

BAB V

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Pendahuluan

Pada analisis hasil penelitian ini pertama kali disampaikan hasil uji reliabilitas dan validitas alat ukur atau instrumen penelitian berupa kuesioner penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini. Kemudian dilanjutkan dengan gambaran dan analisis tentang responden atau sumber data yang diperoleh dalam penelitian berikut penjelasan tentang data untuk masing-masing variabel yang telah diperoleh dan diolah dengan teknik statistik deskriptif. Pada bagian akhir akan disampaikan hasil uji hipotesis penelitian yang dilakukan dengan teknik analisis atau uji statistik disertai dengan penjelasan dan analisis terhadap temuan-temuan yang diperoleh dari pengujian hipotesis dan analisis data lainnya di dalam penelitian ini.

5.2. Hasil Uji Instrumen Penelitian

Pada bagian ini disampaikan hasil pengujian alat ukur yang disusun atau dirancang sebelumnya berdasarkan kebutuhan perolehan data dari variabel-variabel penelitian. Instrumen yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner atau daftar pertanyaan yang terdiri dari item-item atau butir-butir pertanyaan yang dirancang dan disusun untuk memperoleh data variabel-variabel penelitian yang berasal dari jawaban pihak responden. Seperti dijelaskan pada bab IV bahwa daftar pertanyaan atau kuesioner tentang Motivasi Manajerial dan Kinerja Organisasional adalah dirancang tersendiri. Khusus untuk kedua kuesioner yang dirancang

tersendiri ini dilakukan uji validitas isi (*content validity*) terlebih dahulu. Pengujian validitas isi ini dilakukan dengan mendiskusikan dan membicarakan dengan berbagai pihak terutama dengan pihak pembimbing tentang isi butir-butir pertanyaan yang dirancang apakah telah benar-benar mengandung isi dan makna yang sesuai dan merefleksikan apa yang seharusnya ada di dalam konsep teoritis pada masing-masing variabel terkait. Isi dan makna yang terkandung di dalam setiap item pertanyaan haruslah seperti yang dimaksud di dalam keseluruhan pemahaman konsep teoritis yang terkandung di dalam variabel penelitian terkait. Dari sini juga didapat sejumlah masukan untuk melakukan perbaikan-perbaikan khususnya terhadap bentuk dan pemahaman arti kalimat-kalimat pertanyaan dan pernyataan yang tepat di dalam kuesioner. Dari hasil diskusi ini telah dilakukan perbaikan isi dan bentuk kalimat-kalimat pada kuesioner yang dirancang sendiri sebanyak 5 item pertanyaan pada daftar pertanyaan yang dirancang sendiri yaitu 1 item untuk kuesioner Motivasi Manajerial dan 4 item pada kuesioner Kinerja Organisasional.

Secara keseluruhan kuesioner yang dipergunakan ini terdiri dari 54 item atau butir pertanyaan. Masing-masing item atau butir pertanyaan tersebut dikelompokkan sesuai dengan masing-masing kelompok variabel yaitu: 5 (lima) buah variabel penelitian atau ke dalam setiap kelompok kuesioner tersebut sebagai berikut:

1. Penganggaran Partisipatif terdiri dari : 6 item atau butir pertanyaan
2. Motivasi Manajerial terdiri dari : 8 item atau butir pertanyaan
3. Kepuasan Kerja terdiri dari : 20 item atau butir pertanyaan
4. Kinerja Manajerial terdiri dari : 8 item atau butir pertanyaan
5. Kinerja Organisasional terdiri dari : 12 item atau butir pertanyaan

Pada instrumen penelitian ini selanjutnya dilakukan uji coba pendahuluan melalui uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu sebelum dipergunakan nantinya sebagai alat ukur sesungguhnya yang dapat memenuhi persyaratan untuk pengolahan data penelitian yang sebenarnya nanti. Untuk uji validitas konstruk (*construct validity*) dan uji reliabilitas (*reliability test*) dilakukan dengan melakukan uji-coba alat ukur ini kepada sejumlah responden. Demikian juga diamati tingkat kesulitan dan dicatat waktu rata-rata yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut. Pengujian kuesioner dilakukan terhadap 27 (dua puluh tujuh) orang responden yang bekerja sebagai manajer fungsional pada 6 (enam) buah perusahaan manufaktur yang berlokasi di daerah Surabaya. Berikut ini akan disampaikan hasil uji lapangan baik uji validitas dan reliabilitas dari 5 (lima) buah kuesioner di atas sesuai dengan variabel-variabel yang dipergunakan penelitian:

a. Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan uji statistik dengan matrik korelasi (*Pearson Correlation*) dengan hasil sebagai berikut:

1. Penganggaran Partisipatif: (6 item)

Dari tabel matrik korelasi tampak hampir semua item pertanyaan berkorelasi sangat kuat dan signifikan antara satu dengan lainnya (*high intercorelated*). Dari 21 hasil matrik antar item pertanyaan ternyata hanya 1 buah (= 4,7 %) hasil matrik yang tidak signifikan ($\text{sig.} < \alpha = 0,05$).

2. Motivasi Manajerial: (8 item)

Dari tabel matrik korelasi tampak sebagian besar item-item pertanyaan berkorelasi kuat dan signifikan antara satu dengan lainnya (*medium-high in-*

tercorelated). Dari 36 hasil matrik antar item, terdapat 11 buah (= 30,55%) hasil matrik yang tidak signifikan ($\text{sig.} < \alpha = 0,05$).

3. Kepuasan Kerja: (20 item)

Dari tabel matrik korelasi tampak sebagian besar item-item pertanyaan berkorelasi kuat dan signifikan antara satu dengan lainnya (*medium-high intercorelated*). Dari 210 hasil matrik antar item, terdapat 64 buah (= 30,4 %) hasil matrik yang tidak signifikan ($\text{sig.} < \alpha = 0,05$).

4. Kinerja Manajerial: (8 item)

Dari tabel matrik korelasi tampak sebagian besar item-item pertanyaan berkorelasi kuat dan signifikan antara satu dengan lainnya (*medium-high intercorelated*). Dari 36 hasil matrik antar item, terdapat 11 buah (= 30,55%) hasil matrik yang tidak signifikan ($\text{sig.} < \alpha = 0,05$).

5. Kinerja Organisasional: (12 item)

Dari tabel matrik korelasi tampak sebagian besar item-item pertanyaan berkorelasi kuat dan signifikan antara satu dengan lainnya (*medium-high intercorelated*). Dari 78 hasil matrik antar item terdapat 27 buah (= 34,6 %) hasil matrik yang tidak signifikan ($\text{sig.} < \alpha = 0,05$).

Dari hasil uji validitas di atas tampak bahwa jumlah hasil interaksi matrik korelasi antar item-item yang berhubungan secara signifikan adalah sebanyak = 65,4 % – 95,3% (> 60 %). Dengan demikian maka kelima kuesioner yang diuji dapat dinyatakan cukup memiliki validitas konstruk yang cukup baik. Oleh karenanya dapat disimpulkan secara keseluruhan kelima buah kuesioner adalah valid untuk dipergunakan dalam penelitian.

b. Reliabilitas

Uji keandalan ini dengan mempergunakan metode uji validitas internal belah dua dengan uji *Alpha (α) Cronbach* diperoleh hasil untuk masing-masing kuesioner adalah sebagai berikut:

1. **Penganggaran Partisipatif (6 item)** : Koefisien Alpha = 0,8877
Standard item Alpha = 0,8885
2. **Motivasi Manajerial (8 item)** : Koefisien Alpha = 0,8240
Standard item Alpha = 0,8258
3. **Kepuasan Kerja (20 item)** : Koefisien Alpha = 0,9167
Standard item Alpha = 0,9179
4. **Kinerja Manajerial (8 item)** : Koefisien Alpha = 0,8501
Standard item Alpha = 0,8862
5. **Kinerja Organisasional (12 item)** : Koefisien Alpha = 0,9008
Standard item Alpha = 0,8980

Dari hasil uji reliabilitas yang dilakukan di atas, dapat diketahui bahwa koefisien *Alpha (α) Cronbach* yang diperoleh untuk kelima kuesioner tersebut adalah memiliki nilai koefisien = 0,8501 – 0,9167. Nilai ini dapat dikatakan cukup tinggi oleh karena hasilnya hampir mendekati nilai koefisien *Alpha(α) Cronbach* = 1,00; dengan demikian maka kelima kuesioner di atas dapat dinyatakan adalah reliabel atau dapat diandalkan konsistensinya untuk dipergunakan lebih lanjut dalam penelitian. Pengamatan berikut adalah yang terkait dengan masalah lamanya atau waktu yang dibutuhkan untuk melakukan pengisian atau memberi jawaban atas pertanyaan oleh pihak responden.

c. Waktu Pengisian Jawaban

Dari hasil pengamatan selama uji-coba pengisian jawaban kuesioner di atas oleh para responden, dibutuhkan waktu rata-rata untuk pengisian jawaban adalah = 20 - 25 menit, sedangkan tingkat kesulitan dalam pengisian jawaban oleh pihak responden dapat dikatakan rendah.

Berikut ini adalah hasil uji kembali validitas dan reliabilitas instrumen penelitian setelah dipergunakan terhadap para responden sebenarnya atau hasil uji dengan mempergunakan data penelitian sebenarnya yang diperoleh. Pengujian uji ulang validitas dan reliabilitas ini dilakukan kembali sebagaimana metode di atas ketika kuesioner atau daftar pertanyaan tersebut di atas pada saat uji coba. Berdasarkan perolehan data sebenarnya yang diperoleh dari para responden dalam penelitian ini maka diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Validitas:

1. Penganggaran Partisipatif: (6 item)

Dari tabel matrik korelasi tampak hampir semua item pertanyaan berkorelasi sangat kuat dan signifikan antara satu dengan lainnya (*high intercorelated*).

Dari 21 hasil matrik antar item ternyata hanya 1 buah (= 4,7 %) hasil matrik yang tidak signifikan ($\text{sig.} < \alpha = 0.05$).

2. Motivasi Manajerial: (8 item)

Dari tabel matrik korelasi tampak sebagian besar item-item pertanyaan berkorelasi kuat dan signifikan antara satu dengan lainnya (*medium-high intercorelated*). Dari 36 hasil matrik antar item, terdapat 11 buah (= 30,55%) hasil matrik yang tidak signifikan ($\text{sig.} < \alpha = 0.05$).

3. Kepuasan Kerja : (20 item)

Dari tabel matrik korelasi tampak sebagian besar item-item pertanyaan berkorelasi kuat dan signifikan antara satu dengan lainnya (*medium-high intercorrelated*). Dari 210 hasil matrik antar item, terdapat 64 buah (= 30,4 %) hasil matrik yang tidak signifikan ($\text{sig.} < \alpha = 0.05$).

4. Kinerja Manajerial: (8 item)

Dari tabel matrik korelasi tampak sebagian besar item-item pertanyaan berkorelasi kuat dan signifikan antara satu dengan lainnya (*medium-high intercorrelated*). Dari 36 hasil matrik antar item, terdapat 11 buah (= 30,55%) hasil matrik yang tidak signifikan ($\text{sig.} < \alpha = 0.05$).

5. Kinerja Organisasional: (12 item)

Dari tabel matrik korelasi tampak sebagian besar item-item pertanyaan berkorelasi kuat dan signifikan antara satu dengan lainnya (*medium-high intercorrelated*). Dari 78 hasil matrik antar item terdapat 27 buah (= 34,6 %) hasil matrik yang tidak signifikan ($\text{sig.} < \alpha = 0.05$).

b. Reliabilitas

Uji keandalan ini mempergunakan metode uji validitas internal belah dua dengan uji *Alpha (α) Cronbach* diperoleh hasil untuk masing-masing kuesioner adalah sebagai berikut:

- | | | |
|---------------------------------------|---------------------|----------|
| 1. Penganggaran Partisipatif (6 item) | : Koefisien Alpha | = 0,8870 |
| | Standard item Alpha | = 0,8885 |
| 2. Motivasi Manajerial (8 item) | : Koefisien Alpha | = 0,8240 |
| | Standard item Alpha | = 0,8258 |

3. Kepuasan Kerja (20 item)	: Koefisien Alpha	= 0,9167
	Standard item Alpha	= 0,9179
4. Kinerja Manajerial (8 item)	: Koefisien Alpha	= 0,8501
	Standard item Alpha	= 0,8862
5. Kinerja Organisasional (12 item)	: Koefisien Alpha	= 0,9008
	Standard item Alpha	= 0,8980

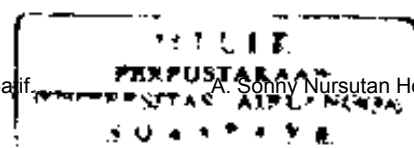
Dengan demikian dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa dari hasil uji validitas dan reliabilitas secara keseluruhan di atas bahwa instrumen penelitian yang berupa kuesioner atau daftar pertanyaan adalah memenuhi persyaratan keandalan dan keabsahan untuk dapat dipergunakan bagi pengumpulan data.

5.3. Uraian Data Penelitian

Dalam deskripsi data untuk masing-masing variabel pertama kali dilaporkan gambaran umum tentang sampel dan para responden penelitian yang dipergunakan. Selanjutnya disampaikan hasil data penelitian dari masing-masing variabel penelitian yang telah diolah dengan teknik statistik deskriptif; antara lain terdiri dari: frekuensi, grafik dan histogram, nilai rerata, simpangan baku dan lain sebagainya. Uraian ini akan dilengkapi juga dengan penjelasan dari hasil temuan yang penting dari setiap variabel-variabel penelitian yang dipergunakan.

5.3.1. Gambaran Umum Sampel Penelitian

Berdasarkan dari data jawaban yang berhasil dapat dikumpulkan melalui kuesioner penelitian yang diterima dari pihak responden, dapat dilihat gambaran umum tentang sampel perusahaan manufaktur yang diperguna-



kan dalam penelitian ini. Dari hasil pengambilan sampel secara acak (*random*) diperoleh nama-nama perusahaan yang keluar sebagai sampel yang jumlahnya adalah sesuai target jumlah perusahaan sebanyak = 125 buah perusahaan. Namun pada kenyataan di lapangan ketika dilakukan kegiatan pengumpulan data, dari target jumlah anggauta sampel tersebut hanya dapat diperoleh sebanyak = 107 buah perusahaan saja. Tidak tercapainya target jumlah anggauta sampel penelitian disebabkan beberapa masalah yang dijumpai di lapangan yaitu: sebanyak 6 buah perusahaan ternyata tidak beroperasi lagi dan sebanyak 12 buah perusahaan lainnya tidak bersedia memberikan persetujuan bagi para manajernya untuk menjadi responden dalam penelitian ini.

Berdasarkan tinjauan daerah dan lokasi perusahaan-perusahaan manufaktur tersebut adalah terletak pada 10 (sepuluh) daerah di dalam wilayah propinsi Jawa Timur dengan berbagai jenis usaha industri manufaktur yang cukup beragam. Daerah yang dimaksud tersebut di atas masing-masing adalah: Surabaya, Gresik, Sidoarjo, Mojokerto, Malang, Pasuruan, Probolinggo, Jombang, Kediri, dan Tulungagung. Sedangkan masing-masing jenis usaha industri manufaktur dan jumlah perusahaannya yaitu: keramika (5), semen (1), makanan dan minuman (8), otomotif (2), sepatu (4), pernebelan (2), pengolahan kayu (5), gula (7), ketel (3), pipa baja (1), gas (1), enamel (2), elektronika (7), kertas (3), pakaian jadi (3), rokok (3), alkohol (1), tekstil (5), baja (3), farmasi (8), makanan ternak (4), cat (2), kaleng (3), air kemasan (3), suku cadang (5), kosmetika (3), adhesif (3), kimia dasar (3), ge-

las (2), kemasan (3) dan plastik (5). Dengan demikian maka dapat diperoleh 31 jenis industri atau ragam usaha industri manufaktur dengan jumlah perusahaan sebanyak $n = 107 > n \text{ minimal} = 100$ buah perusahaan. Dengan demikian maka perusahaan-perusahaan yang diambil sebagai sampel penelitian ini dapat dikatakan cukup mewakili berbagai jenis usaha dalam kelompok industri manufaktur yang berada di wilayah Jawa Timur. Jumlah dan jenis bidang industri ini juga dapat memberikan gambaran berbagai jenis industri manufaktur cukup memiliki keragaman dan rangkaian aktivitas yang bervariasi atau berbeda bisnis internal dan eksternalnya.

5.3.2. Uraian Data Responden Penelitian

Dari data tentang responden yang diperoleh, jumlah keseluruhan responden yang diperoleh adalah sebanyak = 457 orang > target minimal = 400 orang. Masing-masing terdiri dari = 418 orang golongan pria (= 91,46 %) yang tampak mendominasi responden penelitian dibandingkan dengan jumlah responden wanita yang hanya 39 orang (= 8,54 %) saja. Dari perolehan data ini dapat pula difahami bahwa dalam kelompok industri manufaktur di daerah Jawa Timur tampaknya masih jarang atau masih kurang jumlah kaum wanita yang memiliki jenjang karier cukup tinggi atau yang menduduki tingkat jabatan sebagai manajer menengah ke atas.

Selanjutnya agar dapat memperjelas dan memperoleh gambaran tentang data responden penelitian yang di peroleh maka disajikan beberapa hal dari hasil statistik deskriptif dari data para responden tersebut di atas sebagai berikut:

TABEL 5.1
TABEL FREKUENSI DATA RESPONDEN

		UMR	TKPND	PGLKJ	JKLMN
N	Valid	457	457	457	457
	Missing	0	0	0	0
Mean		39.9322	3.0350	11.2582	.9081
Std. Error of Mean		.2615	1.304E-02	.3069	1.353E-02
Median		38.0000	3.0000	11.0000	1.0000
Mode		37.00	3.00	3.00	1.00
Std. Deviation		5.5896	.2788	6.5600	.2892
Variance		31.2432	7.772E-02	43.0341	8.364E-02
Skewness		.814	1.246	.307	-2.835
Std. Error of Skewness		.114	.114	.114	.114
Kurtosis		-.120	9.496	-.915	6.061
Std. Error of Kurtosis		.228	.228	.228	.228
Range		22.00	2.00	29.00	1.00
Minimum		32.00	2.00	3.00	.00
Maximum		54.00	4.00	32.00	1.00

Keterangan: UMR = Umur; TKPND = Tingkat Pendidikan; PGLK = Pengalaman Kerja; JKLMN = Jenis Kelamin

1. Rata-rata umur responden adalah 39,93 tahun dengan nilai skor tingkat pendidikan rata-rata 3,035 berarti relatif masih dalam usia muda dan produktif, dengan rata-rata tingkat pendidikan tingkat sarjana (S-1)
2. Pengalaman kerja rata-rata para responden adalah 11,258 tahun yang dapat dikatakan rata-rata mereka memiliki masa dan pengalaman kerja yang cukup lama di bidang pekerjaan mereka masing-masing
3. Untuk jenis kelamin para responden diperoleh nilai skor rata-rata adalah 0,908 yang berarti bahwa jenis kelamin para responden di dalam perusahaan yang dipergunakan sebagai anggota sampel perusahaan sebagian besar adalah kaum pria (nilai skor pria = 1 dan wanita = 0).

4. Nilai standar deviasi pada semua data tentang sampel penelitian adalah tampak cukup tinggi dibandingkan dengan nilai rata-ratanya, khususnya umur dan pengalaman kerja yang besarnya 5,59 tahun dan 6,56 tahun. Dengan demikian maka sebaran nilai data tentang responden sangat bervariasi, hal ini dapat juga diartikan bahwa umur dan pengalaman kerja para responden penelitian paling tinggi tingkat keragamannya.
5. Dari nilai *skewness* dan *kurtosis* maupun histogram pada semua jenis data responden menunjukkan gambaran sebaran yang tidak terdistribusi normal, khususnya pada pendidikan dan jenis kelamin.
6. Pada uji normalitas dengan uji statistik non Parametrik Satu sampel Kolmogorov - Smirnov ternyata data tentang para responden penelitian menunjukkan data tidak terdistribusi normal (*sig. p-value* = 0,000 < 0,05).

TABEL 5.2

ONE SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST 1

		UMR	TKPND	PGLKJ	JKLMN
N		457	457	457	457
Normal Parameters	Mean	39.9322	3.0350	11.2582	.9081
	Std. Deviation	5.5896	.2788	6.5600	.2892
Most Extreme Differences	Absolute	.164	.493	.134	.533
Kolmogorov-Smirnov Z		3.505	10.541	2.872	11.389
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000

Keterangan: UMR = Umur; TKPND = Tingkat Pendidikan; PGLK = Pengalaman Kerja; JKLMN = Jenis Kelamin

7. Namun pada uji uniformitas non parametrik satu sampel Kolmogorov - Smirnov ternyata diperoleh hasil bahwa data tentang para responden tidak terdistribusi secara uniform atau tidak bersifat homogen (*sig.p-value* = 0,000 < 0,05).

TABEL 5.3

ONE -SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST 2

		UMR	TKPND	PGLKJ	JKLMN
N		457	457	457	457
Uniform Parameters	Minimum	32.00	2.00	3.00	.00
	Maximum	54.00	4.00	32.00	1.00
Most Extreme Differences	Absolute	.277	.478	.348	.908
	Positive	.277	.443	.348	.092
	Negative	-.018	-.478	-.002	-.908
Kolmogorov-Smirnov Z		5.922	10.221	7.443	19.413
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000

Keterangan: UMR = Umur; TKPND = Tingkat Pendidikan; PGLK = Pengalaman Kerja; JKLMN = Jenis Kelamin

5.3.3. Uraian Data Variabel-Variabel Penelitian

Dari hasil data yang diperoleh melalui kuesioner, maka dapat dilihat hasil uraian hasil evaluasi statistik deskriptif untuk frekuensi pada data masing-masing variabel penelitian diuraikan di dalam tabel berikut:

TABEL 5.4.(a)

TABEL FREKUENSI DATA VARIABEL PENELITIAN

		PP1	PP2	PP3	MM1	MM2	MM3	MM4
N	Valid	107	107	107	107	107	107	107
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.3384	3.3597	3.3515	3.6099	3.6215	3.6054	3.6634
Std. Error of Mean		4.021E-02	4.163E-02	4.271E-02	4.863E-02	4.796E-02	4.603E-02	5.684E-02
Std. Deviation		.4160	.4306	.4418	.5030	.4961	.4761	.5880
Mode		3.50	3.10	3.10	3.13	4.30	3.33	3.50
Variance		.1730	.1854	.1951	.2530	.2462	.2267	.3457
Skewness		-.211	-.267	.237	.036	-.016	-.037	.571
Std. Error of Skewness		.234	.234	.234	.234	.234	.234	.234
Kurtosis		.615	.140	1.402	-.699	-.651	-.522	-.004
Std. Error of Kurtosis		.463	.463	.463	.463	.463	.463	.463
Range		1.92	1.90	2.65	2.23	2.18	2.15	2.68

TABEL 5.4.(b)

TABEL FREKUENSI DATA VARIABEL PENELITIAN

		KK1	KK2	KM1	KM2	KM3	KM4	KO1	KO2
N	Valid	107	107	107	107	107	107	107	107
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5835	3.6040	3.6431	3.6533	3.6777	3.7458	3.9964	4.0360
Std. Error of Mean		4.176E-02	4.345E-02	4.962E-02	4.903E-02	4.943E-02	5.487E-02	4.774E-02	5.051E-02
Median		3.6000	3.6000	3.5000	3.5500	3.6000	3.6000	4.0300	4.0500
Mode		3.65	3.80	3.50	3.20	3.60	3.60	3.60	3.68
Std. Deviation		.4320	.4495	.5133	.5071	.5113	.5676	.4938	.5225
Variance		.1866	.2020	.2634	.2572	.2614	.3221	.2438	.2730
Skewness		-.218	-.191	.178	.195	.196	.529	-.105	.117
Std. Error of Skewness		.234	.234	.234	.234	.234	.234	.234	.234
Kurtosis		.186	-.054	-.610	-.621	-.480	-.343	-.626	-.972
Std. Error of Kurtosis		.463	.463	.463	.463	.463	.463	.463	.463
Range		2.02	2.17	2.43	2.35	2.45	2.45	2.35	2.18

Keterangan: PP = Penganggaran Partisipatif; MM = Motivasi Manajer; KKM = Kepuasan Kerja Manajer; KM = Kinerja Manajer; KO = Kinerja Organisasional

1. Dari 15 (limabelas) buah variabel indikator yang membentuk variabel laten penelitian, tampak nilai rata-rata tertinggi terjadi pada variabel indikator Kinerja Organisasional eksternal (KO1) = 4,036 dan yang terendah pada variabel indikator Intensitas Partisipasi (PPI) = 3,338. Dengan demikian maka dapat diartikan bahwa Kinerja Organisasional eksternal secara rata-rata dari perusahaan-perusahaan sebagai anggota sampel penelitian memiliki kecenderungan pada tingkat yang tinggi, sedangkan intensitas partisipasi maupun pada kedua jenis partisipasinya pada penyusunan penganggaran di perusahaan-perusahaan anggota sampel penelitian ini hanya pada tingkat yang sedang saja. Hal ini juga dapat diartikan bahwa kinerja organisasi eksternal tidak harus ber-

bahwa kinerja organisasi eksternal tidak harus berdampak atau terkait langsung dengan intensitas partisipasi penyusunan anggarannya.

2. Standar deviasi tertinggi pada variabel indikator Motivasi Perencanaan (MM1) = 0,588 dengan varians = 0,3457 dan terendah adalah pada variabel indikator Intensitas Partisipasi (PP1) = 0,4366 dengan varians = 0,1730. Dengan demikian maka variasi nilai terkecil terjadi pada indikator Intensitas Partisipasi dan terbesar pada variabel indikator Motivasi Perencanaan. Hal ini menunjukkan tingkat intensitas dalam partisipasi pada penyusunan penganggaran pada perusahaan-perusahaan anggota sampel penelitian memiliki variasi yang paling rendah, sedangkan motivasi dalam perencanaan bervariasi paling tinggi dalam sampel.
3. Dari nilai *skewness* dan *kurtosis* berikut hasil bentuk gambar histogram menunjukkan bahwa nilai data yang diperoleh untuk kelima variabel penelitian kurang atau tidak terdistribusi normal secara sempurna. Khususnya pada variabel indikator Motivasi Pengorganisasian (MM2) dan Kinerja pengawasan dan pengendalian (KM4) masing-masing dengan *Skewness* = - .016 dan = - 0.529. Demikian juga pada variabel indikator Motivasi Perencanaan (MM1) dan Motivasi Pengawasan dan Pengendalian (MM4) masing-masing dengan nilai *Kurtosis* = - 0,699 dan - 0,004. Nilai *skewness* dan *kurtosis* terlampaui tinggi atau terlampaui rendah menunjukkan variabel-variabel indikator-indikator tersebut tidak terdistribusi secara normal dan menunjukkan pola pengelompokan data.

4. Hasil uji Non Parametrik Satu sampel Kolmogorov – Smirnov pada keseluruhan variabel indikator, terdapat 2 (dua) buah variabel indikator yaitu: Motivasi Pengawasan dan Pengendalian (MM4) dan Kinerja Pengawasan dan Pengendalian (KM4) masing-masing memiliki hasil uji Sig. = 0.008 dan $0,004 < 0,05$ yang berarti kedua variabel indikator tersebut adalah signifikan berbeda dengan distribusi normal. Dengan demikian keseluruhan variabel indikator menunjukkan signifikan terdistribusi normal.

TABEL 5.5.

ONE SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV NORMALITY TEST

		PP1	PP2	PP3	MM1	MM2	MM3	MM4
N		107	107	107	107	107	107	107
Normal Parameters	Mean	3.3384	3.3597	3.3515	3.6099	3.6215	3.6054	3.6634
	Std. Deviation	.4160	.4306	.4418	.5030	.4961	.4761	.5880
Most Extreme Differences	Absolute	.117	.086	.098	.115	.113	.105	.161
	Kolmogorov-Smirnov Z	1.211	.892	1.010	1.187	1.164	1.082	1.664
Asymp. Sig. (2-tailed)		.107	.403	.260	.120	.133	.192	.008

		KK1	KK2	KM1	KM2	KM3	KM4	KO1	KO2
N		107	107	107	107	107	107	107	107
Normal Parameters	Mean	3.5835	3.6040	3.6431	3.6533	3.6777	3.7458	3.9964	4.0360
	Std. Deviation	.4320	.4495	.5133	.5071	.5113	.5676	.4938	.5225
Most Extreme Differences	Absolute	.061	.063	.143	.113	.112	.171	.090	.136
	Asymp Sig. (2-tailed)	.822	.787	.026	.128	.138	.004	.348	.037
Kolmogorov-Smirnov Z		.630	.653	1.474	1.173	1.156	1.774	.934	1.412

Keterangan: PP – Penganggaran Partisipatif; MM = Motivasi Manajer; KKM – Kepuasan Kerja Manajer; KM = Kinerja Manajer; KO = Kinerja Organisasi

5. Selanjutnya untuk melihat lebih teliti normalitas data penelitian ini dilakukan uji distribusi uniformitas dengan uji statistik Non Parametrik Kolmogorov-Smirnov terhadap kelimabelas data variabel-variabel indikator milik kelima variabel laten penelitian di atas. Pengujian terhadap kelimabelas data variabel indikator tersebut menunjukkan hasil sebagai berikut di bawah ini:

TABEL 5.6

ONE SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV UNIFORM TEST

		PP1	PP2	PP3	MM1	MM2	MM3	MM4
N		107	107	107	107	107	107	107
Uniform Parameters	Minimum	2.28	2.33	2.33	2.30	2.30	2.30	2.30
	Maximum	4.20	4.23	4.98	4.53	4.48	4.45	4.98
Most Extreme Differences	Absolute	.278	.218	.332	.281	.302	.302	.233
	Kolmogorov-Smirnov Z	2.881	2.259	3.431	2.903	3.119	3.125	2.411
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

		107	107	107	107	107	107	107	107
N		KK1	KK2	KM1	KM2	KM3	KM4	KO1	KO2
Uniform Parameters	Minimum	2.48	2.33	2.35	2.48	2.35	2.53	2.65	2.80
	Maximum	4.50	4.50	4.78	4.83	4.80	4.98	5.00	4.98
Most Extreme Differences	Absolute	.220	.280	.253	.189	.244	.199	.235	.196
	Kolmogorov-Smirnov Z	2.271	2.897	2.613	1.956	2.520	2.055	2.431	2.023
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.001

Keterangan: PP = Penganggaran Partisipatif; MM = Motivasi Manajer;
 KK = Kepuasan Kerja Manajer; KM = Kinerja Manajer; KO = Kinerja Organisasi

Dari hasil uji di atas tampak bahwa keseluruhan data dari kelimabelas variabel tersebut di atas adalah signifikan berbeda dengan distribusi uniform atau homogen (Sig. < 0.005). Oleh karenanya dapat dikatakan data keseluruhan variabel indikator penelitian ini adalah tidak terdistribusi uniform atau secara homogen.

6. Dari hasil berbagai uji statistik di atas baik secara deskriptif, frekuensi dan uji Non Parametrik dapat diketahui kemungkinan 2 (dua) buah variabel indikator yang tidak terdistribusi secara normal masing-masing yaitu pada variabel indikator: Motivasi Pengendalian (MM4) dan Kinerja pengendalian (KM4). Namun mengingat jumlah anggota sampel (n) adalah cukup banyak diatas batas jumlah anggota sampel minimal ($n = 30$); maka data variabel-variabel indikator dalam penelitian ini secara keseluruhan dapat dianggap terdistribusi secara normal.

5.4. Analisis Pengukuran Model dan Persamaan Struktural

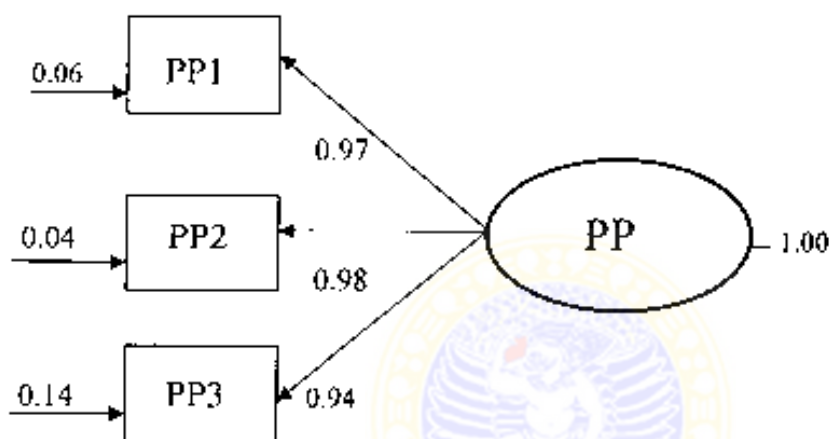
Data variabel-variabel penelitian yang diperoleh di atas selanjutnya diolah dengan teknik analisis statistik Model Persamaan Struktural (*Structural Analysis Modeling*) dengan tahap-tahap teknik analisis yang telah ditentukan. Sebelum analisis SEM secara terintegrasi atau keseluruhan dalam model analisis dilakukan, dilakukan terlebih dahulu analisis pengukuran model (*model measurement*) yaitu melakukan pengujian validitas dan reliabilitas untuk mengkonfirmasi masing-masing konstruk terhadap variabel-variabel indikatornya, agar supaya secara dini dapat diketahui kemampuan indikator dalam membentuk variabel latennya.

5.4.1. Hasil Uji Konstruksi Variabel – Variabel Penelitian

Berikut disajikan hasil analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) indikator-indikator terhadap variabel latennya.

a. Konstruksi Penganggaran Partisipatif

Berdasarkan data yang diperoleh setelah dilakukan pengujian, menunjukkan hasil uji dan analisis sebagai berikut:



Chi-square = 0.00; df = 0 ; P-value = 1,000 ; RMSEA = 0,000

GAMBAR 5.1. KONSTRUK PENGANGGARAN PARTISIPATIF

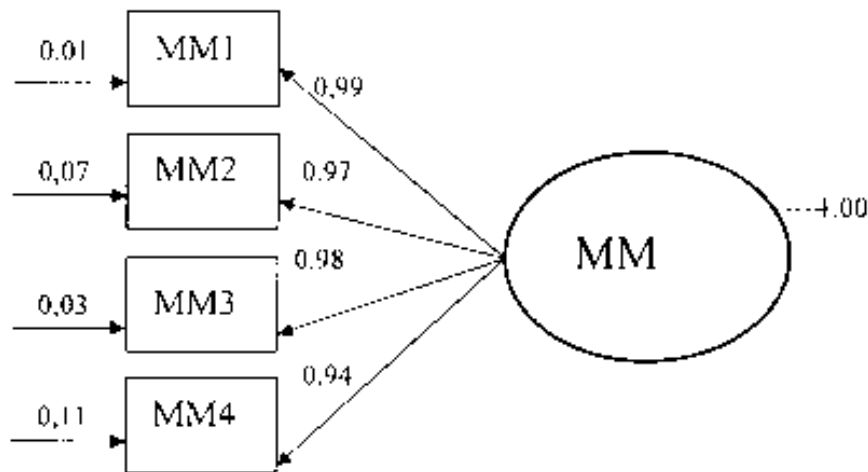
TABEL 5.7.

ESTIMASI KONSTRUK PENGANGGARAN PARTISIPATIF

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)	
$pp1 = 0.97 * pp,$ (0.071) 13.70	Errorvar. = 0.057, $R^2 = 0.94$ (0.015) 3.87
$pp2 = 0.98 * pp,$ (0.070) 13.94	Errorvar. = 0.039, $R^2 = 0.96$ (0.014) 2.85
$pp3 = 0.93 * pp,$ (0.073) 12.65	Errorvar. = 0.14, $R^2 = 0.86$ (0.022) 6.22

Hasil uji model konfirmatori di atas di atas menunjukkan *Minimum Fit Function Chi-Square* = 0.0 (*P-value* = 1.00 > 0,05) dan *Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square* = 0.00 (*P-value* = 1.00 > 0,05). Model juga dinyatakan dalam pengujian ini sebagai *saturated* dan secara sempurna adalah *fit*. Indeks modifikasi maksimum = 3.28 < 4.00 menunjukkan tidak perlu dilakukan perbaikan atau modifikasi lagi terhadap model yang terbentuk. Tinjauan terhadap koefisien λ (*loading factor*) masing-masing variabel indikator yaitu: PP1 = 0,97 ($t = 13,70 > 2,00$); PP2 = 0,98 ($t = 13,94 > 2,00$); PP3 = 0,93 ($t = 12,65 > 2,00$) semuanya adalah signifikan (t -hitung > 2.00) dan menunjukkan tingkat hubungan yang tinggi terhadap variabel laten Penganggaran Partisipatif. Tingkat reliabilitas masing-masing indikator dalam konstruk ini dapat dihitung: PP1 = $(1 - \delta) = 1 - 0,06 = 0,94 > 0,70$; PP2 = $(1 - \delta) = 1 - 0,04 = 0,96 > 0,70$; dan PP3 = $(1 - \delta) = 1 - 0,14 = 0,86 > 0,70$; sehingga dapat dinyatakan semuanya adalah reliabel. Dengan demikian keseluruhan hasil uji di atas menunjukkan bahwa konstruk dapat diterima. Hal ini dapat diartikan bahwa ketiga indikator Penganggaran Partisipatif (PP), masing-masing Intensitas Partisipasi (PP1), Jenis dan Keragaman Anggaran (PP2), dan Kualitas Partisipasi (PP3) adalah valid dan reliabel membentuk variabel laten Penganggaran Partisipatif. Perlu juga untuk difahami bahwa hasil uji seperti di atas belum dilakukan secara terintegrasi ke dalam model konseptual penelitian yang sebenarnya. Oleh karenanya hasil uji secara individual ini masih dapat dimungkinkan untuk dilakukan perbaikan atau modifikasi yang lebih baik bila ternyata masih diperlukan modifikasi pada hasil uji menyeluruh.

b. Konstruk Motivasi Manajerial



Chi-square = 3.42; df = 2 ; P-value = 0.10121 ; RMSEA = 0.002

GAMBAR 5.2. KONSTRUK MOTIVASI MANAJERIAL

Selanjutnya hasil perhitungan estimasi konstruk di atas dapat ditabelkan sebagai berikut:

TABEL 5.8. (a)

ESTIMASI KONSTRUK MOTIVASI MANAJERIAL

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)		
mm1 = 0.99*mm, (0.069) 14.37	Errorvar. = 0.013 , R ² = 0.99 (0.0048) 2.65	
mm2 = 0.97*mm, (0.071) 13.60	Errorvar. = 0.068 , R ² = 0.93 (0.011) 6.44	
mm3 = 0.99*mm, (0.070) 14.15	Errorvar. = 0.028 , R ² = 0.97 (0.0059) 4.69	
mm4 = 0.94*mm, (0.073) 12.96	Errorvar. = 0.11 , R ² = 0.89 (0.017) 6.83	

TABEL 5.8. (b)

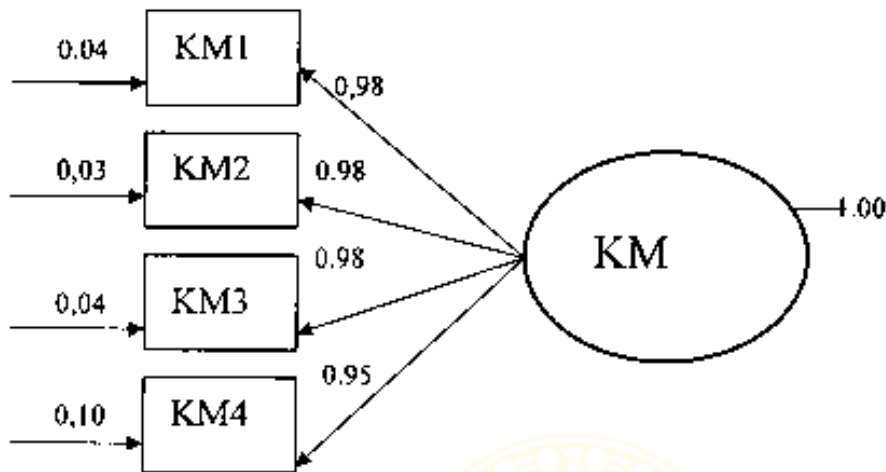
GOODNESS OF FIT HASIL UJI KONSTRUK MOTIVASI MANAJERIAL.

Goodness of Fit Statistic	Keterangan
Degrees of Freedom = 2	
Minimum Fit Function Chi-Square = 3.69 (P = 0.16 > 0.05)	Baik
Normal Theory WLS; Chi-Square = 3.42 (P = 0.18 > 0.05)	Baik
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.082 < 0.08	Marginal
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98 \geq 0.90	Baik
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92 \geq 0.90	Baik
Normed Fit Index (NFI) = 1.00 \geq 0.95	Baik
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99 \geq 0.90	Baik
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00 \geq 0.95	Baik
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00 \geq 0.95	Baik
Relative Fit Index (RFI) = 0.99 \geq 0.95	Baik

Hasil uji di atas menunjukkan bahwa konstruk adalah *fit*. Selanjutnya koefisien λ (*loading factor*) masing-masing variabel indikator yaitu: MM1 = 0,99 ($t = 14,37$); MM2 = 0,97 ($t = 13,6$); MM3 = 0,99 ($t = 14,15$) dan MM4 = 0,94 ($t = 12,96$) adalah signifikan ($t\text{-hitung} > 2,00$) dan menunjukkan tingkat hubungan yang tinggi terhadap variabel laten Motivasi Manajerial. Hasil estimasi menunjukkan indeks modifikasi maksimum hanya = 3,28 < 4,00, dengan demikian tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model. Tingkat reliabilitas masing-masing indikator dalam konstruk ini masing-masing dapat diketahui atau diperhitungkan sebagai berikut: MM1 = $(1 - \delta) = 1 - 0,01 = 0,99$; MM2 = $(1 - \delta) = 1 - 0,07 = 0,93$; MM3 = $(1 - \delta) = 1 - 0,03 = 0,97$ dan MM4 = $(1 - \delta) = 1 - 0,11 = 0,89$. Keseluruhan hasil uji di atas menunjukkan bahwa konstruk dapat diterima, sehingga dapat diartikan bahwa variabel-variabel indikator yaitu: Motivasi Perencanaan (MM1), Motivasi Pengorganisasian (MM2), Motivasi Pelaksanaan (MM3) dan Motivasi Pengawasan dan Pengendalian (MM4) adalah valid dan

reliabel membentuk konstruk Motivasi Manajerial (MM). Oleh karenanya dapat dipergunakan lebih lanjut untuk estimasi model persamaan strukturalnya.

c. Konstruk Kinerja Manajerial



Chi-square = 0.70; df = 2 ; P-value = 0.70476 ; RMSEA = 0,000

GAMBAR 5.3. KONSTRUK KINERJA MANAJERIAL.

Tabel 5.9. (a)

ESTIMASI KONTRUK KINERJA MANAJERIAL

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)		
km1 = 0.98*km,	Errorvar. = 0.036	R ² = 0.96
(0.070)	(0.0074)	
14.03	4.89	
km2 = 0.98*km,	Errorvar. = 0.033	R ² = 0.97
(0.070)	(0.0071)	
14.08	4.64	
km3 = 0.98*km,	Errorvar. = 0.043	R ² = 0.96
(0.070)	(0.0081)	
13.94	5.28	
km4 = 0.95*km,	Errorvar. = 0.10	R ² = 0.90
(0.072)	(0.016)	
13.10	6.54	

Tabel 5.9. (b)

GOODNESS OF FIT HASIL Uji KONTRUK KINERJA MANAJERIAL.

Goodness of Fit Statistics	Keterangan
Minimum Fit Function Chi-Square = 0.72 (P = 0.70 > 0.05)	Baik
Normal Theory WLS Chi-Square = 0.70 (P = 0.70 > 0.05)	Baik
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0 < 0.08	Baik
Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00 > 0.90	Baik
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.98 > 0.90	Baik
Normed Fit Index (NFI) = 1.00 > ≥ 0.90	Baik
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00 > ≥ 0.95	Baik
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00 > 0.95	Baik
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00 > 0.95	Baik
Relative Fit Index (RFI) = 1.00 ≥ 0.95	Baik

Hasil uji di atas menunjukkan bahwa konstruk adalah *fit*. Selanjutnya koefisien λ (*loading factor*) masing-masing variabel indikator yaitu: KM1 = 0,98 (t = 14,03); KM2 = 0,98 (t = 14,08); KM3 = 0,98 (t = 13,94) dan KM4 = 0,95 (t = 13,10) adalah signifikan (t-hitung > 2,00) dan menunjukkan tingkat hubungan yang tinggi terhadap variabel laten Kinerja Manajerial. Nilai indeks modifikasi maksimum yang dihasilkan sangat rendah = 0,64 < 4,00, menunjukkan bahwa tidak diperlukan modifikasi lagi terhadap model. Selanjutnya tingkat reliabilitas masing-masing indikator dalam konstruk ini masing-masing dapat diperhitungkan sebagai berikut: KM1 = (1 - δ) = 1 - 0,04 = 0,96; KM2 = (1 - δ) = 1 - 0,03 = 0,97; KM3 = (1 - δ) = 1 - 0,04 = 0,96 dan KM4 = (1 - δ) = 1 - 0,10 = 0,90. Hasil uji di atas menunjukkan bahwa konstruk tersebut dapat diterima, sehingga dapat diartikan variabel-variabel indikator yaitu: Kinerja Perencanaan (KM1), Kinerja Pengorganisasian (KM2), Kinerja Pelaksanaan (MM3) dan Kinerja Pengawasan dan Pengendalian (KM4) adalah valid dan reliabel untuk membentuk konstruk

Kinerja Manajerial (KM). Oleh karenanya variabel-variabel indikator tersebut dapat dipergunakan untuk melakukan estimasi model persamaan struk-turalnya.

d. Konstruk Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasional

Khusus untuk kedua konstruk: Kepuasan Kerja (KK) dan Kinerja Organisasional (KO) tidak dilakukan pengujiannya dengan teknik analisis faktor konfirmatori, namun digunakan pemeriksaan pada tingkat korelasi variabel indikator-indikator kedua variabel laten melalui matrik korelasi yang sudah ada. Hal ini dilakukan karena tidak dimungkinkan untuk melakukan analisis faktor sehubungan derajat kebebasan (*degree of freedom*) = 0, sehubungan kedua variabel laten ini hanya memiliki 2 (dua) buah variabel indikator saja. Dari tabel matrik korelasi pada tabel 5.12 tampak bahwa korelasi dari kedua variabel indikator masing-masing KK1 dan KK2 adalah $r = 0.896$ (sig. = 0.000), sedangkan KO1 dan KO2 adalah sebesar $r = 0.924$ (sig. = 0.000). Dengan demikian konstruk kedua variabel laten ini dapat dinyatakan adalah valid.

Tabel 5.10.

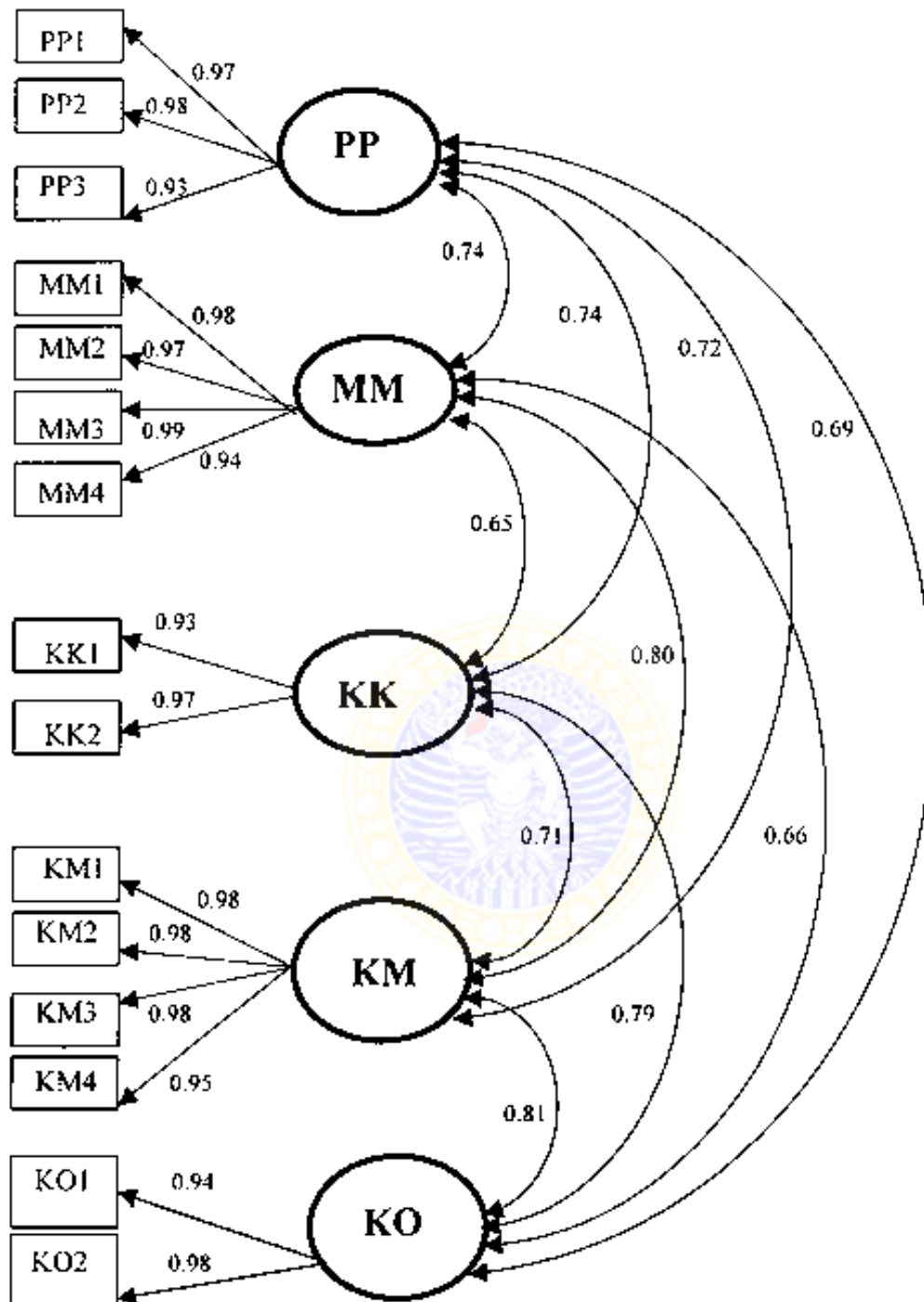
MATRIK KORELASI KEPUASAN KERJA DAN KINERJA ORGANISASIONAL

		KK1	KK2	KO1	KO2
KK1	Pearson Correlation	1.000	.896	.681	.713
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
KK2	Pearson Correlation	.896	1.000	.724	.744
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
KO1	Pearson Correlation	.681	.724	1.000	.924
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
KO2	Pearson Correlation	.713	.744	.924	1.000

Sedangkan reliabilitas kedua variabel ini sesuai dengan perhitungan koefisien *Alpha (α) Cronbach* diperoleh masing-masing untuk Kepuasan Kerja adalah = 0,9167 dan Kinerja Organisasi = 0,9008. Nilai koefisien *Alpha (α) Cronbach* adalah $\geq 60 - 70$, sehingga dapat dikatakan juga kedua variabel tersebut adalah reliabel. Dengan demikian maka dapat disimpulkan variabel-variabel indikator pada kedua variabel tersebut, masing-masing adalah valid membentuk konstruk masing-masing kedua variabel latennya, sehingga dapat dipergunakan untuk melakukan analisis dan estimasi pada persamaan strukturalnya.

