (0.03) 9.14	0.55 (0.06) 9.14
y4	0.22 (0.02) 8.93	0.48 (0.05) 8.93
y5	0.22 (0.03) 7.91	-0.49 (0.06) 7.91
y6	0.34 (0.04) 8.23	0.15 (0.02) 8.23
y7	0.13 (0.05) 2.32	0.06 (0.03) 2.32
y8	0.34 (0.04) 7.78	0.16 (0.02) 7.78
y9	0.37 (0.05) 6.94	0.17 (0.02) 6.94
y10	0.51 (0.07) 7.87	0.29 (0.03) 7.87
y11	0.31 (0.05) 5.73	0.14 (0.02) 5.73

Total Effects of KSI on Y

	Partisipasi	Locus	Imbalan	Persepsi
y1	0.25 (0.07) 3.35	0.05 (0.09) 0.61	-0.10 (0.41) -0.24	0.15 (0.38) 0.39
y2	0.23 (0.07) 3.28	0.05 (0.08) 0.60	-0.09 (0.37) -0.24	0.14 (0.35) 0.39
y3	0.37 (0.10) 3.57	0.08 (0.13) 0.61	-0.15 (0.60) -0.24	0.22 (0.57) 0.39
y4	0.32 (0.09) 3.56	0.07 (0.11) 0.61	-0.13 (0.52) -0.25	0.19 (0.49) 0.39
y5	0.33 (0.10) 3.48	0.07 (0.11) 0.61	-0.13 (0.53) -0.24	0.20 (0.51) 0.39
y6	0.29 (0.06) 4.52	0.11 (0.06) 1.64	0.03 (0.13) 0.19	0.11 (0.13) 0.89
y7	0.11 (0.05) 2.13	0.04 (0.03) 1.36	0.01 (0.05) 0.19	0.04 (0.05) 0.83
y8	0.30 (0.07) 4.44	0.11 (0.07) 1.63	0.03 (0.14) 0.19	0.12 (0.13) 0.89
y9	0.32 (0.08) 4.26	0.12 (0.07) 1.62	0.03 (0.15) 0.19	0.13 (0.14) 0.89
y10	0.45 (0.10) 4.45	0.16 (0.10) 1.63	0.04 (0.20) 0.19	0.17 (0.20) 0.89
y11	0.27 (0.07) 3.93	0.10 (0.06) 1.60	0.02 (0.12) 0.19	0.11 (0.12) 0.88

AKUNTANSI MANAJEMEN

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	Partasi	Locus	Imbalan	Persepsi
Kinerja	0.39	0.08	-0.15	0.23
Kepuasan	0.49	0.18	0.04	0.19

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	Partasi	Locus	Imbalan	Persepsi
Kinerja	0.22	0.08	0.02	0.09
Kepuasan	0.17	0.04	-0.07	0.10

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	Kinerja	Kepuasan
Kinerja	0.26	0.57
Kepuasan	0.57	0.26

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	Kinerja	Kepuasan
Kinerja	0.26	0.12
Kepuasan	0.12	0.26

Standardized Total Effects of ETA on Y

	Kinerja	Kepuasan
y1	0.82	0.37
y2	0.75	0.34
y3	1.21	0.55
y4	1.06	0.48
y5	1.08	0.49
y6	0.34	0.75
y7	0.13	0.29
y8	0.34	0.76
y9	0.37	0.82
y10	0.51	1.14
y11	0.31	0.69

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	Kinerja	Kepuasan
y1	0.82	0.37
y2	0.75	0.34
y3	1.12	0.51
y4	1.09	0.50
y5	0.97	0.44
y6	0.43	0.96
y7	0.13	0.29
y8	0.41	0.91
y9	0.37	0.82
y10	0.41	0.92
y11	0.31	0.69

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	Kinerja	Kepuasan
y1	0.17	0.37
y2	0.15	0.34
y3	0.25	0.55
y4	0.22	0.48
y5	0.22	0.49
y6	0.34	0.15
y7	0.13	0.06
y8	0.34	0.16
y9	0.37	0.17
y10	0.51	0.23
y11	0.31	0.14

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	Kinerja	Kepuasan
y1	0.17	0.37
y2	0.15	0.34
y3	0.23	0.51
y4	0.22	0.50
y5	0.20	0.44
y6	0.43	0.20
y7	0.13	0.06
y8	0.41	0.19
y9	0.37	0.17
y10	0.41	0.19
y11	0.31	0.14