5.4.2. Hasil Analisis Pengukuran Model Menyeluruh

Setelah diketahui hasil uji konstruk variabel-variabel penelitian di atas, selanjutnya pada keseturuhan model dilakukan uji tahap berikutnya melalui teknik analisis faktor konfirmatori secara menyeluruh dan terintegrasi. Pengujian dapat menguji unidimensionalitas dari masing-masing konstruk, tetapi juga dapat menguji konstruk eksogen dan endogennya di dalam model konseptual penelitian. Pengujian ini juga dapat melihat dan mengindikasikan berbagai hal yang nantinya dapat menimbulkan permasalahan dalam tahap berikutnya pada uji dengan teknik SEM yang akan dilakukan pada tahap berikutnya. Dalam pengujian ini juga akan dapat diketahui tingkat hubungan atau korelasi variabel eksogen dengan endogen termasuk antar variabel endogen yang melihat kemungkinan adanya alternatif model yang lebih baik. Pola hubungan ini akan menjadikan petunjuk bagi uji kausalitas dan jalur pada tahap berikutnya hasil uji yang diperoleh adalah sebagai berikut:



Chi-Square = 86.96; df = 80; P-Value = 0.27851 ; RMSEA = 0.020

GAMBAR 5.4. ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI PENGUKURAN MODEL MENYELURUH

Hasil estimasi dan uji analisis faktor konfirmatori terhadap keseluruhan model struktural dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 5.11. (a)

ESTIMASI MODEL PENGUKURAN MENYELURUH

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)		
pp1	= 0.97*pp	Errorvar. = 0.055 , R ² = 0.94
	(0.071)	(0.013)
	13.73	4.12
pp2	= 0.98*pp	Errorvar. = 0.041 , R ² = 0.96
	(0.070)	(0.013)
	13.92	3.30
pp3	= 0.93*pp	Errorvar. = 0.13 , R ² = 0.87
	(0.073)	(0.021)
	12.69	6.25
mm1	= 0.99*mm	Errorvar. = 0.013 , R ² = 0.99
	(0.069)	(0.0046)
	14.37	2.75
mm2	= 0.97*mm	Errorvar. = 0.068 , R ² = 0.93
	(0.071)	(0.011)
	13.59	6.48
mm3	= 0.99*mm	Errorvar. = 0.028 , R ² = 0.97
	(0.070)	(0.0058)
	14.15	4.83
mm4	= 0.94*mm	Errorvar. = 0.11 , R ² = 0.89
	(0.073)	(0.016)
	12.99	6.83
kk1	= 0.93*kk	Errorvar. = 0.14 , R ² = 0.86
	(0.075)	(0.035)
	12.34	4.12
kk2	= 0.97*kk	Errorvar. = 0.063 , R ² = 0.94
	(0.073)	(0.032)
	13.33	1.95

Tabel 5.11. (b)

ESTIMASI MODEL PENGUKURAN MENYELURUH

$km1 = 0.98 * km$, Errorvar.= 0.038 , $R^2 = 0.96$ (0.070) (0.0074) 14.00 5.13
$km2 = 0.98 * km$, Errorvar.= 0.032 , $R^2 = 0.97$ (0.070) (0.0068) 14.09 4.70
$km3 = 0.98 * km$, Errorvar.= 0.041 , $R^2 = 0.96$ (0.070) (0.0078) 13.96 5.31
$km4 = 0.95 * km$, Errorvar.= 0.10 , $R^2 = 0.90$ (0.072) (0.016) 13.09 6.58
$ko1 = 0.94 * ko$, Errorvar.= 0.11 , $R^2 = 0.89$ (0.073) (0.027) 12.85 4.16
$ko2 = 0.98 * ko$, Errorvar.= 0.039 , $R^2 = 0.96$ (0.071) (0.024) 13.80 1.58

Tabel 5.11. (c)

TABEL GOODNESS OF FIT UJI PENGUKURAN MODEL MENYELURUH

Goodness of Fit Statistics	Keterangan
Degree of Freedom = 81	
Minimum Fit Function Chi-Square = 87.90 (P = 0.26 > 0.05)	Baik
Normal Theory WLS Chi-Square = 86.96 (P = 0.28 > 0.05)	Baik
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.029 < 0.08	Baik
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90 ≥ 0.80	Baik
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.85 < 0.90	Kurang Baik
Normed Fit Index (NFI) = 0.97 ≥ 0.90	Baik
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00 ≥ 0.95	Baik
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00 ≥ 0.95	Baik
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00 ≥ 0.95	Baik
Relative Fit Index (RFI) = 0.96 ≥ 0.95	Baik

Dari hasil uji di atas diperoleh saran bahwa antara KM4 dan MM4 perlu dilakukan pemeriksaanguna perbaikan sehubungan nilai indeks modifikasi $= 12.6 > 4.00$; agar nantinya dapat diperoleh hasil yang lebih fit.

Dari analisis faktor konfirmatori yang dipergunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten dan hubungan antar variabel laten di atas, dapat diperoleh hasil bahwa model dapat diterima ($\text{sig.} = 0.27851 > 0.05$) dengan hasil cukup fit. Hasil uji ini juga menunjukkan bahwa terdapat 5 (lima) konstruk atau variabel laten yang saling terkait, nilai koefisien korelasi tertinggi terjadi antara variabel KM dan KO ($r = 0.81$; $t \text{ hitung} = 22,18 > 2,00$) dan terendah antara variabel MM dan KO ($r = 0.66$; $t \text{ hitung} = 11,43 > 2,00$). Tingginya tingkat korelasi yang terjadi pada variabel laten ini menunjukkan variabel-variabel tersebut dapat dipergunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas yang terjadi dalam model. Dari nilai *loading factor* (λ) hasil uji menunjukkan nilai yang tinggi ($\lambda > 0.90$) dan seluruhnya adalah signifikan ($t\text{-sig.} > 2.00$), seperti halnya pada hasil uji unidimensionalitas masing-masing konstruk sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang membentuk masing-masing faktor memiliki kemampuan untuk membentuk variabel laten tersebut di atas secara signifikan.

Perlu untuk diperhatikan saran sehubungan nilai modifikasi indeks yang masih tinggi. Diharapkan dapat menurunkan nilai *chi-square* sebesar $= 12.6 (> 4.00)$ bila model nanti dapat diperbaiki atau dimodifikasikan menjadi model alternatif lainnya. Untuk keperluan tersebut dapat dilakukan berbagai ca-

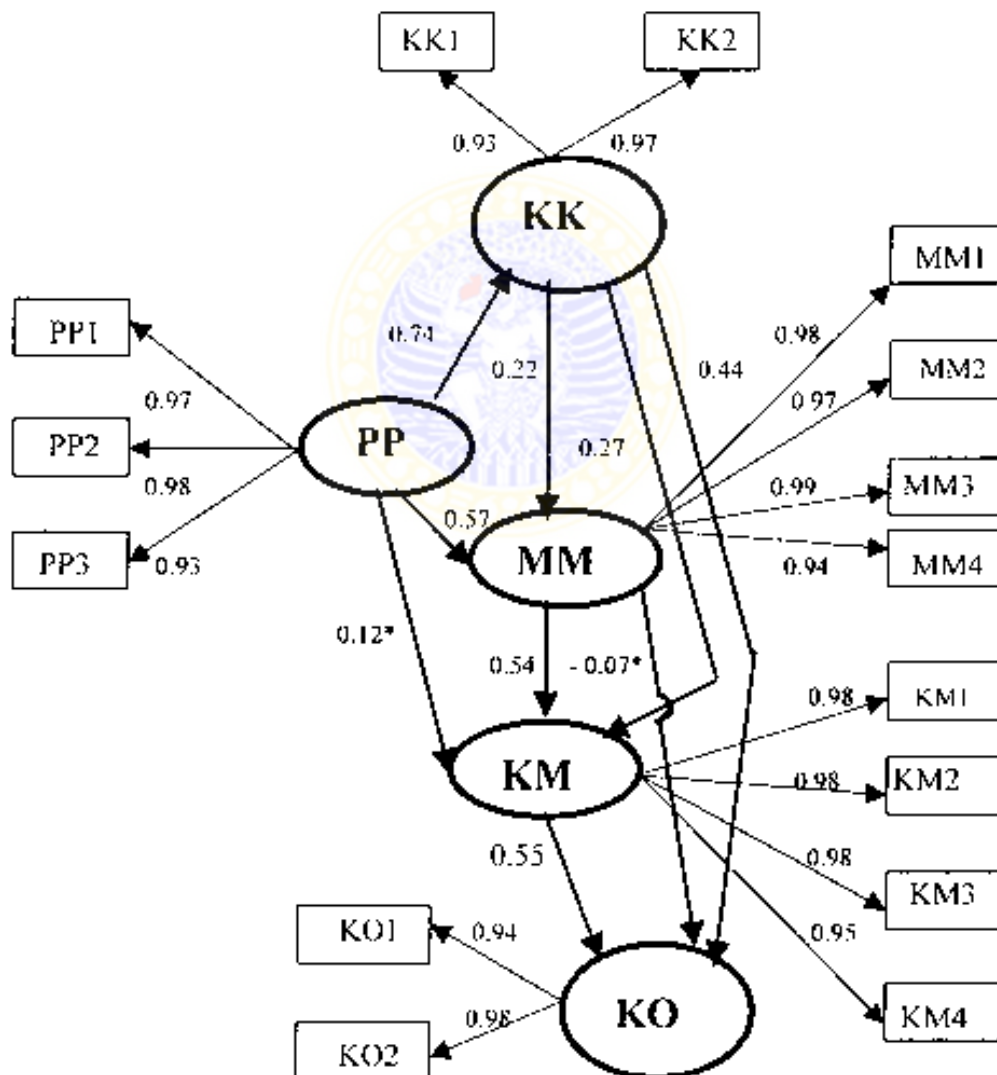
ra seperti penambahan suatu konstrain lainnya, memodifikasi jalur yang di dalam model termasuk menghapus berbagai dimensi variabel laten yang ada, sehingga akan diperoleh suatu model alternatif yang lebih *fit*. Namun kemungkinan modifikasi atau perbaikan terhadap model persamaan struktural harus tetap berada di dalam batas acuan konsep dan dukungan teori awal yang dapat mendukung modifikasi model. Hal ini menghindari kesalahan kesimpulan hasil statistika yang dapat berakibat fatal terhadap kerangka konsep dan teori serta tujuan penelitian yang melandasi penelitian.

5.4.3. Estimasi Model Persamaan Struktural

Setelah di lakukan analisis faktor konfirmatif terhadap variabel-variabel indikator dari masing-masing variabel latennya atau analisis pengukuran model (*model measurement*). Selanjutnya dilakukan estimasi dengan teknik analisis model persamaan struktural (SEM) dalam model yang utuh (*full model*) atau terintegrasi, sebagai input dipergunakan matrik korelasi. Masukan berupa matrik korelasi ini dipilih sehubungan dengan maksud dan tujuan pengujian adalah lebih untuk mendapatkan suatu pola hubungan antar variabel. Dengan demikian maka dari hasil yang diperoleh nanti akan didapatkan pemeriksaan unidimensionalitas yang terintegrasi dan masing-masing tingkat hubungan antara variabel-variabel eksogen maupun endogen.

Namun perlu untuk diketahui dan diperhatikan hasil yang diperoleh dapat juga untuk tujuan eksploratif jalur mana saja yang memiliki kausalitas lebih dominan dibandingkan jalur-jalur yang ada di dalam model persamaan struktural. Masukan berupa matrik korelasi ini juga dapat untuk melihat seja-

uh mana kemungkinan kontribusi variabel eksogen terhadap berbagai variabel endogen di dalam model. Diagram ini disebut juga sebagai diagram jalur seperti di dalam teknik analisis jalur (*path analysis*). Di dalam proses analisis ini nantinya juga akan digunakan masukan berupa matrik kovarian untuk tujuan mendapat penjelasan struktural seperti halnya pada hasil analisis regresi. Selanjutnya dengan teknik analisis SEM dapat dihasilkan keluaran berupa diagram model persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:



* = Tidak signifikan

GAMBAR 5.5. MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL DENGAN MASUKAN MATRIK KORELASI

Tabel 5.12. (a)

ESTIMASI MODEL, PERSAMAAN
STRUKTURAL AWAL DENGAN MATRIK KORELASI

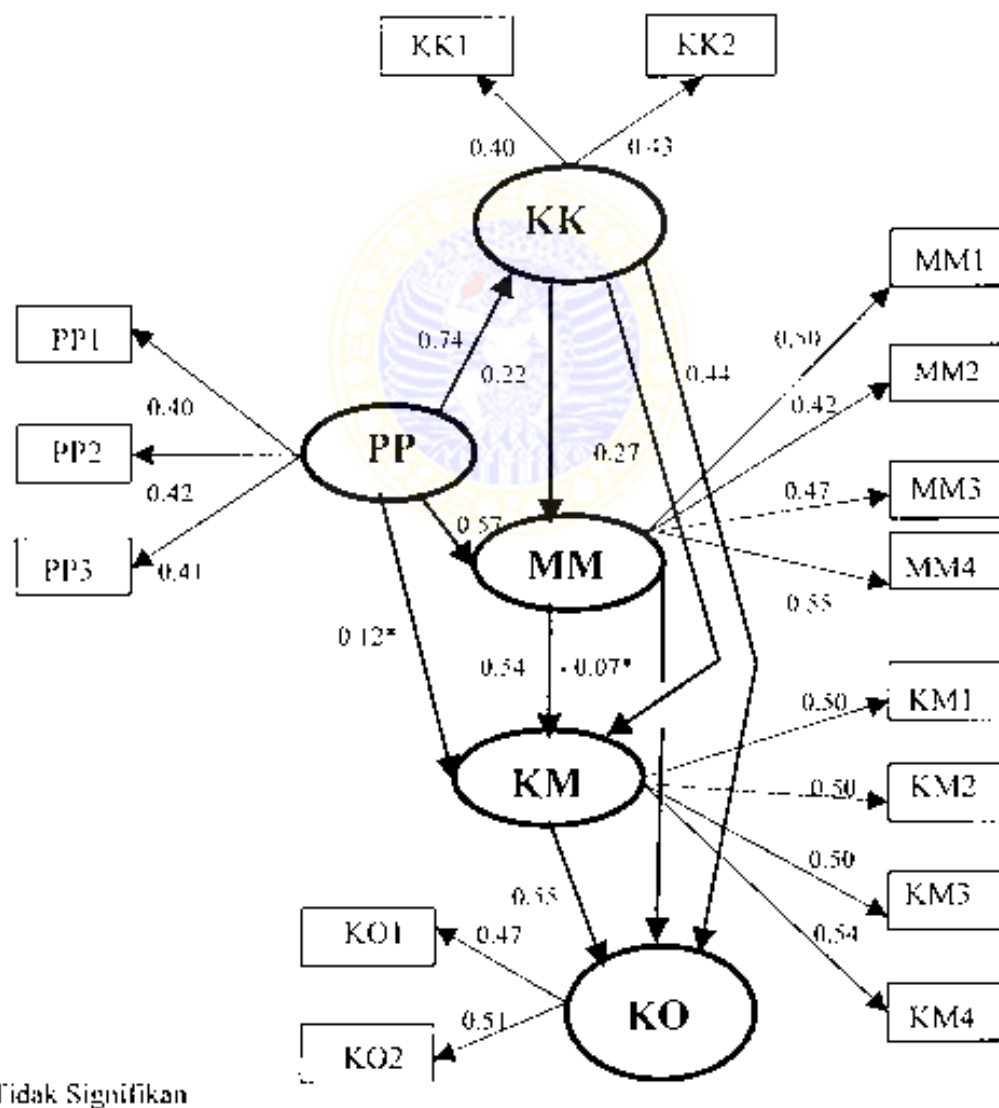
Estimasi LISREL (<i>Maximum Likelihood</i>)			
kk = 0.74*pp, Errorvar.= 0.45, R ² = 0.55			
(0.11)			
7.05			
mm = 0.22*kk + 0.57*pp, Errorvar.= 0.43, R ² = 0.57			
(0.11)	(0.12)		
2.09	4.85		
km = 0.27*kk + 0.54*mm + 0.12*pp, Errorvar.= 0.29, R ² = 0.71			
(0.092)	(0.099)	(0.098)	
2.96	5.42	1.21	
ko = 0.44*kk - 0.074*mm + 0.55*km, Errorvar.= 0.25, R ² = 0.75			
(0.096)	(0.093)	(0.12)	
4.61	-0.80	4.65	

Tabel 5.12. (b)

GOODNESS OF FIT HASIL UJI
MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL AWAL

Goodness of Fit Statistics	Keterangan
Degrees of Freedom = 81	
Minimum Fit Function Chi-Square = 88.11 (P = 0.28 > 0.05)	Baik
Normal Theory WLS Chi-Square = 86.99 (P = 0.30 > 0.05)	Baik
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.026 < 0.08)	Baik
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90 ≥ 0.80	Baik
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.85 < 0.90	Kurang Baik
Normed Fit Index (NFI) = 0.97 ≥ 0.90	Baik
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00 ≥ 0.94	Baik
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00 ≥ 0.90	Baik
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00 ≥ 0.95	Baik
Relative Fit Index (RFI) = 0.96 ≥ 0.95	Baik
The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance Between and Decrease in Chi-Square New Estimate	
km4	mm4
12.6	0.04

Untuk kebutuhan interpretasi dan penjelasan fenomena serta kebutuhan prediksi tentang pengaruh variabel-variabel penelitian baik variabel eksogen maupun endogenya, selanjutnya estimasi dilakukan dengan menggunakan masukan analisis berupa matrik kovarian. Estimasi ini juga bertujuan untuk membandingkan hasil estimasi dengan masukan matrik korelasi sebelumnya. Hasil dengan masukan matrik kovarian dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 5.6. MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL DENGAN MASUKAN Matrik KOVARIAN

TABEL. 5.13. (a)

ESTIMASI PERSAMAAN STRUKTURAL AWAL DENGAN MASUKAN
MARIK KOVARIAN

$kk = 0.74*pp$, Errorvar. = 0.45, $R^2 = 0.55$
(0.11)
7.05
$mm = 0.22*kk + 0.57*pp$, Errorvar. = 0.43, $R^2 = 0.57$
(0.11) (0.12)
2.09 4.85
$km = 0.27*kk + 0.54*mm + 0.12*pp$, Errorvar. = 0.29, $R^2 = 0.71$
(0.092) (0.099) (0.098)
2.96 5.42 1.21
$ko = 0.44*kk - 0.074*mm + 0.55*km$, Errorvar. = 0.25, $R^2 = 0.75$
(0.096) (0.093) (0.12)
4.61 -0.80 4.65

Tabel 5.13. (b)

GOODNESS OF FIT HASIL UJI MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL
AWAL

Goodness of Fit Statistics	Keterangan
Degrees of Freedom = 81	
Minimum Fit Function Chi-Square = 88.11 ($P = 0.28 > 0.05$)	Baik
Normal Theory WLS Chi-Square = 86.98 ($P = 0.30 > 0.05$)	Baik
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.026 < 0.08	Baik
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90 ≥ 0.90	Baik
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.85 ≥ 0.90	Kurang Baik
Normed Fit Index (NFI) = 0.97 ≥ 0.90	Baik
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00 ≥ 0.95	Baik
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00 ≥ 0.95	Baik
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00 ≥ 0.95	Baik
Relative Fit Index (RFI) = 0.96 ≥ 0.90	Baik
The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance Between and Decrease in Chi-Square New Estimate	
km4	mm4
12.6	0.01

5.5. Uraian Hasil Uji Model Persamaan Struktural

Berikut ini akan diuraikan pemahaman dari hasil yang dapat diperoleh dari hasil uji atau estimasi persamaan struktural di atas sebagai berikut:

1. Dari hasil gambar model persamaan struktural baik dengan input matrik korelasi maupun matrik kovarian dapat dijelaskan pola hubungan kausal antar variabel laten atau hubungan jalur yang dominan sebagai berikut: Penganggaran Partisipatif (PP) berpengaruh melalui Kepuasan Kerja para manajer (KK) dan selanjutnya akan berakhir menuju kepada Kinerja Organisasional (KO). Dengan demikian maka Kepuasan Kerja adalah variabel perantara (*intervening variable*) antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Organisasional. Kemungkinan hubungan jalur lainnya yang dapat diperoleh dari hasil estimasi di atas adalah Penganggaran Partisipatif (PP) berpengaruh melalui Motivasi Manajerial dan Kinerja Manajerial (KM) selanjutnya berakhir kepada Kinerja Organisasional (KO). Oleh karenanya Motivasi Manajerial dan Kinerja Manajerial adalah variabel perantara antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Organisasional.
2. Penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dari para manajer ($t\text{-sig.} = 7.05 > 2.00$). Koefisien $\gamma_1 = 0.74$ dan bertanda positif menunjukkan hubungan yang searah. Hal ini berarti kenaikan atau penurunan 1 nilai skor pada Penganggaran Partisipatif akan meningkatkan atau menurunkan sebesar 0.74 nilai skor pada Kepuasan Kerja. Koefisien determinasi $R^2 = 0.55$, menunjukkan sebanyak 55 % penjelasan Kepuasan Kerja para manajer dapat dijelaskan oleh Penganggaran Partisipatif.

3. Kepuasan Kerja dari para manajer berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Manajerial ($t\text{-sig.} = 2.09 < 2.00$); sedangkan Penganggaran Partisipatif juga berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Manajerial ($t\text{-sig.} = 4.85 > 2.00$). Koefisien $\beta_1 = 0.22$ dan positif yang menunjukkan hubungan yang searah. Hal ini berarti kenaikan atau penurunan 1 nilai skor pada Kepuasan Kerja dari para manajer akan meningkatkan atau menurunkan sebesar 0.22 nilai skor pada Motivasi Manajerial. Koefisien $\gamma_2 = 0.57$ dan positif yang menunjukkan hubungan searah. Hal ini berarti kenaikan atau penurunan 1 nilai skor pada Penganggaran Partisipatif akan meningkatkan atau menurunkan sebesar 0.57 nilai skor pada Motivasi Manajerial. Koefisien determinasi $R^2 = 0.57$ menunjukkan sebanyak 57 % perubahan Motivasi Manajerial dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh Kepuasan Kerja dan Penganggaran Partisipatif di dalam model.
4. Kepuasan Kerja dari para manajer berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial ($t\text{-sig.} = 2.96 < 2.00$). Demikian juga Motivasi Manajerial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial ($t\text{-sig.} = 5.42 > 2.00$), sedangkan Penganggaran Partisipatif ternyata berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial ($t\text{-sig.} = 1.21 < 2.00$). Koefisien $\beta_2 = 0.27$ dan positif yang menunjukkan hubungan yang searah. Hal ini menunjukkan bahwa kenaikan atau penurunan 1 nilai skor pada Kepuasan Kerja dari para manajer akan meningkatkan atau menurunkan sebesar 0.27 nilai skor pada Kinerja Manajerial. Demikian juga halnya $\beta_3 = 0.53$ dan bertanda positif yang menunjukkan hubungan searah. Hal ini berarti kenaikan atau penu-

runan 1 nilai skor pada Motivasi Manajerial akan meningkatkan atau menurunkan sebesar 0.53 nilai skor pada Kinerja Manajerial. Koefisien determinasi $R^2 = 0.71$ menunjukkan sebanyak 71 % penjelasan Kinerja Manajerial dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel-variabel Kepuasan Kerja, Motivasi Manajerial dan Penganggaran Partisipatif di dalam model sedangkan sisa penjelasan lainnya adalah di luar model.

5. Kepuasan Kerja para manajer berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasional ($t\text{-sig.} = 4.61 > 2.00$). Demikian juga Kinerja Manajerial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasional ($t\text{-sig.} = 4.65 > 2.00$), sedangkan Motivasi Manajerial ternyata berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasional ($t\text{-sig.} = -0.40 < 2.00$). Koefisien $\beta_4 = 0.44$ dan bertanda positif yang menunjukkan hubungan searah. Hal ini berarti kenaikan atau penurunan 1 nilai skor pada Kepuasan Kerja dari para manajer akan meningkatkan atau menurunkan sebesar 0.44 nilai skor pada Kinerja Organisasional. Demikian juga halnya $\beta_6 = 0.55$ dan bertanda positif yang menunjukkan hubungan yang searah. Hal ini berarti bahwa kenaikan atau penurunan 1 nilai skor pada Kinerja Manajerial akan meningkatkan atau menurunkan sebesar 0.55 nilai skor pada Kinerja Organisasional. Koefisien determinasi $R^2 = 0.75$ menunjukkan sebanyak 75 % penjelasan Kinerja Organisasional dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel-variabel Kepuasan Kerja, Motivasi Manajerial dan Kinerja Manajerial di dalam model, sedangkan sisanya sebesar 25 % dijelaskan di luar model tersebut di atas

5.6. Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian selanjutnya untuk keperluan pengujian dapat dinyatakan ke dalam bentuk hipotesis nihilnya (H_0) sebagai berikut di bawah ini:

1. **H_01 :** Penganggaran partisipatif berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
2. **H_02 :** Penganggaran partisipatif berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
3. **H_03 :** Penganggaran partisipatif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
4. **H_04 :** Kepuasan kerja para manajer berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
5. **H_05 :** Motivasi manajerial para manajer berpengaruh tidak signifikan kepada kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
6. **H_06 :** Kepuasan kerja para manajer berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur

7. **Ho7:** Motivasi manajerial para manajer berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
8. **Ho8:** Kinerja manajerial para manajer berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
9. **Ho9:** Kepuasan kerja para manajer berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur

Selanjutnya pengujian hipotesis penelitian dapat dilakukan berturut-turut berdasarkan hasil dari proses analisis data dalam bentuk hubungan jalur dalam model persamaan struktural yang sesuai model konseptual di atas sebagai berikut:

1. **Hipotesis ke 1 :** Koefisien jalur antar PP dan MM (β_1) = 0,57 adalah signifikan dengan $t\text{-sig.} = 4.85 > 2.00$. Oleh karenanya hipotesis nihil ke 1 (H_01) tidak dapat didukung atau ditolak, sehingga hipotesis kerja yang menyatakan: Penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur dapat didukung atau diterima.
2. **Hipotesis ke 2:** Koefisien antara PP dan KK (γ) = 0,76 adalah signifikan dengan $t\text{-sig.} = 7.05 > 2.00$. Oleh karenanya hipotesis nihil ke 2 (H_02) tidak dapat didukung atau ditolak, sehingga hipotesis kerja yang menyatakan: Penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan

kerja para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur dapat didukung atau diterima.

3. **Hipotesis ke 3:** Koefisien antara PP dan KM (β_5) = 0.12 adalah tidak signifikan dengan $t\text{-sig.} = 1.21 < 2.00$. Oleh karenanya hipotesis nihil ke 3 (H_03) dapat didukung atau diterima, sehingga hipotesis kerja yang menyatakan: Penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur tidak dapat didukung atau ditolak.
4. **Hipotesis ke 4:** Koefisien antara KK dan MM (β_1) = 0.22 adalah signifikan dengan $t\text{-sig.} = 2.09 > 2.00$. Dengan demikian maka hipotesis nihil ke 4 (H_04) tidak dapat didukung atau ditolak; sehingga hipotesis kerja yang menyatakan: Kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan terhadap motivasi manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur dapat didukung atau diterima.
5. **Hipotesis ke 5:** Koefisien antara MM dan KM (β_2) = 0.54 adalah signifikan dengan $t\text{-sig.} = 5.42 > 2.00$. Dengan demikian maka hipotesis nihil ke 5 (H_05) tidak dapat didukung atau ditolak, sehingga hipotesis kerja yang menyatakan: Motivasi manajerial para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur dapat didukung atau diterima.
6. **Hipotesis ke 6:** Koefisien antara KK dan KM (β_2) = 0.27 adalah signifikan dengan $t\text{-sig.} = 2.96 > 2.00$. Dengan demikian maka hipotesis nihil ke 6 (H_06) tidak dapat didukung atau ditolak, sehingga hipotesis

kerja yang menyatakan: Kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan kepada kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur dapat didukung atau diterima.

7. **Hipotesis ke 7:** Koefisien antara MM dan KO (β_5) = - 0.074 adalah tidak signifikan dengan t-sig. = - 0.80 < 2.00. Dengan demikian maka hipotesis nihil ke 7 (H_{07}) dapat didukung atau dapat diterima, sehingga hipotesis kerja yang menyatakan: Motivasi manajerial para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur tidak dapat didukung atau ditolak
8. **Hipotesis ke 8:** Koefisien antara KM dan KO (β_6) = 0.55 adalah signifikan dengan t-sig. = 4.65 > 2.00. Dengan demikian maka hipotesis nihil ke 8 (H_{08}) tidak dapat didukung atau ditolak, sehingga hipotesis kerja yang menyatakan: Kinerja manajerial para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur dapat didukung atau diterima
9. **Hipotesis ke 9:** Koefisien antara KK dan KO (β_4) = 0.44 adalah signifikan dengan t-sig. = 4.61 > 2.00. Dengan demikian maka hipotesis nihil ke 9 (H_{09}) tidak dapat didukung atau ditolak, sehingga hipotesis kerja yang menyatakan: Kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur dapat didukung atau diterima

Dengan demikian dapat disimpulkan sebanyak 2 (dua) buah hipotesis penelitian ditolak atau tidak dapat diterima masing-masing yaitu hipotesis penelitian ke

3 dan ke 7. sedangkan 7 (tujuh) buah hipotesis penelitian lainnya dapat diterima. Dari hasil uji hipotesis ini selanjutnya akan dilakukan pembahasan dan analisis lebih lanjut.

5.7. Model Persamaan Struktural Alternatif

Selanjutnya dari hasil uji atau analisis persamaan model struktural secara menyeluruh tersebut di atas, masih dapat dimungkinkan model awal untuk dapat dikembangkan menjadi lebih fit dengan suatu model alternatif. Pengembangan model alternatif ini dapat dilakukan bilamana masih terdapat kemungkinan dukungan dari pemahaman konsep dan teori yang melandasi penelitian ini. Model alternatif ini sangat membantu bagi analisis dan pengembangan teoritis terhadap model struktural penelitian. Untuk itu dapat dilakukan tinjauan dan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

1. Hasil uji dari model awal menunjukkan hasil yang masih kurang baik atau kurang *fit*. Dari nilai *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) = $0.85 < 0.90$ dan penjelasan hasil bahwa model memiliki nilai indeks modifikasi (*Modification Index*) maksimum yang relatif masih tinggi yaitu = $12.6 > 4.0$. Sementara itu nilai *chi-square* yang dihasilkan = 86.99 tampak masih mungkin diperkecil menjadi lebih rendah atau mendekati nilai *degree of freedom*. Meskipun nilai hasil uji *Goodness of Fit* lainnya telah menunjukkan nilai-nilai yang telah memenuhi *cut off* yang ditentukan, dari hasil uji di atas ternyata masih disarankan agar model diperbaiki untuk menghasilkan model struktural alternatif yang lebih baik atau lebih *fit*.

2. Perbaiki atau kemungkinan pembentukan model alternatif lainnya dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti: menambahkan konstrain, merubah atau membuat jalur hubungan alternatif lainnya yang dimungkinkan sesuai dengan teori, bahkan menghapus jalur maupun memeriksa kembali indikator-indikator konstruk dari berbagai variabel penelitian. Dengan demikian maka nantinya dapat diperoleh model struktural alternatif yang lebih *fit* dan tidak dipaksakan hasilnya. Namun seperti dijelaskan di atas semua kemungkinan pembentukan model alternatif tersebut haruslah tidak bertentangan dengan konsep dan teori yang melandasi tujuan penelitian ini, termasuk di dalam pertimbangan akan logika.
3. Untuk itu perlu dilakukan pemeriksaan hasil perhitungan nilai *Modification Indices* secara keseluruhan dari indikator-indikator pembentuk konstruk yang memungkinkan terjadinya nilai *cut off* > 4.00. Secara keseluruhan indikator-indikator yang dimaksud berikut data indeks modifikasinya dapat ditabelkan sehingga dapat diketahui variabel indikator yang sangat mungkin dipertimbangkan kembali penggunaannya di dalam konstruk variabel-variabel laten penelitian. Dengan demikian akan diperoleh konstruk atau variabel laten yang didukung indikator-indikator yang tepat.
4. Berdasarkan uraian data tentang nilai MI dalam tabel 5.14 disini tampak bahwa PP2, MM4, KM3, KM4, KO1 dan KO2 perlu untuk dikaji dan dipertimbangkan kembali kemungkinan penggunaannya untuk masing-masing konstruk variabel-variabel penelitian terkait. Hal ini disebabkan indikator-indikator pembentuk konstruk di atas tampak menyebabkan terja-

dinya nilai yang tinggi pada indeks modifikasi atau tingginya nilai *chi-square*.

TABEL 5.14.

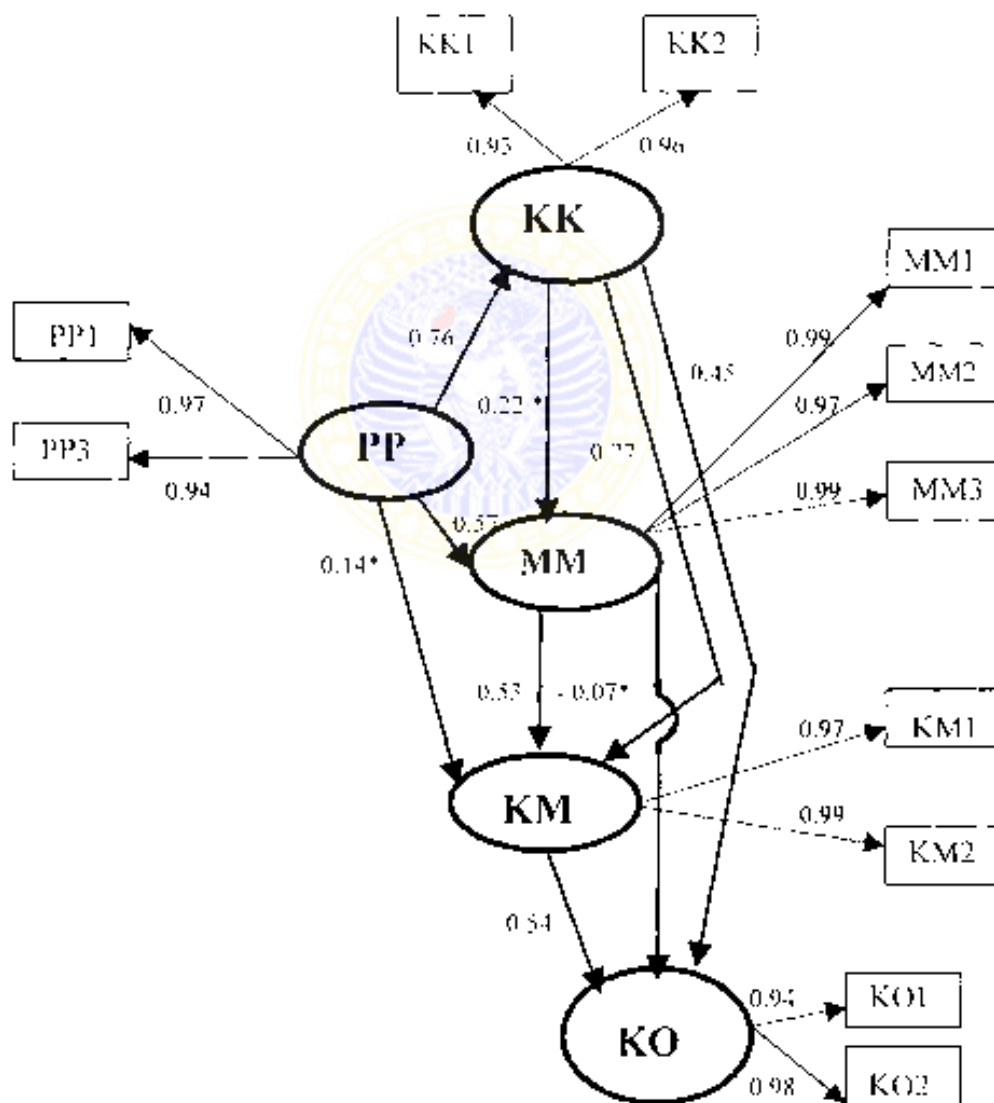
INDEKS MODIFIKASI VARIABEL PENELITIAN

Modification Indices for LAMBDA-Y						
	kk	mm	km	ko		
mm4	3.17	--	4.73	0.82		
Modification Indices for THETA-EPS						
	km1	km2	km3	km4		
ko1	1.83	0.12	5.36	2.20		
Modification Indices for THETA-EPS						
	mm1	mm2	mm3	mm4	kk1	kk2
mm4	0.14	0.78	4.05	--	--	--
km4	1.34	0.66	0.03	12.63	0.85	0.01
Modification Indices for THETA-DELTA-EPS						
	km1	km2	km3	km4	ko1	ko2
pp2	0.08	0.42	0.20	0.26	2.11	4.06

- Mengingat KO1 dan KO2 adalah merupakan variabel laten tujuan akhir dari model penelitian ini, maka kemungkinan untuk mengubah atau menghapuskan indikator-indikator tersebut tidak mungkin dilakukan, karena bertentangan dengan teori dan konsep serta tujuan dalam penelitian ini.
- Kemungkinan untuk menyederhanakan atau mengurangi indikator-indikator konstruk yang dipergunakan adalah tampak pada: PP2 yang berhu-

hubungan dengan variabel laten PP. MM4 yang berhubungan dengan variabel laten MM. KM3 dan KM4 yang membentuk variabel laten KM.

Berdasarkan kemungkinan modifikasi terhadap model persamaan struktural awal di atas, dapat diperoleh hasil estimasi model persamaan alternatif lainnya. Dengan teknik analisis SEM dan masukan matrik korelasi untuk meninjau pola hubungan yang terjadi, maka diperoleh hasil sebagai berikut:



* = Tidak signifikan

Chi-Square = 26.01 ; df = 35 ; P-value = 0.8673 ; RMSEA = 0.000

GAMBAR 5.7. ESTIMASI MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL ALTERNATIF

TABEL 5.15. (a)**ESTIMASI MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL ALTERNATIF**

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)			
kk = 0.76*pp, Errorvar.= 0.43, R ² = 0.57			
	(0.11)		
	6.89		
mm = 0.22*kk + 0.57*pp, Errorvar.= 0.44, R ² = 0.56			
	(0.11)	(0.13)	
	1.88	4.46	
km = 0.27*kk + 0.53*mm + 0.14*pp, Errorvar.= 0.29, R ² = 0.71			
	(0.097)	(0.10)	(0.11)
	2.74	5.25	1.30
ko = 0.45*kk - 0.066*mm + 0.54*km, Errorvar.= 0.26, R ² = 0.74			
	(0.097)	(0.093)	(0.12)
	4.61	-0.72	4.58

Tabel 5.15. (b)

GOODNESS OF FIT
HASIL UJI MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL ALTERNATIF

Goodness of Fit Statistics	Keterangan
Degrees of Freedom = 35	
Minimum Fit Function Chi-Square = 25.28 (P = 0.89 > 0.05)	Baik
Normal Theory WLS Chi-Square = 26.01 (P = 0.86 > 0.05)	Baik
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0 < 0.08	Baik
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.96 ≥ 0.80	Baik
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92 > 0.90	Baik
Normed Fit Index (NFI) = 0.99 ≥ 0.90	Baik
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.01 ≥ 0.90	Baik
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00 ≥ 0.94	Baik
Incremental Fit Index (IFI) = 1.01 ≥ 0.95	Baik
Relative Fit Index (RFI) = 0.98 ≥ 0.95	Baik

Hasil uji *goodness of fit* ini menunjukkan bahwa model persamaan struktural setelah perbaikan atau modifikasi adalah lebih baik dibandingkan sebelumnya

Tabel 5.16

TABEL INDEKS MODIFIKASI MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL ALTERNATIF

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS						
	mm1	mm2	mm3	kk1	kk2	km1
pp1	0.15	2.16	0.95	0.40	0.22	0.12
pp3	2.10	0.00	1.15	0.43	0.45	0.49
Maximum Modification Indices – 2.16 Theta-Delta-Epsilon						

Dari kedua persamaan struktural tersebut di atas selanjutnya dapat diperbandingkan hasil pengujian antara model awal dan model setelah dilakukan modifikasi atau model alternatif yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel 5.17

PERBANDINGAN GOODNESS OF FIT MODEL AWAL DAN ALTERNATIF

Goodness of Fit Statistics	Model Awal	Model Alternatif
Degrees of Freedom	61	35
Min. Fit Function: (p)	0.28	0.89
Chi-Square	86.99	26.00
Normal WLS: (p)	0.30	0.86
RMSEA	0.026	0.00
GF1	0.90	0.96
AGFI	0.85	0.92
NFI	0.97	0.99
CFI	1.00	1.00
NNFI	1.00	1.01
IFI	1.00	1.00
RFI	0.96	0.98
RMR	0.013	0.013
ECVT	1.56	0.92
AIC	164.99	88.01
PGFI	0.61	0.51
PNFI	0.75	0.43
Max. ML	12.53	2.16

Dari data hasil estimasi atau uji di atas, tampak bahwa model alternatif memiliki beberapa kelebihan dalam hasil uji *fit* dibandingkan model awalnya. Penilaian ini didasarkan kepada nilai $GFI = 0.96 > 0.90$; $AGFI = 0.92 > 0.85$; $p\text{-value} = 0.89 > 0.28$; $RMSEA = 0.00 < 0.026$; $RFI = 0.98 > 0.96$; $NFI = 0.99 > 0.97$; $AIC < 0.164.99$; $NNFI$ atau $TLI = 1.01 > 1.00$ dan $MI = 2.10 < 12.53$. Selisih nilai $PNFI = 0.75 - 0.63 = 0.12 > 0.09$ menunjukkan model alternatif mengindikasikan perbedaan model yang substansial. Hanya nilai parsimoni model alternatif tampak lebih rendah dibandingkan model awal. Nilai parsimoni untuk model alternatif yaitu: $PGFI = 0.51 < 0.61$ dan $PNFI = 0.63 < 0.75$ menunjukkan nilai yang lebih rendah dibandingkan model awal, berarti model awal lebih memiliki pencapaian derajat yang lebih tinggi untuk *fit* pada setiap derajat kebebasannya dibandingkan model alternatifnya. Namun berdasarkan pertimbangan secara keseluruhan hasil indikasi nilai uji dan pemahaman teori dapat dinyatakan bahwa model persamaan alternatif adalah lebih *fit* dibandingkan model awalnya, meskipun beberapa variabel indikator tertentu dikeluarkan dari konstruk variabel latennya

Dengan terbentuknya model persamaan struktural alternatif sebagaimana diperoleh diatas, maka dapat diperoleh beberapa penjelasan berdasar hubungan yang terjadi secara signifikan di dalam struktur model alternatif tersebut, adalah sebagai berikut:

1. Model persamaan struktural alternatif di atas ternyata menjelaskan hal yang sama tentang hubungan jalur seperti hasil hubungan jalur pada model persamaan awal. Pola hubungan kausal antar variabel laten atau hubungan ja-

lur di dalam model yang dominan adalah Penganggaran Partisipatif (PP) melalui Kepuasan Kerja Manajer (KK) menuju kepada Kinerja Organisasi (KO). Dengan demikian Kepuasan Kerja adalah variabel perantara antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Organisasional dari perusahaan.

2. Pada model alternatif koefisien hubungan jalur antara PP dan KK ($\gamma_1 = 0.76$) berikut KK dan KO ($\beta_4 = 0.45$) pada model alternatif adalah lebih besar dibandingkan koefisien hubungan jalur antara PP dan KK ($\gamma_1 = 0.74$) berikut KK dan KO ($\beta_4 = 0.44$) pada model persamaan sebelumnya (awal). Dengan demikian model persamaan struktural alternatif lebih memantapkan penjelasan tentang hubungan jalur yang dominan di dalam model.
3. Kemungkinan hubungan jalur lainnya juga tetap sama seperti model persamaan awal yang dipergunakan sebelumnya dalam penelitian yaitu: Penganggaran Partisipatif (PP) melalui Motivasi Manajerial (MM) dan Kinerja Manajerial (KM) selanjutnya akan berakhir menuju kepada Kinerja Organisasional (KO). Hal ini berarti Motivasi Manajerial dan Kinerja Manajerial juga menjadi variabel perantara antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Organisasional. Namun sebuah hubungan jalur lainnya yaitu Penganggaran partisipatif (PP) melalui Kepuasan Kerja Manajer (KK), Motivasi Manajerial (MM) dan Kinerja Manajerial (KM) selanjutnya berakhir kepada Kinerja Organisasional (KO) dapat dihapus. Hal ini sebab hubungan koefisien hubungan jalur antara Kepuasan Kerja (KK) dengan Motivasi Manajerial (MM) memiliki koefisien hubungan jalur yang tidak signifikan ($t\text{-sig.} = 1.88 < 2.00$).

5.8. Efek Tidak langsung dan Efek Total

Dari hasil estimasi persamaan struktural awal selanjutnya dapat diperhitungkan efek langsung, efek tidak langsung maupun efek total dari masing-masing variabel penelitian di dalam model. Efek atau pengaruh tersebut dapat dikelompokkan yaitu berasal dari variabel eksogen (ζ) maupun dari variabel endogen (η) sesuai dengan hubungan antar variabel laten di dalam model persamaan struktural yang telah ditetapkan. Dengan perhitungan besar atau kecilnya efek yang terjadi antara masing-masing variabel, maka dapat ditentukan atau diketahui pula jalur antar variabel manakah yang paling baik dari berbagai kemungkinan hubungan jalur yang ada di dalam model.

Di dalam hubungan jalur di dalam model, maka pengamatan ini juga akan dapat memperjelas di mana sebenarnya terjadi pengaruh yang menyebabkan total keseluruhan efek atau pengaruh pada setiap variabel endogen, berikut besarnya pengaruh keseluruhan efek yang dihasilkan antar variabel. Dari analisis tentang pengaruh yang terjadi antara variabel-variabel penelitian juga dapat dilakukan perbandingan hasil estimasi model persamaan struktural awal yang telah dilakukan sebelumnya dan persamaan alternatif. Dari sini nantinya dapat diperoleh atau diketahui khususnya jalur mana yang dominan dalam model persamaan struktural yang diperoleh tersebut di atas. Di dalam uraian berikut ini akan dilakukan pengamatan pada model persamaan struktural awal dan model alternatifnya.

5.8.1. Model Persamaan Struktural Awal

Dalam estimasi model persamaan struktural awal dapat diperoleh hasil efek total dan efek tidak langsung seperti dalam tabel berikut:

TABEL 5.18.

EFEK TOTAL DAN EFEK TIDAK LANGSUNG
VARIABEL EKSOGEN DAN ENDOGEN

Total Effects of KSI on ETA		Indirect Effects of KSI on ETA	
	PP		PP
kk	0.74 (0.11) 7.05		--
mm	0.74 (0.10) 7.37		0.17 (0.08) 2.06
km	0.72 (0.10) 7.19		0.60 (0.11) 5.47
ko	0.67 (0.10) 6.64		0.67 (0.10) 6.64

TABEL 5.19.