Standardized Total Effects of MSI on Y

	Partisip	Locus	Imbalan	Persepsi
y1	0.25	0.05	-0.10	0.15
y2	0.23	0.05	-0.09	0.14
y3	0.37	0.08	-0.15	0.22
y4	0.32	0.07	-0.13	0.19
y5	0.33	0.07	-0.13	0.20
y6	0.29	0.11	0.03	0.11
y7	0.11	0.04	0.01	0.04
y8	0.30	0.11	0.03	0.12
y9	0.32	0.12	0.03	0.13
y10	0.45	0.16	0.04	0.17
y11	0.27	0.10	0.02	0.11

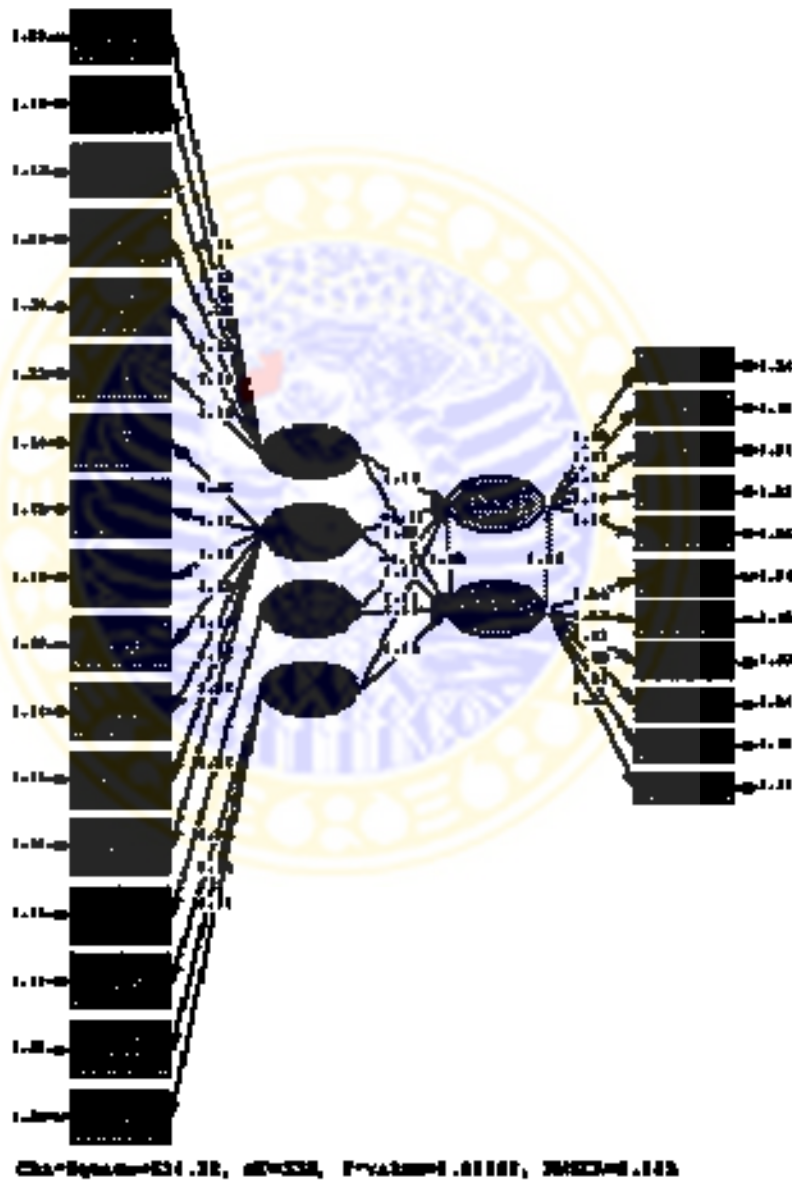
Completely Standardized Total Effects of MSI on Y

	Partisip	Locus	Imbalan	Persepsi
y1	0.25	0.05	-0.10	0.15
y2	0.23	0.05	-0.09	0.14
y3	0.34	0.07	-0.14	0.21
y4	0.34	0.07	-0.13	0.20
y5	0.30	0.06	-0.12	0.19
y6	0.37	0.14	0.03	0.15
y7	0.11	0.04	0.01	0.04
y8	0.36	0.13	0.03	0.14
y9	0.32	0.12	0.03	0.13
y10	0.36	0.13	0.03	0.14
y11	0.27	0.10	0.02	0.11