EFEK TOTAL DAN EFEK TIDAK LANGSUNG
ANTAR VARIABEL ENDOGEN

	Total Effects of ETA on ETA			Indirect Effects of ETA on ETA		
	kk	mm	km	kk	mm	km
kk	--	--	--	--	--	--
mm	0.22 (0.11) 2.09	--	--	--	--	--
km	0.39 (0.11) 3.56	0.54 (0.10) 5.42	--	0.12 (0.06) 2.01	--	--
ko	0.64 (0.11) 5.78	0.22 (0.09) 2.53	0.55 (0.12) 4.65	0.20 (0.06) 3.16	0.30 (0.08) 3.76	--

Berdasarkan hasil yang tampak seperti pada tabel di atas, selanjutnya dapat dikemukakan berbagai pemahaman sebagai berikut:

1. Semua efek yang ada baik efek total (*total effect*) maupun efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah signifikan ($t\text{-Sig.} > 2.00$) dan semuanya bertanda positif. Tanda positif menunjukkan bahwa hubungan antara variabel-variabel di dalam model adalah searah. Efek total variabel eksogen (ξ) PP kepada variabel endogen (η) KO = 0.67 ($t\text{-sig.} = 6.64 > 2.00$), sedangkan efek tidak langsung variabel PP terhadap variabel KO juga = 0.67 ($t\text{-sig.} = 6.64 > 2.00$). Dengan demikian efek langsung variabel PP terhadap variabel KO adalah = $0.67 - 0.67 = 0.00$, sehingga total efek variabel PP terhadap variabel KO adalah sama dengan efek tidak langsungnya. Hal ini dapat diartikan sama sekali tidak ada efek secara langsung yang terjadi dari variabel eksogen Penganggaran Partisipatif (PP) terhadap variabel endogen Kinerja Organisasi (KO).
2. Efek total langsung dari variabel PP tampak paling besar atau dominan terhadap variabel KK = 0.74 ($t\text{-sig.} = 7.05 > 2.00$). Hal ini menunjukkan efek total Penganggaran Partisipatif (PP) terhadap Kinerja Organisasi (KO) adalah sepenuhnya secara tidak langsung dan terjadi melalui efek langsung yang besar terhadap Kepuasan Kerja para manajer (KK) di perusahaan. Dengan demikian dapat diperoleh kesimpulan hubungan jalur yang dominan di dalam model dapat diindikasikan adalah: diawali Penganggaran Partisipatif selanjutnya melalui Kepuasan Kerja Manajer sebagai variabel perantara (*intervenig variable*) dan berakhir menuju kepada

Kinerja Organisasi. Hasil ini menunjukkan suatu kesimpulan hasil yang sama dengan analisis hubungan jalur dalam diagram jalur model persamaan struktural sebelumnya.

3. Dari hasil di atas juga tampak bahwa variabel eksogen PP memiliki efek tidak langsung yang cukup besar terhadap variabel endogen KM yaitu sebesar $= 0.60$ ($t\text{-sig.} = 5.47 > 2.00$), namun lebih rendah bila dibandingkan efek tidak langsung variabel PP terhadap variabel KO $= 0.67$ ($t\text{-sig.} = 6.64 > 2.00$). Hal ini menunjukkan Penganggaran Partisipatif (PP) selain memberikan efek tidak langsung paling besar atau dominan terhadap Kinerja Organisasional (KO), ternyata juga memiliki efek tidak langsung yang cukup besar pula terhadap Kinerja Manajerial (KM). Hal ini memungkinkan terjadinya jalur ganda yang berbeda di dalam model.
4. Penganggaran Partisipatif (PP) juga memiliki efek langsung yang besar terhadap Motivasi Manajer yaitu $= 0.74 - 0.17 = 0.57$. Hal ini menunjukkan selain terhadap Kepuasan Kerja (KK) ternyata Penganggaran Partisipatif (PP) juga memberikan efek langsung yang juga cukup besar terhadap Motivasi Manajer (MM). Hasil ini mengindikasikan Penganggaran Partisipatif (PP) dapat memberikan efek secara tidak langsung terhadap Kinerja Manajer (KM) dan Kinerja Organisasi (KO) dengan melalui efek langsung (*direct effect*) yang cukup besar terhadap Motivasi Manajer (MM). Hasil pemahaman ini adalah sama dan sejalan dengan hasil analisis hubungan jalur dalam diagram jalur model persamaan struktural sebelumnya.

5. Efek total (*total effect*) yang paling besar antara variabel endogen (η) dengan variabel endogen (η) lainnya adalah antara Kepuasan Kerja Manajer (KK) dengan Kinerja Organisasi (KO) = 0.64 (t-sig = 5.78 > 2.00). Hal ini berarti Kepuasan Kerja Manajer (KK) merupakan variabel endogen yang paling penting keberadaannya di dalam model konseptual penelitian ini, karena mampu dengan kuat memberikan total pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Sedangkan yang terendah adalah MM dengan KK = 0.22 (t-sig. = 2.09 > 2.00), dan antara MM dengan KO = 0.22 (t.sig. = 2.53 > 2.00). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel Motivasi Manajer merupakan variabel endogen yang paling rendah efek totalnya terhadap Kinerja Organisasi, namun memiliki efek total yang besar terhadap Kinerja Manajer = 0.54 (t-sig. = 5.42 > 2.00).

5.8.2. Model Persamaan Struktural Alternatif

Kebutuhan untuk membandingkan kedua hasil estimasi dari model persamaan struktural awal dan model persamaan alternatifnya bertujuan untuk melihat apakah total efek, efek tidak langsung dan langsung masih tetap konsisten seperti pada persamaan awalnya. Konsistensi adalah penting untuk meninjau apakah perbaikan yang dilakukan terhadap model tidak berakibat terhadap pemahaman teoritis terhadap model penelitian. Dengan demikian diharapkan kesimpulan efektivitas antara kedua model persamaan struktural di atas. Untuk itu perlu dilakukan perhitungan efek total dan efek tidak langsung dalam persamaan alternatif yang diperoleh terlebih dahulu, dengan hasil sebagai berikut ini:

TABEL 5.20.
EFEK TOTAL DAN EFEK TIDAK LANGSUNG
VARIABEL EKSOGEN DAN ENDOGEN

Total Effects of KSI on ETA			Indirect Effects of KSI on ETA		
	pp			pp	
	-----			-----	
kk	0.76			--	
	(0.11)				
	6.89				
mm	0.73			0.16	
	(0.10)			(0.09)	
	7.13			1.88	
km	0.72			0.59	
	(0.10)			(0.11)	
	7.11			5.21	
ko	0.68			0.68	
	(0.10)			(0.10)	
	6.67			6.67	

TABEL 5.21
EFEK TOTAL DAN EFEK TIDAK LANGSUNG
ANTAR VARIABEL ENDOGEN

Total Effects of ETA on ETA				Indirect Effects of ETA on ETA			
	kk	mm	km		kk	mm	km
	-----	-----	-----		-----	-----	-----
kk	--	--	--		--	--	--
mm	0.22	--	--		--	--	--
	(0.11)						
	1.88						
km	0.38	0.53	--		0.11	--	--
	(0.12)	(0.10)			(0.06)		
	3.23	5.25			1.80		
ko	0.64	0.22	0.54		0.19	0.28	--
	(0.11)	(0.09)	(0.12)		(0.07)	(0.08)	
	5.58	2.48	4.58		2.92	3.65	

Selanjutnya dari hasil analisis SEM terhadap model persamaan struktural alternatif seperti tampak pada tabel di atas, dapat diuraikan pemahaman sebagai berikut:

1. Dari tabel di atas tampak semua efek yang ada, baik efek total (*total effect*) maupun efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah signifikan ($t\text{-Sig.} > 2.00$) dan semuanya bertanda positif. Kecuali efek total antar variabel endogen KK dan MM ($t\text{-sig.} = 1.88 < 2.00$) yang tidak signifikan; juga efek tidak langsung antara variabel endogen KK dan KM ($t\text{-sig.} = 1.80 < 2.00$) juga tidak signifikan. Tanda positif menunjukkan bahwa hubungan antara variabel-variabel di dalam model adalah searah. Dengan demikian berbeda dengan model persamaan awal yang secara keseluruhan efek total, efek langsung maupun efek tidak langsungnya adalah ternyata signifikan.
2. Efek langsung dari variabel eksogen PP terhadap variabel endogen KO adalah $= 0.68 - 0.68 = 0.00$. Oleh karenanya efek total variabel eksogen PP terhadap variabel endogen KO adalah sama dengan efek tidak langsungnya, sehingga sama sekali tidak ada efek secara langsung antara kedua variabel eksogen Penganggaran Partisipatif (PP) dan variabel endogen Kinerja organisasional (KO).
3. Efek total dari variabel eksogen PP tampak paling besar terjadi terhadap variabel endogen KK yaitu sebesar $= 0.76$ ($t\text{-sig.} = 6.89 > 2.00$). Hal ini mengindikasikan bahwa efek tidak langsung (*indirect effect*) Penganggaran Partisipatif (PP) secara keseluruhan terhadap Kinerja Organisasi-

nal (KO) adalah melalui efek langsung yang besar terhadap Kepuasan Kerja (KK) para manajer di perusahaan. Dengan demikian maka hubungan jalur yang dominan dapat diindikasikan yaitu: diawali Penganggaran Partisipatif (PP) selanjutnya melalui Kepuasan Kerja (KK) para manajer dan berakhir kepada Kinerja Organisasional (KO). Hasil ini juga menunjukkan kesimpulan yang sama seperti hasil diagram analisis hubungan jalur sebelumnya pada model persamaan awal.

4. Dari hasil di atas juga tampak bahwa variabel eksogen PP memiliki efek tidak langsung yang cukup besar terhadap variabel endogen KM yaitu sebesar $= 0.59$ ($t\text{-sig.} = 5.21 > 2.00$), meskipun lebih rendah dibandingkan efek tidak langsung terhadap variabel KO $= 0.68$ ($t\text{-sig.} = 6.67 > 2.00$). Hal ini menunjukkan Penganggaran Partisipatif (PP) selain memberikan efek yang tidak langsung terbesar terhadap Kinerja Organisasional (KO), ternyata juga memiliki efek tidak langsung yang cukup besar pula terhadap Kinerja Manajerial (KM).
5. Variabel Penganggaran Partisipatif (PP) juga memiliki efek langsung yang besar terhadap Motivasi Manajerial (MM) yaitu $= 0.73 - 0.16 = 0.57$. Hal ini menunjukkan selain terhadap Kepuasan Kerja (KK) ternyata Penganggaran Partisipatif (PP) juga memberikan efek langsung yang cukup besar terhadap Motivasi Manajerial (MM). Hasil ini menunjukkan atau mengindikasikan bahwa Partisipasi Penganggaran (PP) dapat memberikan efek secara tidak langsung terhadap Kinerja Manajerial (KM) selain terhadap Kinerja Organisasional (KO) yaitu melalui efek langsung

yang cukup besar terhadap Motivasi Manajerial (MM). Dengan demikian hasil pemahaman ini adalah sama dan sejalan dengan hasil analisis hubungan jalur sebelumnya.

6. Efek total (*total effect*) yang paling besar antara variabel endogen (η) dengan variabel endogen (η) lainnya adalah antara Kepuasan Kerja (KK) para manajer dengan Kinerja Organisasional (KO) = 0.64 (t-sig = 5.78 > 2.00). Hal ini berarti Kepuasan Kerja (KK) para manajer merupakan variabel endogen yang paling penting keberadaannya di dalam model konseptual penelitian ini. Sedangkan yang terendah adalah antara MM dengan KK = 0.22 (t-sig. = 2.09 > 2.00), dan antara MM dengan KO = 0.22 (t.sig. = 2.53 > 2.00). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel Motivasi Manajerial merupakan variabel endogen (η) yang paling kurang penting keberadaannya di dalam model.

Seperti diketahui sebelumnya dalam model persamaan struktural awal terdapat 4 (empat) buah kemungkinan hubungan jalur antara Penganggaran Partisipatif dengan Kinerja Organisasional. Pada model persamaan struktural alternatif di atas ternyata hanya ada 3 (tiga) buah hubungan jalur saja yang memiliki efek total yang signifikan. Sementara itu dapat disimpulkan baik pada model persamaan struktural awal dan pada model persamaan struktural alternatif, kedua model memiliki kesimpulan yang sama bahwa hubungan jalur yang dominan adalah Penganggaran Partisipatif melalui Kepuasan Kerja para manajer selanjutnya berakhir menuju Kinerja Organisasional perusahaan.

BAB VI

PEMBAHASAN

6.1. Pendahuluan

Pada bab ini dilakukan pembahasan tentang berbagai temuan dan analisis hasil penelitian yang ada sebelumnya. Adapun tujuan pembahasan ini adalah untuk menjawab masalah penelitian, menafsirkan dan mengintegrasikan temuan ke dalam kumpulan pengetahuan atau teori yang telah mapan. Di dalam pembahasan ini juga dimungkinkan untuk upaya memodifikasikan teori dan menjelaskan implikasi lainnya dari temuan yang diperoleh, termasuk menjelaskan kemungkinan-kemungkinan yang terdapat pada temuan tersebut.

Dalam upaya menjawab masalah penelitian atau tujuan penelitian, akan disimpulkan secara eksplisit hasil-hasil yang diperoleh, sementara penafsiran terhadap temuan penelitian dilakukan dengan menggunakan logika dan teori-teori yang ada. Pengintegrasian temuan penelitian ke dalam kumpulan pengetahuan yang sudah ada dilakukan dengan jalan menjelaskan temuan penelitian dalam konteks khasanah ilmu yang lebih luas dengan membandingkan temuan penelitian yang diperoleh dengan teori dan temuan empiris lainnya yang relevan baik yang mendukung maupun yang berbeda, yang akan disertai penjelasan teoritis maupun metodologis. Pada penolakan hipotesis akan diupayakan penjelasannya dari sisi metodologis maupun faktor non metodologis atau adanya kemungkinan-kemungkinan intervensi atau pengaruh variabel lainnya. Pembahasan hasil penelitian ini juga bertujuan untuk menjelaskan sumbangan penelitian yang terkait dengan kemungkinan mengembangkan modifikasi terhadap teori yang sudah ada atau kemungkinan untuk mak-

sud merumuskan pemahaman teori yang baru. Pada akhir pembahasan disampaikan juga berbagai keterbatasan di dalam studi ini, yang nantinya dapat dipergunakan sebagai bahan saran bagi penelitian berikutnya dalam bidang kajian sejenis.

6.2. Pembahasan Temuan dan Implikasinya

Studi ini dilakukan untuk menjelaskan hubungan antara penganggaran partisipatif, motivasi manajer, kepuasan kerja karyawan, kinerja manajer dan kinerja organisasi dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur. Model teoritis yang dikembangkan sebagai dasar penelitian ini antara lain disusun dari berbagai telaah pustaka atau kajian teori dan berbagai hasil penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan tentang hubungan antara penganggaran partisipatif, kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja manajer dan kinerja organisasi pada umumnya, baik di dalam dan di luar negeri. Pembahasan akan meliputi temuan dari hasil analisis deskriptif, hasil uji hipotesis dan hasil analisis data lainnya.

6.2.1. Hasil Analisis Deskriptif

Sebelumnya akan diuraikan terlebih dahulu pembahasan tentang tentang hasil gambaran dari analisis deskriptif yang telah dilakukan di atas sebagai berikut:

1. Para responden dalam sampel penelitian ini terdiri dari golongan pria (= 91,46%) yang tampak mendominasi jumlah responden penelitian dibandingkan dengan jumlah responden wanita (= 8,54%). Rata-rata umur para responden adalah = 39,93 tahun dan memiliki tingkat pendidikan rata-

rata tingkat sarjana (S-1), dengan pengalaman kerja rata-rata = 11,26 tahun. Berdasarkan uraian data ini maka responden dapat dianggap memiliki kemampuan dan pengalaman kerja, tingkat pendidikan dan wawasan di bidang pekerjaan mereka masing-masing yang cukup baik dan dapat dikatakan memenuhi persyaratan untuk menempati kedudukan atau jabatan mereka saat ini di dalam perusahaan. Secara rata-rata dapat dikatakan mereka memenuhi persyaratan dan kualitas sebagai responden yang dibutuhkan sesuai maksud dan tujuan dalam penelitian ini. Kaum wanita ternyata masih tidak banyak yang berada pada posisi sebagai karyawan kunci atau para manajer, hal ini mungkin disebabkan kaum wanita tampaknya masih kurang berminat atau masih jarang yang berkarier dalam kelompok usaha manufaktur dibandingkan dalam kelompok usaha lainnya seperti kelompok perdagangan dan kelompok usaha jasa.

2. Perlu untuk diperhatikan bahwa data karakteristik para responden penelitian ini sesungguhnya termasuk di dalam salah satu variabel tingkat individu yaitu: variabel karakteristik biografis yang dapat berdampak signifikan kepada kinerja dan kepuasan kerja seorang karyawan (Robbins, 1996 : 78). Variabel-variabel tingkat individu ini menjadi dasar bagi pembentukan sikap dan perilaku seseorang karyawan dalam menghadapi pekerjaannya. Dengan demikian maka karakteristik biografis dari para responden menunjukkan kecenderungan tertentu khususnya terhadap masalah yang terkait dengan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja mereka. Nilai motivasi dan kepuasan kerja secara rata-rata tampak berada di

antara tingkat sedang dan tinggi, demikian juga halnya tingkat kinerja mereka. Hal ini tampak sejalan dengan masalah kepuasan kerja dan motivasi serta kinerja pada tingkat usia rata-rata yang mendekati empat puluhan umumnya bergerak menuju ke tingkat yang tinggi dan terus berlanjut ke puncaknya sampai dengan usia limapuluh dan selanjutnya terdapat kecenderungan menurun kembali (Luthans dan Thomas, 1989 : 232). Namun pada gejala seperti ini kurang tampak pada karyawan yang memiliki kedudukan atau jabatan yang tinggi di dalam organisasi.

3. Pada hasil analisis data secara deskriptif untuk ke 15 (limabelas) variabel indikator yang membentuk variabel laten penelitian tampak bahwa rata-rata nilai tertinggi pada indikator kinerja organisasional eksternal dan rata-rata nilai terendah pada variabel intensitas partisipatif. Kinerja Organisasional eksternal rata-rata dari perusahaan manufaktur ternyata memiliki kecenderungan pada tingkat yang tinggi, meskipun intensitas partisipasi rata-rata maupun pada kedua jenis partisipasi lainnya pada penyusunan penganggaran hanya pada tingkat yang sedang saja. Dengan demikian dapat diartikan tingkat kinerja organisasi eksternal yang tinggi tidak terkait langsung dengan intensitas partisipasi yang seharusnya tinggi dalam penyusunan anggarannya. Hasil ini tampak sejalan dengan pendapat Kaplan dan Norton (1996 : 63), yang menyatakan bahwa kinerja organisasional pada perspektif eksternal ditentukan oleh kinerja organisasional internal. Partisipasi dalam penganggaran adalah salah satu bentuk pelaksanaan kualitas kehidupan kerja di dalam perusahaan yang

masih harus disertai proses bisnis internal yang baik agar dapat memberikan kinerja organisasional internal yang tinggi. Hasil ini mengimplikasikan di dalam perusahaan-perusahaan manufaktur meskipun intensitas partisipasi tersebut tidak tinggi tetapi menunjukkan proses bisnis internal yang baik, sehingga mampu menyebabkan terjadinya kinerja organisasional yang cukup tinggi. Partisipasi dalam penyusunan penganggaran ini pada tingkat sedang ini, menunjukkan kemungkinan dominasi pada pengambilan keputusan dalam penganggaran masih lebih banyak ditentukan oleh pihak pimpinan atau manajemen puncak. Kemungkinan lainnya adalah karakteristik penganggaran di dalam perusahaan manufaktur umumnya memiliki standar yang relatif bersifat baku dan berlaku jangka panjang sehingga tidak terlampau sering diperlukan penyesuaian-penyesuaian yang berarti dalam jangka waktu relatif pendek. Dengan demikian anggaran dalam perusahaan manufaktur relatif stabil dibandingkan pada perusahaan jasa dan perdagangan yang secara langsung berhubungan dengan pasar.

4. Dari gambaran tentang uji normalitas dan homogenitas juga diperoleh penjelasan bahwa data para responden dan data variabel penelitian cenderung kurang terdistribusi normal. Oleh karenanya dapat dimungkinkan terjadi kesalahan atau bias yang bersifat metodologis pada hasil analisis data. Namun dari jumlah anggota sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini telah dapat memenuhi persyaratan jumlah anggota sampel secara minimal.

6.2.2. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Pengukuran Model Menyeluruh

Dari hasil analisis faktor konfirmatori pengukuran model menyeluruh dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis diperoleh hasil bahwa tingkat hubungan yang tertinggi terjadi antara Motivasi Manajerial dengan Kinerja manajerial dan antara Kinerja Manajerial dengan Kinerja Organisasional. Hasil ini menunjukkan sangat dibutuhkan kehadiran motivasi para manajer di dalam proses pembentukan kinerja organisasional perusahaan. Kinerja organisasional yang tinggi berhubungan erat dengan tingkat kinerja manajerial yang tinggi dari para manajernya. Temuan ini sejalan dengan uraian teori proses di dalam model Porter-Lawler tentang teori motivasi seperti yang dijelaskan oleh Luthans (1995 : 158) dan dalam kerangka kerja perilaku organisasi oleh Szilagyi dan Wallace (1982 : 26). Keduanya menjelaskan bahwa motivasi karyawan adalah variabel penting yang menentukan kinerja para karyawan baik pada tingkat individual, tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasional perusahaan. Blumberg dan Pringle (1982 : 565) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi kerja, kemampuan kerja dan tersedianya iklim yang dapat memberikan peluang berprestasi bagi para karyawan. Temuan ini juga tampak sejalan dengan hasil kajian Waldman dan Sprangler (1989 : 54); Hall (1994 : 41) yang menjelaskan keterkaitan yang tinggi dan positif antara motivasi dengan kinerja karyawan di perusahaan, karena motivasi akan menentukan dan melandasi kemauan yang kuat untuk melakukan suatu

tindakan. Dengan demikian secara menyeluruh temuan penelitian ini mengimplikasikan terjadinya kinerja manajerial adalah sebagai akibat motivasi manajerial para manajer yang mungkin disebabkan adanya dukungan kemampuan para manajer, kehadiran lingkungan kerja dan kualitas kehidupan kerja yang baik atau berifat positif. Bilamana salah satu faktor-faktor tersebut bersifat negatif, maka motivasi yang ada akan menjadi sia-sia karena bersama-sama saling berinteraksi menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja manajerial para manajer tersebut.

Hubungan yang kuat antara kinerja manajerial para manajer dengan kinerja organisasional perusahaan juga tampak sejalan dengan pendapat **Kaplan dan Norton** (1996 : 27) dalam konsep pengukuran kinerja organisasional secara berimbang *The Balanced Scored Card*. Konsep ini menjelaskan bahwa kinerja karyawan yang tinggi khususnya karyawan kunci yaitu para manajer perusahaan sebenarnya merupakan refleksi dari keberhasilan kinerja pada perspektip pembelajaran dan pertumbuhan organisasional. Kinerja pada perspektip kinerja pembelajaran dan pertumbuhan organisasional inilah sesungguhnya landasan bagi kinerja organisasional perusahaan pada keseluruhan perspektip. Hasil analisis di atas juga sejalan dengan pendapat dalam hasil kajian **McBain** (1998 : 27) bahwa kinerja organisasional dapat ditingkatkan melalui peningkatan atau memaksimalkan kinerja para karyawan perusahaan khususnya para manajer baik secara individual maupun secara tim. Sementara itu kajian **King** (1998 : 190) menyatakan bahwa kinerja para manajer dapat berhu-

bungan secara positif dengan kinerja organisasional melalui usaha-usaha meningkatkan potensi dan kreativitas mereka. Dengan demikian temuan ini mengimplikasikan organisasi dapat mengambil keunggulan dari kemampuan para manajernya untuk meningkatkan kinerja organisasional perusahaan. Pada tingkat organisasional para manajer merupakan karyawan kunci yang sekaligus memiliki hak dan wewenang serta bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja dengan mempergunakan *scorecard* guna kebutuhan meningkatkan kinerja organisasi perusahaan (Longanbach, 1999 : 28). Para manajer perusahaan juga adalah kunci bagi penerimaan laba dan mengendalikan biaya sehingga perusahaan mampu tumbuh dan memiliki kinerja organisasional yang tinggi. Dengan demikian mereka memiliki peluang atau kesempatan yang baik dan positif untuk mewujudkan lingkungan kerja di atas, sehingga mendorong kinerja mereka ke tingkat yang tinggi. Temuan ini juga mengimplikasikan kinerja manajerial para manajer di dalam organisasi perusahaan selalu harus dijaga dan ditingkatkan melalui peningkatan potensi dan memberikan peluang yang cukup bagi mereka untuk menciptakan kreasi-kreasi yang bermanfaat bagi peningkatan kinerja manajerial dan organisasional.

2. Tingkat hubungan yang paling rendah terjadi antara Kepuasan Kerja para manajer dengan Motivasi Manajerial. Hal ini tampak tidak sejalan dengan penjelasan Luthans (1995 : 158) di dalam model Porter-Lawler tentang adanya hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan mo-

tivasi kerja. Kepuasan kerja karyawan umumnya akan meningkatkan motivasi para karyawan dalam menghadapi tugas pekerjaannya. Temuan ini juga tidak sejalan dengan uraian **Werther dan Davis (1996 : 175)** yang menjelaskan kepuasan kerja karyawan yang tinggi mengindikasikan adanya kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang akan berhubungan positif dengan motivasi para manajer di perusahaan. Kepuasan kerja sebenarnya merupakan umpan balik dari kualitas kehidupan kerja dan lingkungan kerja yang baik dan karenanya akan menimbulkan motivasi dari para manajer. Hal ini juga tidak sesuai dengan temuan dalam kajian **Kinni (1998 : 37)** yang menjelaskan kepuasan kerja yang timbul akan sangat terkait dengan motivasi kerja para karyawan termasuk karyawan kunci yaitu para manajer di perusahaan.

Namun kajian yang dilakukan oleh **Campbell et al. (1998 : 142)** mengungkapkan sesungguhnya terbentuknya motivasi dapat juga terkait dengan masalah harapan yang ada pada diri para karyawan (*expectation theory*). Dengan demikian motivasi para manajer yang terjadi mungkin lebih tergantung pada kesesuaian antara harapan dan imbalan yang terkait dengan masalah keadilan, perjanjian psikologis yang menentukan sistem dan desain kompensasi antara pemilik dan para manajer. Dengan demikian maka temuan di atas mungkin disebabkan belum terpenuhinya berbagai harapan karyawan dalam bentuk imbalan atau penghargaan lainnya. Selain itu motivasi yang terbentuk mungkin lebih disebabkan atau terkait dengan berbagai faktor lainnya. Faktor-faktor tersebut seperti

dijelaskan oleh **Robbins** (1996 : 198), antara lain: pengakuan dan aktualisasi diri (Maslow, 1954), prestasi, kekuasaan dan afiliasi (McClelland, 1961), kepribadian (McGregor, 1960), tujuan khusus karyawan (Locke, 1968), keadilan di antara karyawan (Goodman, 1974) termasuk adalah masalah latar belakang budaya karyawan dan masyarakat yang ada di perusahaan (Adler, 1991). Berbagai faktor di luar kepuasan kerja tersebut mungkin memiliki hubungan yang lebih kuat dengan motivasi para manajer di dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur dalam penelitian ini. Dengan demikian hasil analisis ini mengimplikasikan bahwa karakteristik dari suatu jenis kelompok usaha tertentu dimungkinkan juga untuk dapat menentukan tingkat hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi para manajer.

3. Secara keseluruhan variabel-variabel indikator untuk masing-masing variabel laten di dalam pengukuran model menunjukkan tingkat hubungan yang tinggi dan signifikan. Namun dari hasil uji pengukuran model awal secara statistik tampak sebuah hasil uji yaitu *adjusted goodness of index* (AGFI) adalah kurang baik dan besarnya indeks modifikasi yang dihasilkan masih tinggi. Oleh karenanya telah dilakukan perbaikan terhadap model persamaan struktural awal, sehingga selanjutnya dipergunakan model persamaan struktural alternatif yang lebih *fit* agar uji hipotesis yang dilakukan adalah valid. Perbaikan dengan mengeluarkan variabel-variabel indikator tertentu dalam konstruk atau variabel laten penganggaran partisipatif, motivasi manajer dan kinerja manajer selain mengikuti

persyaratan proses analisis dalam SEM, juga telah melalui pertimbangan dalam aspek teoritis masing-masing konstruk. Perbaikan yang dilakukan ini tanpa mengubah model konseptual persamaan struktural awal.

6.2.3. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

Dari 9 (sembilan) belas hipotesis nihil yang diuji ternyata hanya terdapat 7 (tujuh) hipotesis nihil yang ditolak dan 2 (dua) hipotesis nihil yang diterima. Dari hasil pengujian hipotesis tersebut dapat dilakukan pembahasan masing-masing sebagai berikut:

1. **Hipotesis pertama:** Penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur dapat diterima. Temuan ini sejalan dengan hasil kajian French et al. (1986 : 18); Govindarajan (1986 : 496); Mia (1988 : 472); Zimmerman (1995 : 236) dan dari Waller (1998 : 96) bahwa penganggaran yang disusun dengan partisipasi para manajer di dalam perusahaan akan berdampak positif pada motivasi manajerial para manajer. Keterlibatan para manajer menyebabkan terjadinya komitmen dalam diri mereka untuk mencapai tujuan dari anggaran yang telah mereka sepakati bersama. Selain itu akan terjadi proses pertukaran informasi yang efektif sehingga dapat menimbulkan pemahaman, pertukaran pengetahuan dan keahlian tentang segala sesuatu permasalahan yang ada di dalam anggaran. Partisipasi karyawan untuk ikut mempengaruhi proses pengambilan keputusan di dalam pekerjaannya juga merupakan usaha menciptakan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang mampu

meningkatkan motivasi kerja (Werther dan Davis, 1993 : 534). Menurut Waller (1998 : 93), informasi tentang skema imbalan dan insentif di dalam penganggaran memudahkan para manajer membuat perencanaan kerja dan mengkomunikasikan dengan akurat terhadap kelompok karyawan sehingga dapat menimbulkan motivasi dan prestasi kerja keseluruhan karyawan. Kesemuanya itu akan melandasi dan mendorong terciptanya motivasi manajerial yang efektif para manajer perusahaan untuk mengambil langkah.

Namun hasil kajian Brownell dan McInes (1986 : 592) menjelaskan kemungkinan secara individual penganggaran partisipatif dapat berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi para manajer dan cenderung lebih berpengaruh secara langsung kepada kinerja para manajer. Hal ini mengimplikasikan secara individual partisipasi para manajer dapat berdampak signifikan maupun tidak signifikan terhadap motivasi para manajer. Namun secara organisasional keseluruhan partisipasi para manajer dalam penganggaran akan berdampak signifikan meningkatkan motivasi para manajer tersebut. Fenomena ini dapat terjadi karena secara individual para manajer tersebut masing-masing dapat memiliki perbedaan latar belakang kepribadian dan karakteristik yang berasal dari berbagai bidang kerja mereka. Namun pada tingkat organisasional keseluruhan, para manajer tersebut akan saling berinteraksi sehingga secara terintegrasi mendorong mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Temuan ini juga dapat disebabkan pada bidang kelompok usaha perusahaan manufak-

tur memiliki situasi dan kondisi lingkungan kerja yang berbeda dibandingkan kelompok usaha perusahaan lainnya. Kelompok usaha manufaktur umumnya memiliki karakteristik kerjasama dalam suatu desain kerja yang terintegrasi tinggi dan lebih canggih dibandingkan kelompok usaha lainnya. Pada tingkat organisasional efektivitas partisipasi yang terjadi juga sangat mungkin dipengaruhi situasi dan kondisi kerja yang terkait dengan lingkungan kerja dan teknologi yang mampu mendukung dan menjamin kualitas dan intensitas partisipasi, termasuk bagaimana kemudahan akses terhadap informasi tertentu di antara para manajer di dalam perusahaan (Hopwood, 1986 : 128). Pada kelompok usaha perusahaan manufaktur umumnya memiliki bidang-bidang kegiatan usaha yang bersifat kompleks, pola mekanisme dan desain kerja yang tergantung pada proses produksi dan teknologi tertentu. Dengan demikian kelompok usaha perusahaan manufaktur ini sangat mungkin memiliki karakteristik dan sistem penganggaran yang lebih rumit, melibatkan berbagai pihak dengan berbagai bidang kerja yang beragam. Penganggaran pada kelompok usaha jasa dan perdagangan umumnya relatif lebih sederhana dan fleksibel di dalam pelaksanaannya. Oleh karenanya temuan ini juga mengimplikasikan bahwa intensitas dan kualitas partisipasi para manajer dalam penganggaran dalam kelompok usaha manufaktur ini berlangsung dengan sarana dan prasarana yang baik, efektif dan tidak bersifat semu (*pseudo participation*) sehingga mampu berpengaruh efektif terhadap motivasi manajerial (Hansen dan Mowen, 1997 : 308).

2. **Hipotesis kedua:** Penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan kepada kepuasan kerja para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur dapat didukung atau diterima. Temuan ini sesuai dengan hasil kajian **French et al.** (1966 : 18); **Cherington dan Cherington** (1973 : 251); **Milani** (1975 : 70); **Kenis** (1979 : 719); **Brownell** (1983 : 394), **Aranya** (1990 : 76), **Indriantoro** (1993 : 57) yang mendapatkan bahwa penganggaran yang partisipatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja para manajer di perusahaan. Fenomena ini juga tampak sejalan dengan pendapat **Werther dan Davis** (1993 : 535) yang menyatakan dengan mengajak karyawan berpartisipasi merupakan suatu usaha dalam menciptakan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Demikian juga temuan ini sesuai dengan pendapat **Kaplan dan Norton** (1996 : 132) bahwa keikut-sertaan karyawan kunci dalam proses pengambilan keputusan adalah suatu usaha menciptakan iklim untuk bertindak (*climate for action*) yang positif, sehingga mampu memicu kepuasan kerja para karyawan.

Namun perlu untuk diperhatikan kemungkinan terbentuknya kepuasan kerja karyawan juga dapat dipengaruhi berbagai faktor lainnya yang berpengaruh terhadap hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kepuasan kerja. Menurut **French et al.** (1986 : 12) persyaratan agar partisipasi tersebut efektif dan memuaskan semua pihak sehingga mampu menghasilkan kinerja para manajer antara lain yaitu: a). Kepu-

tusan yang diperlukan adalah benar-benar sangat penting, b). Isi dari keputusan tersebut haruslah terkait atau berhubungan dengan kepuasan kerja para manajer sendiri, c). Partisipasi tersebut haruslah memiliki legitimasi dan mengikat, d). Tak ada pihak-pihak yang menentang atau anti terhadap perubahan. Dengan demikian maka temuan penelitian ini juga mengimplikasikan bahwa persyaratan seperti yang dimaksud di atas mungkin dapat terpenuhi dengan baik di dalam organisasi perusahaan. Namun juga perlu diperhatikan menurut Hansen dan Mowen (1997 : 307) di dalam sistem penganggaran yang partisipatif sesungguhnya bukanlah berarti tanpa masalah, setidaknya-tidaknya masih terdapat beberapa faktor-faktor potensial yang dapat mempengaruhi kualitas dan efektivitas partisipasi manajer dalam pengambilan keputusan, seperti: standar yang terlalu tinggi atau rendah, kesenjangan anggaran. Kemungkinan bentuk partisipasi setengah hati atau bentuk partisipasi yang bersifat semu (*pseudo participation*) sehingga partisipasi para manajer tersebut tidak berkualitas dan kurang efektif (Hansen dan Mowen, 1997 : 308). Dengan demikian tidak hanya intensitas atau tingkat partisipasi saja yang perlu diperhatikan tetapi juga sejauh mana kualitas partisipasi para manajer agar dapat memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian maka sejalan dengan hasil uji hipotesis pertama, temuan ini mengimplikasikan partisipasi dalam kelompok usaha manufaktur di atas berlangsung dengan baik dan memenuhi persyaratan-persyaratan agar partisipasi tersebut efektif dan memuaskan semua pihak.



Latar belakang dimensi-dimensi budaya tertentu dari para manajer juga akan mewarnai bentuk, kualitas, pola dan praktek-praktek partisipasi para manajer di perusahaan. Dimensi-dimensi budaya Hofstede (1982) seperti: paternalisme, jarak kekuasaan, individualisme/kolektivisme, maskulinitas/femininitas, penghindaran pada ketidakpastian dapat berpengaruh terhadap efektivitas partisipasi para manajer dalam proses penyusunan anggaran di perusahaan (Indriantoro, 1993 : 55). Praktek-praktek dan pengalaman serta kelaziman kerja antara pihak manajemen dan karyawan, bagaimana tata cara menyampaikan pendapat, laporan dan menetapkan tujuan yang ingin dicapai juga akan mewarnai pola dan efektivitas partisipasi dari para manajer (Wilk, 1998 : 52; Klaus, 1999 : 10). Semuanya dapat berperan serta dalam menentukan tingkat kepuasan kerja dan kinerja pada diri karyawan. Penerimaan hipotesis di atas atau fenomena ini dapat terjadi, juga mungkin disebabkan masalah kepuasan kerja lebih terkait dengan masalah emosional atau psikologis yang berhubungan dengan mental atau kepribadian para manajer, sehingga kurang terkait dengan masalah keterlibatan mereka di dalam penyusunan anggaran itu sendiri. Pengaruh tersebut mungkin datang dari latar belakang kehidupan dan kejiwaan para karyawan yang sulit untuk diketahui seperti: latar belakang keluarga, agama, pandangan hidup, politik, kecerdasan emosional dan lain sebagainya. Kepuasan kerja seseorang sesungguhnya adalah bagian dari kepuasan hidup secara keseluruhan dari orang bersangkutan (Davis dan Newstrom, 1994 : 106).

Faktor lain yang mungkin terkait dengan fenomena ini juga dapat disebabkan antara lain dari: dukungan sosial di tempat kerja, kondisi fisiologik, sistem pengawasan, konflik peran dan sebagainya. Kemungkinan ini sesuai dengan pendapat Davis dan Newstrom (1994 : 107) yang menyatakan terdapat sejumlah unsur-unsur yang bersifat kompleks dan interaktif yang melatar-belakangi dan mendukung terbentuknya kepuasan kerja dan kinerja seseorang. Kejelasan peran dan tanggung jawab kerja, keyakinan kepada keahlian dan pengetahuan mereka pada pekerjaan dalam praktek-praktek kinerja tinggi (*high performance practices*) ternyata juga ikut berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Berg, 1999 : 120). Oleh karenanya perasaan dan sikap di dalam pekerjaan akan dipengaruhi oleh latar belakang dan lingkungan kehidupan sehari-hari dari para manajer tersebut. Bukanlah tidak mungkin hal-hal di atas ini juga akan menimbulkan partisipasi yang setengah hati. Hal ini juga tampak sejalan dengan uraian Goleman (1995 : 124) yang menyatakan masalah emosional sesungguhnya sulit dipisahkan dari masalah rasional dan merujuk pada perasaan dan pikiran yang khas, biologis dan psikologis yang memungkinkan untuk berpengaruh terhadap kepuasan dalam diri seseorang. Dengan demikian maka temuan penelitian ini mengimplikasikan pada tingkat individual dan organisasional terdapat sejumlah faktor eksternal lainnya selain penganggaran yang partisipatif, yang memiliki kaitan atau berpengaruh terhadap kepuasan kerja para manajer tersebut di perusahaan.

3. **Hipotesis ketiga:** Penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur tidak dapat didukung atau ditolak. Temuan ini tampak tidak sejalan dengan hasil kajian **Kennis** (1979 : 719), **Birnberg** dan **Shields** (1989 : 70), **Indriantoro** (1993 : 57), **Singh** (1998 : 83), **Wilk** (1998 : 66), **Mustikawati** (1999 : 106); **Libby** (1999 : 133) yang mengungkapkan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan dan pengambilan keputusan dalam penganggaran berpengaruh signifikan kepada kinerja para manajer perusahaan. Partisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran perusahaan seharusnya menurut **Hansen dan Mowen** (1997 : 224) akan menimbulkan rasa tanggung jawab dan memperkuat kreativitas mereka dalam tantangan pekerjaan, hal ini akan berdampak signifikan terhadap kinerja para manajer tersebut. Partisipasi mereka tersebut juga akan menjadikan tujuan dari anggaran yang ingin dicapai menjadi tujuan mereka juga secara pribadi sehingga menghasilkan keselarasan tujuan antara tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan (*goal congruence*).

Fenomena di atas dapat terjadi juga disebabkan oleh kehadiran berbagai faktor yang ikut berperan dan menyebabkan penganggaran partisipatif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja para manajer pada tingkat organisasional. Kehadiran faktor-faktor tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik dan mekanisme kerja di dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur tentunya akan menciptakan suatu situasi dan kondisi

serta lingkungan kerja yang berbeda bila dibandingkan dengan kelompok usaha lainnya. Desain kerja dan mekanisme operasional pekerjaan di dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur umumnya lebih mengandalkan pada suatu rancangan sebelumnya, dimana kinerja yang diharapkan terjadi dapat diperoleh dari sistem mekanisme kerja alat dan permesinan serta teknologi tertentu. Mengacu kepada pendapat **Hopwood** (1987 : 128) maka temuan dalam penelitian ini mungkin disebabkan pada tingkat organisasional, situasi lingkungan dan kondisi kerja serta teknologi yang dipergunakan tidak mendukung pengaruh secara langsung partisipasi para manajer dalam penganggaran terhadap kinerja manajerial para manajer tersebut. Dengan demikian temuan ini sejalan dan konsisten dengan hasil uji hipotesis pertama yang mendapatkan bahwa penganggaran partisipatif tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja para manajer tetapi dimungkinkan secara tidak langsung melalui suatu variabel perantara yaitu motivasi manajerial. Motivasi manajerial inilah nantinya bersama-sama dengan kemampuan dan peluang yang ada akan menghasilkan kinerja manajerial para manajer tersebut di atas (**Blumberg dan Pringle, 1982 : 565**)

Temuan di atas juga dapat mengacu kepada pendapat **Davis dan Newstrom** (1994 : 107) yang menyatakan terdapat sejumlah unsur-unsur yang bersifat kompleks dan interaktif yang dibutuhkan atau dipersyaratkan untuk mendukung kinerja seseorang. Kejelasan akan peran dan tanggung jawab kerja serta keyakinan kepada keahlian dan pengetahuan me-

reka pada pekerjaan dalam praktek-praktek pencapaian kinerja akan dapat berpengaruh terhadap tingkat kinerja yang dihasilkan oleh para manajer. Faktor lain yang dapat terkait dengan fenomena ini juga dapat disebabkan oleh masalah dukungan sosial di tempat kerja, kondisi fisiologik, sistem pengawasan, konflik peran dan sebagainya. Demikian juga kebutuhan sarana, peralatan dan lingkungan kerja lainnya tidak memberikan iklim yang cukup baik bagi para manajer untuk memenuhi komitmen mereka untuk dapat memberikan kinerja mereka yang terbaik.

Sejumlah persyaratan lainnya menurut French et al. (1986 : 12) harus dipenuhi, agar partisipasi dalam penyusunan penganggaran menjadi efektif untuk berpengaruh terhadap kinerja para manajer perusahaan. Keputusan yang dihasilkan perusahaan harus benar-benar sangat penting dan terkait dengan kepuasan kerja para manajer itu sendiri. Partisipasi yang dilakukan para manajer harus memiliki legitimasi yang mengikat dan tidak terjadi pertentangan dari pihak-pihak yang berpartisipasi. Dengan demikian maka temuan penelitian ini juga mengimplikasikan bahwa persyaratan seperti yang dimaksud di atas masih kurang atau tidak dapat terpenuhi dengan baik sehingga tidak mampu untuk membantu secara langsung terciptanya kinerja manajerial di dalam organisasi perusahaan.

Seperti halnya pada masalah timbulnya kepuasan kerja, latar belakang dimensi-dimensi budaya tertentu dari para manajer akan mewarnai bentuk, kualitas, pola dan praktek-praktek partisipasi para manajer di perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial para ma-

najer. Semuanya itu akan memberikan dampak tertentu terhadap tingkat dan pola partisipasi mereka di dalam penyusunan anggaran yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja para manajer tersebut. Dimensi-dimensi dalam budaya menurut Hofstede (1982) seperti: paternalisme, jarak kekuasaan, individualisme/kolektivisme, maskulinitas/feminitas, penghindaran pada ketidakpastian dapat berpengaruh terhadap efektivitas partisipasi para manajer dalam proses penyusunan anggaran di perusahaan (Indriantoro, 1993 : 55). Praktek-praktek dan pengalaman serta kelaziman kerja antara pihak manajemen dan karyawan, bagaimana tata cara menyampaikan pendapat, laporan dan menetapkan tujuan yang ingin dicapai juga akan mewarnai pola dan efektivitas partisipasi dari para manajer terhadap kinerja mereka (Wilk, 1998 : 52; Klaus, 1999 : 10). Akhirnya mengacu kepada kerangka kerja pembelajaran dan pertumbuhan organisasi menurut Kaplan dan Norton (1996 : 129), kinerja para manajer sebenarnya akibat dari kehadiran pemicu kinerja (*performance driver*) yaitu kepuasan kerja para manajer itu sendiri. Kinerja yang tinggi tidak mungkin terjadi hanya diakibatkan dari sebuah pemungkin (*enabler*) saja seperti situasi iklim kerja yang baik. Dengan demikian temuan di atas juga mengindikasikan penganggaran partisipatif sebagai suatu pemungkin tidak dapat secara langsung dan mandiri berdampak terhadap kinerja manajerial para manajer.

4. **Hipotesis keempat:** Kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan terhadap motivasi manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok

usaha perusahaan manufaktur dapat didukung atau diterima. Temuan ini adalah sejalan dengan teori motivasi-higiene dari Herzberg (1982 : 43) dan teori motivasi-proses yang dijelaskan oleh Luthans (1995 : 158) dalam model Porter-Lawler tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja. Keduanya menjelaskan terbentuknya kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan motivasi para karyawan dalam menghadapi tugas pekerjaannya. Temuan ini juga sejalan dengan uraian Werther dan Davvis (1996 : 534) yang menjelaskan kepuasan kerja karyawan yang tinggi mengindikasikan adanya kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang tinggi sehingga berdampak positif kepada motivasi para manajer di perusahaan. Kepuasan kerja yang terbentuk ini sebenarnya merupakan umpan balik dari kualitas kehidupan kerja dan lingkungan kerja yang baik dan akan mempengaruhi motivasi kerja para manajer.

Fenomena ini terjadi mungkin disebabkan seperti apa yang dihasilkan dalam kajian Kinni (1998 : 38) yang menjelaskan kepuasan kerja yang timbul dari sistem imbalan dalam bentuk uang adalah tetap yang terbaik dan signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja para karyawan termasuk pada tingkatan para manajer. Demikian juga seperti apa yang dinyatakan oleh Luthans (1996 : 158) kepuasan kerja hanya dapat berpengaruh terhadap motivasi dengan melalui variabel perantara yaitu berupa nilai imbalan yang dirasakan oleh karyawan (*value of reward*). Dengan demikian temuan ini mengimplikasikan kemungkinan organisasi perusahaan memiliki sistem imbalan yang jelas dan menarik bagi para

manajernya. Sementara itu kajian yang dilakukan oleh **Campbell et al.** (1998 : 140) mengungkapkan tentang motivasi para karyawan, berdasarkan kepada teori harapan (*expectation theory*), tingkat harapan dari karyawan sangat terkait dengan sistem dan desain kompensasi atau imbalan yang ada di perusahaan. Kepuasan kerja karyawan menunjukkan masalah kesesuaian antara harapan dan imbalan yang terkait dengan masalah keadilan, perjanjian psikologis yang menentukan sistem dan desain kompensasi antara pemilik dan para pelaksananya. Kepuasan kerja yang terbentuk di sini mungkin terkait dengan tingkat harapan karyawan yang dapat terpenuhi sehingga menentukan tingkat motivasi karyawan. Dengan demikian temuan penelitian ini juga mengimplikasikan bahwa kepuasan kerja dan motivasi para karyawan adalah merupakan variabel yang terpisah dan berhubungan melalui suatu variabel perantara. Oleh karenanya temuan ini lebih mendukung kepada *process theory* tentang motivasi dibandingkan *content theory* yang hanya menjelaskan sejumlah faktor yang dapat berpengaruh secara langsung terhadap motivasi dari para karyawan (**Luthans, 1995 : 158**).

5. **Hipotesis kelima:** Motivasi manajerial para manajer berpengaruh signifikan kepada kinerja manajerial para manajer perusahaan pada kelompok usaha perusahaan manufaktur dapat didukung atau diterima. Temuan ini sesuai dengan uraian teori proses di dalam model Porter-Lawler tentang motivasi seperti yang dijelaskan oleh **Luthans (1995 : 159)** dan kerangka kerja studi perilaku organisasi oleh **Szilagy dan Wallace (1982 : 23)**.

Keduanya menjelaskan bahwa motivasi karyawan adalah variabel penting yang berpengaruh langsung terhadap kinerja para karyawan baik pada tingkat individual, tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasional perusahaan. Robbins (1996 : 218) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi kerja, kemampuan kerja dan tersedianya iklim yang dapat memberikan peluang yang terbuka bagi para karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan hasil kajian Blumberg dan Pringle (1982 : 565); Waldman dan Sprangler (1989 : 56); Hall (1994 : 44) yang menjelaskan keterkaitan dan pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan. Namun perlu diperhatikan menurut Blumberg dan Pringle (1982 : 565) adanya sejumlah faktor lain yang berasal dari lingkungan kerja yang dapat berinteraksi secara positif atau negatif dengan motivasi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang bersifat positif atau negatif pula. Dengan demikian temuan penelitian ini mengimplikasikan kinerja manajerial adalah akibat motivasi manajerial para manajer tersebut memiliki dukungan lingkungan kerja dan kualitas kehidupan kerja yang baik. Bilamana salah satu faktor-faktor tersebut bersifat negatif, maka motivasi yang ada akan menjadi sia-sia dan secara bersama-sama berinteraksi memberikan dampak negatif terhadap kinerja manajerial karyawan. Temuan ini juga terkait dan konsisten dengan hasil uji hipotesis pertama yang mengimplikasikan dukungan terhadap *process theory* tentang motivasi, sehubungan motivasi manajerial merupakan variabel perantara antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

6. **Hipotesis keenam:** Kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan kepada kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur dapat didukung atau diterima. Temuan ini adalah sejalan dengan pendapat **Kaplan dan Norton (1996 : 129)** dalam konsep pengukuran kinerja organisasional secara berimbang *The Balanced Scored Card* yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan kunci akan berdampak positif kepada kinerja para karyawan kunci tersebut. Demikian juga halnya menurut **Iffaldano dan Muchinsky (1985 : 212)** banyak penelitian menunjukkan kepuasan kerja akan berdampak positif pada kinerja karyawan pada tingkat organisasional keseluruhan.

Namun perlu diperhatikan menurut **Robbins (1996 : 182)**, terdapat kemungkinan besar kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehubungan dengan karakteristik kegiatan dan praktek kerja dari suatu jenis atau kelompok usaha perusahaan. Pada kelompok usaha perusahaan manufaktur, kinerja para karyawan lebih banyak ditentukan oleh desain kerja dan cara berproduksi tertentu akibat penggunaan teknologi, peralatan dan permesinan, yang berbeda dengan kelompok usaha perusahaan lainnya yaitu kelompok usaha jasa dan perdagangan. Pada kelompok usaha perusahaan manufaktur terutama pada skala besar akan memiliki desain kerja dan karakteritik operasional yang serba sistematis dan mekanistik, efisien dan telah dirancang berkinerja tinggi. Oleh karenanya kemungkinan pada tingkat organisasional ketergantungan pada peran dan kerja manusia relatif tidak terlampau besar,

sehingga kinerja tidak banyak ditentukan oleh kepuasan kerja karyawannya. Namun hasil kajian Petty et al. (1984 : 718) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja akan menjadi lebih relevan untuk para karyawan dalam posisi kunci dan profesional seperti: para penyelia dan karyawan pada tingkat manajerial meskipun pada perusahaan manufaktur lebih banyak bergantung terhadap teknologi dan peralatan serta sistem kerjanya.

Temuan penelitian ini juga mengindikasikan kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting bagi para manajer, karena selain dapat memberikan dampak terhadap motivasi juga mampu berpengaruh langsung terhadap kinerja para manajer pada tingkat organisasional. Dengan demikian maka temuan ini adalah menunjukkan hasil yang lebih konsisten kepada *Attitude-Behaviour theory*, dibandingkan *Behaviour-Attitude theory*, di mana kepuasan kerja sebagai sikap karyawan akan menentukan perilakunya yaitu berupa kinerja yang dihasilkannya.

7. **Hipotesis ketujuh:** Motivasi manajerial para manajer berpengaruh signifikan kepada kinerja organisasional perusahaan pada kelompok usaha perusahaan manufaktur tidak dapat didukung atau ditolak. Temuan ini tampak tidak sejalan dengan uraian dari Szilagyi dan Wallace (1982 : 23) yang menjelaskan bahwa motivasi para karyawan dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada tingkat organisasional perusahaan. Kinerja pada tingkat organisasional yang dimaksud tersebut memiliki sejumlah indikator keberhasilan antara lain: Tingkat Laba (*profitability*),

Efisiensi (*efficiency*), Produktivitas (*productivity*), Tingkat kehadiran karyawan (*Absenteesm*), Tingkat Keluar dan Masuknya karyawan (*Employee Turn Over*), dan Kemampuan Adaptasi (*Adaptation*). Indikator-indikator dapat dikatakan adalah sama seperti halnya indikator-indikator pengukuran kinerja yang dimaksud oleh **Kaplan dan Norton** (1996 : 132) dalam konsep kinerja organisasional perusahaan menyeluruh.

Temuan atau fenomena di atas dapat disebabkan tidak terpenuhinya faktor tertentu yang dibutuhkan agar motivasi manajerial secara efektif dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasional atau sebaliknya terdapat kehadiran faktor tertentu yang menyebabkan tidak signifikannya pengaruh motivasi manajerial terhadap kinerja organisasional. Dengan demikian pengaruh motivasi manajerial adalah secara tidak langsung terhadap kinerja organisasional perusahaan. Sejalan dengan hasil uji hipotesis ke 5, maka kehadiran variabel kinerja manajerial sebagai variabel perantara yang bekerja di antara motivasi manajerial dan kinerja organisasional merupakan faktor yang diperlukan. Demikian juga temuan di atas tampak sejalan dengan hasil kajian **Blunberg dan Pringle** (1982 : 565) yang menunjukkan bahwa motivasi hanya dapat berpengaruh terhadap kinerja bilamana dipenuhinya persyaratan kemampuan karyawan (*employee abilities*) dan peluang (*opportunities*) yang bersifat positif dan mendorong terciptanya kinerja organisasional. Fenomena tersebut di atas dapat disebabkan tidak terpenuhinya faktor-faktor pendukung yang dipersyaratkan untuk kinerja pada tingkat organisasional, seperti: kemampuan

dan persepsi peran para manajer yang dibutuhkan dan terbukanya peluang bagi mereka untuk menghasilkan kinerja organisasional yang baik. Masalah yang terkait dengan kemampuan para manajer ini umumnya terkait dengan dasar-dasar perilaku mereka seperti: kemampuan intelektual, fisik dan penyesuaian diri menghadapi tugas pekerjaan (Robbins, 1996 : 82). Kajian Singh (1998 : 83) juga mendapatkan bahwa sejumlah faktor-faktor yaitu: penegang peran (*role stressors*) seperti konflik peran, ambiguitas, beban kerja berlebih dan karakteristik kerja (*job characteristic*) seperti otonomi, umpan balik, keragaman tugas, kesemuanya akan saling berinteraksi sehingga meningkatkan ketegangan kerja dan minat untuk keluar meninggalkan tugas pekerjaan. Secara keseluruhan faktor-faktor di atas berinteraksi dengan motivasi dan dapat menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja baik pada tingkat organisasional perusahaan. Hasil kajian dari Pfeffer (1999 : 56) juga mengungkapkan bahwa motivasi dan karyawan yang terlatih dapat memberikan sumbangan dan meningkatkan kinerja organisasional. Namun mereka harus memiliki informasi tentang dimensi-dimensi kinerja yang dimaksud dan melatih mereka untuk menjerjemahkan informasi yang mereka peroleh. Dengan demikian temuan ini mengimplikasikan bahwa motivasi manajerial para manajer hanya dapat memberikan sumbangan sehingga berdampak positif bagi kinerja organisasional, bila terdapat kehadiran sejumlah persyaratan-persyaratan tertentu di dalam perusahaan yang dapat mendorong efektivitas motivasi agar mampu meningkatkan kinerja organisasional perusahaan.

8. **Hipotesis kedelapan:** Kinerja manajerial para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur dapat didukung atau diterima. Temuan yang diperoleh dari hasil uji hipotesis ini sejalan dengan pendapat **Kaplan dan Norton** (1996 : 130) dalam konsep pengukuran kinerja organisasional secara berimbang *The Balanced Scored Card*. Konsep ini menjelaskan bahwa kinerja karyawan yang tinggi khususnya karyawan kunci yaitu para manajer perusahaan secara keseluruhan merupakan keberhasilan kinerja pada perspektip pembelajaran dan pertumbuhan organisasional. Kinerja pada perspektip kinerja pembelajaran dan pertumbuhan organisasional ini akan menjadi pemicu secara berturut-turut kepada keseluruhan kinerja pada perspektip lainnya atau terhadap kinerja organisasional secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan pendapat yang diutarakan dalam kajian **McBain** (1998 : 29) bahwa kinerja organisasional dapat ditingkatkan melalui peningkatan atau memaksimalkan kinerja karyawan khususnya para manajer baik secara individual maupun secara tim. Kajian **King** (1998 : 190) menyatakan bahwa kinerja para manajer dapat berdampak positif meningkatkan kinerja organisasional, melalui usaha-usaha meningkatkan potensi dan kreativitas yang dimiliki mereka. Dengan demikian maka organisasi dapat mengambil keunggulan dari kemampuan mereka untuk keperluan peningkatan kinerja organisasi. Pada tingkat organisasional adalah keseluruhan manajer merupakan karyawan

kunci yang memiliki hak dan wewenang serta bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang membangun dengan mempergunakan *scorecard* guna kebutuhan meningkatkan kinerja organisasi perusahaan (Longenbach, 1999 : 28). Para manajer perusahaan juga adalah kunci bagi penerimaan laba perusahaan sehingga perusahaan mampu tumbuh dan memiliki kinerja organisasional yang tinggi. Dengan demikian maka temuan ini mengimplikasikan kinerja para manajer di dalam organisasi perusahaan seharusnya menjadi perhatian semua pihak secara keseluruhan melalui peningkatan potensi dan peluang untuk kreativitas yang selama ini mereka miliki. Di dalam era sekarang ini ketergantungan kinerja organisasi perusahaan pada aset nyata (*tangible asset*) cenderung semakin kurang dapat diandalkan dan ketergantungan pada aset yang tidak nyata (*intangible asset*) yang tidak dapat dinilai dengan satuan uang ini semakin meningkat. Oleh karenanya kebutuhan pengukuran kinerja dari aset yang tidak nyata ini menjadi semakin dibutuhkan. Karyawan terutama para manajer adalah aset perusahaan yang tidak tampak yang kinerjanya perlu untuk selalu terukur dan terjaga dengan baik melalui cara-cara pengukuran kinerja yang tepat dan akurat. Dengan demikian diharapkan kinerja para manajer yang terjaga baik ini akan dapat mendukung kinerja organisasional perusahaan secara berkelanjutan.

Perlu juga dipahami kinerja organisasional juga sangat ditentukan oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan bisnis yang bersifat dari luar organisasi perusahaan. Faktor-faktor yang berasal dari lingkungan

eksternal organisasi perusahaan ini dapat menimbulkan sejumlah risiko-risiko tertentu yang tak dapat dihindari dan dikendalikan oleh pihak perusahaan dan disebut sebagai risiko yang sistematis (*systematic risk*). Risiko ini berlaku bagi semua usaha, namun bukannya tidak perlu untuk dikelola dengan baik oleh pihak manajemen perusahaan. Para manajer perusahaan yang berkinerja tinggi umumnya akan memiliki kemampuan dan kreativitas yang tinggi dalam mengantisipasi dan merespon perubahan lingkungan bisnis usahanya dengan baik (Kotler dan Kartajaya; 2000: 48). Salah satu masalah yang sangat penting dalam kinerja manajerial adalah pada pengarahan dan pengendalian yang menjadi tugas dan tanggung jawab para manajer dalam organisasi usaha perusahaan. Kesemuanya akan tercermin dari sikap dan perilaku mereka dalam usaha-usaha mengamankan organisasi dengan usaha meminimalkan dampak dari risiko sistematis ini sehingga kinerja organisasi perusahaan dapat terjaga dan dipertahankan dengan baik.

Sesuai dengan hasil uji hipotesis ketujuh sebelumnya, maka temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja para manajer adalah merupakan variabel perantara yang berperan antara motivasi para manajer dengan kinerja organisasi perusahaan. Dengan demikian temuan di atas bisa dikaitkan dengan uji hipotesis ketujuh akan mengimplikasikan bahwa motivasi para manajer yang terbentuk mungkin menjadi sia-sia bilamana tidak terealisasi dalam bentuk kinerja manajer yang tinggi, karena tidak akan berdampak terhadap kinerja organisasi perusahaan..

9. **Hipotesis kesembilan:** Kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan kepada kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur dapat didukung atau diterima. Temuan ini adalah sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh **Ostroff (1992 : 970)** kepuasan kerja tidaklah selalu meningkatkan kinerja karyawan secara individual namun kepuasan kerja karyawan terutama pada para manajer berdasarkan bukti-bukti akhir-akhir ini ternyata akan meningkatkan kinerja organisasional secara keseluruhan. Konsep pengukuran kinerja menyeluruh secara berimbang *The Balanced Scorecard* dari **Kaplan dan Norton (1996 : 129)** juga menjelaskan bahwa kinerja organisasional dapat dihasilkan melalui kepuasan kerja karyawan yang akan memicu peningkatan produktivitas dan ketahanan karyawan. Hasil kajian **Kopelman (1998 : 2)** juga menyatakan bahwa organisasi perusahaan yang sukses dan berhasil di dalam tujuan usahanya adalah perusahaan yang cenderung memperhatikan kepuasan kerja bagi para karyawannya melalui kondisi dan tempat kerja yang memuaskan. Hasil uji hipotesis ini juga sejalan dengan hasil kajian **Kinni (1998 : 37)**; **Bloom (1999 : 37)** yang mendapatkan peningkatan kepuasan kerja para manajer melalui sistem insentif dan bentuk serta distribusi imbalan yang menarik dan menantang berdampak signifikan dan positif meningkatkan kinerja organisasional perusahaan. Kajian **Janz (1999 : 190)** mendapatkan kepuasan kerja dapat berdampak positif meningkatkan kinerja organisasional perusahaan melalui pemberian otonomi bagi para manajer perusahaan. Dengan demikian maka te-

muhan di atas mengimplikasikan bahwa di dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur para manajer dimungkinkan memiliki otoritas dan sistem imbalan serta kondisi tempat kerja yang baik dan memadai sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja organisasional.

Kajian Little (1998 : 9), juga mendapatkan peningkatan kepuasan kerja karyawan mengakibatkan peningkatan kinerja bisnis perusahaan dengan baik dan mampu meningkatkan rasa tanggung jawab para karyawan. Dengan demikian temuan ini akhirnya juga mengimplikasikan, bahwa menjaga dan mempertahankan kepuasan kerja karyawan sebagai salah satu dari ketiga *main stake holders* perusahaan seharusnya tetap dilakukan, khususnya terhadap para karyawan kunci yaitu para manajer di dalam perusahaan. Kepuasan kerja yang terjaga secara berimbang pada diri karyawan sebagai salah satu dari ketiga *main stake holders* perusahaan akan mendukung kinerja organisasional perusahaan secara berkelanjutan (Kotler et.al., 2002 : 136).

6.2.4. Hubungan Jalur Variabel-Variabel Penelitian

Hasil temuan analisis jalur pada pengujian model hubungan antar variabel-variabel yaitu: penganggaran partisipatif, kepuasan kerja manajer, motivasi manajerial, kinerja manajerial dan kinerja organisasional, maka selanjutnya dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut:

1. Penganggaran partisipatif secara langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja manajer dan motivasi manajerial para manajer di dalam perusahaan. Motivasi manajerial para manajer secara

langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial para manajer, selanjutnya kinerja manajerial para manajer akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan. Kepuasan kerja para manajer juga tampak berpengaruh langsung secara signifikan dan positif masing-masing terhadap kinerja manajerial para manajer dan kinerja organisasional.

Motivasi manajerial berperan sebagai variabel perantara baik antara variabel penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Sedangkan kepuasan kerja manajer adalah variabel perantara antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial dan kinerja organisasional perusahaan. Kinerja manajerial juga adalah sebagai variabel perantara antara motivasi manajerial dengan kinerja organisasional perusahaan. Terdapat 3 (tiga) buah hubungan jalur yang tidak signifikan yaitu antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, antara kepuasan kerja manajer dengan motivasi manajerial dan antara motivasi manajerial dengan kinerja organisasional perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat 3 (tiga) buah hasil jalur secara menyeluruh di dalam model konseptual penelitian, secara rekursif atau searah berturut-turut menuju kepada variabel tujuan kinerja organisasional perusahaan, masing-masing yaitu:

- a. Penganggaran partisipatif menuju kepada kepuasan kerja para manajer dan selanjutnya berakhir kepada kinerja organisasional perusahaan.

- b. Penganggaran partisipatif menuju kepada motivasi manajerial, selanjutnya kepada kinerja manajerial para manajer dan berakhir kepada kinerja organisasional perusahaan
- c. Penganggaran partisipatif menuju kepada kepuasan kerja para manajer, selanjutnya kepada kinerja manajerial dan berakhir kepada kinerja organisasional perusahaan

Ketiga hubungan jalur (*path diagram*) ini di dalam model konseptual penelitian mengimplikasikan bahwa kinerja organisasi perusahaan secara menyeluruh dapat terjadi melalui berbagai cara dalam suatu rangkaian proses yang perlu untuk dipertimbangkan seefisien mungkin.

2. Dari ketiga hubungan jalur di atas berdasarkan nilai koefisien jalur yang diperoleh dan atas pertimbangan hubungan jalur yang paling pendek, maka hubungan jalur yang dominan adalah diawali dari Penganggaran Partisipatif menuju kepada Kepuasan Kerja Manajer dan berakhir kepada Kinerja Organisasional perusahaan. Kepuasan kerja manajer di sini juga tampak cenderung lebih berpengaruh langsung kepada kinerja organisasional perusahaan dibandingkan berpengaruh kepada kinerja manajerial.
3. Berdasarkan hubungan jalur di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja manajer adalah variabel perantara yang sangat penting dalam proses terbentuknya kinerja organisasional perusahaan yang menyeluruh di dalam model konseptual penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja manajer sebagai suatu sikap yang merupakan kumpulan perasaan senang atau tidak senang para manajer menghadapi tugas dan

pekerjaannya adalah faktor utama yang menentukan kinerja organisasional secara menyeluruh. Temuan ini adalah sejalan dan mendukung pendapat **Kaplan dan Norton** (1996 : 129) dalam konsep pengukuran kinerja yang berimbang *The Balanced Scorecard* yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah pemicu utama bagi produktivitas (*productivity*) dan ketahanan karyawan (*employee retention*) yang akhirnya mampu memberikan dampak langsung nantinya terhadap kinerja para manajer dan kinerja organisasional yang tinggi.

Dengan demikian hasil yang diperoleh ini juga mengindikasikan bahwa uraian **Kaplan dan Norton** (1996 : 129) tersebut lebih dapat terpenuhi dan didukung dibandingkan pendapat **Anthony dan Govindarajan** (1995 : 381) di dalam sistem pengendalian manajemen yang menyatakan bahwa partisipasi di dalam penganggaran akan menciptakan motivasi dari para manajer dan selanjutnya motivasi para manajer inilah yang menjadi dasar pembentukan kinerja organisasional menyeluruh perusahaan.

4. Meskipun demikian dari hubungan jalur lainnya mengindikasikan kinerja organisasional masih dapat terjadi melalui motivasi manajerial para manajer. Namun motivasi manajerial tersebut harus dapat berdampak secara positif terlebih dahulu terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan pada tingkat organisasional, sehingga dapat memberikan dampak akhir terhadap kinerja organisasional perusahaan. Untuk itu harus dibutuhkan berbagai persyaratan agar motivasi manajerial tersebut dapat ber-

dampak positif bagi pembentukan kinerja organisasional perusahaan (Blumberg dan Pringle, 1982 : 565). Hal ini mengimplikasikan usaha-usaha untuk menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan lebih penting dibandingkan motivasi manajerial, khususnya terhadap para manajer sebagai karyawan kunci agar mampu lebih efektif di dalam usaha meningkatkan kinerja organisasional perusahaan.

5. Dari hasil analisis model persamaan struktural awal dapat diketahui efek langsung yang juga merupakan efek total dari penganggaran partisipatif terhadap kepuasan kerja para manajer adalah sebesar $0,74 = 74\%$. Efek langsung kepuasan kerja para manajer terhadap kinerja organisasional adalah $0,44 = 44\%$. Efek penganggaran partisipatif bersifat tidak langsung dengan efek total terhadap kinerja organisasional sebesar $0,67 = 67\%$. Hasil ini menunjukkan pengaruh antar variabel penelitian yang dominan adalah pada hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kepuasan kerja para manajer. Dari hubungan pengaruh yang terjadi antara variabel-variabel penelitian di atas menunjukkan hasil yang konsisten dengan kesimpulan sebelumnya bahwa hubungan jalur yang dominan adalah diawali dari penganggaran partisipatif menuju kepada kepuasan kerja dan berakhir kepada kinerja organisasional perusahaan. Oleh karenanya kepuasan kerja para manajer adalah variabel perantara yang terbaik di dalam model yang menghubungkan penganggaran partisipatif terhadap variabel tujuan akhir kinerja organisasional perusahaan. Temuan ini juga konsisten dengan hasil uji hipotesis ke 9 sebelumnya yang meng-

implikasikan sangat pentingnya usaha-usaha menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja para manajer sehubungan dengan peran mereka sebagai karyawan kunci dalam kegiatan usaha perusahaan. Selain berdampak kepada motivasi manajerial, kepuasan kerja pada tingkat organisasi ternyata mampu berdampak langsung dan positif terhadap kinerja manajerial dan kinerja organisasional. Hal ini adalah sesuai dengan hasil kajian dan pendapat (Ostroff, 1992 : 129; Kaplan dan Nortou, 1996 : 68) yang menyatakan kepuasan kerja akan meningkatkan ketahanan dan produktivitas para karyawan khususnya para karyawan kunci sehingga meningkatkan kinerja organisasional perusahaan secara keseluruhan.

6. Hasil perhitungan hubungan pengaruh terjadi di atas menunjukkan tidak seluruhnya khususnya tingkat penjelasan dari kinerja manajer dan kinerja organisasional perusahaan dapat dijelaskan di dalam model konseptual penelitian dan tersisa kemungkinan penjelasan di luar model. Oleh karenanya perlu untuk diperhatikan pendapat berbagai pihak yang meyakini bahwa kinerja organisasional suatu perusahaan khususnya pada perspektif keuangan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lainnya seperti: jenis kelompok usaha perusahaan, karakteristik industri, ukuran perusahaan, dan berbagai perubahan lingkungan bisnis perusahaan lainnya (Brigham dan Gapenski, 1992 : 108).

Lingkungan bisnis atau usaha di luar organisasi usaha perusahaan ini seperti: teknologi, kondisi dan situasi ekonomi makro, politik, sosial-budaya, peraturan dan kebijakan pemerintah, situasi dan kondisi pasar

dimungkinkan menjadi lebih berpengaruh terhadap kinerja organisasional perusahaan dibandingkan pengaruh faktor-faktor internal organisasi di dalam perusahaan. Pengaruh lingkungan bisnis atau di luar organisasi perusahaan ini sebenarnya mencerminkan sejumlah risiko yang tak bisa dihindari yang disebut dalam manajemen keuangan sebagai risiko yang bersifat sistematis (*systematic risk*) dan risiko ini berlaku terhadap semua usaha atau perusahaan (Van Horne, 1991 : 112). Namun risiko ini dapat diantisipasi dan memungkinkan untuk dirispon secara dini oleh para manajer perusahaan.

Dengan demikian temuan ini mengimplikasikan tingkat kinerja organisasional perusahaan meskipun juga masih banyak dipengaruhi atau ditentukan oleh berbagai faktor di luar perusahaan yang tak mungkin dapat dikendalikan oleh pihak perusahaan. Namun sejauh itu sesuai dengan konsep pemberdayaan aset yang tak berwujud (*intangible asset*), pihak perusahaan tetap diharapkan untuk tetap menjaga dan mempertahankan kinerja organisasi dengan melakukan usaha dan upaya secara internal dengan mengantisipasi dan merespons serta menyesuaikan diri terhadap setiap perubahan lingkungan usaha perusahaannya.

6.2.5. Pengukuran Model Konstruktif Pada Persamaan Struktural Alternatif

Seperti diketahui telah dilakukan perbaikan pada model persamaan struktural awal sehubungan dengan hasil uji *goodness of fit* dan indeks modifikasi yang menunjukkan kebutuhan akan sebuah model persamaan struktural alternatif. Dari hasil perbaikan dan uji model persamaan struktural al-

tematif tersebut dapat dilakukan pembahasan tentang konstruk dari berbagai variabel laten yang terjadi adalah sebagai berikut:

1. Variabel indikator jenis dan keragaman anggaran (= PP2) ternyata dikeluarkan dalam konstruk penganggaran partisipatif, sehingga hanya 2 (dua) buah variabel indikator yaitu intensitas partisipasi dan kualitas partisipasi yang dibutuhkan untuk konstruk penganggaran partisipatif. Hal ini adalah sejalan dengan uraian Hansen dan Mowen (1997 : 308) dan French et al. (1986 : 20) tentang pentingnya kualitas dan intensitas partisipasi di dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan penganggaran menjadi efektif dan dapat diperoleh hasilnya secara positif bilamana bentuk partisipasi tidak bersifat semu (*pseudo participation*) dan dilakukan secara intensif dengan waktu yang cukup. Fenomena ini juga menunjukkan kemungkinan banyaknya jenis dan keragaman anggaran mungkin dirasakan justru menjadi tidak efektif oleh para manajer dan dapat dianggap sebagai beban yang berlebihan. Dengan demikian temuan ini juga menunjukkan indikasi intensitas dan kualitas partisipasi di dalam penyusunan anggaran inilah yang dibutuhkan agar dapat menimbulkan dampak positif bagi motivasi dan kepuasan kerja para manajer.
2. Sebuah variabel indikator atau variabel observasi yaitu motivasi pengendalian (= MM4) dikeluarkan dari konstruk Motivasi Manajerial (=MM). Dengan demikian maka konstruk Motivasi Manajerial hanya terdiri 3 (tiga) buah variabel indikator masing-masing yaitu: motivasi perencanaan, motivasi pengorganisasian dan motivasi pelaksanaan. Temuan ini

sejalan dengan pendapat **Davis dan Newstrom** (1993 : 93) tentang esensi atau apa yang dirasakan penting dalam suatu motivasi. Seseorang akan termotivasi bilamana ia mengetahui sesuatu yang akan dilakukan nantinya membantu mereka untuk mencapai tujuan yang dianggap penting oleh mereka sendiri. Dengan demikian fenomena di atas, mungkin disebabkan persepsi atau anggapan para manajer bahwa pekerjaan yang dilakukan membantu mencapai tujuan yang dianggap penting adalah terkait dengan masalah perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan. Dengan demikian juga dapat diartikan partisipasi mereka di dalam penyusunan anggaran lebih bertujuan dengan hal-hal yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan kerja, sehingga tidak tampak terlampau bertujuan untuk kebutuhan pengendalian mereka secara manajerial.

3. Fenomena tidak terlampau diperlukannya motivasi pengendalian secara manajerial, mungkin disebabkan di dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur ini masalah pengendalian bersifat sentralistik atau lebih dominan dikendalikan langsung dalam tanggung jawab oleh pihak pimpinan puncak. Kemungkinan lainnya adalah dalam kelompok usaha ini telah memiliki sistem pengendalian yang telah baku dan terlembaga dalam pola yang telah dirancang secara terintegrasi dan memiliki karakteristik operasional dalam sistem pengendalian yang canggih. Kelompok usaha perusahaan manufaktur memiliki karakteristik kegiatan usaha yang bertumpu dan lebih terfokus dalam pola kegiatan proses produksi atau pembuatan

barang. Karakteristik operasi mereka lebih mengandalkan kepada sistem otomatisasi dan informasi dengan teknologi yang umumnya didukung oleh berbagai peralatan tertentu (Nuori dan Radford, 1995 : 530). Oleh karenanya fungsi pengendalian mungkin tidak banyak mengandalkan atau tergantung kepada unsur atau fungsi peran manusia dan lebih kepada sistem dan peralatan yang relatif andal dan canggih.

4. Di dalam konstruk kinerja manajer ternyata tampak tidak sepenuhnya diperlukan konstruk seperti apa yang yang dipahami secara teoritis tentang makna fungsi dan aktivitas baku yang harus dipenuhi seorang manajer. Berbagai fungsi dan aktivitas manajer yang harus dimiliki seorang manajer yang efektif, seharusnya terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian agar organisasi usaha dapat mencapai kinerja organisasi yang efektif (Bateman & Zeithaml, 1993 : 27). Di dalam hasil analisis ternyata 2 (dua) buah variabel observasi atau indikator masing-masing yaitu kinerja pelaksanaan (= KM3) dan kinerja pengendalian (KM4) dikeluarkan dari konstruk Kinerja Manajerial. Dengan demikian konstruk kinerja manajer menjadi hanya memiliki 2 (dua) buah variabel observasi atau variabel indikator, masing-masing adalah kinerja perencanaan (= KM1) dan kinerja pengorganisasian (= KM2).

Temuan ini mengindikasikan kinerja manajer adalah lebih bersifat sederhana dan lebih ditekankan atau diharapkan pada kedua fungsi kinerja manajerial ini. Sejalan dengan temuan tentang motivasi manajerial sebelumnya, hal ini juga mungkin disebabkan karakteristik operasional

jenis kelompok usaha manufaktur yang lebih kepada pola dan praktek-praktek manajemen ilmiah (*management science*) yang di dukung peralatan berteknologi tinggi untuk pelaksanaan dan pengendalian kerjanya (Delmar, 1995 : 343). Dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur ini umumnya pelaksanaan dan pengendalian tertuang dalam desain kerja yang semakin banyak dan lebih mengandalkan kepada teknologi dan peralatan di dalam suatu sistem operasi dan pengendalian yang bersifat baku. Kemungkinan sistem operasional dan pengendalian inilah yang lebih berperan atau dominan dibandingkan fungsi dan peran manajerial dalam pelaksanaan dan pengendalian kerja oleh manausia. Dengan demikian temuan ini sejalan dengan pendapat Noori dan Radford (1995 : 464), yang menyatakan di dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur fungsi manajerial untuk perencanaan dan pengorganisasian masih akan lebih banyak diharapkan dari peran para manajer akhir-akhir ini. Di dalam kedua bidang fungsi ini peran sumber daya manusia lebih banyak terkait dengan masalah kebijakan dan pengambilan keputusan mendasar yang masih sulit digantikan oleh peran suatu sistem yang dibantu oleh peralatan dan teknologi.

Temuan ini juga dapat mengimplikasikan motivasi untuk pelaksanaan tampaknya tidak mampu untuk dapat menghasilkan kinerja manajerial di bidang pelaksanaannya dan mengindikasikan tidak adanya motivasi pengendalian oleh para manajer juga tidak memungkinkan terjadinya kinerja manajer dalam pengendalian. Fenomena tidak mampunya

motivasi pelaksanaan untuk menghasilkan kinerja pelaksanaan ini tampak sejalan dan sesuai dengan hasil kajian **Blumberg dan Pringle (1982 : 565)** yang menunjukkan bahwa motivasi hanya dapat berpengaruh terhadap kinerja bilamana dipenuhinya persyaratan kemampuan karyawan (*employee abilities*) dan peluang (*opportunities*) yang bersifat positif sehingga mampu menciptakan kinerja dalam bidang yang dimaksud. Dengan demikian maka fenomena tersebut di atas mungkin disebabkan tidak terpenuhinya faktor-faktor yang dipersyaratkan tersebut di atas di dalam perusahaan yaitu: kemampuan dan persepsi peran para manajer yang dibutuhkan dan terbukanya peluang berupa wewenang dan sarana bagi mereka untuk menghasilkan kinerja pelaksanaan yang diharapkan. Akhirnya temuan ini juga menunjukkan tidak adanya motivasi dalam bidang pengendalian mengakibatkan tidak mungkin terjadinya kinerja di dalam pengendalian yang diharapkan dari pihak manajer di dalam perusahaan.

5. Dari hasil analisis pengukuran model di atas, secara keseluruhan penyederhanaan konstruk dari berbagai variabel laten penelitian yaitu pada: penganggaran partisipatif, motivasi manajerial dan kinerja manajerial yang membentuk model persamaan struktural alternatif adalah mengimplikasikan berbagai hal:
 - a. Intensitas dan kualitas partisipasi adalah indikator yang sangat penting dan bersifat mendasar di dalam penganggaran partisipatif, penambahan indikator lainnya ke dalam konstruk penganggaran partisipatif sangat mungkin akan dapat mengganggu terhadap efektivitas dan

makna dari partisipasi itu sendiri di dalam proses penyusunan anggaran

- b. Kehadiran motivasi pada bidang pengendalian di dalam fungsi manajerial yang diharapkan pada para manajer tampak tidak begitu diperlukan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur. Temuan ini mengimplikasikan bahwa aktivitas pengendalian di dalam suatu fungsi manajemen di dalam kelompok usaha manufaktur ini mungkin lebih banyak mengandalkan kepada suatu sistem pengendalian yang telah dirancang secara ilmiah, mekanistik dengan bantuan teknologi yang relatif canggih. Motivasi manajerial memiliki berbagai tujuan yang dipersepsikan esensial atau mana yang dianggap penting oleh para manajer itu di dalam mengelola tugas pekerjaan mereka. Motivasi di bidang fungsi tertentu tentunya terkait dan dimaksudkan agar supaya dapat membantu mereka untuk mencapai tujuan yang dianggap penting dalam pekerjaan oleh pihak mereka. Bilamana esensi motivasi tersebut dipandang kurang relevan atau bermanfaat dengan kebutuhan atau kepentingan tugas mereka, maka motivasi tersebut akan menjadi rendah atau kurang tampak.
- c. Kinerja manajerial dalam hasil analisis model pengukuran pada model persamaan struktural alternatif tampak diindikasikan oleh 2 (dua) buah variabel indikator yaitu kinerja pada bidang atau fungsi perencanaan dan pengorganisasian. Kinerja manajerial ini diawali oleh partisipasi di dalam penyusunan anggaran yang menimbulkan

motivasi dan kepuasan kerja manajer. Dengan demikian temuan ini mengimplikasikan faktor lainnya selain partisipasi dalam penganggaran, mungkin dapat menimbulkan kepuasan kerja dan motivasi yang bersifat atau bermakna berbeda pula dan karenanya akan menghasilkan kinerja manajerial pada bidang tugas dan fungsi tertentu lainnya yang berbeda.

Meskipun demikian kinerja manajerial pada kedua bidang tugas dan fungsi ini yaitu perencanaan dan pengorganisasian ini tampak cukup mampu menjadi pemicu atau penyebab kinerja organisasional secara menyeluruh dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur. Dengan demikian hal ini mengimplikasikan di dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur kinerja organisasional secara menyeluruh masih dimungkinkan terjadi meskipun kinerja manajer tersebut tidak dalam keseluruhan fungsi dan tugas mereka yang seharusnya dimiliki seorang manajer yang efektif seperti yang dimaksud dalam ketentuan teoritis. Temuan ini juga mengimplikasikan kinerja organisasional kelompok usaha lainnya selain kelompok usaha perusahaan manufaktur seperti jasa dan perdagangan mungkin saja disebabkan atau diakibatkan kinerja manajerial dalam fungsi atau bidang yang berbeda pula dengan kelompok usaha perusahaan manufaktur

Dari pembahasan di atas hasil analisis pada model pengukuran dengan mempergunakan model persamaan struktural alternatif menunjukkan kemungkinan penggunaan indikator-indikator tidak sepenuhnya atau seluruh-

nya harus sesuai atau memenuhi ketentuan indikator-indikator teoritisnya. Meskipun masing-masing konstruk sejak awal telah diuji dan dikonfirmasi terhadap variabel-variabel indikatornya, ternyata dalam proses analisis pengukuran model dalam suatu model persamaan struktural secara terintegrasi dimungkinkan untuk melakukan penyesuaian dan pemahaman kembali sesuai kondisi dan realita yang ada.

6.3. Kontribusi Penelitian

Studi ini mencoba untuk mengembangkan dan menjelaskan hubungan antara proses dalam sistem pengendalian manajemen dengan perilaku organisasi yang terkait dengan permasalahan dalam manajemen sumber daya manusia. Hubungan beberapa variabel yang sudah dikenal banyak pihak yaitu: Penganggaran Partisipatif, Kepuasan Kerja, Motivasi Manajerial, Kinerja Manajerial dan Kinerja Organisasional yang dirangkai dalam suatu model konseptual. Model konseptual ini dikembangkan dengan latar belakang usaha untuk menambah perbendaharaan ilmu pengetahuan khususnya di bidang akuntansi manajemen dengan dukungan teori dan kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Model konseptual ini juga dikembangkan sebagai usaha meningkatkan pengetahuan dalam ilmu manajemen sebagai akibat berbagai perubahan lingkungan bisnis atau dunia usaha, khususnya di Indonesia dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur. Selain itu kajian ini diharapkan dapat memberikan acuan pada pemikiran tentang kinerja organisasional perusahaan yang banyak terkait dengan aset perusahaan yang tidak berwujud (*intangible asset*) agar kinerja organisasional ke-

seluruhan dapat terdukung secara berkelanjutan. Dengan demikian diharapkan pihak internal organisasi perusahaan menjadi suatu potensi kemampuan sumber daya manusia yang dapat dimaksimalkan dalam menghadapi lingkungan usahanya.

Kontribusi atau sumbangan utama studi ini adalah hasil pengujian empiris pada aktivitas dalam proses sistem pengendalian manajemen dan sikap para manajer dalam kaitannya dengan perilaku manajer serta dampaknya terhadap kinerja organisasional secara keseluruhan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur sejalan dengan gagasan konsep pengukuran kinerja berimbang. Secara keseluruhan kajian ini juga memberikan sumbangan kepada pengembangan model dalam teori proses motivasi-kinerja (*motivation process theory*) dan penjelasan tentang hubungan kepuasan kerja dan kinerja (*attitude-behaviour Theory*) serta penerapannya di perusahaan khususnya pada kelompok usaha perusahaan manufaktur.

6.4. Keterbatasan Studi

Studi ini meneliti secara khusus masalah kinerja manajer dan kinerja organisasional sejalan dengan ide dasar yang dimaksud dalam konsep pengukuran kinerja organisasional secara berimbang (*The Balanced Score Card*) adalah berangkat dan berlandaskan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran organisasional. Kajian ini dalam rangka meningkatkan pemahaman kita terhadap berbagai faktor yaitu: kualitas kehidupan kerja, sikap dan motivasi yang berdampak kepada perilaku dan kinerja organisasi. Seperti halnya kajian lain pada umumnya khususnya di Indonesia, maka kajian ini juga mengalami sejumlah keterbatasan-keterbatasan dalam berbagai hal yang sulit dihindari.

Keterbatasan penelitian ini terutama adalah jangkauan atau ukuran populasi yang difokuskan kepada kelompok usaha perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Sehubungan dengan keterbatasan dana dan waktu maka kajian ini hanya menggunakan perusahaan-perusahaan yang memanfaatkan fasilitas Penanaman Modal Dalam Negeri. Batasan lain adalah jumlah perusahaan yang dipergunakan sebagai anggota sampel hanya berjumlah 107 buah perusahaan saja. Terkait dengan masalah responden adalah hambatan dan kesulitan kesempatan yang cukup pada saat proses pengumpulan atau perolehan data dari pihak responden yang rata-rata sangat sibuk dengan pekerjaannya, disamping hambatan birokrasi dan kebijakan perusahaan yang kurang mendukung bagi aktivitas penelitian. Semua hambatan dan kesulitan ini memungkinkan berpengaruh secara negatif terhadap kualitas data yang diperoleh. Keterbatasan lainnya adalah pada instrumen penelitian yang dipergunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini yang pada pengisian jawaban atas pertanyaan keseluruhan didasarkan pada persepsi pihak responden yang mungkin dapat menimbulkan bias tertentu kepada hasil penelitian.

Model konseptual teoritis yang dikembangkan pada awal studi ini didasarkan pada model konseptual penelitian yang pernah dilakukan di dalam dan luar negeri yang umumnya berlandaskan pemahaman secara tradisional (*content theory*). Kemudian model ini dikembangkan lebih jauh berdasarkan kajian dan adaptasi teori-teori tentang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia akhir-akhir ini (*process theory*). Oleh karenanya model konseptual teoritis yang diajukan pada kajian ini hanya dipergunakan pada awal kajian, khususnya dalam tahap awal pengembangan model ke tahap yang lebih sempurna. Dengan demikian

penggunaan variabel-variabel laten penelitian berikut variabel observasinya dalam model konseptual penelitian masih dimungkinkan untuk diperbanyak dan diperluas dengan variabel-variabel laten tambahan lainnya berikut variabel indikatornya agar model persamaan struktural dapat memberikan penjelasan yang lebih sempurna.



BAB VII

SIMPULAN DAN SARAN

7.1. Simpulan

Pada bab ini akan disampaikan kesimpulan yang mengakhiri uraian penelitian ini. Isi kesimpulan akan terkait langsung dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian dalam bentuk hasil uji hipotesis penelitian. Kesimpulan ini juga diperoleh dari hasil pembahasan dan temuan lainnya yang relevan dan diharapkan dapat memperkaya temuan penelitian yang diperoleh.

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian dapat disampaikan dari sebanyak 9 (sembilan) hipotesis penelitian ternyata sebanyak 2 (dua) hipotesis penelitian tidak mampu didukung atau ditolak, sehingga hanya 7 (tujuh) buah hipotesis penelitian yang dapat didukung atau diterima. Dengan mempergunakan teknik analisis statistik persamaan model struktural (*Structural Equation Modelling*) dapat diperoleh hasil uji sebagai berikut:

1. Penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
2. Penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
3. Penganggaran partisipatif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur

4. Kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan terhadap motivasi manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
5. Motivasi manajerial para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan pada kelompok usaha perusahaan manufaktur
6. Kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial para manajer perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
7. Motivasi manajerial para manajer berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan pada kelompok usaha perusahaan manufaktur
8. Kinerja manajerial para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur
9. Kepuasan kerja para manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur

Dari rangkaian hasil uji model persamaan struktural secara terintegrasi ternyata perlu dilakukan perbaikan terhadap model persamaan struktural yang ada menjadi suatu model persamaan struktural alternatif yang memiliki hasil uji yang lebih *fit*. Perbaikan pada model persamaan awal tersebut dilakukan pada konstruk variabel-variabel laten penganggaran partisipatif, motivasi manajer dan kinerja manajer melalui penyederhanaan jumlah masing-masing indikator pada setiap konstruk atau variabel laten.

Selanjutnya dari pengamatan rangkaian diagram jalur (*path diagram*) yang diperoleh, perhitungan efek langsung dan tak langsung serta efek total, berikut pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan berbagai hal sebagai berikut:

1. Dari analisis hubungan jalur di dalam model penelitian awal terdapat 4 (empat) buah diagram hubungan jalur masing-masing yaitu:
 - a. Penganggaran partisipatif menuju kepada kepuasan kerja manajerial dan selanjutnya berakhir pada kinerja organisasional perusahaan
 - b. Penganggaran partisipatif menuju kepada motivasi manajerial. selanjutnya kepada kinerja manajerial dan berakhir pada kinerja organisasional perusahaan
 - c. Penganggaran partisipatif menuju kepada kepuasan kerja para manajer. selanjutnya kepada kinerja manajerial dan berakhir pada kinerja organisasional perusahaan
 - d. Penganggaran Partisipatif menuju kepada kepuasan kerja para manajer, selanjutnya kepada motivasi manajerial kemudian kepada kinerja manajerial dan berakhir pada kinerja organisasional.

Dari analisis hubungan jalur di dalam model penelitian setelah perbaikan terdapat 3 (tiga) buah diagram hubungan jalur masing-masing yaitu :

- a. Penganggaran partisipatif menuju kepada kepuasan kerja manajer dan selanjutnya berakhir pada kinerja organisasional perusahaan
- b. Penganggaran partisipatif menuju kepada motivasi manajerial. selanjutnya kepada kinerja manajer dan berakhir pada kinerja organisasional perusahaan

- c. Penganggaran partisipatif menuju kepada kepuasan kerja para manajer, selanjutnya kepada kinerja manajerial dan berakhir pada kinerja organisasional perusahaan

Dari kedua model hubungan jalur di atas diperoleh kesimpulan diagram hubungan jalur yang dominan adalah diawali dari variabel penganggaran partisipatif melalui kepuasan kerja para manajer dan selanjutnya menuju variabel tujuan akhir kinerja organisasional perusahaan. Oleh karenanya temuan ini menunjukkan kepuasan kerja manajer adalah variabel perantara yang sangat penting baik dalam pembentukan kinerja manajerial maupun kinerja organisasional. Sesuai dengan kerangka kerja pembelajaran dan pertumbuhan organisasi, maka kepuasan kerja bagi para manajer sebagai karyawan kunci adalah perlu untuk selalu mendapatkan perhatian agar dapat menjaga kinerja organisasional perusahaan secara berkelanjutan.

2. Berdasarkan hasil perhitungan efek total terbesar dari penganggaran partisipatif secara berturut-turut adalah terhadap kepuasan kerja manajer, motivasi manajer, kinerja manajer dan kinerja organisasional perusahaan. Efek tidak langsung terbesar penganggaran partisipatif terjadi berturut-turut adalah terhadap kinerja organisasional, kinerja manajerial dan motivasi manajerial. Oleh karenanya hasil ini menunjukkan penganggaran partisipatif lebih cenderung berdampak terhadap kepuasan kerja manajer dibandingkan motivasi manajerial para manajer. Penganggaran partisipatif juga berdampak terbesar secara tidak langsung terhadap kinerja organisasional perusahaan. Temuan ini mendukung kepada kerangka kerja

pembelajaran dan pertumbuhan dalam konsep pengukuran kinerja berimbang *The Balanced Scorecard* dibandingkan teori tentang motivasi dan kinerja yang selama ini dipahami dalam sistem pengendalian manajemen. Di dalam konsep pengukuran kinerja berimbang *The Balanced Scorecard*, dijelaskan bahwa keikut-sertaan atau partisipasi karyawan kunci dalam proses pengambilan keputusan berdampak tidak langsung terhadap kinerja organisasional perusahaan. Karena partisipasi para manajer merupakan suatu elemen pemicu kepuasan kerja manajer. Berbeda dengan pemahaman dalam sistem pengendalian manajemen yang menjelaskan partisipasi manajer dalam pengambilan keputusan akan menimbulkan motivasi manajerial yang selanjutnya berdampak terhadap kinerja manajer secara individual.

3. Dalam pengukuran model secara terintegrasi dalam rangkaian proses analisis persamaan model struktural alternatif, dapat disimpulkan indikator-indikator yang membentuk variabel laten atau konstruk variabel penelitian tidak sepenuhnya mengikuti atau sesuai dengan ketentuan teoritis. Secara uji empirik ternyata konstruk penganggaran partisipatif, motivasi manajerial dan kinerja manajerial memiliki indikator-indikator yang lebih sederhana dibandingkan indikator-indikator sesuai ketentuan teoritis yang dimilikinya.

Selain kesimpulan di atas, selanjutnya dari berbagai hasil dan temuan penelitian dapat ditakukan inferensi secara umum dan mendasar sebagai suatu rangkaian pemikiran yang dapat diketukakan sebagai berikut:

1. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa keberhasilan usaha perusahaan tidak hanya ditentukan oleh peningkatan modal, jumlah tenaga kerja, teknologi, keahlian dan keterampilan karyawan serta penerapan sistem manajemen dengan cara-cara yang canggih. Namun juga sangat ditentukan oleh kualitas kehidupan kerja, perubahan budaya perusahaan, lingkungan kerja, proses dan kualitas hubungan antar manusia dalam usaha pembelajaran dan pertumbuhan organisasional secara holistik; khususnya akibat dari peningkatan modal dan jumlah sumber daya manusia. Semuanya itu akan berpengaruh terhadap pembentukan sikap, motivasi dan perilaku para karyawan yang menentukan kinerja karyawan dan kinerja organisasional perusahaan.
2. Hasil penelitian ini mengimplikasikan latar belakang kualitas dan budaya sumber daya manusia terkait dengan komponen kognitif dan afektif yang membentuk sikap, motivasi dan perilaku para karyawan menjadi masalah penting dalam penerapan sistem pengendalian manajemen untuk mencapai keberhasilan organisasional. Dengan demikian temuan ini mendukung terhadap pendapat dalam perilaku organisasi, bahwa sebagian besar dari keberhasilan manusia dalam usaha sangat ditentukan di luar kemampuan rasionalnya.
3. Hasil penelitian ini secara umum mendukung terhadap proses dalam pembentukan kinerja, di mana motivasi dan kepuasan kerja merupakan hasil dari kualitas kehidupan kerja adalah sangat berperan dan saling tidak terpisahkan dalam pembentukan kinerja organisasional.

4. Meskipun kinerja eksternal perusahaan dapat dipengaruhi oleh lingkungan eksternalnya, namun hasil penelitian ini mengimplikasikan kinerja eksternal tetap ditentukan kinerja internal perusahaan yang diawali oleh kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasional. Temuan ini menunjukkan dukungan terhadap konsep *fast respons organization (FRO)* dan proses *internal marketing* yang menekankan pada kemampuan organisasi dalam berkomunikasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternalnya.
5. Kajian ini memberikan pengembangan wawasan pada model teori proses motivasi-kinerja (*motivation process theory*) dalam manajemen sumber daya manusia dan sistem pengendalian manajemen selama ini. Pada tingkat organisasional penelitian ini lebih mendukung kepada pengaruh sikap terhadap perilaku (*attitude-behaviour theory*) dibandingkan pengaruh perilaku terhadap sikap (*behaviour- attitude theory*); khususnya bagi para manajer sebagai karyawan kunci di dalam perusahaan.
6. Hasil penelitian ini menunjukkan perlunya untuk mengadopsi pemahaman konsep pengukuran kinerja organisasional menyeluruh *The Balanced Score Card* dengan konsep kualitas kehidupan kerja (*Quality Work of Life*) dalam perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Pengadopsian konsep dan pemahaman ini akan menyempurnakan cara-cara, pendekatan dan praktek-praktek hubungan kerja dalam penerapan sistem pengendalian manajemen di perusahaan.

7.2. Saran

Kajian di bidang akuntansi manajemen atau sistem pengendalian manajemen masih terbuka luas untuk dilakukan khususnya yang berhubungan dengan masalah perilaku para karyawan dan dampaknya terhadap kinerja organisasional. Berdasarkan pada temuan penelitian, pembahasan dan kesimpulan penelitian di atas dapat diajukan beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dan perbaikan untuk penelitian selanjutnya atau bagi para peneliti yang bermaksud mengembangkan penelitian dalam bidang kajian dan permasalahan yang sejenis sebagai berikut:

1. Disarankan untuk meningkatkan keandalan dan validitas alat ukur yang akan dipergunakan dengan melakukan perbaikan item-item pertanyaan dan mendiskusikan dengan lebih banyak pihak yang memahami konsep-konsep pada setiap variabel penelitian.
2. Kemungkinan untuk membuat instrumen penelitian sebagai alat ukur dalam penelitian ini melalui jawaban atas pertanyaan yang tidak hanya didasarkan pada persepsi pihak manajer saja sebagai responden tetapi dari sumber atau pihak lain yang relevan. Dengan demikian masalah yang terkait dengan kinerja baik para manajer maupun kinerja organisasional didasarkan penilaian pihak di luar perusahaan, sehingga menghilangkan kemungkinan bias tertentu pada hasil penelitian.
3. Agar supaya tersedia kesempatan yang memadai pada saat proses perolehan data akibat kesibukan responden dan mengatasi hambatan birokrasi dan kebijakan perusahaan yang tidak kondusif, disarankan untuk melakukan kerjasama dengan lembaga atau organisasi profesi lainnya yang memungkinkan mengurangi hambatan tersebut. Dengan demikian diha-

rapkan untuk mendapatkan data yang berkualitas sesuai dengan harapan peneliti.

4. Jumlah anggota sampel dan responden dapat diusahakan lebih banyak lagi sehingga dimungkinkan mendapatkan data yang terdistribusi secara normal sehingga dapat menghilangkan kemungkinan terjadinya hasil penelitian yang tidak akurat.
5. Penelitian diharapkan dapat juga dilakukan untuk wilayah yang lebih luas atau di berbagai wilayah lainnya dengan populasi yang lebih banyak untuk mendapatkan hasil kajian yang lebih akurat. Penelitian juga dapat dilakukan pada kelompok usaha perusahaan lainnya seperti pada kelompok usaha perusahaan dagang dan jasa. Dalam hal ini termasuk kemungkinan penelitian dilakukan pada setiap jenis atau bidang usaha dalam suatu kelompok usaha perusahaan tertentu dengan harapan akan diperoleh hasil penelitian yang lebih spesifik.
6. Sehubungan masih besarnya kemungkinan penjelasan tentang perubahan kinerja organisasi di luar model yang dipergunakan dalam penelitian ini, maka disarankan untuk melakukan usaha-usaha menggali variabel-variabel baru lainnya dan menggunakannya sebagai variabel tambahan ke dalam model yang sudah ada. Khususnya variabel-variabel yang terkait dengan lingkungan kerja, latar belakang kepribadian, kemampuan, budaya dan kepuasan hidup para manajer, termasuk kehidupan sosial lainnya yang belum diketahui dan belum dilakukan penelitian selama ini.
7. Menggali dan mengembangkan kemungkinan untuk mendapatkan berbagai bentuk alternatif model lainnya dengan menghubungkan berbagai va-

riabel yang didukung berbagai teori-teori di bidang disiplin ilmu lainnya yang relevan dan yang terkait, namun masih tetap sejalan dengan kandungan ide dalam konsep pengukuran kinerja organisasional menyeluruh *The Balanced Score Card*.



DAFTAR PUSTAKA

- Aranya, Nissim**, 1990, "Budget Instrumentality, Participations and Organizational Effectiveness", *Journal of Management Accounting Research*, Fall: 67-77
- Arbuckle, James L., and Werner Wothke**, 1999. *Amos 4.0 User's Guide*, Chicago, Smallwaters Corporation
- Atkinson, A. Anthony; Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan and Mark Young**, 1997, *Management Accounting*, 2nd. Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Anthony, N. Robert and Vijay Govindarajan**, 1995, *Management Control Systems*. 8th. edition., Chicago: Irwin Co.
- Argyris, Chris**, 1952, *The Impact of Budget on People*. Ithaca: The Controllershship Foundation Inc., Cornell University.
- Azwar, Saifuddin**, 1997, *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi ke 3. cetakan 1. Yogyakarta : Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Basu Swatha dan Ibnu Sukotjo**, 1993. *Pengantar Bisnis Modern*. Cetakan ke 3. Yogyakarta : Liberty Yogyakarta.
- Bateman, Thomas S. and Carl P. Zeithaml**, 1993. "Management Function and Strategy". 2nd edition, Boston. Richard D. Irwin. Inc.
- Berg, Peter**, 1999, "The Effects of High Performance Work Partices on Job Satisfaction in The United States Steel Industry". *Industrial Relations-Quebec*, Vo:54, No.1, Winter: 111-124
- Birnberg, Jacob G., and Jeffrey F. Shields**, 1989, " Three Decades of Behavioural Accounting Research: A Search for Order". *Behavioural Research in Accounting*. October: 23-74.
- Bloom, Matt**, "The Performance Effect of Pay Dispersion on Individuals and Organizations". *Academy of Management Journal*. Vol.42., No. 1, February: 25-40
- Blumber, M. and C.D. Pringle**, 1982. "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Work Performance ". *Academy of Management Review*. October: 560-569
- Brownell, Peter**, 1982. "A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control". *The Accounting Review*. Oktober: 766-775.

- _____, 1983, "Leadership Style, Budgetary Participation and Managerial Behaviour". *Accounting Organizations and Society*, (8), 4 : 307.
- _____, and **McInnes M.**, 1986, "Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance". *The Accounting Review*, October: 587-600
- Campbell, Donald J., Kathleen M. Campbell, Chia Hu Beng**, 1998, "Merit Pay, Performance Appraisal and Individual Motivation: On Analysis and Alternative", *Human Resource Management*, Vol. 37, No.2, Summer: 131-146
- Chenhall, Robert H.**, 1986, "Authoritarianism and Participative Budgeting: A Dyadic Analysis". *The Accounting Review*, October : 263-272.
- Cherrington, David J., and J. Owen Cherrington**, 1973, "Appropriate Reinforcement Contingencies in The Budgeting Process", *Journal of Accounting Research*, (suplement) : 225-253.
- Collins, Frank**, 1987, "The Interactions of Budget Characteristics and Personality Variable with Budgetary Response Attitudes". *The Accounting Review*, April : 235-252.
- Davis, Keith and John W. Newstrom**, 1985, *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*, 7th edition, New York : McGraw Hill Inc.
- Delmar, Donald**, 1995, *Operations and Industrial Management : Designing and Managing for Productivity*, New York, McGraw Hill, Inc.,
- Deliarinov**, 1997, *Perkembangan Pemikiran Ekonomi*, Edisi Revisi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Douglas, Evan J.**, 1992, *Managerial Economics*, International Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Dunham, R.B., F.J. Smith and R.S. Blackburn**, 1977, "Validation of The Index of Organization Reactions with The JDI, The MSQ and Faces Scale". *Academy of Management Journal*, September : 420-432
- Dunk, Alan S.**, 1989, "Budget Emphasis, Budgetary Participation and Managerial Performance: A Research Note". *Accounting Organizations and Society*, (14), 4 : 321-324
- _____, 1990, "Budgetary Participation, Agreement and Evaluation Criteria and Managerial Performance: A Research Note". *Accounting Organizations and Society*, 15, 3 : 171-178.

- Ekelund, Robert B., and Hebert, Robert F., 1997, *A History Of Economic Theory and Methode*, International Edition, Singapore, McGraw Hill Book Co.**
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang**
- French, John R.P.Jr, Emanuel Kay and Herbert M. Meyer, 1986, "Participation and The Appraisal System", *Human Relations*, February: 3- 20.**
- Fields, Mitchell W., and James W. Thacker, 1992, "Influence of Quality of Work of Life on Company and Union Commitment", *Academy of Management Journal*, June : 439-440.**
- Frucot, Veronique, and Winston T. Shearon, 1989, "Budgetary Participation and Managerial Performance: A Note", *Accounting Organizations and Society*, 11 : 80-89**
- Gilbert, Thomas F., 1996, *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. Tribute edition, Washington D.C., International Society for Performance Improvement, HRD Press.**
- Glenn, Norval D., Patricia Taylor and Charles N. Weaver, 1977, "Age and Job Satisfaction Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study", *Journal of Apllied Psychology*, April : 189-193.**
- Goddrad, Andrew, 1997, "Organizational Culture and Budgetary Control in A U.K. Local Government Application", *Accounting & Business Research*, (27), 2(Spring) : 111-123**
- Goleman, Daniel, 1995, *Emotional Inteligence*, Terjemahan oleh: T. Hermaya, 1996, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta**
- Govidarajan, 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): 496**
- Griffin, Ricky W., Thomas S. Bateman, Sandy J. Wayne, and Thomas C. Head, 1987, "Objective and Social Factor a Determinants of Task Perceptions and Responses: An Integrated Perspective and Emperical Investigation", *Academy of Management Journal*, September.: 501-523**
- Gui, Ferdinand A., Judy S.L. Tsui, and Steve C. Fong, 1995, "Decentralization as a Moderating Factors in The Budgetary Participation Performance Relationship: Some Hong Kong Evidence", *Accounting & Busi-***

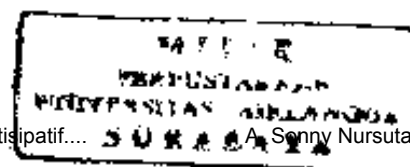
ness Research, (25), 8/9 : 107-113

- Hackman, Richard J. and Greg R. Oldham**, 1976, "Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16: 250-255
- Hall, J.**, 1994, "American Know How To Be Productive if Managers Will Let Them", *Organizational Dynamics*, Winter: 33-46
- Hansen , Don R., and Maryanne M. Mowen**, 1996, *Cost Management : Accounting and Control*, Ohio : South Western College Publishing
- Hansen , Don R., and Maryanne M. Mowen**, 1997, *Management Accounting*, 4th, Ohio : South Western College Publishing
- Herzberg, Frederick**, 1971, "An Interview with Frederick Herzberg: Managers or Animal Trainers". *Management Review*, July : 2 -5
- Herzberg, Frederick.**, 1982. *The Managerial Choice: To Be Efficient and To Be Human*, 2nd Edition. Utah: Olympus Publishing Company
- Hodgetts, Richard M. and Fred Luthans**, 1994. *International Management*, 2nd. edition, NewYork : McGraw Hill, Inc.
- Hodson, Robert**, 1991, "Workplace Behaviour", *Work And Occupations*, August : 271-273
- Hofstede, Geert H.**, 1980, *Culture Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, California: Sage Publications
- Hogan, J. and R. Hogan**, 1989, "How To Measure Employee Reliability", *Journal of Applied Psychology*, May : 273-279
- Holland, J.L. and G.D. Gottfredson**, 1992, Studiess of The Hexagonal Model : An Evaluation, *Journal of Vocational Behaviour*, April : 158-170
- Hopwood, A.**, 1986, *Accounting and Human Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Iffaldano, Michael. T. dan P.M. Muchinsky**, 1985, "Job Satisfaction and Job Performance A Meta Analysis", *Psychological Bulletin*, (97) : 212.
- Indriantoro, Nur**, 1993, " The Effect of Participative Budgeting On Job Performance And Job Satisfaction With Locus of Control And Cultural Demension As Moderating Variables", Tidak diterbitkan. *PhD. Dissertation*, , Lexington University of Kentucky: 6-7, 54-58.

- Janz, Brian D., 1999, "Self Directed Teams in IS: Correlates for Improved System Development Work Outcomes", *Informations & Management*, Vol. 35, No.3: March: 171-192
- Kanungo, Rabindra N., and Richard W. Wright, 1983, "A Cross-cultural Comparative Study of Managerial Job Attitudes", *Journal of International Business Studies*, Fall.: 115.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton, 1996. *The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action*, Boston, Massachusetts : Havard Business Scholl Press.
- _____, 2001, *Strategy Focus Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Boston, Massachusetts : Havard Business Scholl Press.
- Kartajaya, Hermawan, 2000, "The Sustainable Marketing Enterprise: a Business Strategy Model", *MarkPlus & Co.* : 3-5.
- Kennis, Izzettin, 1979. Effect of The Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance", *The Accounting Review*, October : 707-721.
- King, Susan C., 1998, "Creativity and Problems Solving The Chalange for HRD Professionals", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.9, No.2, Summer: 187-191
- Kinni, Theodore, 1998. "Why We Work", *Training*, Vol.35, No. 8, August: 34-39
- Klaus, Leigh Ann, 1998, High Performance Work Practices Shown to Impact Business Outcomes", *Quality Progress*, Vol. 31, No. 6, June: 10
- Kopelman Richard, 1998, "Managing for Productivity: one-Third of The Job". *National Productivity Review*, Vol.17, No. 3, Summer: 1-2
- Kren, Leslie, 1992. "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility", *Accounting Review*, Juli : 511-526.
- Kotler, Philip and Hermawan Kartajaya, Hooi Den Huan, Sandra Liu, 2002. *" Rethinking Marketing: Sustainable Market-ing Enterprise in Asia "*, Singapore : Prentice Hall.
- Kotler, Philip and Hermawan Kartajaya, 2000, *Repositioning Asia: From Bubble To Sustainable Economy*. 1st. ed., Singapore : John Willey & Sons (Asia) Pte.Ltd.

- Laksmiana, Arsono, 1995, "Analisis Empirik Pengaruh Struktur Perilaku dan Komunikasi. Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Sistem Manajemen Biaya Aktivitas Pembelian", Tidak diterbitkan, Disertasi, PPS - Universitas Airlangga Surabaya : 66.**
- Leung, Mitzi and Alan S. Dunk, 1992, "The Effect of Manager Role on The Relation Between Budgetary Participation and Job Satisfaction, *Accounting & Finance*, Vo. 32, No. 1, May, p : 1-14**
- Libby, Theresa, "The Influence of Voice and Explanation on Performance in a Participative Budgeting Setting", *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 24, February: 125-137**
- Little, Graham, 1998, "People and Profits: Improving Involvement", *New Zealand Manufacturers*, July: 8-9**
- Locke, E.A., 1976, "The Nature and Cause of Job Satisfaction", *Hand Book of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally Co.**
- Longanbach, Paul, 1998, "Result Management: Learning Can Do It", *Public Manager*, Vol.27, No.2, Summer: 25-28**
- Luthans, Fred, 1995, *Organizational Behaviour*, 7th. Ed., New York : McGraw Hill Inc.**
- Lyne, Stephen R., 1992, Perceptions and Attitude of Different User-Groups to Role of The Budget, Budget Pressure and Budget Participation, *Accounting and Business Research*, (9), 2 : 104 - 112**
- Machfoedz, Mas'ud, 1994, "Financial Ratio Analysis and The Prediction of Earning Changes in Indonesia", *Kelola*, (3), 7 : 114**
- Magner, Nace, Welker, Robert B., and Johnson Gary G., 1993, " Evidence of Value-Expressive Participation Effect in Budgeting ", *Journal of Applied Business Research*, (9), 2(Spring) : 104-112**
- Magner, Nace, Welker, Robert B., 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*, (20), 7/8 : 611-618**
- Mahoney, T.A., Thomas H. Jerder, and Stephen J. Carrol, 1963, *Development of Managerial Performance A Research Approach*, International edition, Illinois: Southwestern Publishing.**

- McBain, Richard**, 1998, "Pay, Performance and Motivation", *Manager Update*, Vol. 10, No.1, Autumn: 20-31
- McClelland and Richard E. Boyatzis**, 1982, "Leadership Motive Pattern and Long Term Success in Management", *Journal of Applied Psychology*, December : 737
- Mia, Lokman**, 1988, "Managerial Attitude, Motivation and The Effectiveness of Budget Participation", *Accounting, Organization and Society* : 465-475
- _____, 1989, "The Impact of Participation in Budgeting and Job Difficulty on Managerial Performance and Work Motivation: A Research Note", *Accounting, Organizations, and Society* : 347-357.
- Milani, Ken**, 1975, " The Relationship of Participation in Budgeting-setting to Industrial Supervision Performance and Attitudes: A Field Study", *The Accounting Review*, April : 23, 68-70.
- Mondy, R. Wayne and Robert M. Noe III**, 1993, *Human Resources Management*, 5th. Edition, Boston : Allyn and Bacon.
- Mustikawati, Reny**, 1999, "Pengaruh *Locus of Control* dan Budaya Paternalistik terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial". *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, (1), 2: Agustus : 96-110.
- Nadler, David A., and Edward E. Lawler III**, 1983, "Quality of Work Life: Perspective and Directions", *Organizational Dynamics*, Winter : 26
- Nazir, Mohammad**, 1999, *Metode Penelitian*, Cetakan ke 4, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nichols, Don**, 1987, "Taking Participative Management to The Limit", *Management Review*, August : 28-32.
- Nirman, Umar**, 1999, *Perilaku Organisasi*, Cetyakan ke II, CV. Surabaya: Citra Media.
- Noori, Hamid and Russel Radford**, 1995, *Production and Operations Management*, International Edition, New York, McGraw Hill Inc..
- Nunnaly, Y. and Ira Berstein**, 1983, *Psychometric Theory*, Int. Edition, New York : McGraw Hill Company.



- Shain, Martin**, 1999, "Stress and Satisfaction", *OHI & S Comolo*, Vol. 15, No 3, April-May: 38-47
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi**, 1989, *Metode Penelitian Survei*, Cetakan , Jakarta Penerbit LP3ES Jakarta
- Singh, Jagdip**, 1998, "Striking a Balance in Boundary Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristic on Job Out Comes of Sales People", *Journal of Marketing*, Vol. 62, July : 69-86
- Soepomo, dan Nur Indriantoro**, 1998, "Pengaruh struktur dan Kultur Organisa-
sional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Pening-
katan Kinerja Manajerial Studi Empiris pada Perusahaan Ma-
nufaktur di Indonesia". *Kelola*, Yogyakarta, (7) 18 : 61-85.
- Solimun**, 2001, *Structural Equation Modeling (SEM) dan Lisrel*. Makalah. Diklat
Angkatan 1, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya Malang,
12-14 Nopember
- Stonc, Eugene**, 1978, *Research Methode in Organizational Behaviour*, Internatio-
nal Edition, Glenview, Illinois : Scot. Foreman & Co
- Stedry, Andrew C.**, 1966, "The Effect of Goal Difficulty on Performance: A Field
Performance". *Behavioral Science*, 11 : 459-470
- Suadi, Arief**, 1995, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi 1, Yogyakarta: BPFE
Yogyakarta
- Suparmoko**, 1996, *Pengantar Ekonomika Makro*, Edisi 3, Cetakan ke 2, Jogyakar-
ta. BPFE - Jogyakarta
- Szilagyi, Andrew D. Jr, and Marc J. Wallace Jr.**, 1980, *Organizational Beha-
vior and Performance*. Santa Monica, California: Goodyear
Publishing Company Inc.
- Thompson, A. Arthur Jr. and Anthony J. Strickland III**, 1990, *Strategic Mana-
gement*, 5th. Edition, Boston . Irwin Co.
- Tosi, Henry**, 1970, " A Reexamination of Personality as A Determinant of The
Effects of Participation", *Personel Psychology*, Spring : 91-99.
- Ulrich, Dave, M.A. Von Glinow and Todd Jick**, 1993, "High Impact Learning",
Organizational Dynamics, Autumn : 53
- U.S. Departement of Labor**, 1974, "Job Satisfaction is There is a Trend?". Wash-
ngton DC. : 9-10.

- Van Horne, James.** 1991, *Financial Management and Policy*, 8th Edition. London: Prentice Hall International Edition
- Waldman, D.A., and W.D. Spangler,** 1989, "Putting Together the Pieces: A Closer Look at The Determinants of Job Performance". *Human Performance*, Vol.2 : 29-59
- Waller, William S.,** 1998, "Slack in Participative Budgeting: The Joint Effect of A Truth Inducing Pay Scheme and Risk Preference". *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 13, No.1: 87-98
- Werther, William B. and Keith Davis,** 1993, *Human Resources and Personal Management*, , 4th. Edition, New York : McGraw Hill, Inc.
- Weiss, David J., Robert V. Davis, G.V. England, and L.H. Lofquist,** 1967, *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minnesota : Studies in Vocational Rehabilitation
- Wignjohartojo, Parwoto,** 1995, "Sikap Akuntan Pendidik dan Pemakai Laporan Keuangan Terhadap Penggunaan Pengembangan Laporan Keuangan Untuk Membuat Keputusan Investasi Pada Saham", Tidak diterbitkan, *Disertasi*, Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya : 126
- Wilk, Leslie A. and Redmon William K.,** 1998, The Effects of Feedback and Goal Setting on Productivity and Satisfaction of University Admission Staff, *Journal of Organizational Behaviour Management*, Vol. 18, No. 1: 45 - 68
- Wintono, Djoko,** 2002, "Workonomics", *Majalah SWA*, No. 15/XVIII/Juli-Agustus, p.18
- Zaini, Hasan M.,** 1994, "Analisis Jalur", Makalah disajikan dalam Lokakarya Statistik dan Analisis Data Penelitian dengan Komputer Angkatan ke V, Lembaga Penelitian IKIP Malang, Malang, 12 Juli.
- Zimmerman, Jerold L.,** 1995, *Accounting for Decision Making and Control*, Chicago: Richard D. Irwin Inc.

LAMPIRAN I

KUESIONER PENELITIAN



LAMPIRAN - LAMPIRAN



Mohon diisi dengan jawaban anda untuk setiap pertanyaan di tempat yang tersedia

Nama Perusahaan

Alamat/Lokasi Perusahaan

Jenis Industri

.....

DATA RESPONDEN

1. Jabatan Responden
2. Jenis Kelamin Pria / Wanita (coret yang tidak perlu)
3. Usia Responden , Tahun
4. Pendidikan Terakhir : (Berikan jawaban dengan tanda silang di atas garis)
 - a. Sekolah Menengah Umum ; b. Sarjana Muda/Diploma
 - c. Sarjana (S-1) ; d. Sarjana (S-2)
 - e. Sarjana (S-3).
5. Lama/Pengalaman Kerja , Tahun

KUESIONER TENTANG PENGANGGARAN PARTISIPATIF

Pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk mendiskripsikan sejauh mana peran yang anda miliki dalam merancang anggaran untuk bagian/divisi/departemen anda. Mohon jawaban dengan melingkari nomor dari 1 sampai dengan 5 pada skala untuk masing-masing pertanyaan berikut:

- a. Seberapa sering atasan anda meminta pendapat dan/atau usulan ketika anggaran sedang di susun?

1	2	3	4	5
Tidak pernah			Sangat sering	

- b. Seberapa sering anda menyatakan pendapat dan/atau usulan tentang anggaran ke atasan anda tanpa diminta?

1	2	3	4	5
Tidak pernah			Sangat sering	

- c. Se jauh mana kategori di bawah ini menjelaskan keterlibatan anda dengan berbagai jenis dan keragaman anggaran yang di susun? Saya ikut serta dalam penyusunan :

1	2	3	4	5
Tidak satu anggaranpun			Semua anggaran	

- d. Se jauh mana kategori dbawah ini menjelaskan dengan paling baik, alasan yang diberikan atasan anda ketika revisi anggaran dibuat? Alasannya adalah:

1	2	3	4	5
Sangat sembarangan dan/atau tidak masuk akal			Sangat masuk akal dan/atau logis	

- e. Seberapa banyak pengaruh yang anda rasakan anda miliki untuk anggaran akhir?

1	2	3	4	5
Tidak ada			Sangat banyak	

f. Bagaimana sumbangan yang anda rasakan terhadap anggaran yang disusun?
Sumbangan saya adalah:

1	2	3	4	5	7
Sangat tidak penting				Sangat penting	



KUESIONER TENTANG MOTIVASI MANAJERIAL

Tujuan kuesioner ini adalah :

Memberikan kesempatan kepada anda untuk menilai sejauh mana motivasi atau kemauan anda sebagai seorang manajer untuk mengedepankan usaha-usaha guna men-capai tujuan organisasi perusahaan atau dorongan yang timbul dalam diri anda untuk melaksanakan tugas-tugas manajerial sesuai bidang tugas dan fungsi anda dengan rasa tanggung jawab yang sebaik-baiknya. Motivasi ini juga termasuk untuk mengatasi hambatan dan halangan dalam upaya mencapai tujuan, mengembangkan diri dan bertumbuh menuju suatu keberhasilan tertentu.

Jawablah dengan cara membubuhkan angka dari 1 sampai dengan 5 di ruang yang disediakan untuk mengukur motivasi anda dalam mengelola pada berbagai bidang manajerial sesuai tugas dan fungsi anda sebagai seorang manajer. Skala berikut ini di pergunakan untuk referensi anda dalam menilai: Skor 1 = Sangat Rendah, 2 - Rendah, 3 = Sedang, 4 - Tinggi, 5 - Sangat Tinggi.

	Nilai angka dari 1 s/d 5
1. Sejauh manakah motivasi anda untuk merencanakan: tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, prosedur, pemrograman
2. Sejauh manakah motivasi anda untuk mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, persediaan, menganalisis pekerjaan untuk perencanaan kerja berikutnya
3. Sejauh manakah motivasi anda untuk mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai
4. Sejauh manakah motivasi anda untuk melakukan tukar-menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, melakukan hubungan dengan manajer di bidang lainnya
5. Sejauh manakah motivasi anda untuk mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan; memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan
6. Sejauh manakah motivasi anda untuk melakukan tawar-menawar dengan berbagai pihak yang terkait dengan untuk pembelian, penjualan atau melakukan kontrak pembelian barang dan jasa, menghubungi dan menyeleksi pemasok, tawar-menawar dengan wakil pemasok baik individual maupun secara kelompok

7. Sejahter manakah motivasi anda untuk menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, berpidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum organisasi anda
8. Sejahter manakah motivasi anda untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan; menilai pegawai dan catatan hasil kerja; menilai laporan keuangan; memeriksa produk berikut melakukan tindakan koreksi yang perlu

Motivasi secara menyeluruh



KUESIONER TENTANG KEPUASAN KERJA

Tujuan kuesioner ini adalah :

- Untuk memberikan kesempatan kepada anda untuk menceritakan bagaimana anda merasa tentang pekerjaan anda saat ini, apakah anda merasa puas atau tidak puas
- Dari jawaban anda kami berharap pengetahuan yang baik mengenai hal-hal yang disukai dan yang tidak disukai orang dalam pekerjaannya.

Petunjuk Jawaban Terhadap Pertanyaan Kuesioner:

1. Bacalah baik-baik setiap pertanyaan atau pernyataan
2. Putuskan seberapa puas anda rasakan tentang aspek-aspek pekerjaan anda yang dipaparkan oleh pertanyaan atau pernyataan tersebut.
3. Jika anda rasakan pekerjaan anda memberikan lebih dari yang anda harapkan, berikan tanda silang di atas garis di bawah "SM" (Sangat Memuaskan).
4. Jika anda rasakan pekerjaan anda memberikan persis sama seperti yang anda harapkan, berikan tanda silang di atas garis di bawah "M" (Memuaskan).
5. Jika anda rasa tidak dapat memutuskan atau ragu-ragu apakah pekerjaan anda memberikan kepuasan atau tidak, berikan tanda silang di atas garis di bawah "T" (Tidak Dapat Memutuskan atau Ragu-ragu)
6. Jika anda rasakan pekerjaan anda memberikan kurang dari yang anda harapkan, berikan tanda silang di atas garis di bawah "TP" (Tidak Puas).
7. Jika anda rasakan pekerjaan anda memberikan jauh dibawah dari yang anda harapkan, berikan tanda silang di atas garis di bawah "STP" (Sangat Tidak Puas)

Mohon dilakukan jawaban atas semua pertanyaan berikut ini dan kami mohon keterbukaan dan kejujuran anda dalam menjawab, berikan gambaran sebenarnya dari perasaan anda mengenai pekerjaan anda hanya pada saat ini. Tanyalah pada diri anda: Seberapa puaskah saya dengan aspek-aspek yang ada di dalam pekerjaan saya saat ini?

Mengenai pekerjaan saya sekarang ini, saya rasakan :	STP	TP	T	M	SM
1. Saya selalu bisa menjaga kesibukan	----	----	----	----	----
2. Adanya kesempatan mengerjakan tugas secara mandiri	----	----	----	----	----
3. Adanya kesempatan untuk mengerjakan hal yang berbeda dari waktu ke waktu	----	----	----	----	----
4. Adanya kesempatan menjadi "seseorang" di lingkungan kerja	----	----	----	----	----
5. Adanya kesempatan untuk membantu mengerjakan sesuatu untuk membantu orang lain	----	----	----	----	----
6. Adanya kesempatan untuk memberitahu orang lain apa yang harus dikerjakan	----	----	----	----	----

7. Adanya kesempatan mengerjakan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya	-----	-----	-----	-----	-----
8. Adanya kesempatan untuk mengembangkan diri dalam bidang pekerjaan saya saat ini	-----	-----	-----	-----	-----
9. Adanya kesempatan untuk menggunakan pertimbangan saya sendiri	-----	-----	-----	-----	-----
10. Kesempatan untuk mencoba metode atau cara saya sendiri dalam mengerjakan tugas	-----	-----	-----	-----	-----
11. Adanya penghargaan/pengakuan dan pujian karena berhasil mengerjakan tugas dengan baik	-----	-----	-----	-----	-----
12. Adanya perasaan berhasil dalam status dan suatu pencapaian tertentu yang saya harapkan dari pekerjaan saya	-----	-----	-----	-----	-----
13. Tentang cara pimpinan saya menangani orang-orangnya	-----	-----	-----	-----	-----
14. Tentang kemampuan atasan saya dalam mengambil keputusan	-----	-----	-----	-----	-----
15. Dalam hal tugas pekerjaan dapat memberikan kemantapan dan ketenangan bekerja	-----	-----	-----	-----	-----
16. Dapat memberikan pekerjaan yang langgeng	-----	-----	-----	-----	-----
17. Tentang penerapan kebijakan perusahaan dalam praktek kehidupan perusahaan sehari-hari	-----	-----	-----	-----	-----
18. Antara gaji/imbalan saya dengan banyaknya tugas pekerjaan yang harus saya kerjakan	-----	-----	-----	-----	-----
19. Tentang kondisi pekerjaan	-----	-----	-----	-----	-----
20. Tentang kondisi pergaulan antar teman sekerja	-----	-----	-----	-----	-----

KUESIONER TENTANG KINERJA MANAJERIAL

Kinerja manajerial yang efektif dapat dianggap tergantung pada kemampuan anda dalam bidang-bidang aktivitas manajerial yang tercantum di halaman berikut. Untuk masing-masing bidang aktivitas, dimohon anda menilai kinerja anda akhir-akhir ini secara jujur sesuai bidang tugas dan fungsi anda saat ini sebagai seorang manajer.

Jawablah dengan cara membubuhkan angka dari 1 sampai dengan 5 di ruang yang disediakan untuk mengukur kinerja anda di setiap bidang kegiatan manajerial. Skala berikut dipergunakan untuk referensi anda dalam menilai; Skor 1 = sangat rendah, 2 = rendah, 3 = sedang, 4 = tinggi, 5 = sangat tinggi.

Kinerja
Nilai angka dari 1 s/d 5

BIDANG-BIDANG KINERJA:

1. **Perencanaan**
Menemukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman
2. **Investigasi**
Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, persediaan, menganalisis pekerjaan untuk perencanaan kerja berikutnya
3. **Pemilihan Staff**
Memperlihatkan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai
4. **Pengkoordinasian**
Tukar-menukar informasi dengan orang di bagian organisasi Yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer yang lain
5. **Pengaruh**
Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan; memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan
6. **Negosiasi**
Tawar-menawar dengan berbagai pihak yang terkait dengan tugas dan pekerjaannya, untuk pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk pembelian barang dan jasa, menghubungi dan menseleksi pemasok, tawar-menawar dengan wakil pemasok baik individual maupun secara kelompok

7. **Perwakilan**

Menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum organisasi anda

8. **Pengendalian dan Evaluasi**

Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan; penilaian pegawai, penilaian catatan hasil kerja, penilaian laporan keuangan; pengawasan pelaksanaan kerja dan memeriksa kualitas produk yang dihasilkan berikut melakukan tindakan koreksi yang perlu

Kinerja manajerial secara menyeluruh =



KUESIONER TENTANG KINERJA ORGANISASI

Tujuan kuesioner ini adalah :

Memberikan kesempatan kepada anda untuk menilai bagaimana kinerja atau keberhasilan organisasi perusahaan secara keseluruhan yang didasarkan pada 4 (empat) perspektif pengukuran kinerja organisasional secara menyeluruh sesuai konsep pengukuran kinerja organisasional secara berimbang, masing-masing perspektif tersebut adalah: pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan.

Jawablah dengan cara membubuhkan angka dari 1 sampai dengan 5 di tuang yang disediakan untuk mengukur kinerja organisasi perusahaan di mana anda bekerja akhir-akhir ini di setiap perspektif kinerja. Skala berikut dipergunakan untuk referensi anda dalam menilai; skor 1 = sangat rendah, 2 = rendah, 3 = Sedang, 4 = Tinggi, 5 = Sangat Tinggi.

Perspektif Kinerja :	Isilah dengan nilai angka dari 1 s/d 5
1. Pembelajaran dan Pertumbuhan Organisasi:	
a. Tingkat ketahanan karyawan tinggal tetap bekerja di perusahaan	
b. Tingkat kehadiran rata-rata karyawan di pekerjaan	
c. Banyaknya pelatihan dan pendidikan kerja yang dilakukan perusahaan	
2. Proses Bisnis Internal	
a. Kecepatan rata-rata karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan	
b. Kemampuan perusahaan menghasilkan produk berkualitas tinggi/prima	
c. Kemampuan menghasilkan/menciptakan jenis dan inovasi produk	
3. Pelanggan	
a. Tidak adanya keluhan pelanggan	
b. Tidak terjadinya pengembalian barang yang telah dibeli pelanggan	
c. Ketepatan memenuhi pesanan/kontrak penjualan barang	

4. Keuangan

- a. Kelancaran dan ketepatan pihak perusahaan membayar tagihan-tagihan dan kewajiban lainnya
 - b. Tingkat laba yang dapat diperoleh perusahaan
 - c. Pertumbuhan asset/kekayaan perusahaan
-

Kinerja Organisasi Secara Menyeluruh



DATA - RESPONDEN

	umur	tkpnd	pglkj	jklnn
1	40.00	3.00	10.00	1.00
2	37.00	3.00	11.00	1.00
3	47.00	3.00	20.00	1.00
4	36.00	3.00	5.00	1.00
5	43.00	3.00	12.00	1.00
6	37.00	3.00	12.00	1.00
7	45.00	3.00	3.00	1.00
8	34.00	3.00	4.00	1.00
9	34.00	3.00	6.00	1.00
10	39.00	3.00	3.00	1.00
11	54.00	3.00	28.00	1.00
12	33.00	3.00	3.00	1.00
13	37.00	3.00	3.00	1.00
14	37.00	3.00	3.00	1.00
15	45.00	4.00	20.00	1.00
16	39.00	3.00	15.00	1.00
17	35.00	3.00	3.00	1.00
18	36.00	3.00	5.00	00
19	39.00	3.00	14.00	1.00
20	34.00	3.00	12.00	1.00
21	41.00	3.00	20.00	1.00
22	36.00	3.00	9.00	1.00
23	41.00	3.00	13.00	1.00
24	38.00	3.00	10.00	1.00
25	33.00	3.00	11.00	1.00
26	48.00	3.00	29.00	1.00
27	43.00	3.00	5.00	1.00
28	34.00	3.00	6.00	1.00
29	42.00	3.00	19.00	1.00
30	52.00	3.00	26.00	1.00
31	52.00	3.00	20.00	1.00
32	53.00	3.00	23.00	1.00
33	38.00	3.00	17.00	1.00
34	44.00	3.00	12.00	1.00
35	38.00	3.00	15.00	1.00
36	45.00	3.00	15.00	1.00

dilanjutkan

lanjutan 1

	umr	tkpnd	pgikj	jklnn
37	33.00	2.00	6.00	1.00
38	37.00	3.00	8.00	1.00
39	35.00	3.00	9.00	1.00
40	37.00	3.00	18.00	1.00
41	37.00	3.00	10.00	1.00
42	42.00	3.00	17.00	1.00
43	36.00	3.00	3.00	1.00
44	36.00	3.00	11.00	1.00
45	42.00	3.00	15.00	1.00
46	48.00	3.00	13.00	1.00
47	48.00	3.00	21.00	1.00
48	44.00	3.00	17.00	1.00
49	45.00	3.00	18.00	1.00
50	44.00	3.00	20.00	1.00
51	39.00	3.00	19.00	1.00
52	34.00	3.00	7.00	1.00
53	42.00	3.00	14.00	1.00
54	42.00	3.00	18.00	1.00
55	46.00	3.00	18.00	1.00
56	34.00	3.00	3.00	1.00
57	36.00	3.00	5.00	1.00
58	33.00	3.00	8.00	1.00
59	34.00	3.00	3.00	1.00
60	53.00	3.00	17.00	1.00
61	35.00	3.00	10.00	1.00
62	37.00	3.00	11.00	1.00
63	47.00	3.00	20.00	1.00
64	36.00	3.00	5.00	1.00
65	43.00	3.00	12.00	1.00
66	37.00	3.00	12.00	1.00
67	43.00	3.00	3.00	1.00
68	34.00	3.00	4.00	1.00
69	34.00	3.00	6.00	1.00
70	39.00	4.00	3.00	1.00
71	54.00	3.00	22.00	1.00
72	43.00	3.00	3.00	1.00

dilanjutkan

lanjutan 2

	umf	tkpnd	pglkj	jklnr
73	37.00	3.00	3.00	1.00
74	37.00	3.00	3.00	1.00
75	45.00	4.00	20.00	1.00
76	39.00	4.00	15.00	1.00
77	38.00	3.00	3.00	1.00
78	32.00	3.00	5.00	.00
79	39.00	3.00	12.00	1.00
80	34.00	3.00	12.00	.00
81	41.00	3.00	14.00	1.00
82	35.00	3.00	10.00	1.00
83	37.00	3.00	11.00	1.00
84	47.00	3.00	20.00	1.00
85	36.00	3.00	5.00	1.00
86	43.00	3.00	12.00	1.00
87	37.00	3.00	12.00	1.00
88	36.00	3.00	3.00	.00
89	33.00	3.00	4.00	1.00
90	35.00	3.00	6.00	1.00
91	39.00	3.00	3.00	1.00
92	52.00	3.00	20.00	1.00
93	33.00	3.00	3.00	1.00
94	37.00	3.00	3.00	1.00
95	37.00	3.00	3.00	1.00
96	45.00	4.00	20.00	1.00
97	39.00	3.00	15.00	.00
98	32.00	3.00	3.00	1.00
99	38.00	3.00	5.00	1.00
100	39.00	3.00	14.00	1.00
101	34.00	3.00	12.00	.00
102	41.00	4.00	20.00	1.00
103	39.00	3.00	9.00	1.00
104	41.00	3.00	13.00	1.00
105	38.00	3.00	10.00	.00
106	33.00	3.00	11.00	1.00
107	48.00	4.00	19.00	1.00
108	44.00	3.00	5.00	1.00

danjutan

lanjutan 3

	umr	tkpnd	pg/kj	jkimn
109	34.00	3.00	6.00	1.00
110	42.00	3.00	19.00	1.00
111	52.00	3.00	16.00	1.00
112	52.00	3.00	14.00	1.00
113	53.00	3.00	24.00	1.00
114	38.00	3.00	17.00	1.00
115	44.00	3.00	12.00	1.00
116	38.00	3.00	15.00	1.00
117	45.00	3.00	15.00	1.00
118	35.00	2.00	6.00	1.00
119	36.00	3.00	8.00	1.00
120	37.00	3.00	9.00	1.00
121	37.00	3.00	18.00	1.00
122	37.00	3.00	10.00	1.00
123	42.00	3.00	17.00	1.00
124	36.00	3.00	3.00	1.00
125	36.00	3.00	11.00	1.00
126	42.00	3.00	16.00	1.00
127	48.00	3.00	13.00	1.00
128	48.00	3.00	21.00	1.00
129	44.00	3.00	17.00	1.00
130	45.00	3.00	18.00	1.00
131	44.00	3.00	20.00	1.00
132	39.00	3.00	19.00	1.00
133	34.00	3.00	7.00	1.00
134	42.00	3.00	15.00	1.00
135	42.00	3.00	18.00	1.00
136	46.00	3.00	18.00	1.00
137	33.00	3.00	3.00	1.00
138	35.00	3.00	5.00	1.00
139	33.00	3.00	8.00	1.00
140	40.00	3.00	3.00	1.00
141	53.00	2.00	17.00	1.00
142	35.00	3.00	10.00	1.00
143	37.00	3.00	11.00	1.00
144	47.00	3.00	20.00	1.00

danjutan

lanjutan 4

	umur	tkpnd	pgtkj	jkimn
145	36.00	3.00	5.00	1.00
146	43.00	4.00	12.00	1.00
147	37.00	3.00	12.00	1.00
148	36.00	3.00	3.00	.00
149	36.00	3.00	4.00	1.00
150	32.00	3.00	6.00	1.00
151	39.00	4.00	3.00	1.00
152	54.00	3.00	20.00	1.00
153	44.00	3.00	3.00	1.00
154	37.00	3.00	3.00	1.00
155	37.00	3.00	3.00	1.00
156	45.00	4.00	20.00	1.00
157	39.00	3.00	15.00	.00
158	37.00	3.00	3.00	1.00
159	36.00	3.00	5.00	1.00
160	39.00	3.00	14.00	1.00
161	34.00	3.00	12.00	.00
162	41.00	3.00	20.00	1.00
163	35.00	3.00	19.00	1.00
164	37.00	3.00	11.00	1.00
165	47.00	3.00	20.00	1.00
166	36.00	3.00	5.00	1.00
167	43.00	3.00	12.00	1.00
168	37.00	3.00	12.00	1.00
169	34.00	3.00	3.00	.00
170	36.00	3.00	4.00	1.00
171	34.00	3.00	6.00	1.00
172	39.00	3.00	3.00	1.00
173	50.00	3.00	22.00	1.00
174	45.00	3.00	3.00	1.00
175	37.00	2.00	3.00	1.00
176	37.00	3.00	3.00	1.00
177	45.00	4.00	20.00	1.00
178	39.00	3.00	15.00	.00
179	47.00	3.00	3.00	1.00
180	35.00	3.00	5.00	1.00

d lanj utkan

lanjutan 5

	umr	tkpnd	pglkj	jkimn
181	39.00	3.00	14.00	1.00
182	34.00	3.00	12.00	.00
183	41.00	3.00	20.00	1.00
184	48.00	3.00	9.00	1.00
185	41.00	3.00	13.00	1.00
186	38.00	3.00	10.00	.00
187	33.00	3.00	11.00	1.00
188	48.00	4.00	23.00	1.00
189	44.00	3.00	5.00	1.00
190	34.00	3.00	6.00	1.00
191	42.00	3.00	19.00	1.00
192	52.00	3.00	22.00	1.00
193	52.00	3.00	20.00	1.00
194	53.00	3.00	32.00	1.00
195	38.00	3.00	17.00	1.00
196	44.00	3.00	12.00	1.00
197	38.00	3.00	15.00	1.00
198	45.00	3.00	15.00	1.00
199	32.00	3.00	6.00	1.00
200	32.00	3.00	8.00	1.00
201	37.00	3.00	9.00	1.00
202	37.00	3.00	18.00	.00
203	37.00	3.00	10.00	1.00
204	42.00	3.00	17.00	1.00
205	36.00	3.00	3.00	1.00
206	36.00	3.00	11.00	1.00
207	42.00	3.00	22.00	1.00
208	48.00	3.00	13.00	1.00
209	48.00	3.00	21.00	1.00
210	44.00	3.00	17.00	1.00
211	45.00	3.00	18.00	1.00
212	44.00	2.00	20.00	1.00
213	39.00	3.00	19.00	1.00
214	34.00	3.00	7.00	1.00
215	42.00	3.00	21.00	1.00
216	42.00	3.00	18.00	1.00

ditanjukan

lanjutan 6

	umr	tkpnd	pg/kj	jklmn
217	46.00	3.00	18.00	1.00
218	35.00	3.00	3.00	.00
219	40.00	3.00	5.00	1.00
220	33.00	3.00	8.00	1.00
221	34.00	3.00	3.00	1.00
222	53.00	3.00	17.00	1.00
223	35.00	3.00	10.00	1.00
224	37.00	3.00	11.00	1.00
225	47.00	3.00	20.00	1.00
226	36.00	3.00	5.00	1.00
227	43.00	3.00	12.00	1.00
228	37.00	3.00	12.00	1.00
229	38.00	3.00	3.00	.00
230	33.00	3.00	4.00	1.00
231	35.00	3.00	6.00	1.00
232	39.00	4.00	3.00	1.00
233	54.00	3.00	16.00	1.00
234	46.00	3.00	3.00	1.00
235	37.00	3.00	3.00	1.00
236	37.00	3.00	3.00	1.00
237	45.00	4.00	20.00	1.00
238	39.00	3.00	15.00	1.00
239	45.00	3.00	3.00	1.00
240	32.00	2.00	5.00	.00
241	39.00	3.00	14.00	1.00
242	34.00	3.00	12.00	.00
243	41.00	3.00	12.00	1.00
244	35.00	3.00	10.00	1.00
245	37.00	3.00	11.00	1.00
246	47.00	3.00	14.00	1.00
247	36.00	3.00	5.00	1.00
248	43.00	3.00	12.00	1.00
249	37.00	3.00	12.00	1.00
250	44.00	3.00	3.00	1.00
251	34.00	3.00	4.00	1.00
252	36.00	3.00	6.00	1.00

di lanjutkan

lanjutan 7

7

	umr	tkpnd	pgfkj	jkimn
253	39.00	3.00	3.00	1.00
254	54.00	3.00	21.00	1.00
255	43.00	3.00	3.00	1.00
256	37.00	3.00	3.00	1.00
257	37.00	3.00	3.00	1.00
258	45.00	4.00	20.00	1.00
259	39.00	3.00	15.00	1.00
260	35.00	3.00	3.00	1.00
261	32.00	3.00	5.00	.00
262	39.00	3.00	14.00	1.00
263	34.00	3.00	12.00	.00
264	41.00	3.00	20.00	1.00
265	38.00	3.00	9.00	1.00
266	41.00	3.00	13.00	1.00
267	38.00	3.00	10.00	1.00
268	33.00	3.00	11.00	1.00
269	48.00	4.00	23.00	1.00
270	35.00	3.00	5.00	1.00
271	34.00	3.00	6.00	1.00
272	42.00	3.00	19.00	1.00
273	52.00	3.00	21.00	1.00
274	52.00	3.00	20.00	1.00
275	53.00	3.00	23.00	1.00
276	38.00	3.00	17.00	1.00
277	44.00	3.00	12.00	1.00
278	38.00	3.00	15.00	1.00
279	45.00	3.00	15.00	1.00
280	37.00	3.00	6.00	1.00
281	35.00	3.00	8.00	1.00
282	36.00	3.00	9.00	1.00
283	37.00	3.00	18.00	1.00
284	37.00	3.00	10.00	1.00
285	42.00	3.00	17.00	1.00
286	36.00	3.00	3.00	1.00
287	36.00	3.00	11.00	1.00
288	42.00	3.00	12.00	1.00

danjutan

lanjutan 8

	umr	tkpnd	pglkj	jklmn
289	48.00	3.00	13.00	1.00
290	48.00	3.00	21.00	1.00
291	44.00	3.00	17.00	1.00
292	45.00	3.00	13.00	1.00
293	44.00	3.00	20.00	1.00
294	39.00	3.00	19.00	1.00
295	34.00	3.00	7.00	1.00
296	42.00	2.00	21.00	1.00
297	42.00	3.00	18.00	1.00
298	46.00	3.00	18.00	1.00
299	35.00	3.00	3.00	1.00
300	34.00	3.00	5.00	1.00
301	33.00	3.00	3.00	1.00
302	44.00	3.00	3.00	1.00
303	53.00	3.00	17.00	1.00
304	35.00	3.00	10.00	1.00
305	37.00	3.00	11.00	1.00
306	47.00	3.00	20.00	1.00
307	36.00	3.00	5.00	1.00
308	43.00	3.00	12.00	1.00
309	37.00	3.00	12.00	1.00
310	45.00	3.00	3.00	00
311	36.00	3.00	4.00	1.00
312	32.00	3.00	6.00	1.00
313	39.00	4.00	3.00	1.00
314	54.00	3.00	22.00	1.00
315	43.00	3.00	3.00	1.00
316	37.00	3.00	3.00	1.00
317	37.00	3.00	3.00	1.00
318	45.00	4.00	20.00	1.00
319	39.00	3.00	15.00	1.00
320	34.00	3.00	2.00	1.00
321	32.00	3.00	5.00	00
322	39.00	3.00	14.00	1.00
323	34.00	3.00	12.00	.00
324	41.00	3.00	20.00	1.00

dijanjutkan

lanjutan 9

	umr	tkpnd	pglkj	jklnn
325	33.00	3.00	5.00	1.00
326	33.00	3.00	8.00	1.00
327	34.00	3.00	3.00	1.00
328	53.00	3.00	17.00	1.00
329	35.00	3.00	10.00	1.00
330	37.00	3.00	11.00	1.00
331	47.00	3.00	20.00	1.00
332	36.00	3.00	5.00	1.00
333	43.00	3.00	12.00	1.00
334	37.00	3.00	12.00	1.00
335	42.00	3.00	3.00	1.00
336	35.00	3.00	4.00	1.00
337	36.00	3.00	6.00	1.00
338	39.00	4.00	3.00	1.00
339	54.00	3.00	21.00	1.00
340	36.00	3.00	3.00	1.00
341	37.00	3.00	3.00	1.00
342	37.00	3.00	3.00	1.00
343	45.00	4.00	20.00	1.00
344	39.00	3.00	15.00	1.00
345	35.00	3.00	3.00	1.00
346	32.00	3.00	5.00	1.00
347	40.00	3.00	10.00	1.00
348	36.00	3.00	5.00	1.00
349	34.00	3.00	4.00	1.00
350	33.00	3.00	3.00	1.00
351	39.00	3.00	15.00	1.00
352	34.00	3.00	12.00	1.00
353	38.00	3.00	10.00	1.00
354	34.00	3.00	6.00	1.00
355	53.00	3.00	23.00	1.00
356	45.00	3.00	15.00	1.00
357	37.00	3.00	18.00	1.00
358	36.00	3.00	11.00	1.00
359	44.00	3.00	17.00	1.00
360	34.00	3.00	7.00	1.00

danjutan

lanjutan (0)

	umr	lkpnd	pglkj	jklnn
361	34.00	3.00	3.00	1.00
362	53.00	3.00	17.00	1.00
363	36.00	3.00	5.00	1.00
364	34.00	3.00	4.00	1.00
365	43.00	3.00	3.00	1.00
366	39.00	4.00	15.00	1.00
367	54.00	3.00	12.00	1.00
368	47.00	3.00	20.00	1.00
369	36.00	3.00	3.00	1.00
370	52.00	3.00	20.00	1.00
371	45.00	4.00	20.00	1.00
372	39.00	3.00	14.00	1.00
373	41.00	3.00	13.00	1.00
374	44.00	3.00	5.00	1.00
375	52.00	3.00	14.00	1.00
376	38.00	3.00	15.00	1.00
377	37.00	3.00	9.00	1.00
378	36.00	3.00	3.00	1.00
379	48.00	3.00	21.00	1.00
380	39.00	3.00	19.00	1.00
381	46.00	3.00	18.00	1.00
382	40.00	3.00	3.00	1.00
383	47.00	3.00	20.00	1.00
384	36.00	3.00	3.00	1.00
385	54.00	3.00	20.00	1.00
386	45.00	4.00	20.00	1.00
387	39.00	3.00	14.00	1.00
388	37.00	3.00	11.00	1.00
389	37.00	3.00	12.00	1.00
390	39.00	3.00	3.00	1.00
391	37.00	3.00	3.00	1.00
392	35.00	3.00	5.00	1.00
393	48.00	3.00	9.00	1.00
394	48.00	4.00	23.00	1.00
395	52.00	3.00	22.00	1.00
396	44.00	3.00	12.00	1.00

dijanjutkan

lanjutan 11

	umr	tkpnd	pglkj	jklnn
397	32.00	3.00	8.00	1.00
398	42.00	3.00	11.00	1.00
399	48.00	3.00	13.00	1.00
400	44.00	2.00	20.00	1.00
401	42.00	3.00	18.00	1.00
402	33.00	3.00	8.00	1.00
403	37.00	3.00	11.00	1.00
404	37.00	3.00	12.00	1.00
405	39.00	4.00	3.00	1.00
406	37.00	3.00	3.00	1.00
407	32.00	2.00	5.00	0.00
408	35.00	3.00	10.00	1.00
409	43.00	3.00	12.00	1.00
410	36.00	3.00	6.00	1.00
411	37.00	3.00	3.00	1.00
412	35.00	3.00	3.00	1.00
413	41.00	3.00	20.00	1.00
414	33.00	3.00	11.00	1.00
415	42.00	3.00	19.00	1.00
416	38.00	3.00	17.00	1.00
417	37.00	3.00	6.00	1.00
418	37.00	3.00	10.00	1.00
419	42.00	3.00	12.00	1.00
420	45.00	3.00	18.00	1.00
421	42.00	2.00	21.00	1.00
422	34.00	3.00	5.00	1.00
423	35.00	3.00	10.00	1.00
424	43.00	3.00	12.00	1.00
425	32.00	3.00	6.00	1.00
426	37.00	3.00	3.00	1.00
427	34.00	3.00	3.00	1.00
428	41.00	3.00	20.00	1.00
429	53.00	3.00	17.00	1.00
430	36.00	3.00	5.00	1.00
431	35.00	3.00	4.00	1.00
432	36.00	3.00	3.00	1.00

dijanjutkan

lanjutan f2

	umur	tkpnd	pgtkj	jklnn
433	39.00	3.00	15.00	1.00
434	37.00	3.00	11.00	1.00
435	37.00	3.00	12.00	1.00
436	39.00	3.00	3.00	1.00
437	37.00	3.00	3.00	1.00
438	36.00	3.00	5.00	.00
439	36.00	3.00	9.00	1.00
440	48.00	3.00	29.00	1.00
441	52.00	3.00	26.00	1.00
442	44.00	3.00	12.00	1.00
443	37.00	3.00	8.00	1.00
444	42.00	3.00	17.00	1.00
445	48.00	3.00	13.00	1.00
446	44.00	3.00	20.00	1.00
447	42.00	3.00	18.00	1.00
448	33.00	3.00	8.00	1.00
449	37.00	3.00	11.00	1.00
450	37.00	3.00	12.00	1.00
451	39.00	4.00	3.00	1.00
452	37.00	3.00	3.00	1.00
453	32.00	3.00	5.00	.00
454	35.00	3.00	10.00	1.00
455	43.00	3.00	12.00	1.00
456	35.00	3.00	6.00	1.00
457	37.00	3.00	3.00	1.00

LAMPIRAN III
DATA VARIABEL PENELITIAN



DATA VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN

	pp1	pp2	pp3	mm1	mm2	mm3	mm4	kk1	kk2	km1	km2	km3	km4	ko1	ko2
1	3.3	3.4	3.3	3.5	3.5	3.6	3.5	3.5	3.2	4.5	4.7	4.5	4.7	4.6	5.0
2	3.5	3.8	3.9	4.5	4.3	4.0	4.3	4.1	4.0	4.3	4.4	4.3	4.4	4.3	4.4
3	3.1	3.2	3.2	3.4	3.4	3.4	3.4	3.3	3.3	3.3	3.4	3.4	3.5	3.6	3.6
4	3.7	3.8	3.7	4.5	4.3	4.0	5.0	4.1	4.1	4.6	4.4	4.3	4.5	4.6	4.9
5	3.6	3.5	3.6	3.9	3.4	3.9	3.4	3.6	3.6	4.0	3.8	4.1	4.2	4.0	4.3
6	3.4	3.4	3.4	3.6	3.6	3.7	3.6	3.7	3.7	3.7	3.9	3.7	3.8	4.2	4.3
7	3.0	3.0	3.1	3.2	3.1	3.1	3.2	3.2	3.1	3.2	3.2	3.3	3.4	3.4	3.4
8	3.1	3.1	3.0	3.3	3.2	3.2	3.3	3.5	3.3	3.3	3.3	3.4	3.4	3.6	3.8
9	3.5	3.4	3.3	4.1	4.1	4.1	5.0	4.1	4.0	4.8	4.8	4.8	4.8	4.6	5.0
10	3.1	3.0	3.0	3.3	3.3	3.4	3.4	3.1	3.2	3.5	3.1	3.2	3.2	4.1	4.3
11	3.8	3.8	3.5	3.5	3.4	3.5	3.4	3.3	3.4	3.5	3.6	3.5	3.6	3.8	3.7
12	4.0	4.1	5.0	4.0	4.1	4.0	5.0	4.0	4.0	4.1	4.2	4.2	4.3	4.4	4.9
13	3.3	3.4	3.1	3.6	3.6	3.6	3.6	3.7	3.8	3.7	3.5	3.9	3.7	4.1	4.1
14	4.1	4.2	4.3	4.5	4.5	4.1	5.0	4.3	4.2	4.3	4.2	4.3	4.3	4.5	5.0
15	3.2	3.2	3.2	3.4	3.4	3.4	3.4	3.8	3.8	3.1	3.2	3.2	3.5	3.6	3.7
16	3.1	3.1	3.2	3.3	3.3	3.3	3.3	3.2	3.2	3.1	3.2	3.2	3.3	4.1	3.5
17	4.1	4.0	4.1	4.2	4.3	4.1	5.0	4.1	4.2	4.3	4.5	4.3	5.0	4.6	4.9
18	2.9	2.6	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	3.3	3.2	3.1	3.2	3.2	3.3	3.5	3.6
19	4.2	4.1	4.2	4.3	4.3	4.3	5.0	4.5	4.4	4.3	4.1	4.2	5.0	4.2	4.2
20	3.5	3.5	3.4	3.9	3.9	3.9	3.9	3.8	3.6	4.2	4.1	4.1	5.0	4.3	4.9
21	3.1	3.2	3.1	3.3	3.3	3.3	3.4	3.3	3.5	3.3	3.3	3.3	3.6	3.6	3.7
22	3.2	3.2	3.1	3.1	3.2	3.2	3.2	3.5	3.4	3.7	3.4	3.4	3.5	3.5	3.6
23	3.1	3.0	3.2	3.3	3.3	3.3	3.3	3.9	3.4	3.3	3.3	3.3	3.3	3.5	3.5
24	3.3	3.2	3.2	3.4	3.4	3.4	3.4	4.5	4.5	4.2	4.1	4.1	5.0	4.6	4.8
25	2.4	2.3	2.4	3.2	3.2	3.2	3.2	2.6	2.6	2.4	2.5	2.7	2.7	4.1	4.1
26	3.4	3.5	3.4	3.6	3.6	3.6	3.6	3.7	3.4	3.5	3.6	3.5	3.6	4.0	4.3
27	4.0	4.1	4.0	4.1	4.1	4.1	5.0	4.1	4.3	4.1	4.2	4.2	5.0	4.2	4.2
28	2.3	2.4	2.3	3.1	4.3	3.1	3.1	3.3	3.4	3.1	3.2	3.2	3.2	3.3	3.3
29	3.3	3.5	3.3	4.3	4.3	4.3	5.0	3.7	3.8	4.3	4.3	4.3	5.0	3.4	3.5
30	3.2	3.2	3.2	3.1	3.1	3.1	3.1	3.8	3.7	3.1	3.1	3.2	3.2	4.1	4.1
31	3.5	4.0	3.9	4.1	4.0	4.1	4.1	3.9	3.8	3.5	3.5	3.5	3.6	4.0	3.7
32	3.3	3.4	3.2	3.5	3.5	3.5	3.5	2.9	3.2	3.1	3.2	3.1	3.1	3.3	3.6
33	3.2	3.1	3.1	3.3	3.3	3.2	3.2	3.9	3.7	3.1	3.2	3.1	3.2	4.0	4.1
34	3.3	3.5	3.5	4.1	4.2	4.1	4.2	3.9	3.8	3.7	3.7	3.8	3.9	4.8	4.9
35	3.3	3.4	3.4	3.9	3.8	3.8	3.8	3.5	3.6	3.3	3.3	3.3	3.5	3.9	3.9
36	3.4	3.4	3.8	3.5	3.6	3.5	3.5	3.7	3.4	3.5	3.5	3.6	3.5	3.7	3.8

dilanjutkan

lanjutan I

	pp1	pp2	pp3	mm1	mm2	mm3	mm4	kk1	kk2	km1	km2	km3	km4	ko1	ko2
37	4.2	4.1	4.0	4.3	4.3	4.2	4.3	4.1	4.0	4.6	4.6	4.7	4.7	4.7	4.9
38	2.3	2.4	2.4	2.3	2.3	2.3	2.3	2.9	3.0	2.5	2.6	2.6	2.6	3.0	3.1
39	4.1	4.2	3.9	4.4	4.3	4.3	4.4	3.9	4.1	4.3	4.3	4.3	4.4	4.8	4.9
40	3.2	3.1	3.1	3.0	3.0	3.0	2.9	3.8	3.8	3.4	3.5	3.3	3.3	4.5	4.8
41	3.5	3.5	3.4	4.1	4.2	4.1	4.2	3.9	3.5	3.5	3.6	3.4	3.6	3.6	3.7
42	2.5	2.6	2.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.3	3.6	3.7	3.7	3.6	3.7	3.7
43	3.2	3.2	3.0	3.1	3.2	3.2	3.2	3.2	3.1	3.1	3.2	3.2	3.2	3.3	3.4
44	3.3	3.3	3.4	4.1	4.2	4.2	4.2	3.9	3.8	3.8	3.8	3.9	3.9	4.0	4.2
45	3.3	3.3	3.4	3.9	3.8	3.8	3.8	3.5	3.7	3.6	3.7	3.3	3.4	3.9	4.1
46	3.3	3.4	3.3	3.5	3.5	3.5	3.5	3.6	3.4	3.5	3.5	3.6	3.6	3.8	3.9
47	4.2	4.2	4.0	4.4	4.4	4.4	4.3	4.1	4.1	4.6	4.6	4.7	4.7	4.8	4.8
48	2.8	2.5	2.5	3.1	3.0	3.1	3.0	2.5	2.3	3.0	3.1	3.0	3.0	3.1	3.2
49	3.4	3.4	3.3	3.4	3.4	3.4	3.4	3.2	3.4	3.4	3.5	3.6	3.3	3.7	3.7
50	3.5	3.5	3.7	4.4	4.5	4.5	4.5	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.4	5.0	4.6
51	3.5	3.6	3.5	3.6	3.7	3.6	3.6	3.5	3.5	3.4	3.3	3.2	3.4	3.6	3.7
52	3.2	3.2	3.0	4.3	4.3	4.4	4.4	4.5	4.5	3.8	3.9	3.8	3.6	4.5	4.5
53	3.5	3.6	3.6	3.9	3.9	3.8	3.8	3.6	3.9	4.1	4.1	4.0	4.1	4.1	4.2
54	3.5	3.6	3.6	3.3	3.3	3.3	3.3	4.0	3.9	3.8	3.4	3.6	3.3	4.2	4.1
55	3.2	3.2	3.2	3.1	3.1	3.1	3.1	3.5	3.6	3.3	3.1	3.2	3.2	3.7	3.7
56	3.0	3.3	3.2	3.1	3.2	3.2	3.2	3.2	3.1	3.3	3.2	3.3	3.3	3.3	3.3
57	3.7	3.8	3.5	3.4	3.4	3.5	3.4	4.5	4.4	3.8	3.9	3.8	3.7	4.7	4.7
58	3.0	2.8	3.1	3.0	3.1	3.1	3.1	3.1	3.0	3.3	3.1	3.2	3.1	3.4	3.5
59	3.6	3.6	3.3	3.5	3.5	3.5	3.5	3.3	3.4	3.5	3.5	3.6	3.6	3.6	3.7
60	3.7	3.6	3.5	4.2	4.2	4.2	4.2	3.6	3.6	4.1	4.1	4.0	4.1	4.6	4.3
61	3.0	2.9	3.1	3.4	3.3	3.3	3.1	3.7	3.6	3.6	3.7	3.6	3.7	3.7	3.8
62	3.3	3.4	3.4	4.4	4.3	4.4	4.1	3.7	3.9	4.3	4.1	4.1	4.1	4.2	4.3
63	3.2	3.3	3.1	3.0	3.3	3.3	3.3	3.8	3.4	3.1	3.2	3.3	3.3	3.6	3.7
64	3.5	3.6	3.6	3.8	3.8	4.0	4.0	3.3	4.0	4.3	4.2	4.7	4.6	4.6	4.7
65	3.5	3.7	3.6	4.3	4.3	4.3	4.3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.2	4.3	4.4	4.5
66	3.5	3.5	3.5	3.0	3.1	3.1	3.1	3.5	4.1	4.3	4.2	4.0	4.3	4.3	4.6
67	2.7	2.7	3.1	3.3	3.2	3.2	3.3	3.2	3.2	3.4	3.4	3.4	3.5	3.4	3.5
68	3.5	3.6	3.5	3.9	3.9	3.8	3.8	3.6	3.6	3.9	4.1	4.0	4.1	4.1	4.1
69	3.5	3.5	3.5	3.3	3.4	3.3	3.4	4.0	3.8	3.3	3.3	3.4	3.4	4.2	4.1
70	3.3	3.2	3.2	3.1	3.2	3.1	3.1	3.5	3.4	3.3	3.2	3.5	3.6	4.5	4.1
71	3.1	3.0	3.1	3.3	3.3	3.2	3.3	3.2	3.1	3.3	3.3	3.5	3.4	3.4	3.4
72	3.7	3.6	3.6	3.4	3.4	3.4	3.5	3.6	3.4	3.8	3.7	3.6	3.7	3.7	3.8

danjutan

lanjutan 2

	pp1	pp2	pp3	mm1	mm2	mm3	mm4	kk1	kk2	km1	km2	km3	km4	ko1	ko2
73	2.5	2.6	2.5	3.1	3.1	3.0	3.1	2.6	2.9	3.1	3.0	3.1	3.1	3.0	3.1
74	3.3	3.1	3.3	3.6	3.5	3.7	3.6	3.3	3.2	3.5	3.5	3.4	3.5	3.7	3.7
75	3.7	3.7	3.8	4.1	4.0	3.9	4.0	3.6	3.6	4.1	4.1	4.1	4.2	5.0	4.4
76	3.3	3.4	3.3	3.6	3.6	3.6	3.6	3.4	3.2	3.5	3.1	3.2	3.5	3.6	3.6
77	3.8	3.9	4.0	4.1	4.2	4.3	4.3	3.7	3.3	4.3	4.3	4.2	4.4	4.6	4.6
78	3.2	3.2	3.4	3.1	3.0	3.1	3.2	3.6	3.7	3.1	3.1	3.3	3.2	3.5	3.6
79	3.4	3.5	3.5	4.0	4.1	4.1	4.0	3.2	3.2	3.5	3.5	3.5	3.6	3.7	3.5
80	3.2	3.2	3.2	3.3	3.3	3.4	3.2	3.2	3.2	2.9	2.9	3.1	3.2	4.0	3.7
81	3.5	3.5	3.5	4.3	4.3	4.4	4.3	4.1	4.2	4.4	4.4	4.3	4.4	4.7	4.7
82	3.4	3.0	2.9	3.1	3.2	3.3	3.3	3.5	4.0	4.1	4.1	4.2	4.2	4.3	4.4
83	4.0	3.7	3.9	4.3	4.3	4.3	4.3	4.5	4.5	3.4	3.8	3.9	3.8	4.4	4.4
84	3.6	3.5	3.5	3.9	3.9	3.8	3.9	3.6	4.0	4.0	4.1	4.1	4.1	4.3	4.5
85	3.5	3.5	3.7	3.3	3.3	3.3	3.4	4.0	3.9	3.3	3.3	3.2	3.6	4.0	3.7
86	3.2	3.2	3.1	3.1	3.1	3.2	3.2	3.5	3.5	3.3	3.6	3.6	3.5	3.9	3.9
87	2.6	2.5	2.7	3.0	3.1	3.2	3.1	2.6	2.6	2.8	3.0	2.8	2.8	3.1	3.2
88	3.8	3.6	3.5	3.5	3.6	3.5	3.5	3.3	3.4	3.5	3.6	3.5	3.6	3.7	3.7
89	4.2	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	3.6	4.2	4.1	4.2	4.2	4.1	4.5	4.6
90	3.2	3.5	3.3	3.6	3.7	3.6	3.5	3.7	3.8	3.5	3.7	3.8	3.7	4.6	4.2
91	3.3	3.5	3.6	4.1	4.1	4.0	4.0	3.7	4.0	4.3	4.2	4.3	4.4	4.2	4.3
92	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.8	3.8	3.1	3.2	3.2	3.4	3.8	3.9
93	3.2	3.1	3.0	3.1	3.1	3.1	3.2	3.4	3.4	3.1	3.1	3.1	3.2	3.7	3.8
94	3.3	3.5	3.5	4.1	4.2	4.2	4.2	3.9	3.7	3.7	3.8	3.8	3.7	3.7	3.6
95	3.3	3.4	3.4	3.8	3.8	3.8	3.8	3.5	3.8	3.3	3.3	3.3	3.4	3.8	3.8
96	3.3	3.6	3.3	3.5	3.6	3.5	3.5	3.1	3.4	3.5	3.5	3.6	3.5	4.1	3.6
97	4.2	4.2	4.2	4.3	4.4	4.4	4.4	4.1	4.2	4.6	4.6	4.7	4.6	4.7	4.6
98	2.3	2.4	2.4	2.3	2.3	2.3	2.3	2.5	2.6	2.6	2.5	2.4	2.5	2.7	2.8
99	3.3	3.3	3.4	4.4	4.4	4.4	4.4	3.7	3.6	4.3	4.3	4.3	4.3	4.5	4.6
100	3.2	3.0	3.1	3.1	3.0	3.0	3.1	3.8	3.8	3.6	3.7	3.6	3.4	4.5	4.3
101	3.5	3.5	3.5	4.1	4.1	4.2	4.1	3.9	3.5	4.2	4.1	4.6	4.4	4.3	4.4
102	2.6	2.8	2.6	3.6	3.6	3.6	3.6	2.9	2.9	3.6	3.7	3.7	3.6	3.8	3.4
103	3.0	3.1	2.8	3.3	3.2	3.2	3.3	3.3	3.2	3.3	3.5	3.3	3.3	3.5	3.6
104	3.7	3.8	3.5	3.4	3.4	3.5	3.4	4.1	4.4	3.3	3.3	3.5	3.4	4.4	4.6
105	2.5	2.6	3.0	3.1	3.1	3.1	3.1	3.2	3.1	3.2	3.2	3.3	3.4	3.4	3.5
106	3.2	3.3	3.4	3.5	3.5	3.4	3.5	3.0	3.1	3.5	3.5	3.6	3.6	3.7	3.5
107	3.7	3.9	4.1	4.1	4.2	4.1	4.2	4.2	4.2	4.3	4.3	4.4	4.2	4.5	4.6

LAMPIRAN IV
TABEL FREKUENSI DAN HISTOGRAM



TABEL FREKUENSI

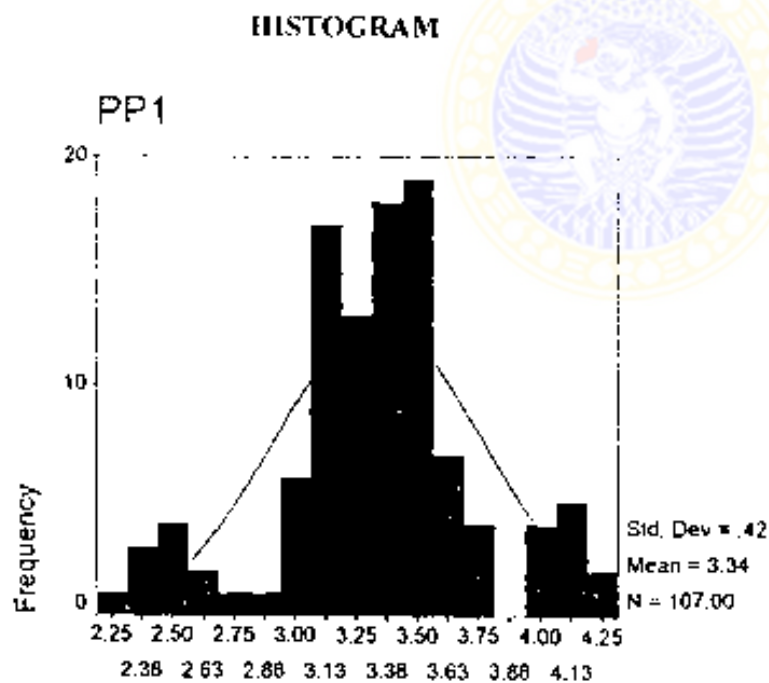
		UMR	TKPND	PGLKJ	JKLMN
N	Valid	457	457	457	457
	Missing	0	0	0	0
Mean		39.9322	3.0350	11.2582	.9081
Std. Error of Mean		.2615	1.304E-02	.3089	1.353E-02
Median		38.0000	3.0000	11.0000	1.0000
Mode		37.00	3.00	3.00	1.00
Std. Deviation		5.5896	.2788	6.5600	.2892
Varianace		31.2432	7.772E-02	43.0341	8.364E-02
Skewness		.814	1.246	.307	-2.835
Std. Error of Skewness		.114	.114	.114	.114
Kurtosis		-.120	9.496	-.915	6.061
Std. Error of Kurtosis		.228	.228	.228	.228
Range		22.00	2.00	29.00	1.00
Minimum		32.00	2.00	3.00	00
Maximum		54.00	4.00	32.00	1.00
Sum		18249.00	1387.00	5145.00	415.00
Percentiles	25	36.0000	3.0000	5.0000	1.0000
	50	38.0000	3.0000	11.0000	1.0000
	75	44.0000	3.0000	17.0000	1.0000



TABEL FREKUENSI

		KM2	KM3	KM4	KO1	KO2
N	Valid	107	107	107	107	107
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.6533	3.6777	3.7458	3.9954	4.0360
Std. Error of Mean		4.903E-02	4.943E-02	5.487E-02	4.774E-02	5.051E-02
Median		3.5500	3.6000	3.6000	4.0300	4.0500
Mode		3.20	3.60	3.60	3.60 ^a	3.68
Std. Deviation		.5071	.5113	.5675	.4938	.5225
Variance		.2572	.2614	.3221	.2438	.2730
Skewness		.195	.196	.579	-.105	.117
Std. Error of Skewness		.234	.234	.234	.234	.234
Kurtosis		-.621	-.480	-.343	-.626	-.972
Std. Error of Kurtosis		.463	.463	.463	.463	.463
Range		2.35	2.45	2.45	2.35	2.18
Minimum		2.48	2.35	2.53	2.65	2.80
Maximum		4.83	4.80	4.98	5.00	4.98
Sum		390.90	393.51	400.80	427.61	431.85
Percentiles	25	3.2300	3.3000	3.3500	3.6300	3.6300
	50	3.5500	3.6000	3.6000	4.0300	4.0500
	75	4.1300	4.1300	4.2000	4.4000	4.4800

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown



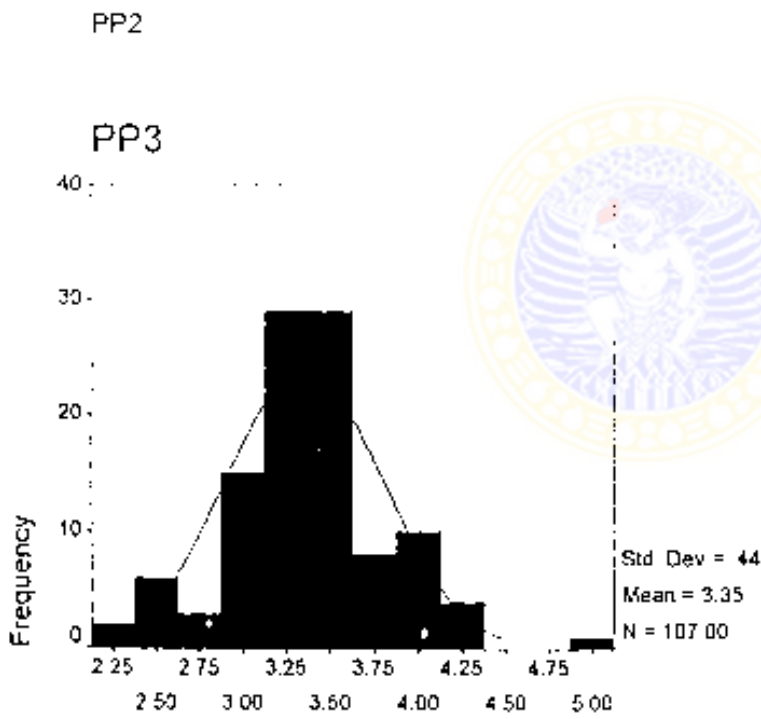
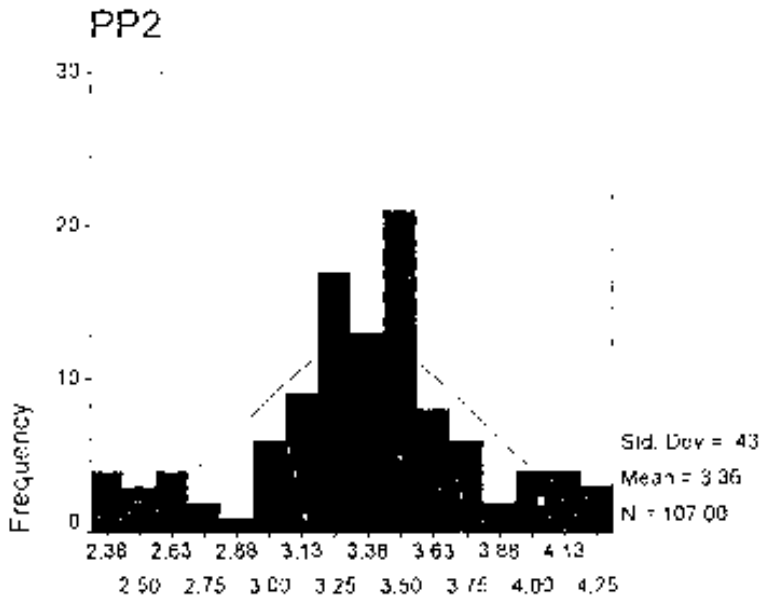
PP1

TABEL FREKUENSI

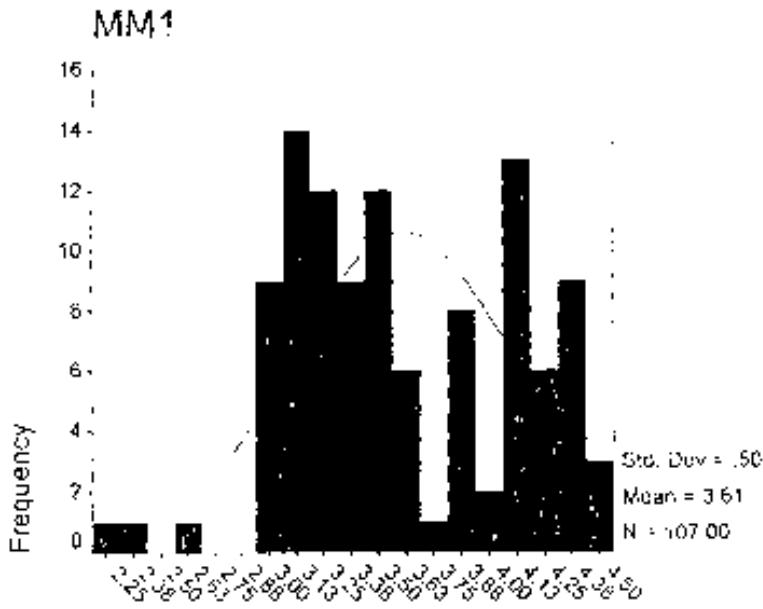
		PP1	PP2	FP3	NM1	MM2
N	Valid	107	107	107	107	107
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.3384	3.3597	3.3515	3.6099	3.6215
Std. Error of Mean		4.021E-02	4.163E-02	4.271E-02	4.863E-02	4.796E-02
Median		3.3300	3.4300	3.3500	3.5000	3.5300
Mode		3.50	3.10 ^a	3.10 ^a	3.13 ^a	4.30
Std. Deviation		4160	4306	4418	5030	4961
Variance		1730	1854	1951	2530	2462
Skewness		-.211	-.267	.237	.035	-.016
Std. Error of Skewness		.234	.234	.234	.234	.234
Kurtosis		.615	.140	1.402	-.699	-.651
Std. Error of Kurtosis		.463	.463	.463	.453	.463
Range		1.92	1.90	2.65	2.23	2.18
Minimum		2.28	2.33	2.33	2.30	2.30
Maximum		4.20	4.23	4.90	4.53	4.48
Sum		357.21	359.49	358.62	386.25	387.51
Percentiles	25	3.1700	3.1000	3.1300	3.2500	3.2300
	50	3.3300	3.4300	3.3500	3.5000	3.5300
	75	3.5000	3.5800	3.5500	4.1000	4.1000

TABEL FREKUENSI

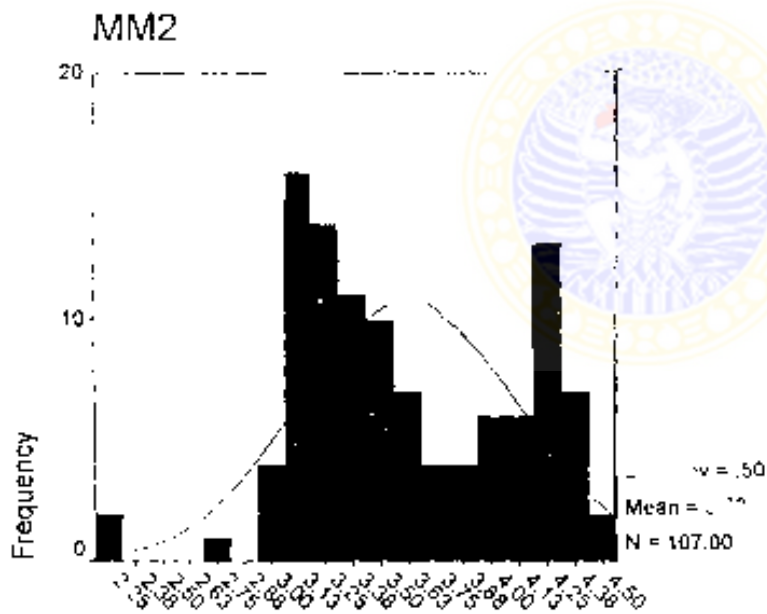
		MM3	MM4	KK1	KK2	KM1
N	Valid	107	107	107	107	107
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.6054	3.6634	3.5835	3.6010	3.6431
Std. Error of Mean		4.603E-02	5.684E-02	4.176E-02	4.345E-02	4.962E-02
Median		3.5000	3.5000	3.6000	3.6000	3.5000
Mode		3.33	3.50	3.65	3.80	3.50
Std. Deviation		4761	5880	4320	4495	5133
Variance		2267	3.157	.1865	2020	2634
Skewness		-.037	.571	-.218	-.191	.170
Std. Error of Skewness		.234	.234	.234	.234	.234
Kurtosis		-.522	-.004	.186	-.054	-.610
Std. Error of Kurtosis		.463	.463	.463	.463	.463
Range		2.15	2.68	2.02	2.17	2.43
Minimum		2.30	2.30	2.48	2.33	2.35
Maximum		4.45	4.98	4.50	4.50	4.78
Sum		385.78	391.98	383.43	385.63	389.81
Percentiles	25	3.2300	3.2300	3.3000	3.3000	3.2500
	50	3.5000	3.5000	3.6000	3.6000	3.5000
	75	4.0500	4.1340	3.8500	4.0000	4.1300



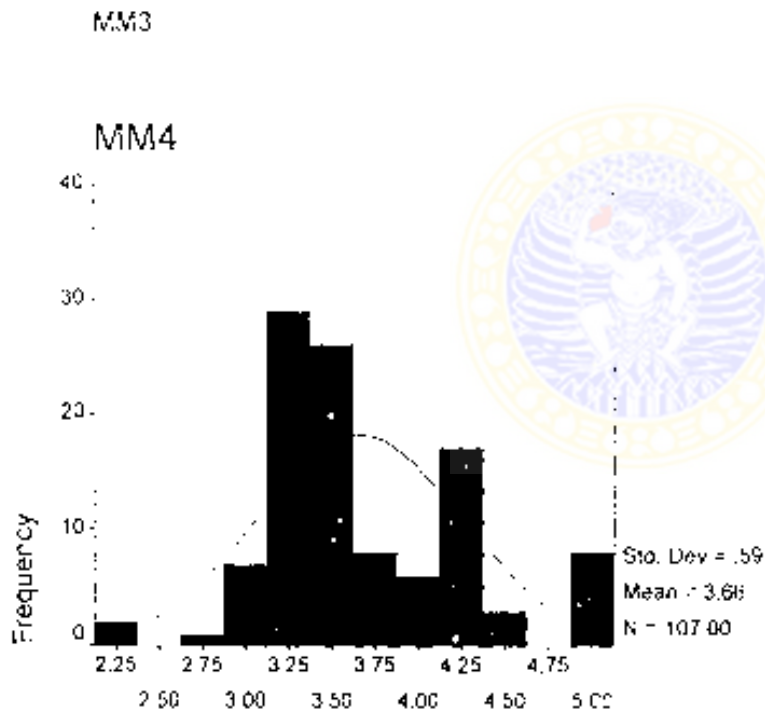
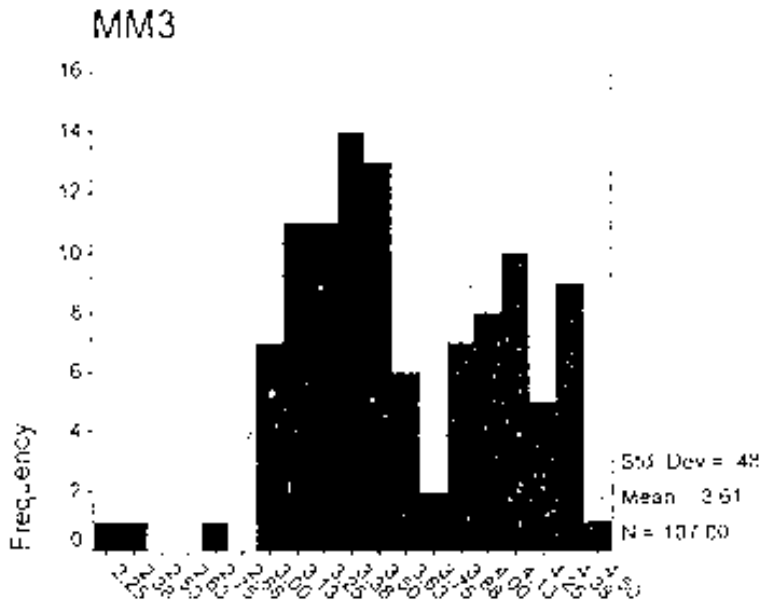
PP3



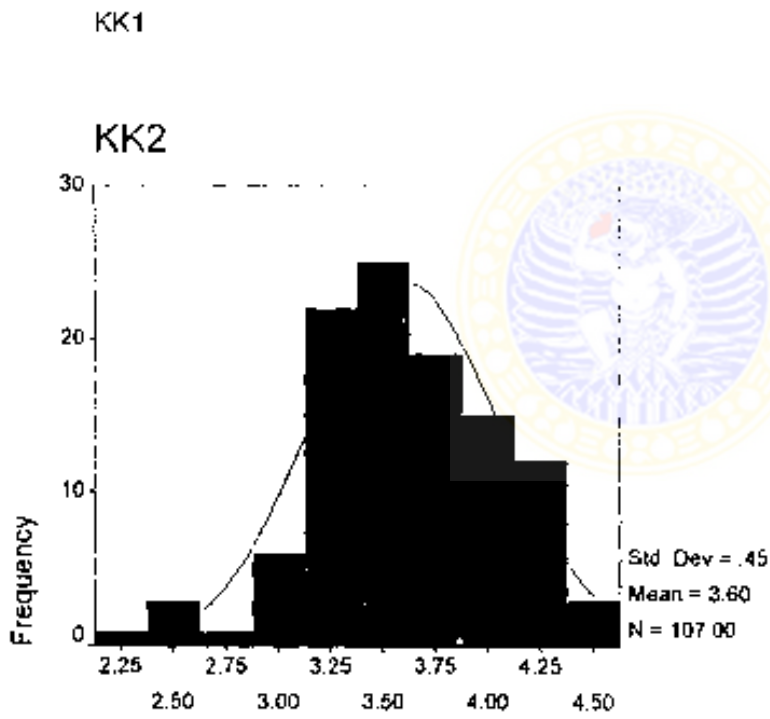
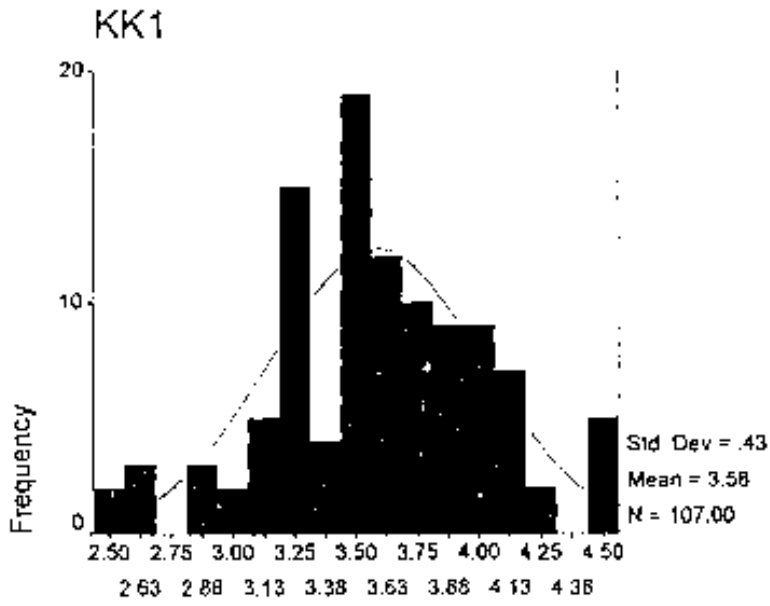
MM1



MM2

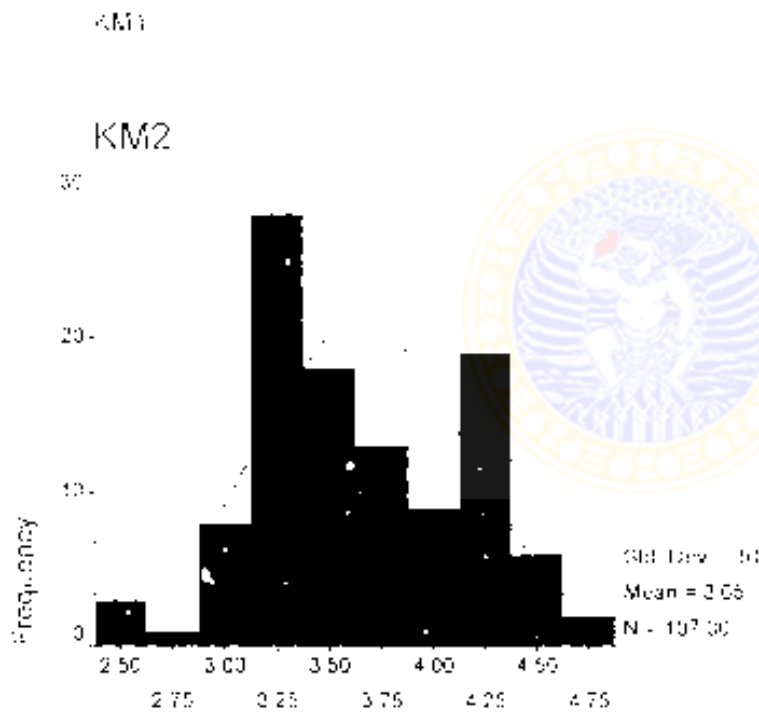
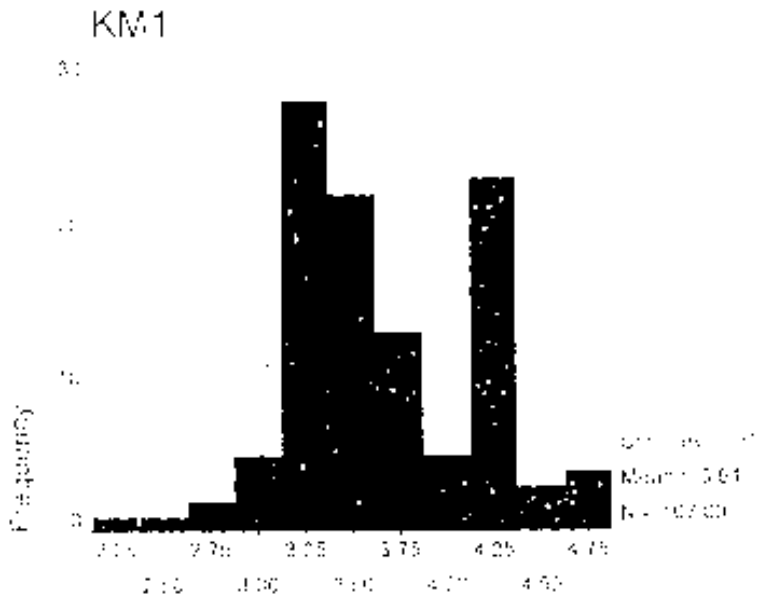


MM4

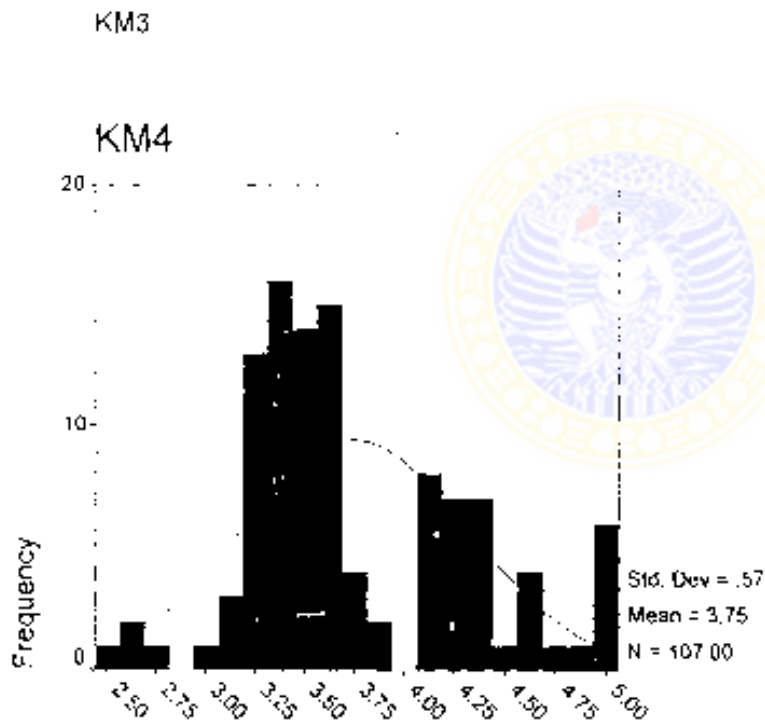
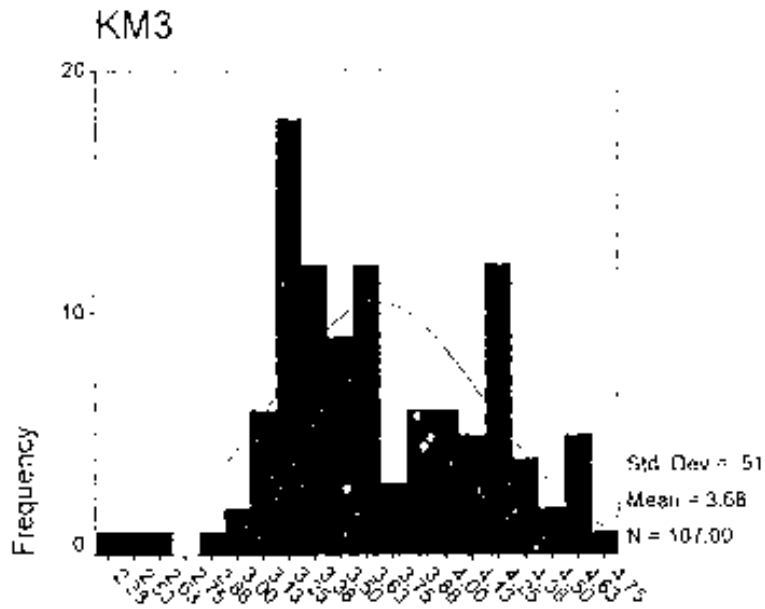


KK2

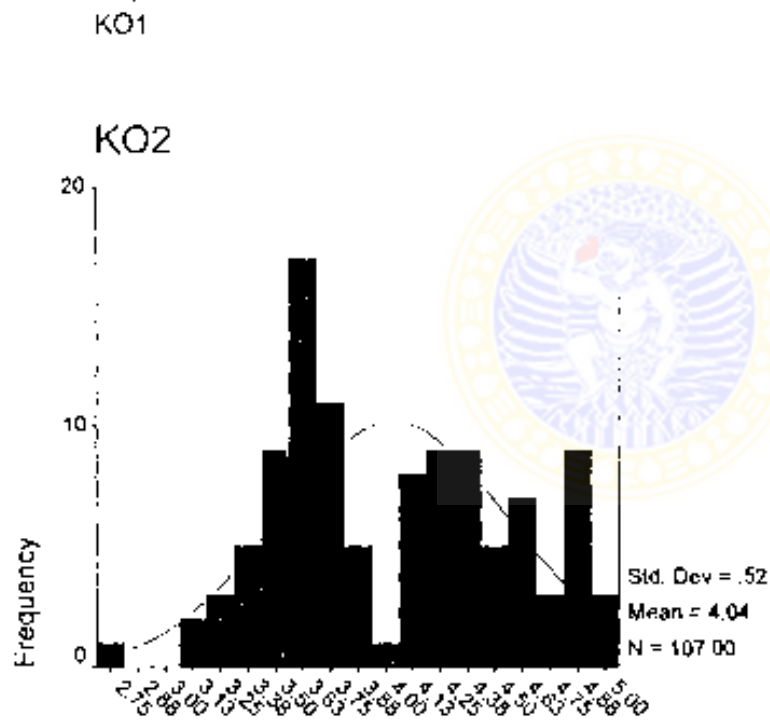
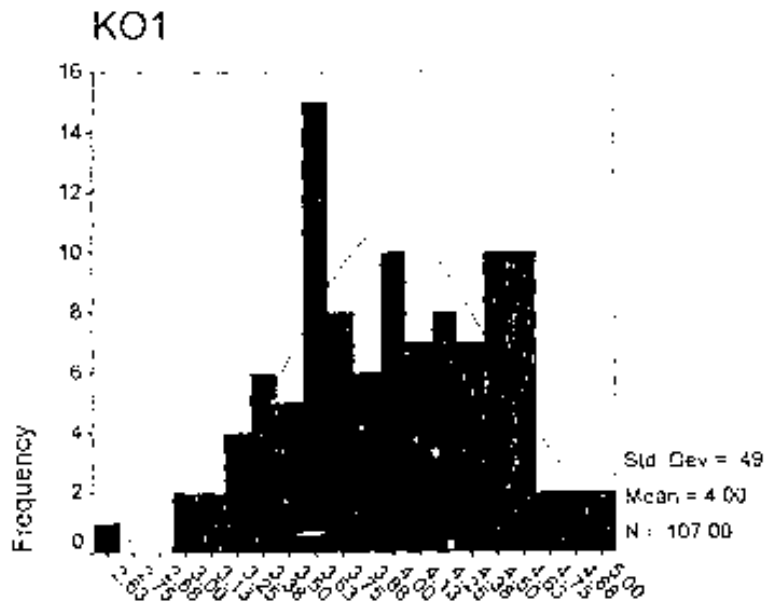
0 1 2 3



KM2



KM4



KO2

LAMPIRAN V
UJI NORMALITAS DAN UNIFORMITAS
KOLMOGOROV - SMIRNOV

The watermark is a circular seal of the University of Airlangga. It features a central figure, likely a Garuda, surrounded by a ring of text in Indonesian. The seal is rendered in a light blue and yellow color scheme.

ONE SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST

		PP1	PP2	PP3	MM1	MM2
N		107	107	107	107	107
Normal Parameters^{a,b}	Mean	3.3384	3.3597	3.3515	3.6099	3.6215
	Std. Deviation	.4160	.4306	.4418	.5030	.4961
Most Extreme Differences	Absolute	.117	.086	.098	.115	.113
	Positive	.106	.077	.061	.110	.099
	Negative	-.117	-.086	-.098	-.115	-.113
Kolmogorov-Smirnov Z		1.211	.892	1.010	1.187	1.164
Asymp. Sig. (2-tailed)		.107	.403	.230	.120	.133

ONE SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST

		MM3	MM4	KK1	KK2	KM1
N		107	107	107	107	107
Normal Parameters^{a,b}	Mean	3.6054	3.6634	3.5835	3.3040	3.6431
	Std. Deviation	.4761	.5880	.4320	.4495	.5133
Most Extreme Differences	Absolute	.105	.161	.061	.063	.143
	Positive	.105	.161	.046	.052	.143
	Negative	-.094	-.102	-.061	-.063	-.109
Kolmogorov-Smirnov Z		1.082	1.664	.630	.653	1.474
Asymp. Sig. (2-tailed)		.192	.008	.822	.787	.020

ONE SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST

		KM2	KM3	KM4	KO1	KO2
N		107	107	107	107	107
Normal Parameters^{a,b}	Mean	3.6533	3.6777	3.7458	3.9964	4.0360
	Std. Deviation	.5071	.5113	.5676	.4938	.5225
Most Extreme Differences	Absolute	.113	.112	.171	.090	.136
	Positive	.113	.112	.171	.090	.136
	Negative	-.101	-.075	-.093	-.080	-.062
Kolmogorov-Smirnov Z		1.173	1.156	1.774	.934	1.412
Asymp. Sig. (2-tailed)		.128	.138	.004	.348	.037

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ONE SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST

		UMR	TKPND	PGLKJ	JKLMN
N		457	457	457	457
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	39.9322	3.0350	11.2582	9081
	Std. Deviation	5.5896	2788	6.5600	2892
Most Extreme Differences	Absolute	.164	.493	.134	.533
	Positive	.164	.493	.134	.375
	Negative	-.078	-.428	-.104	-.533
Kolmogorov-Smirnov Z		3.505	10.541	2.872	11.389
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ONE SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST

		UMR	TKPND	PGLKJ	JKLMN
N		457	457	457	457
Uniform Parameters ^{a,b}	Minimum	32.00	2.00	3.00	.00
	Maximum	54.00	4.00	32.00	1.00
Most Extreme Differences	Absolute	.277	.478	.348	.908
	Positive	.277	.443	.348	.092
	Negative	-.016	-.478	-.007	-.908
Kolmogorov-Smirnov Z		5.922	10.221	7.443	19.413
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000

a. Test distribution is Uniform.

b. Calculated from data.

ONE SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST

		PP1	PP2	PP3	MM1	MM2
N		107	107	107	107	107
Uniform Parameters ^{a,b}	Minimum	2.20	2.33	2.33	2.30	2.30
	Maximum	4.20	4.23	4.94	4.63	4.48
Most Extreme Differences	Absolute	.278	.210	.332	.281	.302
	Positive	.133	.110	.332	.032	.022
	Negative	-.278	-.210	.124	-.281	-.302
Kolmogorov-Smirnov Z		2.681	2.259	3.431	2.903	3.119
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000

ONE SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST

		MM3	MM4	KK1	KK2	KM1
N		107	107	107	107	107
Uniform Parameters ^{a,b}	Minimum	2.30	2.30	2.48	2.33	2.35
	Maximum	4.45	4.98	4.50	4.50	4.76
Most Extreme Differences	Absolute	.302	.233	.220	.280	.253
	Positive	.009	.132	.118	.059	.120
	Negative	-.302	-.233	.220	.280	-.253
Kolmogorov-Smirnov Z		3.125	2.411	2.271	2.697	2.613
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000


ONE SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST

		KM2	KM3	KM4	KO1	KO2
N		107	107	107	107	107
Uniform Parameters ^{a,b}	Minimum	2.48	2.35	2.53	2.65	2.60
	Maximum	4.83	4.80	4.98	5.00	4.98
Most Extreme Differences	Absolute	.189	.244	.199	.235	.196
	Positive	.135	.109	.147	.081	.018
	Negative	-.189	-.244	-.199	-.235	-.196
Kolmogorov-Smirnov Z		1.956	2.520	2.055	2.431	2.023
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000	.001

a. Test distribution is Uniform

b. Calculated from data

LAMPIRAN VI
UJI RELIABILITAS DAN MATRIK KORELASI
VARIABEL – VARIABEL PENELITIAN

A large, faint watermark of the University of Airlangga logo is centered on the page. The logo is circular, featuring a central emblem with a bird-like figure, surrounded by text in Indonesian and English.

PENGANGGARAN PARTISIPATIF

Reliability

**** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PP1	3.1852	1.0755	27.0
2.	PP2	2.7778	.8473	27.0
3.	PP3	3.0741	.9971	27.0
4.	PP4	2.8148	.8787	27.0
5.	PP5	2.4815	.9755	27.0
6.	PP6	2.8519	1.0267	27.0

N of Cases = 27.0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2.8642	2.4815	3.1852	.7037	1.2836	.0607

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
PP1	14.0000	14.6154	.7203	.5533	.8660
PP2	14.4074	16.0969	.7178	.7130	.8673
PP3	14.1111	15.7949	.6190	.4221	.8818
PP4	14.3704	16.4729	.6239	.5422	.8801
PP5	14.7037	14.9088	.7746	.7221	.8563
PP6	14.3333	14.5385	.7794	.7963	.8551

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = .8877 Standardized item alpha = .8885

MOTIVASI MANAJER**Reliability**

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	MM1	3.8148	.7863	27.0
2.	MM2	3.7037	.5417	27.0
3.	MM3	4.0000	.5547	27.0
4.	MM4	3.7037	.6688	27.0
5.	MM5	3.7778	.5064	27.0
6.	MM6	3.6296	.6877	27.0
7.	MM7	3.8519	.9488	27.0
8.	MM8	3.6667	.7338	27.0

N of Cases = 27.0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.7685	3.6296	4.0000	.3704	1.1070	.5344

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
MM1	26.3333	10.0769	.6112	.5558	.7943
MM2	26.4444	11.2564	.6043	.6540	.7996
MM3	26.1481	11.2080	.6006	.6531	.7995
MM4	26.4444	11.3333	.4366	.5055	.8180
MM5	26.3704	12.3191	.3294	.3127	.8279
MM6	26.5185	10.5670	.6054	.4258	.7955
MM7	26.2963	9.0627	.6623	.5567	.7889
MM8	26.4815	10.4900	.5718	.6237	.8001

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .8240 Standardized item alpha = .8258

MOTIVASI MANAJER**Reliability**

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std. Dev.	Cases
1.	MM1	3.8148	.7853	27.0
2.	MM2	3.7037	.5417	27.0
3.	MM3	4.0000	.5547	27.0
4.	MM4	3.7037	.6688	27.0
5.	MM5	3.7778	.5064	27.0
6.	MM6	3.6296	.6877	27.0
7.	MM7	3.8519	.9488	27.0
8.	MM8	3.6667	.7338	27.0

N of Cases = 27.0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.7685	3.6296	4.0000	.3704	1.1029	.0144

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
MM1	26.3333	10.0769	.6113	.5568	.7043
MM2	26.4444	11.2564	.6043	.6540	.7996
MM3	26.1481	11.2080	.6006	.6531	.7995
MM4	26.4444	11.3333	.4366	.5055	.8180
MM5	26.3704	12.3191	.3294	.3127	.8279
MM6	26.5185	10.5670	.6054	.4258	.7955
MM7	26.2963	9.0627	.6623	.5567	.7889
MM8	26.4815	10.4900	.5718	.6237	.8001

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .8240

Standardized item alpha = .8258

KEPUASAN KERJA MANAJER

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	KK1	3.7407	.6559	27.0
2.	KK2	3.8519	.6015	27.0
3.	KK3	3.7407	.6559	27.0
4.	KK4	3.8889	.6980	27.0
5.	KK5	3.7037	.7240	27.0
6.	KK6	3.8519	.5338	27.0
7.	KK7	3.2593	.7121	27.0
8.	KK8	3.7407	.5944	27.0
9.	KK9	3.8889	.5774	27.0
10.	KK10	3.8519	.5338	27.0
11.	KK11	3.8148	.4833	27.0
12.	KK12	3.4815	.5092	27.0
13.	KK13	3.4444	.6405	27.0
14.	KK14	3.8519	.6015	27.0
15.	KK15	3.7778	.4237	27.0
16.	KK16	3.8148	.6225	27.0
17.	KK17	3.7037	.5417	27.0
18.	KK18	3.8519	.5338	27.0
19.	KK19	3.4815	.5796	27.0
20.	KK20	3.7778	.5774	27.0

N of Cases = 27.0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.7259	3.2593	3.8889	.6296	1.1932	.0301

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
KK1	70.7778	47.3333	.7794	.	.9073
KK2	70.6667	47.7692	.8016	.	.9073
KK3	70.7778	48.6410	.6259	.	.9113
KK4	70.1296	50.4729	.3870	.	.9177
KK5	70.1148	48.8490	.5360	.	.9140
KK6	70.1667	49.3846	.6836	.	.9104
KK7	71.1593	49.8917	.4373	.	.9166
KK8	70.7778	48.7179	.6902	.	.9099
KK9	70.6296	48.3960	.7554	.	.9085
KK10	70.6667	48.3077	.8363	.	.9073

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
KK11	70.7037	53.2165	.1911	.	.9198
KK12	71.0370	53.3447	.1605	.	.9207
KK13	71.0741	49.2251	.5744	.	.9126
KK14	70.6667	48.5385	.7036	.	.9095
KK15	70.7407	51.1225	.5770	.	.9131
KK16	70.7037	49.1396	.6040	.	.9119
KK17	70.8148	49.0028	.7254	.	.9094
KK18	70.6667	49.5385	.6620	.	.9108
KK19	71.0370	53.1140	.1595	.	.9216
KK20	70.7407	49.4302	.6201	.	.9115

Reliability Coefficients 20 items

Alpha = .9167

Standardized item alpha = .9179



Correlations

Correlations

		PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6
PP1	Pearson Correlation	1.000	.638**	.489**	.567**	.608**	.618**
	Sig. (2-tailed)		.000	.010	.002	.001	.001
	N	27	27	27	27	27	27
PP2	Pearson Correlation	.638**	1.000	.521**	.356	.553**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.068	.003	.000
	N	27	27	27	27	27	27
PP3	Pearson Correlation	.489**	.521**	1.000	.543**	.515**	.500*
	Sig. (2-tailed)	.010	.005		.003	.006	.008
	N	27	27	27	27	27	27
PP4	Pearson Correlation	.567**	.356	.543**	1.000	.646**	.437*
	Sig. (2-tailed)	.002	.068	.003		.000	.023
	N	27	27	27	27	27	27
PP5	Pearson Correlation	.608**	.553**	.515**	.646**	1.000	.765**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.006	.000		.000
	N	27	27	27	27	27	27
PP6	Pearson Correlation	.618**	.801**	.500*	.437*	.765**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.008	.023	.000	
	N	27	27	27	27	27	27

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

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



Correlations

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6
KK1	Pearson Correlation	1.000	.679**	.553**	.607**	.399*	.435*
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.001	.039	.023
	N	27	27	27	27	27	27
KK2	Pearson Correlation	.679**	1.000	.679**	.326	.425*	.548**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.097	.027	.000
	N	27	27	27	27	27	27
KK3	Pearson Correlation	.553**	.679**	1.000	.439*	.399*	.545**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.022	.039	.003
	N	27	27	27	27	27	27
KK4	Pearson Correlation	.607**	.326	.439*	1.000	.161	.367
	Sig. (2-tailed)	.001	.097	.022		.423	.060
	N	27	27	27	27	27	27
KK5	Pearson Correlation	.399*	.425*	.399*	.161	1.000	.579**
	Sig. (2-tailed)	.039	.027	.039	.423		.002
	N	27	27	27	27	27	27
KK6	Pearson Correlation	.435*	.548**	.545**	.367	.579**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.023	.000	.003	.060	.002	
	N	27	27	27	27	27	27
KK7	Pearson Correlation	.479*	.093	.149	.292	.453*	.306
	Sig. (2-tailed)	.012	.644	.457	.139	.018	.302
	N	27	27	27	27	27	27
KK8	Pearson Correlation	.610**	.749**	.610**	.391*	.351	.480*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.043	.073	.011
	N	27	27	27	27	27	27
KK9	Pearson Correlation	.530**	.726**	.530**	.255	.286	.569**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.004	.200	.148	.002
	N	27	27	27	27	27	27
KK10	Pearson Correlation	.655**	.768**	.655**	.387	.678**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.060	.000	.000
	N	27	27	27	27	27	27
KK11	Pearson Correlation	.207	.167	.085	.393*	.057	.486*
	Sig. (2-tailed)	.301	.406	.672	.043	.778	.010
	N	27	27	27	27	27	27
KK12	Pearson Correlation	.158	.242	.158	-.277	.402*	.273
	Sig. (2-tailed)	.432	.224	.432	.163	.030	.169
	N	27	27	27	27	27	27
KK13	Pearson Correlation	.468*	.277	.193	.287	.295	.206
	Sig. (2-tailed)	.014	.161	.334	.147	.125	.317
	N	27	27	27	27	27	27
KK14	Pearson Correlation	.484*	.681**	.484*	.234	.249	.528**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.011	.240	.211	.005
	N	27	27	27	27	27	27
KK15	Pearson Correlation	.477*	.620**	.477*	.173	.279	.529**
	Sig. (2-tailed)	.012	.001	.012	.387	.159	.005
	N	27	27	27	27	27	27
KK16	Pearson Correlation	.443*	.643**	.255	-.049	.471*	.493**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000	.200	.808	.013	.009
	N	27	27	27	27	27	27

Correlations

		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6
KK17	Pearson Correlation	.425*	.568**	.425*	.215	.451*	.507**
	Sig. (2-tailed)	.027	.002	.027	.282	.017	.007
	N	27	27	27	27	27	27
KK18	Pearson Correlation	.545**	.528**	.545**	.057	.479*	.325
	Sig. (2-tailed)	.003	.005	.003	.776	.011	.098
	N	27	27	27	27	27	27
KK19	Pearson Correlation	.442*	.212	-.064	.232	-.288	-.133
	Sig. (2-tailed)	.021	.288	.752	.244	.145	.507
	N	27	27	27	27	27	27
KK20	Pearson Correlation	.451*	.455*	.350	.127	.296	.366*
	Sig. (2-tailed)	.018	.017	.074	.527	.133	.045
	N	27	27	27	27	27	27



Correlations

		KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12
KK1	Pearson Correlation	.479*	.610**	.530**	.655**	.207	.158
	Sig. (2-tailed)	.012	.001	.004	.000	.301	.432
	N	27	27	27	27	27	27
KK2	Pearson Correlation	.093	.749**	.728**	.768**	.167	.242
	Sig. (2-tailed)	.644	.000	.000	.000	.406	.224
	N	27	27	27	27	27	27
KK3	Pearson Correlation	.149	.610**	.530**	.655**	.085	.158
	Sig. (2-tailed)	.457	.001	.004	.000	.672	.432
	N	27	27	27	27	27	27
KK4	Pearson Correlation	.292	.391*	.255	.367	.393*	-.277
	Sig. (2-tailed)	.139	.043	.200	.060	.043	.163
	N	27	27	27	27	27	27
KK5	Pearson Correlation	.453*	.351	.288	.678**	.057	.402*
	Sig. (2-tailed)	.018	.073	.148	.000	.778	.038
	N	27	27	27	27	27	27
KK6	Pearson Correlation	.206	.480*	.569**	.730**	.486*	.273
	Sig. (2-tailed)	.302	.011	.002	.000	.010	.189
	N	27	27	27	27	27	27
KK7	Pearson Correlation	1.000	.074	.166	.408*	.257	.067
	Sig. (2-tailed)		.714	.407	.034	.196	.741
	N	27	27	27	27	27	27
KK8	Pearson Correlation	.074	1.000	.585**	.723**	.040	.174
	Sig. (2-tailed)	.714		.001	.000	.644	.385
	N	27	27	27	27	27	27
KK9	Pearson Correlation	.166	.585**	1.000	.569**	.199	-.073
	Sig. (2-tailed)	.407	.001		.002	.319	.719
	N	27	27	27	27	27	27
KK10	Pearson Correlation	.408*	.723**	.569**	1.000	.188	.273
	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.002		.348	.169
	N	27	27	27	27	27	27
KK11	Pearson Correlation	.257	-.040	.199	.188	1.000	-.093
	Sig. (2-tailed)	.196	.844	.319	.348		.646
	N	27	27	27	27	27	27
KK12	Pearson Correlation	.067	.174	-.073	.273	-.093	1.000
	Sig. (2-tailed)	.741	.385	.719	.169	.646	
	N	27	27	27	27	27	27
KK13	Pearson Correlation	.750**	.314	.451*	.425*	.028	.026
	Sig. (2-tailed)	.000	.110	.018	.027	.891	.897
	N	27	27	27	27	27	27
KK14	Pearson Correlation	.093	.641**	.948**	.528**	.167	-.009
	Sig. (2-tailed)	.644	.000	.000	.005	.406	.963
	N	27	27	27	27	27	27
KK15	Pearson Correlation	.071	.679**	.524**	.699**	.167	.158
	Sig. (2-tailed)	.726	.000	.005	.000	.406	.430
	N	27	27	27	27	27	27
KK16	Pearson Correlation	.199	.489**	.476*	.493**	.009	.535**
	Sig. (2-tailed)	.319	.010	.012	.009	.963	.004
	N	27	27	27	27	27	27

Correlations

		KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12
KK17	Pearson Correlation	.506**	.469*	.629**	.640**	.076	-.021
	Sig. (2-tailed)	.007	.014	.000	.000	.706	.919
	N	27	27	27	27	27	27
KK18	Pearson Correlation	.307	.602**	.693**	.595**	-.260	.131
	Sig. (2-tailed)	.119	.001	.000	.001	.191	.515
	N	27	27	27	27	27	27
KK19	Pearson Correlation	.245	-.070	.166	-.009	.193	-.164
	Sig. (2-tailed)	.218	.726	.408	.964	.334	.414
	N	27	27	27	27	27	27
KK20	Pearson Correlation	.333	.386*	.731**	.388*	-.015	-.015
	Sig. (2-tailed)	.090	.047	.000	.045	.940	.943
	N	27	27	27	27	27	27



Correlations

		KK13	KK14	KK15	KK16	KK17	KK18
KK1	Pearson Correlation	.468*	.484*	.477*	.443*	.425*	.545*
	Sig. (2-tailed)	.014	.011	.012	.021	.027	.003
	N	27	27	27	27	27	27
KK2	Pearson Correlation	.277	.681**	.620**	.643**	.568**	.528**
	Sig. (2-tailed)	.161	.000	.001	.000	.002	.005
	N	27	27	27	27	27	27
KK3	Pearson Correlation	.193	.494*	.477*	.255	.425*	.545*
	Sig. (2-tailed)	.334	.011	.012	.200	.027	.003
	N	27	27	27	27	27	27
KK4	Pearson Correlation	.287	.234	.173	-.049	.215	.057
	Sig. (2-tailed)	.147	.240	.387	.808	.282	.776
	N	27	27	27	27	27	27
KK5	Pearson Correlation	.295	.249	.279	.471*	.454*	.479*
	Sig. (2-tailed)	.135	.211	.159	.013	.017	.011
	N	27	27	27	27	27	27
KK6	Pearson Correlation	.200	.528**	.529**	.493**	.507**	.325
	Sig. (2-tailed)	.317	.005	.005	.009	.007	.098
	N	27	27	27	27	27	27
KK7	Pearson Correlation	.750**	.093	.071	.199	.506**	.307
	Sig. (2-tailed)	.000	.644	.726	.319	.007	.119
	N	27	27	27	27	27	27
KK8	Pearson Correlation	.314	.641**	.679**	.489**	.469*	.602**
	Sig. (2-tailed)	.110	.000	.000	.010	.014	.001
	N	27	27	27	27	27	27
KK9	Pearson Correlation	.451*	.948**	.524**	.476*	.629**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.005	.012	.000	.000
	N	27	27	27	27	27	27
KK10	Pearson Correlation	.425*	.528**	.699**	.493**	.640**	.595**
	Sig. (2-tailed)	.027	.005	.000	.009	.000	.001
	N	27	27	27	27	27	27
KK11	Pearson Correlation	.028	.167	.167	.009	.076	-.260
	Sig. (2-tailed)	.891	.406	.405	.963	.706	.191
	N	27	27	27	27	27	27
KK12	Pearson Correlation	.028	-.009	.158	.535**	-.021	.131
	Sig. (2-tailed)	.897	.963	.430	.004	.919	.515
	N	27	27	27	27	27	27
KK13	Pearson Correlation	1.000	.477*	.094	.311	.727**	.425*
	Sig. (2-tailed)		.012	.639	.115	.000	.027
	N	27	27	27	27	27	27
KK14	Pearson Correlation	.477*	1.000	.470*	.438*	.568**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.012		.013	.022	.002	.000
	N	27	27	27	27	27	27
KK15	Pearson Correlation	.094	.470*	1.000	.421*	.372	.529*
	Sig. (2-tailed)	.639	.013		.029	.056	.005
	N	27	27	27	27	27	27
KK16	Pearson Correlation	.311	.438*	.421*	1.000	.515**	.493**
	Sig. (2-tailed)	.115	.022	.029		.006	.009
	N	27	27	27	27	27	27

Correlations

		KK13	KK14	KK15	KK16	KK17	KK18
KK17	Pearson Correlation	.727**	.568*	.372	.515**	1.000	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.056	.006		.007
	N	27	27	27	27	27	27
KK18	Pearson Correlation	.425*	.648**	.529**	.493**	.507**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.027	.000	.005	.009	.007	
	N	27	27	27	27	27	27
KK19	Pearson Correlation	.334	.102	-.017	.257	.227	-.009
	Sig. (2-tailed)	.089	.612	.931	.196	.255	.964
	N	27	27	27	27	27	27
KK20	Pearson Correlation	.589**	.677**	.262	.416*	.642**	.638**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.187	.031	.000	.000
	N	27	27	27	27	27	27



Correlations

		KK19	KK20
KK1	Pearson Correlation	.442*	.451*
	Sig. (2-tailed)	.021	.018
	N	27	27
KK2	Pearson Correlation	.212	.455*
	Sig. (2-tailed)	.289	.017
	N	27	27
KK3	Pearson Correlation	-.064	.350
	Sig. (2-tailed)	.752	.074
	N	27	27
KK4	Pearson Correlation	.232	.127
	Sig. (2-tailed)	.244	.527
	N	27	27
KK5	Pearson Correlation	-.288	.296
	Sig. (2-tailed)	.145	.133
	N	27	27
KK6	Pearson Correlation	-.133	.388*
	Sig. (2-tailed)	.507	.045
	N	27	27
KK7	Pearson Correlation	.245	.333
	Sig. (2-tailed)	.218	.090
	N	27	27
KK8	Pearson Correlation	-.070	.386*
	Sig. (2-tailed)	.728	.047
	N	27	27
KK9	Pearson Correlation	.166	.731**
	Sig. (2-tailed)	.408	.000
	N	27	27
KK10	Pearson Correlation	-.009	.388*
	Sig. (2-tailed)	.964	.045
	N	27	27
KK11	Pearson Correlation	.193	-.015
	Sig. (2-tailed)	.334	.940
	N	27	27
KK12	Pearson Correlation	-.164	-.015
	Sig. (2-tailed)	.414	.943
	N	27	27
KK13	Pearson Correlation	.334	.589**
	Sig. (2-tailed)	.089	.001
	N	27	27
KK14	Pearson Correlation	.102	.677**
	Sig. (2-tailed)	.512	.000
	N	27	27
KK15	Pearson Correlation	-.017	.262
	Sig. (2-tailed)	.931	.187
	N	27	27
KK16	Pearson Correlation	.257	.416*
	Sig. (2-tailed)	.196	.031
	N	27	27

Correlations

		KK19	KK20
KK17	Pearson Correlation	.227	.642**
	Sig. (2-tailed)	.255	.000
	N	27	27
KK18	Pearson Correlation	-.009	.638**
	Sig. (2-tailed)	.964	.000
	N	27	27
KK19	Pearson Correlation	1.000	.217
	Sig. (2-tailed)		.277
	N	27	27
KK20	Pearson Correlation	.217	1.000
	Sig. (2-tailed)	.277	
	N	27	27

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

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



Correlations

Correlations

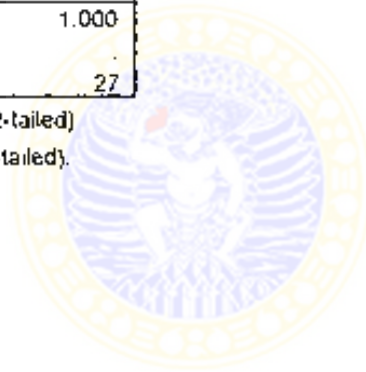
		MM1	MM2	MM3	MM4	MM5	MM6
MM1	Pearson Correlation	1.000	.589**	.441*	.257	.086	.580*
	Sig. (2-tailed)		.001	.021	.195	.670	.002
	N	27	27	27	27	27	27
MM2	Pearson Correlation	.589**	1.000	.512**	.491**	.031	.520**
	Sig. (2-tailed)	.001		.006	.009	.877	.005
	N	27	27	27	27	27	27
MM3	Pearson Correlation	.441*	.512**	1.000	.104	.411*	.403*
	Sig. (2-tailed)	.021	.006		.607	.033	.037
	N	27	27	27	27	27	27
MM4	Pearson Correlation	.257	.491**	.104	1.000	.139	.338
	Sig. (2-tailed)	.195	.009	.607		.490	.085
	N	27	27	27	27	27	27
MM5	Pearson Correlation	.086	.031	.411*	.139	1.000	.196
	Sig. (2-tailed)	.670	.877	.033	.490		.326
	N	27	27	27	27	27	27
MM6	Pearson Correlation	.580*	.520**	.403*	.338	.196	1.000
	Sig. (2-tailed)	.002	.005	.037	.085	.326	
	N	27	27	27	27	27	27
MM7	Pearson Correlation	.426*	.435*	.365	.595**	.329	.443*
	Sig. (2-tailed)	.027	.023	.061	.001	.094	.021
	N	27	27	27	27	27	27
MM8	Pearson Correlation	.489*	.226	.661**	.104	.414*	.356
	Sig. (2-tailed)	.010	.258	.000	.604	.032	.069
	N	27	27	27	27	27	27

Correlations

		MM7	MM8
MM1	Pearson Correlation	.426*	.489*
	Sig. (2-tailed)	.027	.010
	N	27	27
MM2	Pearson Correlation	.435*	.226
	Sig. (2-tailed)	.023	.256
	N	27	27
MM3	Pearson Correlation	.365	.661*
	Sig. (2-tailed)	.061	.000
	N	27	27
MM4	Pearson Correlation	.595**	.104
	Sig. (2-tailed)	.001	.604
	N	27	27
MM5	Pearson Correlation	.329	.414*
	Sig. (2-tailed)	.094	.032
	N	27	27
MM6	Pearson Correlation	.443*	.356
	Sig. (2-tailed)	.021	.069
	N	27	27
MM7	Pearson Correlation	1.000	.479*
	Sig. (2-tailed)	.	.012
	N	27	27
MM8	Pearson Correlation	.479*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.012	.
	N	27	27

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

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



Correlations

Correlations

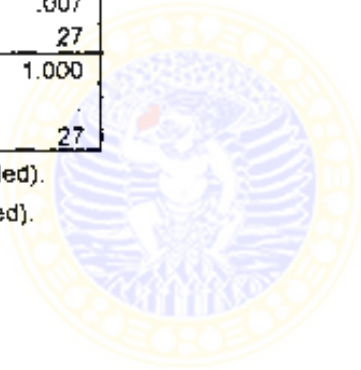
		KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6
KM1	Pearson Correlation	1.000	.665**	.387*	.448*	.544**	.723**
	Sig. (2-tailed)		.000	.046	.019	.003	.000
	N	27	27	27	27	27	27
KM2	Pearson Correlation	.665**	1.000	.505**	.465*	.505**	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000		.007	.015	.007	.001
	N	27	27	27	27	27	27
KM3	Pearson Correlation	.387*	.505**	1.000	.865**	.782**	.573**
	Sig. (2-tailed)	.046	.007		.000	.000	.002
	N	27	27	27	27	27	27
KM4	Pearson Correlation	.448*	.465*	.865**	1.000	.659**	.522**
	Sig. (2-tailed)	.019	.015	.000		.000	.005
	N	27	27	27	27	27	27
KM5	Pearson Correlation	.544**	.505**	.782**	.659**	1.000	.573**
	Sig. (2-tailed)	.003	.007	.000	.000		.002
	N	27	27	27	27	27	27
KM6	Pearson Correlation	.723**	.581**	.573**	.522**	.573**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.005	.002	
	N	27	27	27	27	27	27
KM7	Pearson Correlation	.336	.223	.500**	.492**	.500**	.416*
	Sig. (2-tailed)	.087	.263	.008	.009	.008	.031
	N	27	27	27	27	27	27
KM8	Pearson Correlation	.596**	.423*	.020	.197	.311	.495**
	Sig. (2-tailed)	.001	.028	.922	.325	.115	.009
	N	27	27	27	27	27	27

Correlations

		KM7	KM8
KM1	Pearson Correlation	.336	.596*
	Sig. (2-tailed)	.087	.001
	N	27	27
KM2	Pearson Correlation	.223	.423*
	Sig. (2-tailed)	.263	.028
	N	27	27
KM3	Pearson Correlation	.500**	.020
	Sig. (2-tailed)	.008	.922
	N	27	27
KM4	Pearson Correlation	.492**	.197
	Sig. (2-tailed)	.009	.325
	N	27	27
KM5	Pearson Correlation	.500**	.311
	Sig. (2-tailed)	.008	.115
	N	27	27
KM6	Pearson Correlation	.416*	.495*
	Sig. (2-tailed)	.031	.009
	N	27	27
KM7	Pearson Correlation	1.000	.506**
	Sig. (2-tailed)	.	.007
	N	27	27
KM8	Pearson Correlation	.506**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.007	.
	N	27	27

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

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



Correlations

Correlations

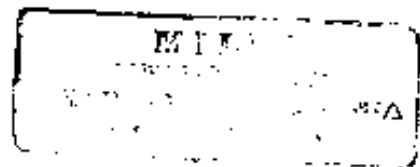
		KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6
KO1	Pearson Correlation	1.000	.903**	.496**	.574**	.639**	.688**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.009	.002	.000	.000
	N	27	27	27	27	27	27
KO2	Pearson Correlation	.903**	1.000	.537**	.388**	.632**	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.004	.046	.000	.001
	N	27	27	27	27	27	27
KO3	Pearson Correlation	.496**	.537**	1.000	.321	.346	.601**
	Sig. (2-tailed)	.009	.004	.	.102	.077	.001
	N	27	27	27	27	27	27
KO4	Pearson Correlation	.574**	.388**	.321	1.000	.508**	.428*
	Sig. (2-tailed)	.002	.046	.102	.	.007	.025
	N	27	27	27	27	27	27
KO5	Pearson Correlation	.639**	.632**	.346	.508**	1.000	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.077	.007	.	.000
	N	27	27	27	27	27	27
KO6	Pearson Correlation	.688**	.599**	.601**	.428*	.641**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.026	.000	.
	N	27	27	27	27	27	27
KO7	Pearson Correlation	.462*	.479*	.426*	.061	.373	.613**
	Sig. (2-tailed)	.015	.011	.027	.761	.055	.001
	N	27	27	27	27	27	27
KO8	Pearson Correlation	.438*	.466*	.170	.078	.351	.136
	Sig. (2-tailed)	.022	.014	.396	.700	.073	.500
	N	27	27	27	27	27	27
KO9	Pearson Correlation	.408*	.167	.215	.597**	.285	.550**
	Sig. (2-tailed)	.035	.404	.282	.001	.150	.003
	N	27	27	27	27	27	27
KO10	Pearson Correlation	.445*	.510**	.786**	.204	.416*	.708**
	Sig. (2-tailed)	.020	.007	.000	.306	.031	.000
	N	27	27	27	27	27	27
KO11	Pearson Correlation	.107	.234	.400*	-.183	.019	.364
	Sig. (2-tailed)	.594	.240	.038	.360	.925	.062
	N	27	27	27	27	27	27
KO12	Pearson Correlation	.782**	.767**	.610**	.494**	.609**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.009	.001	.000
	N	27	27	27	27	27	27

		K07	K08	K09	K010	K011	K012
K01	Pearson Correlation	.462*	.438*	.408*	.445*	.107	.782**
	Sig. (2-tailed)	.015	.022	.035	.020	.591	.000
	N	27	27	27	27	27	27
K02	Pearson Correlation	.479*	.465*	.167	.510**	.234	.757**
	Sig. (2-tailed)	.011	.014	.404	.007	.240	.000
	N	27	27	27	27	27	27
K03	Pearson Correlation	.426*	.170	.215	.786**	.400*	.610*
	Sig. (2-tailed)	.027	.396	.282	.000	.03E	.031
	N	27	27	27	27	27	27
K04	Pearson Correlation	.061	.078	.597**	.204	-.183	.494**
	Sig. (2-tailed)	.761	.700	.001	.306	.360	.009
	N	27	27	27	27	27	27
K05	Pearson Correlation	.373	.351	.285	.416*	.019	.609**
	Sig. (2-tailed)	.055	.073	.150	.031	.925	.001
	N	27	27	27	27	27	27
K06	Pearson Correlation	.613**	.136	.550**	.708**	.364	.685**
	Sig. (2-tailed)	.001	.500	.003	.000	.062	.000
	N	27	27	27	27	27	27
K07	Pearson Correlation	1.000	.524**	.358	.457*	.262	.371
	Sig. (2-tailed)	.	.005	.067	.017	.186	.056
	N	27	27	27	27	27	27
K08	Pearson Correlation	.524**	1.000	-.016	.357	.251	.295
	Sig. (2-tailed)	.005	.	.937	.068	.206	.135
	N	27	27	27	27	27	27
K09	Pearson Correlation	.358	-.016	1.000	.230	.248	.376
	Sig. (2-tailed)	.067	.937	.	.248	.212	.053
	N	27	27	27	27	27	27
K010	Pearson Correlation	.457*	.357	.230	1.000	.713**	.629**
	Sig. (2-tailed)	.017	.068	.248	.	.000	.000
	N	27	27	27	27	27	27
K011	Pearson Correlation	.262	.251	.248	.713**	1.000	.340
	Sig. (2-tailed)	.186	.206	.212	.000	.	.083
	N	27	27	27	27	27	27
K012	Pearson Correlation	.371	.295	.376	.629**	.340	1.000
	Sig. (2-tailed)	.056	.135	.053	.000	.083	.
	N	27	27	27	27	27	27

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

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

LAMPIRAN VII
HASIL UJI KONSTRUK
VARIABEL - VARIABEL PENELITIAN



Correlations

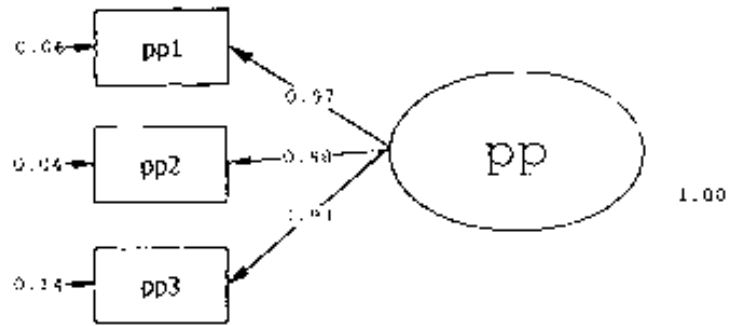
Correlations

		KK1	KK2	KO1	KO2
KK1	Pearson Correlation	1.000	.896**	.681**	.713**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	107	107	107	107
KK2	Pearson Correlation	.896**	1.000	.724**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	107	107	107	107
KO1	Pearson Correlation	.681**	.724**	1.000	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	107	107	107	107
KO2	Pearson Correlation	.713**	.744**	.924**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	107	107	107	107

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



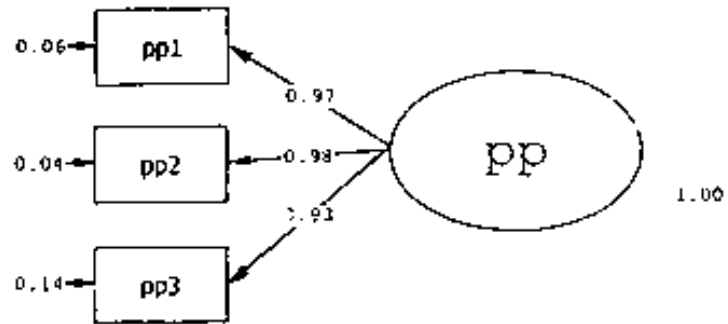
PENGANGGARAN PARTISIPATIF



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000



PENGANGGARAN PARTISIPATIF



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000



DATE: 1/ 1/2002
 TIME: 15:59

L I S R E L 8.10

BY

Karl O. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7183 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., 1987-99
 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:\SONNY15A.SPJ:

observed variables
 pp1 pp2 pp3 mm1 mm2 mm3 mm4 KK1 KK2 Kk1 Kk2 Kk3 Kk4 Kk1 Kk2
 correlation matrix from file sonny15a.corr
 sample size = 107
 latent variables
 pp kk mm km ko
 relationship
 pp1 pp2 pp3 = pp
 path diagram
 end of problem
 Sample Size = 107

Correlation Matrix to be Analyzed

	pp1	pp2	pp3
pp1	1.00		
pp2	0.95	1.00	
pp3	0.90	0.91	1.00

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

pp1 = 0.97*pp, Errorvar.= 0.057, R² = 0.94
 (0.071) (0.015)
 13.70 3.87

pp2 = 0.94*pp, Errorvar.= 0.039, R² = 0.96
 (0.070) (0.014)
 13.94 2.85

pp3 = 0.93*pp, Errorvar.= 0.14, R² = 0.86
 (0.073) (0.022)
 12.65 6.22

Correlation Matrix of Independent Variables

pp
1.00

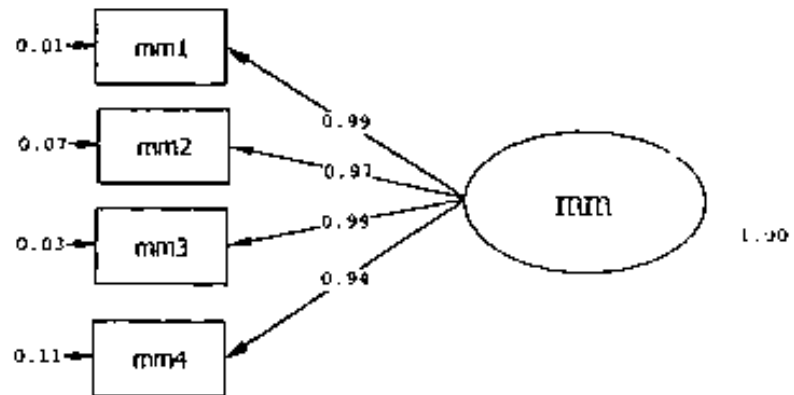
Goodness of Fit Statistics

Degree of Freedom = 0
 Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect :

The Problem used 2448 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)
 Time used: 0.079 Seconds

MOTIVASI MANAJERIAL



Chi-Square=3.42, df=2, P-value=0.18121, RMSEA=0.082



DATE: 11/3/2002
 TIME: 17:53

L I S R E L . s i o

BY

Karl G. Joreskog & Dag Sorbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Chicago, IL 60646-3704, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0728, 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:\LISREL\US\SONNY16-SPJ:

observed variables
 pp1 pp2 pp3 mm1 mm2 mm3 mm4 kkt kk2 km1 km2 km3 km4 km1 km2
 correlation matrix from file SONNY16.COR
 sample size = 107
 latent variables
 pp kk mm km ke
 relationship
 mm1 mm2 mm3 mm4 = mm
 path diagram
 end of problem

Sample Size = 107

Correlation Matrix to be Analyzed

	mm1	mm2	mm3	mm4
mm1	1.00			
mm2	0.96	1.00		
mm3	0.98	0.95	1.00	
mm4	0.94	0.92	0.92	1.00

Number of Iterations = 6

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

mm1 = 0.99*mm, Errorvar. = 0.013 , R² = 0.99
 (0.069) (0.0048)
 14.37 2.65

mm2 = 0.97*mm, Errorvar. = 0.068 , R² = 0.93
 (0.071) (0.011)
 13.60 6.44

mm3 = 0.99*mm, Errorvar. = 0.028 , R² = 0.97
 (0.070) (0.0050)
 14.35 4.69

mm4 = 0.94*mm, Errorvar. = 0.11 , R² = 0.89
 (0.073) (0.017)
 12.96 6.81

Correlation Matrix of Independent Variables

mm
1.00

Goodness of Fit Statistics

Degree of Freedom = 2
 Minimum Fit Function Chi-Square = 3.69 (P = 0.16)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 3.42 (P = 0.18)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1.42
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 10.80)

Minimum Fit Function Value = 0.015
Population Discrepancy Function Value (FD) = 0.013
90 Percent Confidence Interval for FD = (0.0 ; 0.10)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.087
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.23)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.26

Expected Cross Validation Index (ECVI) = 0.18
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.17 ; 0.27)
ECVI for Saturated Model = 0.19
ECVI for Independence Model = 8.01

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 840.91
Independence AIC = 848.91
Model AIC = 19.42
Saturated AIC = 20.00
Independence CAIC = 863.60
Model CAIC = 48.80
Saturated CAIC = 56.71

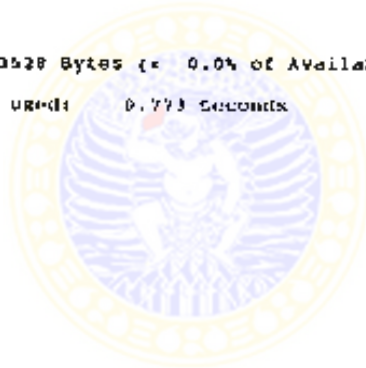
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0034
Standardized RMR = 0.0034
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.20

Normed Fit Index (NFI) = 1.00
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.33
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
Relative Fit Index (RFI) = 0.99

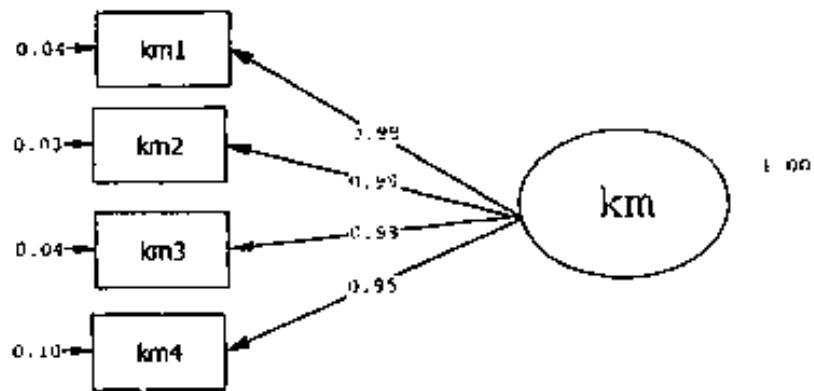
Critical N (CN) = 265.74

The Problem used 3528 Bytes (= 0.0% of Available workspace)

Time used: 0.773 seconds



KINERJA MANAJERIAL



Chi-Square=0.70, df=2, P-value=0.70476, RMSEA=0.000



DATE: 11/17/2002
 TIME: 17:59

L I S R E L 8-30

BY

Karl G. Joreskog & Dag Sorbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, INC.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Chicago, IL 60646-1709, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0770, 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:\LISREL8\SONNY16.SRF:

observed variables
 pp1 pp2 pp3 mm1 mm2 mm3 mm4 kk1 kk2 km1 km2 km3 km4 ko1 ko2
 correlation matrix from file sonny15.corr
 sample size = 107
 latent variables
 pp kk mm km ko
 relationship
 km1 km2 km3 km4 = km
 path diagram
 end of problem

 Sample size = 107

Correlation Matrix to be Analyzed

	km1	km2	km3	km4
km1	1.00			
km2	0.97	1.00		
km3	0.96	0.96	1.00	
km4	0.93	0.93	0.93	1.00

Number of iterations = 4

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

km1 = 0.98*km, Errorvar. = 0.016 , R² = 0.96
 (0.070) (0.0074)
 14.03 4.89

km2 = 0.98*km, Errorvar. = 0.011 , R² = 0.97
 (0.070) (0.0071)
 14.08 4.64

km3 = 0.98*km, Errorvar. = 0.043 , R² = 0.96
 (0.070) (0.0081)
 13.94 5.28

km4 = 0.95*km, Errorvar. = 0.10 , R² = 0.90
 (0.072) (0.016)
 13.10 6.54

Correlation Matrix of Independent Variables

km
1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 2
 Minimum Fit Function Chi-Square = 0.72 (P = 0.70)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.70 (P = 0.70)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 4.21)

Minimum Fit Function Value = 0.0088
Population Discrepancy Function Value (FD) = 0.0
90 Percent Confidence Interval for FD = (0.0 ; 0.040)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.14)
P-value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.76
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.17
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.17 ; 0.21)
ECVI for Saturated Model = 0.19
ECVI for Independence Model = 7.76

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 214.19

Independence AIC = 822.19
Model AIC = 16.70
Saturated AIC = 20.00
Independence CAIC = 836.88
Model CAIC = 46.08
Saturated CAIC = 56.73

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0015
Standardized RMR = 0.0015
Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.99
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.20

Normed Fit Index (NFI) = 1.00
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.33
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Critical N (CN) = 1364.83

The Problem used 3528 Bytes (- 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0.770 Seconds

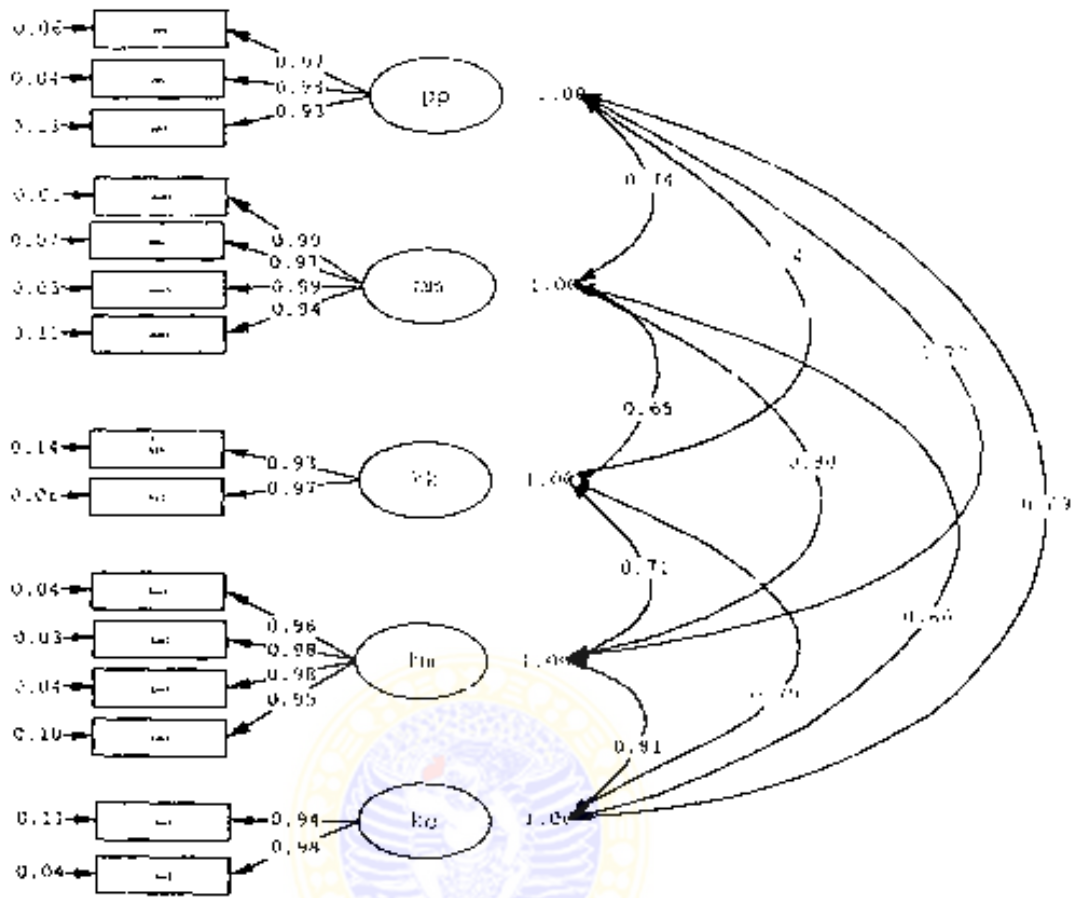


LAMPIRAN VIII

HASIL ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI PENGUKURAN MODEL MENYELURUH