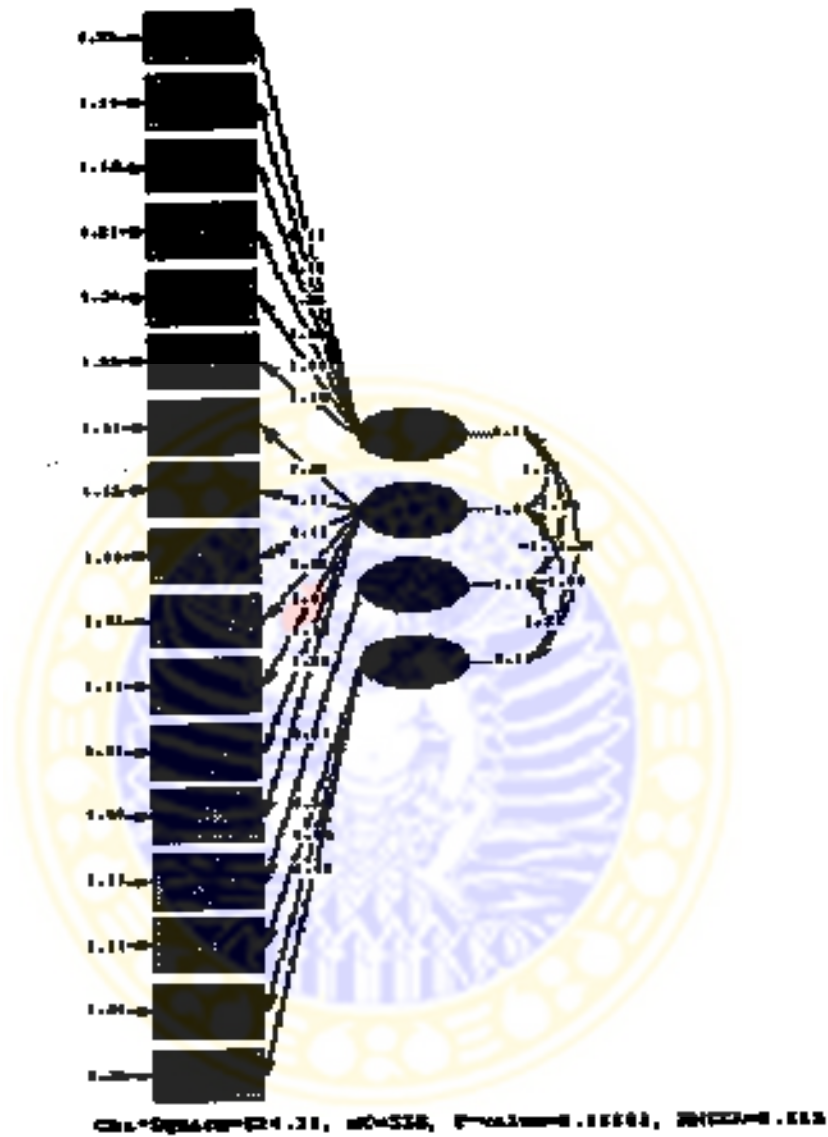
The Problem Used 119104 Bytes (= 0.2% of Available Workspace)
Time used: 0.075 Seconds