HASIL ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI



Chi-Square=86.96, df=80, P-value=0.27851, RMSEA=0.029

DATE: 1/ 1/2002
 TIME: 15:40

L I B R A R Y

BY

Karl G. Jöreskog & 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.ssi-central.com

The following lines were read from file C:\SONNY15A.SPV:

observed variables
 pp1 pp2 pp3 mm1 mm2 mm3 mm4 kk1 kk2 km1 km2 km3 km4 ko1 ko2
 correlation matrix from file sonny15a.corr
 sample size = 107
 latent variables
 pp kk mm km ko
 relationship
 pp1 pp2 pp3 = pp
 mm1 mm2 mm3 mm4 = mm
 kk1 kk2 = kk
 km1 km2 km3 km4 = km
 ko1 ko2 = ko
 path diagram
 end of problem

Sample Size = 107

Correlation Matrix to be Analyzed

	pp1	pp2	pp3	mm1	mm2	mm3
pp1	1.00					
pp2	0.45	1.00				
pp3	0.40	0.91	1.00			
mm1	0.69	0.73	0.73	1.00		
mm2	0.64	0.68	0.66	0.96	1.00	
mm3	0.68	0.77	0.69	0.98	0.95	1.00
mm4	0.70	0.73	0.73	0.94	0.92	0.92
kk1	0.64	0.66	0.66	0.61	0.60	0.64
kk2	0.71	0.69	0.67	0.61	0.60	0.61
km1	0.69	0.68	0.67	0.78	0.74	0.74
km2	0.69	0.68	0.66	0.79	0.76	0.78
km3	0.69	0.68	0.67	0.78	0.75	0.78
km4	0.69	0.67	0.66	0.75	0.72	0.75
ko1	0.66	0.64	0.60	0.64	0.61	0.64
ko2	0.68	0.63	0.62	0.63	0.60	0.62

Correlation Matrix to be Analyzed

	mm4	kk1	kk2	km1	km2	km3
mm4	1.00					
kk1	0.62	1.00				
kk2	0.62	0.90	1.00			
km1	0.77	0.62	0.67	1.00		
km2	0.79	0.64	0.69	0.97	1.00	
km3	0.78	0.63	0.68	0.96	0.96	1.00
km4	0.79	0.64	0.67	0.93	0.93	0.93
ko1	0.60	0.68	0.72	0.71	0.75	0.76
ko2	0.62	0.71	0.74	0.77	0.78	0.78

Correlation Matrix to be Analyzed

	km4	ko1	ko2
km4	1.00		
ko1	0.69	1.00	
ko2	0.74	0.92	1.00

NUMBER OF ITERATIONS 8

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

$\beta_{11} = 0.97^* \beta_{11}$, Errorvar. = 0.055, $R^2 = 0.94$
 (0.071) (0.011) 13.7 4.12
 $\beta_{12} = 0.98^* \beta_{12}$, Errorvar. = 0.041, $R^2 = 0.96$
 (0.070) (0.011) 13.92 3.10
 $\beta_{13} = 0.93^* \beta_{13}$, Errorvar. = 0.11, $R^2 = 0.87$
 (0.073) (0.021) 12.69 6.25
 $\beta_{21} = 0.99^* \beta_{21}$, Errorvar. = 0.013, $R^2 = 0.99$
 (0.069) (0.0046) 14.1 2.15
 $\beta_{22} = 0.97^* \beta_{22}$, Errorvar. = 0.068, $R^2 = 0.93$
 (0.071) (0.011) 13.59 6.98
 $\beta_{23} = 0.99^* \beta_{23}$, Errorvar. = 0.028, $R^2 = 0.97$
 (0.070) (0.0056) 14.15 4.83
 $\beta_{31} = 0.94^* \beta_{31}$, Errorvar. = 0.11, $R^2 = 0.89$
 (0.073) (0.016) 12.99 6.83
 $\beta_{32} = 0.93^* \beta_{32}$, Errorvar. = 0.11, $R^2 = 0.86$
 (0.075) (0.012) 12.34 4.12
 $\beta_{33} = 0.97^* \beta_{33}$, Errorvar. = 0.063, $R^2 = 0.94$
 (0.073) (0.012) 13.33 1.95
 $\beta_{41} = 0.98^* \beta_{41}$, Errorvar. = 0.018, $R^2 = 0.96$
 (0.070) (0.0074) 14.00 5.13
 $\beta_{42} = 0.98^* \beta_{42}$, Errorvar. = 0.012, $R^2 = 0.97$
 (0.070) (0.0068) 14.09 4.70
 $\beta_{43} = 0.98^* \beta_{43}$, Errorvar. = 0.041, $R^2 = 0.94$
 (0.070) (0.017) 11.96 5.31
 $\beta_{51} = 0.95^* \beta_{51}$, Errorvar. = 0.10, $R^2 = 0.90$
 (0.072) (0.016) 13.09 6.58
 $\beta_{52} = 0.94^* \beta_{52}$, Errorvar. = 0.11, $R^2 = 0.89$
 (0.073) (0.027) 12.85 4.16
 $\beta_{53} = 0.98^* \beta_{53}$, Errorvar. = 0.039, $R^2 = 0.96$
 (0.071) (0.014) 13.80 1.58

Correlation Matrix of Independent Variables

	pp	kk	km	kn	ko
pp	1.00				
kk	0.74 (0.05) 15.65	1.00			
km	0.74 (0.05) 16.07	0.65 (0.0) 10.90	1.00		
kn	0.72 (0.05) 16.81	0.71 (0.05) 13.86	0.80 (0.04) 22.72	1.00	
ko	0.69 (0.05) 12.63	0.79 (0.04) 18.80	0.66 (0.06) 11.43	0.81 (0.04) 22.18	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 80
 Minimum Fit Function Chi-Square = 87.90 (P = 0.28)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 86.96 (P = 0.28)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 6.95
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 33.74)

Minimum Fit Function Value = 0.83
 Population Discrepancy Function Value (FD) = 0.066
 90 Percent Confidence Interval for FD = (0.0 ; 0.32)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.029
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.063)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.02

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.58
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.51 ; 1.83)
 ECVI for Saturated Model = 2.26
 ECVI for Independence Model = 28.43

Chi-Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 2983.15
 Independence AIC = 3013.35
 Model AIC = 186.96
 Saturated AIC = 240.90
 Independence CAIC = 3068.44
 Model CAIC = 113.07
 Saturated CAIC = 900.74

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.019
 Standardized RMR = 0.019
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.85
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.60

Normed Fit Index (NFI) = 0.97
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.74
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
 Relative Fit Index (RFI) = 0.96

Critical N (CN) = 136.47

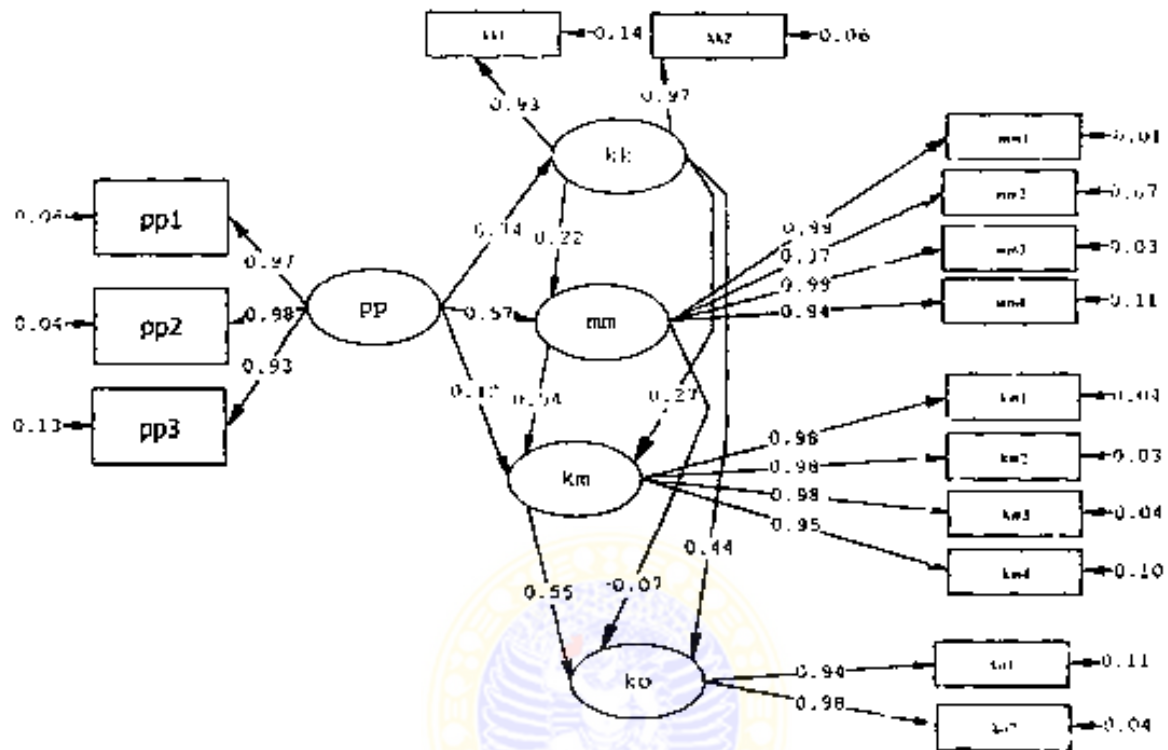
The Modification Indices Suggest To Add an Error Covariance
 Between and Decrease in Chi-Square New Estimate
 km4 mm4 12.6 0.01

The Problem used 42160 Bytes (= 0.1% of Available Workspace)
 Time used: 1.430 Seconds

LAMPIRAN IX
HASIL ESTIMASI DAN UJI MODEL PERSAMAAN
STRUKTURAL AWAL.



HASIL ESTIMASI MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL AWAL



Chi-Square=86.99, df=81, P-value=0.30456, RMSEA=0.026

DATE: 17/1/2002
TIME: 14:08

L I S T E N, 9.10

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

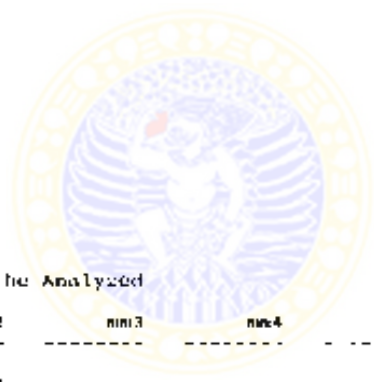
This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.,
7501 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.
PHONE: (800)247-6111, (847)727-0770, FAX: (847)675-7140
Copyright by Scientific Software International, Inc. 1981-99
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
WWW SITE: WWW.SSI.INTERNET

The following lines were read from file C:\SS\SONNYISA.SUN1:

```

Observed variables
pp1 pp2 pp3 mm1 mm2 mm3 mm4 kk1 kk2 km1 km2 km3 km4 ko1 ko2
Correlation matrix (from file sonnyisa.corr)
sample size = 107
latent variables
pp kk mm km ko
Relationship
pp1 pp2 pp3 = pp
mm1 mm2 mm3 mm4 = mm
kk1 kk2 = kk
km1 km2 km3 km4 = km
ko1 ko2 = ko
kk = pp
mm = pp
mm = pp kk
km = mm pp kk
ko = mm km kk
path diagram
end of problem

Sample Size = 107
    
```



Correlation Matrix to be Analyzed

	mm1	mm2	mm3	mm4	kk1	kk2
mm1	1.00					
mm2	0.96	1.00				
mm3	0.98	0.95	1.00			
mm4	0.94	0.92	0.97	1.00		
kk1	0.61	0.60	0.60	0.62	1.00	
kk2	0.61	0.60	0.61	0.61	0.90	1.00
km1	0.78	0.74	0.74	0.77	0.62	0.67
km2	0.79	0.76	0.78	0.79	0.64	0.69
km3	0.78	0.75	0.78	0.78	0.63	0.68
km4	0.75	0.72	0.75	0.79	0.64	0.67
ko1	0.64	0.61	0.64	0.60	0.68	0.72
ko2	0.63	0.60	0.62	0.62	0.71	0.74
pp1	0.69	0.64	0.68	0.70	0.68	0.71
pp2	0.73	0.68	0.71	0.73	0.66	0.69
pp3	0.71	0.66	0.69	0.71	0.66	0.67

Correlation Matrix to be Analyzed

	km1	km2	km3	km4	ko1	ko2
km1	1.00					
km2	0.97	1.00				
km3	0.96	0.96	1.00			
km4	0.93	0.93	0.93	1.00		
ko1	0.75	0.75	0.75	0.69	1.00	
ko2	0.77	0.78	0.78	0.74	0.92	1.00
pp1	0.69	0.69	0.69	0.69	0.66	0.68
pp2	0.68	0.68	0.68	0.67	0.64	0.67
pp3	0.67	0.66	0.67	0.66	0.66	0.67

Correlation Matrix to be Analyzed

	pp1	pp2	pp3
pp1	1.00		
pp2	0.95	1.00	
pp3	0.90	0.91	1.00

Number of iterations = 11

LEAST SQUARE Estimates (Maximum Likelihood)

mm1 = 0.99*mm, Errorvar. = 0.013, R² = 0.99
 (0.071) (0.0046) 2.74
 13.91

mm2 = 0.97*mm, Errorvar. = 0.068, R² = 0.91
 (0.073) (0.011) 6.96
 13.27

mm3 = 0.99*mm, Errorvar. = 0.028, R² = 0.97
 (0.072) (0.0058) 4.81
 13.74

mm4 = 0.94*mm, Errorvar. = 0.11, R² = 0.89
 (0.074) (0.016) 6.93
 12.67

kk1 = 0.91*kk, Errorvar. = 0.14, R² = 0.86
 (0.079) (0.034) 4.14
 11.70

kk2 = 0.97*kk, Errorvar. = 0.065, R² = 0.94
 (0.080) (0.032) 2.02
 12.06

km1 = 0.98*km, Errorvar. = 0.038, R² = 0.96
 (0.073) (0.0074) 5.13
 13.37

km2 = 0.98*km, Errorvar. = 0.017, R² = 0.97
 (0.073) (0.0060) 4.71
 13.45

kk3 = 0.98*km, Errorvar. = 0.041, R² = 0.95
 (0.074) (0.0078) 5.31
 13.33

km4 = 0.95*km, Errorvar. = 0.011, R² = 0.98
 (0.075) (0.005) 6.56
 12.58

ko1 = 0.94*ko, Errorvar. = 0.11, R² = 0.89
 (0.082) (0.027) 4.17
 11.52

ko2 = 0.98*ko, Errorvar. = 0.038, R² = 0.96
 (0.085) (0.024) 2.56
 11.48

pp1 = 0.97*pp, Errorvar. = 0.056, R² = 0.94
 (0.071) (0.013) 4.15
 13.72

pp2 = 0.98*pp, Errorvar. = 0.041, R² = 0.96
 (0.070) (0.013) 3.28
 13.93

pp3 = 0.93*pp, Errorvar. = 0.13, R² = 0.87
 (0.073) (0.021) 6.24
 12.69

kk = 0.74*pp, Errorvar. = 0.45, R² = 0.55
 (0.11) 7.05

mm = 0.22*kk + 0.57*pp, Errorvar. = 0.43, R² = 0.57
 (0.11) (0.12) 4.05
 2.09

km = 0.27*kk + 0.53*mm + 0.12*pp, Errorvar. = 0.29, R² = 0.71
 (0.092) (0.099) (0.098) 1.23
 2.96 5.42

ko = 0.44*kk + 0.074*mm + 0.55*km, Errorvar. = 0.25, R² = 0.75
 (0.096) (0.093) (0.12) 4.65
 4.63 -0.80

Correlation Matrix of Independent Variables

PP

 1.00

COVARIANCE MATRIX OF LATENT VARIABLES

	kk	nn	km	kn	pp
kk	1.00				
nn	0.65	1.00			
km	0.71	0.80	1.00		
kn	0.79	0.66	0.81	1.00	
pp	0.74	0.74	0.72	0.67	1.00

Goodness of Fit Statistics

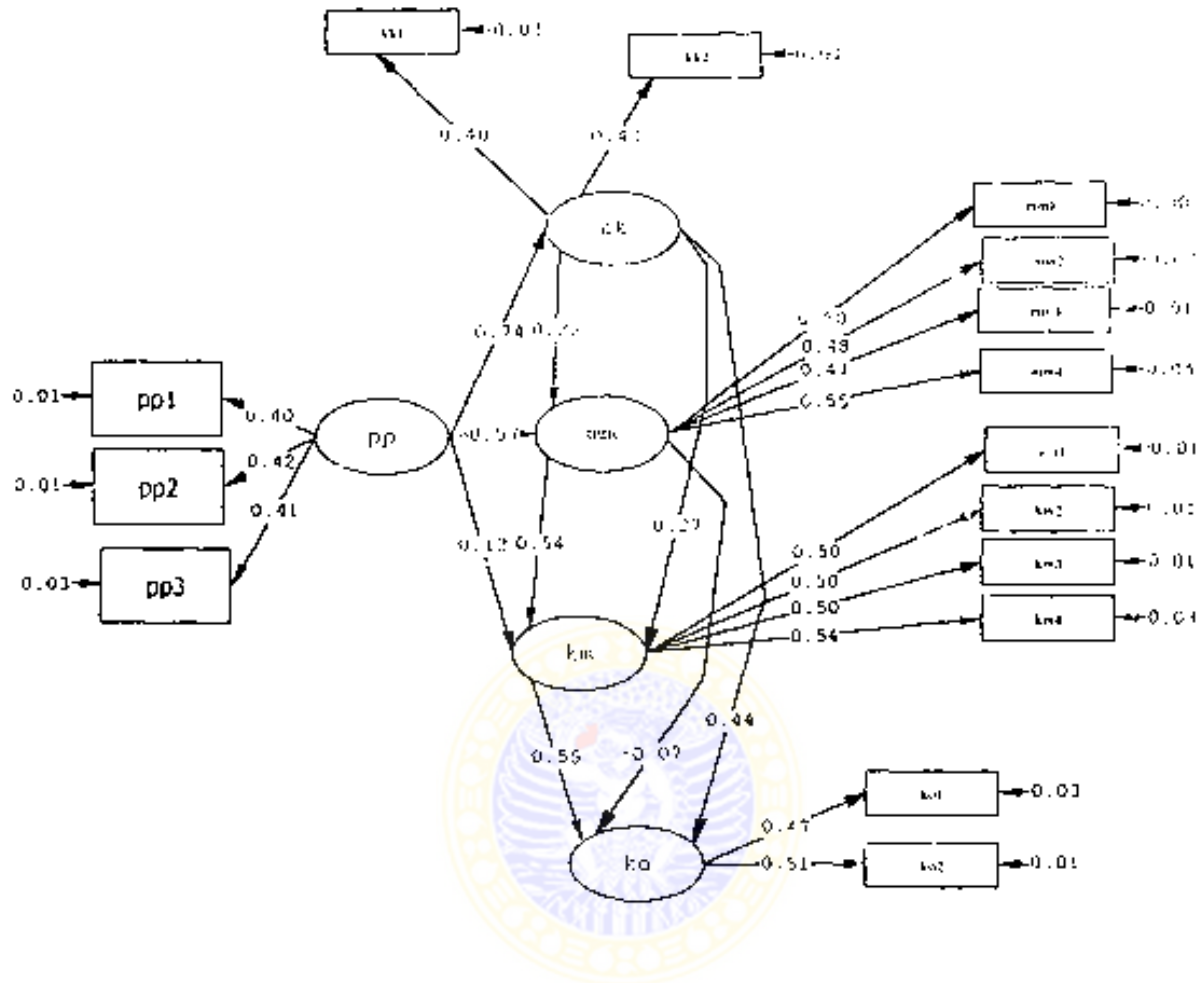
Degrees of Freedom = 11
 Minimum Fit Function Chi-Square = 88.11 ($P = 0.28$)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 86.99 ($P = 0.30$)
 Estimated Non-Centrality Parameter (NCP) = 5.99
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 12.67)
 Minimum Fit Function Value = 4.83
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.050
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.31)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.026
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.062)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.84
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.56
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.50 ; 1.81)
 ECVI for Saturated Model = 2.26
 ECVI for Independence Model = 28.41
 Chi-Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 2083.35
 Independence AIC = 3013.35
 Model AIC = 164.99
 Saturated AIC = 240.00
 Independence CAIC = 3068.44
 Model CAIC = 308.23
 Saturated CAIC = 680.74
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.019
 Standardized RMR = 0.019
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.85
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.61
 Normed Fit Index (NFI) = 0.97
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.75
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
 Relative Fit Index (RFI) = 0.96
 Critical N (CN) = 137.56

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance
 Between and Decrease in Chi-Square New Estimate
 km pp 12.6 0.04

The Problem used 41312 bytes (- 0.1% of Available Workspace)

Time used: 0.369 seconds

HASIL ESTIMASI MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL AWAL



Chi-Square=86.98, df=81, P-value=0.30463, RMSEA=0.076

DATE: 11/3/2002
 TIME: 15:03

L I S T O F U. 10

133

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:\SONNYISA.SPJ:

```

observed variables
pp1 pp2 pp3 mm1 mm2 mm3 mm4 kk1 kk2 km1 km2 km3 km4 ko1 ko2
correlation matrix from file sonnyisa.cov
sample size = 107
latent variables
pp kk mm km ko
relationships
pp1 pp2 pp3 = pp
mm1 mm2 mm3 mm4 = mm
kk1 kk2 = kk
km1 km2 km3 km4 = km
ko1 ko2 = ko
kk = pp
mm = pp
km = mm pp kk
ko = mm km kk
path diagram
end of problem
    
```

Sample Size = 107

Covariance Matrix to be Analyzed

	mm1	mm2	mm3	mm4	kk1	kk2
mm1	0.25					
mm2	0.24	0.25				
mm3	0.23	0.23	0.21			
mm4	0.28	0.27	0.26	0.15		
kk1	0.13	0.13	0.12	0.16	0.19	
kk2	0.14	0.13	0.13	0.16	0.17	0.20
km1	0.20	0.19	0.19	0.23	0.14	0.15
km2	0.20	0.19	0.19	0.23	0.14	0.16
km3	0.20	0.19	0.19	0.23	0.14	0.16
km4	0.21	0.20	0.20	0.26	0.16	0.17
ko1	0.16	0.15	0.15	0.17	0.15	0.16
ko2	0.17	0.15	0.16	0.19	0.16	0.17
pp1	0.14	0.13	0.14	0.17	0.17	0.17
pp2	0.16	0.15	0.15	0.18	0.17	0.18
pp3	0.16	0.14	0.15	0.19	0.17	0.18

Covariance Matrix to be Analyzed

	km1	km2	km3	km4	ko1	ko2
km1	0.26					
km2	0.25	0.26				
km3	0.25	0.25	0.26			
km4	0.27	0.27	0.27	0.17		
ko1	0.18	0.19	0.19	0.19	0.24	
ko2	0.21	0.21	0.21	0.22	0.24	0.27
pp1	0.15	0.15	0.15	0.16	0.14	0.15
pp2	0.15	0.15	0.15	0.16	0.14	0.14
pp3	0.15	0.15	0.15	0.17	0.15	0.14

Covariance Matrix to be Analyzed

	pp1	pp2	pp3
pp1	0.17		
pp2	0.17	0.19	
pp3	0.17	0.17	0.20

Number of Iterations = 26

LISREL ESTIMATES (Maximum Likelihood)

mu1 = 0.50*mu, Error var. = 0.0012, R ² = 0.99 (0.016) (0.0012) 4.74
mu2 = 0.48*mu, Error var. = 0.017, R ² = 0.91 (0.036) (0.0026) 6.48
mu3 = 0.47*mu, Error var. = 0.0064, R ² = 0.97 (0.014) (0.0013) 9.04
mu4 = 0.55*mu, Error var. = 0.019, R ² = 0.99 (0.044) (0.0037) 6.04
kk1 = 0.40*kk, Error var. = 0.027, R ² = 0.96 (0.044) (0.0064) 4.14
kk2 = 0.43*kk, Error var. = 0.013, R ² = 0.94 (0.036) (0.0044) 7.57
kk3 = 0.50*kk, Error var. = 0.010, R ² = 0.96 (0.038) (0.0020) 5.13
kk4 = 0.50*kk, Error var. = 0.0007, R ² = 0.97 (0.037) (0.0016) 4.71
kk5 = 0.50*kk, Error var. = 0.011, R ² = 0.96 (0.038) (0.0020) 5.30
kk6 = 0.54*kk, Error var. = 0.031, R ² = 0.90 (0.043) (0.0057) 6.58
ko1 = 0.47*ko, Error var. = 0.027, R ² = 0.99 (0.040) (0.0064) 4.17
ko2 = 0.51*ko, Error var. = 0.010, R ² = 0.96 (0.045) (0.0047) 7.57
pp1 = 0.40*pp, Error var. = 0.0097, R ² = 0.94 (0.029) (0.0023) 4.15
pp2 = 0.42*pp, Error var. = 0.0076, R ² = 0.96 (0.031) (0.0027) 5.28
pp3 = 0.41*pp, Error var. = 0.026, R ² = 0.97 (0.031) (0.0042) 6.24
kk = 0.74* p , Error var. = 0.45, R ² = 0.88 (0.11) 7.05
mu = 0.22*kk + 0.57* p , Error var. = 0.41, R ² = 0.97 (0.11) (0.12) 7.05
km = 0.27*kk + 0.54*mu + 0.12* p , Error var. = 0.29, R ² = 0.71 (0.092) (0.099) (0.098) 3.06 5.42 1.21
ko = 0.44*kk + 0.40*mu + 0.55*kk, Error var. = 0.29, R ² = 0.75 (0.096) (0.091) (0.12) 3.06 5.42 4.05

Correlations Matrix of Independent Variables

```

-----
1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

          kk          km          kn          kp          pp
kk      1.00
km      0.65      1.00
kn      0.71      0.80      1.00
kp      0.79      0.66      0.81      1.00
pp      0.74      0.74      0.72      0.67      1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 81
Minimum Fit Function Chi-Square = 88.11 (P = 0.28)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 86.98 (P = 0.30)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 5.98
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 32.66)

Minimum Fit Function Value = 0.03
Population Discrepancy Function Value (FD) = 0.056
90 Percent Confidence Interval for FD = (0.0 ; 0.11)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.026
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.062)
P Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.84

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.50
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.50 ; 1.01)
ECVI for Saturated Model = 2.26
ECVI for Independence Model = 20.43

Chi Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 2981.30
Independence AIC = 3013.18
Model AIC = 164.98
Saturated AIC = 240.00
Independence CAIC = 3068.47
Model CAIC = 308.22
Saturated CAIC = 680.74

Root Mean Square Residual (RMR) = 6.0050
Standardized RMR = 0.019
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.85
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.61

Normed Fit Index (NFI) = 0.97
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.75
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
Relative Fit Index (RFI) = 0.96

Critical N (CN) = 137.56

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance
Between      and      Decrease in Chi-Square      New Estimate
km4          mm4          12.6          0.01

The Problem Used 41312 Bytes (- 0.1% of Available Workspace)

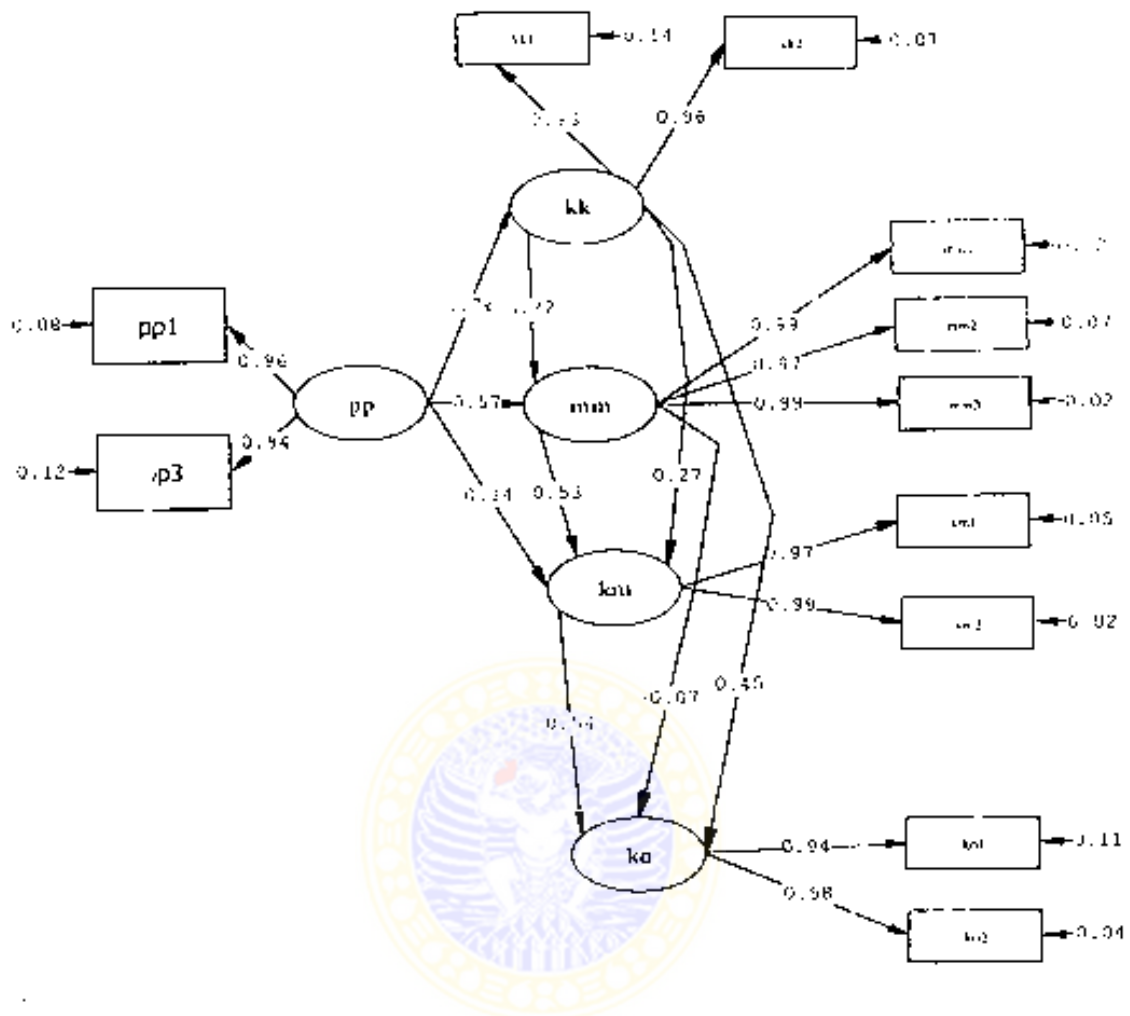
Time used: 1.539 Seconds

```

LAMPIRAN X
HASIL ESTIMASI DAN UJI MODEL PERSAMAAN
STRUKTURAL ALTERNATIF



HASIL ESTIMASI MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL ALTERNATIF



Chi-Square=26.01, df=35, P-value=0.86473, RMSEA=0.000

L I S R E L 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

The following lines were read from file C:\SONNY15A.SPJ

Observed variables

pp1 pp2 pp3 mm1 mm2 mm3 mm4 kk1 kk2 km1 km2 km3 km4 ko1 ko2

correlation matrix from file sonny15a.corr

sample size = 107

latent variables

pp kk mm km ko

relationship

pp1 pp3 = pp

mm1 mm2 mm3 = mm

kk1 kk2 = kk

km1 km2 = km

ko1 ko2 = ko

kk = pp

mm = pp

mm = pp kk

km = mm pp kk

ko = mm km kk

path diagram

end of problem

Sample Size = 107



Correlation Matrix to be Analyzed

	mm1	mm2	mm3	kk1	kk2	km1
mm1	1.00					
mm2	0.96	1.00				
mm3	0.98	0.95	1.00			
kk1	0.61	0.60	0.60	1.00		
kk2	0.61	0.60	0.61	0.90	1.00	
km1	0.78	0.74	0.76	0.62	0.67	1.00
km2	0.79	0.76	0.78	0.64	0.69	0.97
ko1	0.64	0.61	0.64	0.68	0.72	0.75
ko2	0.63	0.60	0.62	0.71	0.74	0.77
pp1	0.69	0.64	0.68	0.68	0.71	0.69
pp3	0.71	0.66	0.69	0.66	0.67	0.67

Correlation Matrix to be Analyzed

	km2	ko1	ko2	pp1	pp3
km2	1.00				
ko1	0.75	1.00			
ko2	0.78	0.92	1.00		
pp1	0.69	0.66	0.68	1.00	
pp3	0.66	0.60	0.62	0.90	1.00

Number of Iterations = 11

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

$$mm1 = 0.99 * mm, \text{ Errorvar.} = 0.015, R^2 = 0.98$$

(0.073) (0.0056)

13.61 2.70

$$mm2 = 0.97 * mm, \text{ Errorvar.} = 0.069, R^2 = 0.93$$

(0.074) (0.011)

12.97 6.39

$$mm3 = 0.99 * mm, \text{ Errorvar.} = 0.025, R^2 = 0.98$$

(0.073) (0.0062)

13.50 3.98

$$kk1 = 0.93 * kk, \text{ Errorvar.} = 0.14, R^2 = 0.86$$

(0.082) (0.034)

11.27 4.06

$$kk2 = 0.96 * kk, \text{ Errorvar.} = 0.070, R^2 = 0.93$$

(0.084) (0.032)

11.54 2.19

$$km1 = 0.97 * km, \text{ Errorvar.} = 0.050, R^2 = 0.95$$

(0.074) (0.015)

13.16 3.30

$$km2 = 0.99 * km, \text{ Errorvar.} = 0.017, R^2 = 0.98$$

(0.075) (0.014)

13.27 1.20

$$ko1 = 0.94 * ko, \text{ Errorvar.} = 0.11, R^2 = 0.89$$

(0.082) (0.027)

11.49 4.21

$$ko2 = 0.98*ko, \text{ Errorvar.} = 0.036, R^2 = 0.96$$

(0.086)	(0.025)
11.45	1.46

$$pp1 = 0.96*pp, \text{ Errorvar.} = 0.075, R^2 = 0.92$$

(0.073)	(0.032)
13.17	2.33

$$pp3 = 0.94*pp, \text{ Errorvar.} = 0.12, R^2 = 0.88$$

(0.074)	(0.033)
12.64	3.54

$$kk = 0.76*pp, \text{ Errorvar.} = 0.43, R^2 = 0.57$$

(0.11)
6.89

$$mm = 0.22*kk + 0.57*pp, \text{ Errorvar.} = 0.44, R^2 = 0.56$$

(0.11)	(0.13)
1.88	4.46

$$km = 0.27*kk + 0.53*mm + 0.14*pp, \text{ Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.71$$

(0.097)	(0.10)	(0.11)
2.74	5.25	1.30

$$ko = 0.45*kk - 0.066*mm + 0.54*km, \text{ Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.74$$

(0.097)	(0.093)	(0.12)
4.61	-0.72	4.58

Correlation Matrix of Independent Variables

pp
1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	kk	mm	km	ko	pp
kk	1.00				
mm	0.65	1.00			
km	0.71	0.80	1.00		
ko	0.79	0.65	0.80	1.00	
pp	0.76	0.73	0.72	0.68	1.00

$$ko2 = 0.98*ko, \text{ Errorvar.} = 0.036, R^2 = 0.96$$

(0.086)	(0.025)
11.45	1.46

$$pp1 = 0.96*pp, \text{ Errorvar.} = 0.075, R^2 = 0.92$$

(0.073)	(0.032)
13.17	2.33

$$pp3 = 0.94*pp, \text{ Errorvar.} = 0.12, R^2 = 0.88$$

(0.074)	(0.033)
12.64	3.54

$$kk = 0.76*pp, \text{ Errorvar.} = 0.43, R^2 = 0.57$$

(0.11)
6.89

$$mm = 0.22*kk + 0.57*pp, \text{ Errorvar.} = 0.44, R^2 = 0.56$$

(0.11)	(0.13)
1.88	4.46

$$km = 0.27*kk + 0.53*mm + 0.14*pp, \text{ Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.71$$

(0.097)	(0.10)	(0.11)
2.74	5.25	1.30

$$ko = 0.45*kk - 0.066*mm + 0.54*km, \text{ Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.74$$

(0.097)	(0.093)	(0.12)
4.61	-0.72	4.58

Correlation Matrix of Independent Variables

pp

1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	kk	mm	km	ko	pp
kk	1.00				
mm	0.65	1.00			
km	0.71	0.80	1.00		
ko	0.79	0.65	0.80	1.00	
pp	0.76	0.73	0.72	0.68	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 55

Minimum Fit Function Chi-Square = 25.78 (P = 0.89)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 26.01 (P = 0.86)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 5.37)

Minimum Fit Function Value = 0.24

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.051)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.038)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.98

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.92

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.92 ; 0.97)

ECVI for Saturated Model = 1.25

ECVI for Independence Model = 18.09

Chi-Square for Independence Model with 55 Degrees of Freedom = 1896.02

Independence AIC = 1918.02

Model AIC = 88.01

Saturated AIC = 132.00

Independence CAIC = 1958.42

Model CAIC = 201.87

Saturated CAIC = 374.41

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.013

Standardized RMR = 0.013

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.96

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.51

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.01

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.63

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.01

Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 241.42

The Problem used = 26800 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

Time used: = 0.719 Seconds

Number of Iterations = 11

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	kk	mm	km	ko
mm1	..	0.99 (0.07) 13.61
mm2	..	0.97 (0.07) 12.97
mm3	..	0.99 (0.07) 13.50
kk1	0.93 (0.08) 11.27
kk2	0.96 (0.08) 11.54
km1	0.97 (0.07) 13.16	..
km2	0.99 (0.07) 13.27	..
ko1	0.94 (0.08) 11.49
ko2	0.98 (0.09) 11.45

LAMBDA-X

	pp
pp1	0.96 (0.07) 13.17

**

pp3 0.94
(0.07)
12.64

BETA

	kk	mm	km	ko
kk	--	--	--	--
mm	0.22 (0.11) 1.88	--	--	--
km	0.27 (0.10) 2.74	0.53 (0.10) 5.25	--	--
ko	0.45 (0.10) 4.61	-0.07 (0.09) -0.72	0.54 (0.12) 4.58	--

GAMMA

	pp
kk	0.76 (0.11) 6.89
mm	0.57 (0.13) 4.46
km	0.14 (0.11) 1.30
ko	--



Covariance Matrix of ETA and KSI

	kk	mm	km	ko	pp
kk	1.00				
mm	0.65	1.00			
km	0.71	0.80	1.00		
ko	0.79	0.65	0.80	1.00	
pp	0.76	0.73	0.72	0.68	1.00

PII

PJ

1,00

PSI

Note: This matrix is diagonal

kk	mm	km	ko
-----	-----	-----	-----
0.43	0.44	0.29	0.26

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

kk	mm	km	ko
-----	-----	-----	-----
0.57	0.56	0.71	0.74

THETA-EPS

mm1	mm2	mm3	kk1	kk2	km1
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.02	0.07	0.02	0.14	0.07	0.05
(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.03)	(0.03)	(0.02)
2.70	6.39	3.98	4.06	2.19	3.30

THETA-EPS

km2	ko1	ko2
-----	-----	-----
0.02	0.11	0.04
(0.01)	(0.03)	(0.02)
1.20	4.21	1.46

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

mm1	mm2	mm3	kk1	kk2	km1
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.98	0.93	0.98	0.86	0.95	0.95

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

km2	ko1	ko2
-----	-----	-----
0.98	0.89	0.96

THEFA-Delta

pp1	pp3
0.08	0.12
(0.03)	(0.03)
2.33	3.54

Squared Multiple Correlations for X Variables

pp1	pp3
0.92	0.88

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	kk	mm	km	ko
mm1	0.01	--	0.26	0.28
mm2	0.00	--	0.07	0.65
mm3	0.02	--	0.12	0.00
kk1	--	0.44	0.89	0.34
kk2	--	0.44	0.89	0.06
km1	0.19	0.00	--	0.20
km2	0.19	0.00	--	0.15
ko1	0.21	1.94	0.01	--
ko2	0.21	1.94	0.01	--

Expected Change for LAMBDA-Y

	kk	mm	km	ko
mm1	0.00	--	0.02	0.01
mm2	0.00	--	-0.01	-0.03
mm3	0.00	--	-0.01	0.00
kk1	--	0.05	-0.08	-0.07
kk2	--	-0.05	0.08	0.03
km1	-0.02	0.00	--	-0.03
km2	0.02	0.00	--	0.02
ko	0.04	0.08	-0.01	--
ko:	-0.05	-0.09	0.01	--

Modification Indices for BETA

	kk	mm	km	ko
kk	--	--	--	0.54
mm	--	--	--	0.54
km	--	--	--	0.54
ko	--	--	--	--

xxiii

Expected Change for BETA

	kk	mm	km	ko
kk	--	--	--	-0.17
mm	--	--	--	-0.23
km	--	--	--	-0.67
ko	--	--	--	--

Modification Indices for GAMMA

	pp
kk	--
mm	--
km	--
ko	0.54

Expected Change for GAMMA

	pp
kk	--
mm	--
km	--
ko	0.08

Modification Indices for PSI

	kk	mm	km	ko
kk	--	--	--	--
mm	--	--	--	--
km	--	--	--	--
ko	0.54	0.54	0.54	--

Expected Change for PSI

	kk	mm	km	ko
kk	--	--	--	--
mm	--	--	--	--
km	--	--	--	--
ko	-0.04	-0.06	-0.16	--

Modification Indices for THETA-EPS

	mu1	mu2	mu3	kk1	kk2	km1
mu1	--	--	--	--	--	--
mu2	0.14	--	--	--	--	--
mu3	0.83	0.93	--	--	--	--

kk1	0.09	0.37	0.14	--		
kk2	0.82	0.36	0.04	0.54	--	
km1	1.15	1.53	0.19	0.05	0.17	--
km2	0.96	2.01	0.05	0.18	1.08	0.54
ko1	0.79	0.01	1.86	0.53	0.43	0.50
ko2	1.09	0.64	1.07	0.61	0.76	0.29

Modification Indices for THETA-CPS

	km2	ko1	ko2
km2	--		
ko1	0.02	--	
ko2	0.01	--	--

Expected Change for THETA-EPS

	mm1	mm2	mm3	kk1	kk2	km1
mm1	--					
mm2	0.00	--				
mm3	-0.02	0.01	--			
kk1	0.00	0.01	0.00	--		
kk2	-0.01	0.01	0.00	0.11	--	
km1	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00	--
km2	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01	0.29
ko1	-0.01	0.00	0.01	-0.01	0.01	-0.01
ko2	0.01	-0.01	-0.01	0.01	-0.01	0.00

Expected Change for THETA-EPS

	km2	ko1	ko2
km2	--		
ko1	0.00	--	
ko2	0.00	--	--

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	mm1	mm2	mm3	kk1	kk2	km1
pp1	0.15	2.16	0.95	0.40	0.22	0.12
pp3	2.10	0.00	1.15	0.43	0.45	0.49

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	km2	ko1	ko2
pp1	0.09	0.08	0.44
pp3	0.67	0.06	0.16

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	mm1	mm2	mm3	kk1	kk2	km1
pp1	0.00	-0.02	0.01	-0.01	0.01	0.00
pp3	0.01	0.00	-0.01	0.01	-0.01	0.01

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	km2	ko1	ko2
pp1	0.00	0.00	0.01
pp3	-0.01	0.00	-0.01

Modification Index (MI) = 2.16 for element (1,2) of Theta Delta-Epsilon

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	pp
kk	0.76 (0.11) 6.89
mm	0.73 (0.10) 7.13
km	0.72 (0.10) 7.11
ko	0.68 (0.10) 6.67



Indirect Effects of KSI on ETA

	pp
kk	--
mm	0.16 (0.09) 1.88
km	0.59 (0.11) 5.21

ko 0.68
(0.10)
6.67

Total Effects of ETA on ETA

	kk	mm	km	ko
kk	--	--	--	--
mm	0.72 (0.11) 1.88	--	--	--
km	0.38 (0.12) 3.23	0.53 (0.10) 5.25	--	--
ko	0.64 (0.11) 5.58	0.22 (0.09) 2.48	0.54 (0.12) 4.58	--

Indirect Effects of ETA on ETA

	kk	mm	km	ko
kk	--	--	--	--
mm	--	--	--	--
km	0.11 (0.06) 1.80	--	--	--
ko	0.19 (0.07) 2.92	0.28 (0.08) 3.65	--	--

Total Effects of ETA on Y

	kk	mm	km	ko
mm1	0.21 (0.11) 1.89	0.99 (0.07) 13.61	--	--
mm2	0.21 (0.11) 1.88	0.97 (0.07) 12.97	--	--
mm3	0.21 (0.11) 1.88	0.99 (0.07) 13.50	--	--

kk1	0.93 (0.08) 11.27	--	--	--
kk2	0.96 (0.08) 11.54	-	--	--
km1	0.77 (0.11) 3.34	0.51 (0.09) 5.63	0.97 (0.07) 13.16	-
km2	0.78 (0.11) 3.34	0.52 (0.09) 5.67	0.99 (0.07) 13.77	--
ko1	0.60 (0.09) 6.33	0.20 (0.08) 2.50	0.51 (0.10) 4.90	0.94 (0.08) 11.49
ko2	0.63 (0.10) 6.49	0.21 (0.09) 2.51	0.53 (0.11) 4.97	0.98 (0.09) 11.45

Indirect Effects of ETA on Y

	kk	mm	km	ko
mm1	0.21 (0.11) 1.89	--	--	--
mm2	0.21 (0.11) 1.88	--	--	--
mm3	0.21 (0.11) 1.88	--	--	--
kk1	--	--	--	--
kk2	--	--	--	--
km1	0.37 (0.11) 3.34	0.51 (0.09) 5.63	--	--
km2	0.38 (0.11) 3.34	0.52 (0.09) 5.67	--	--



ko1	0.60	0.20	0.51	--
	(0.09)	(0.08)	(0.10)	
	6.33	2.50	4.90	
ko2	0.63	0.21	0.53	--
	(0.10)	(0.09)	(0.11)	
	6.49	2.51	4.97	

Total Effects of KSI on Y

pp	

mm1	0.73
	(0.08)
	8.58
mm2	0.71
	(0.08)
	8.41
mm3	0.72
	(0.08)
	8.55
kk1	0.70
	(0.08)
	8.32
kk2	0.73
	(0.08)
	8.67
km1	0.70
	(0.08)
	8.29
km2	0.72
	(0.09)
	8.42
ko1	0.64
	(0.08)
	7.87
ko2	0.67
	(0.08)
	8.17



The Problem used 26800 Bytes (0.0% of Available Workspace)

Time used: 1.051 Seconds

LAMPIRAN XI
DAFTAR PERUSAHAAN ANGGOTA
SAMPEL PENELITIAN



DAFTAR PERUSAHAAN ANGGOTA SAMPEL PENELITIAN

No.	Kota	Nama Perusahaan	Jenis Usaha
A.	Surabaya	1. PT. Asia Victory Industri	Keramik
		2. CV. Tanjung Mas	Tekstil
		3. PT. Alfred C. Toefler	Pakan Ternak
		4. PT. Indonesia Multicolor Print	Kemasan
		5. PT. Industri Keramik Indonesia	Keramik
		6. PT. Wonosari Jaya	Baja
		7. PT. Rajin Steel Pipe Industry	Baja
		8. PT. Gelora Jaya	Rokok
		9. PT. Alpha Metal Color Print	Kemasan
		10. PT. Jayabaya Raya	Kimia
		11. PT. Kedaung Setia Industrial	Enamel
		12. PT. PINDA Keramik LOKA	Keramik
		13. PT. Pabrik Farmasi VITA	Farmasi
		14. PT. Barata Metal Work Engineer	Logam
		15. PT. Bhirawa Steel	Baja
		16. PT. Surabaya Cable & Plastik	Kabel
		17. PT. Kedawung Subur	Gelas
		18. PT. Sepanjang Agung	Enamel
		19. PT. Surya Kertas	Kertas
		20. PT. Jaya Pari Steel	Baja
		21. PT. Tirto Rejo Agung	Food
		22. PT. Suparma	Kertas
		23. PT. Susanti Megah	Food
		24. PT. Samido Food	Food
		25. PT. Artindo Furniture	Mebel
		26. PT. Bambang Jaya	Elektronika
		27. PT. Damai Sentosa	Food
		28. PT. Multi Manao Indonesia	Mebel
		29. PT. Cahaya Mas Makmur	Kayu
		30. PT. Sabda Panca Terang	Elektronika
		31. PT. Sentral Lighting Inc.	Elektronika
		32. PT. Greges Jaya	