PRINT OUT DALAM BENTUK GAMBAR DARI PROGRAM LISREL

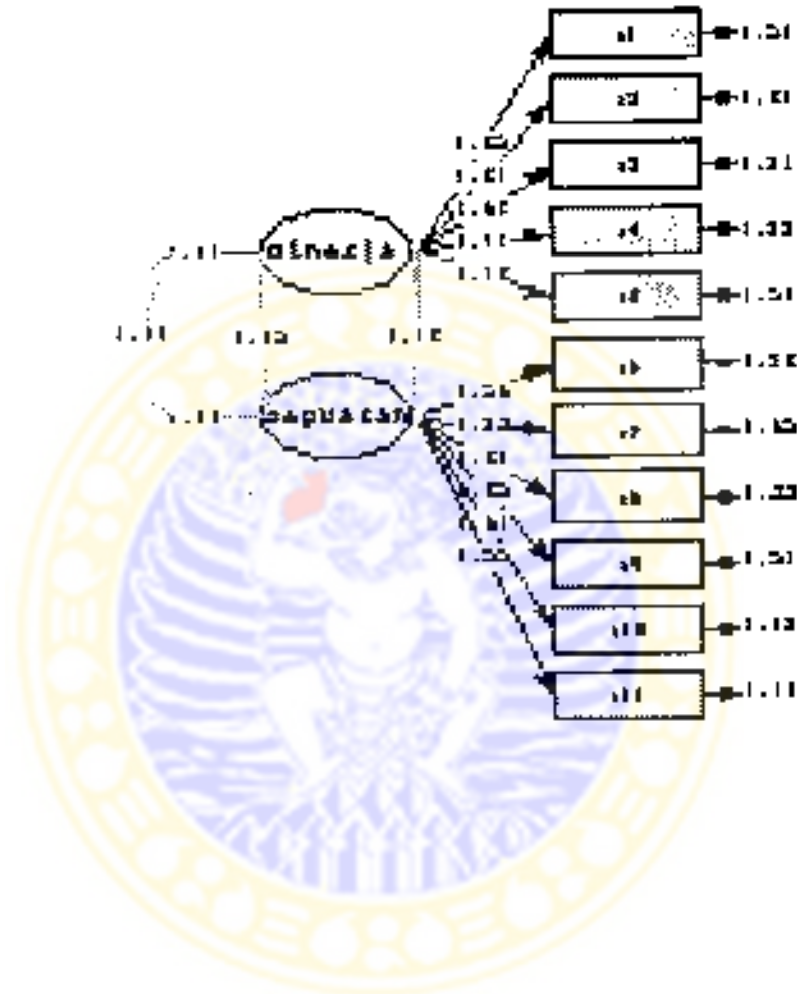
1. Basic Model dengan Metode MLE



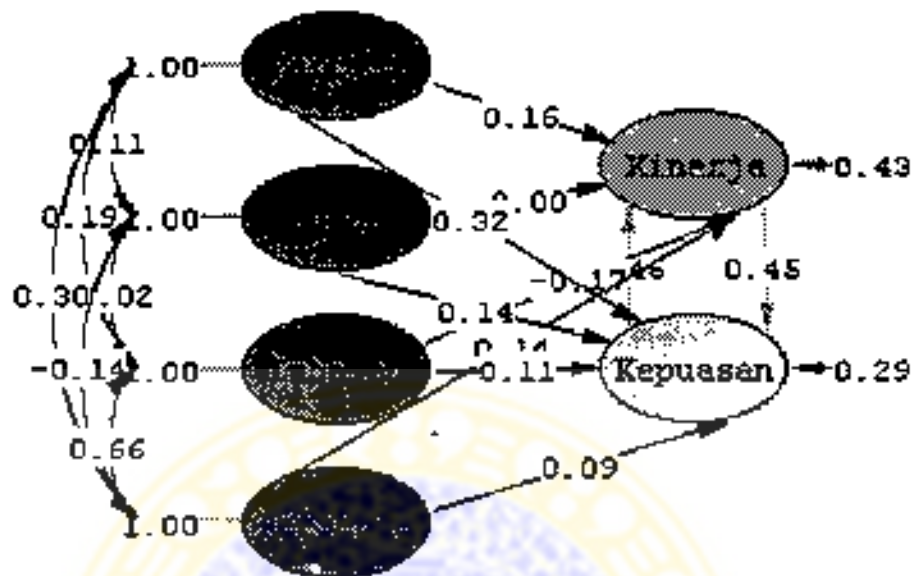
2. X MODEL dengan Metode MLE



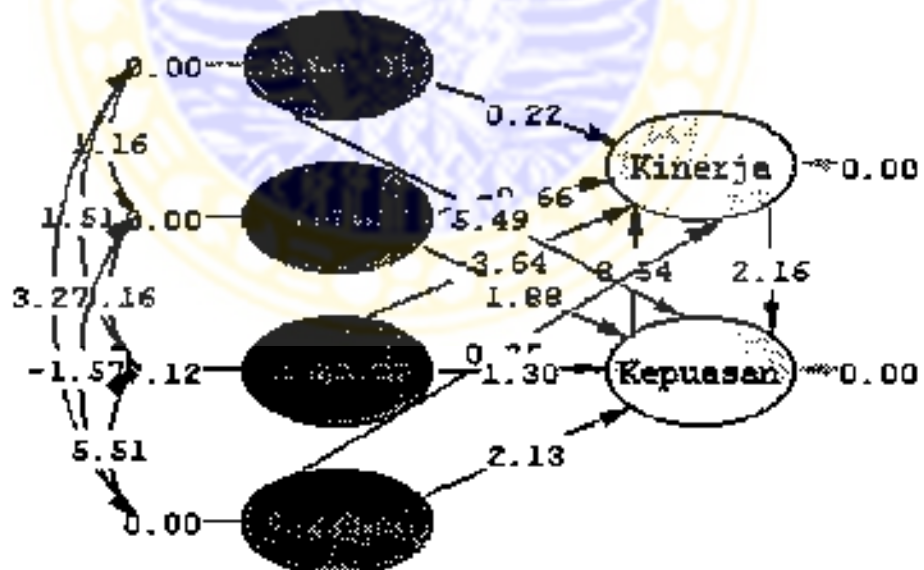
3. Y MODEL dengan Metode MLE



4. Structural Model dengan Metode MLE



5. t-value



6. Koefisien Pengaruh antara

- Variabel Endogen dengan Variabel Eksogen
- Variabel Endogen dengan Variabel Indikator
- Variabel Eksogen dengan Variabel Indikator

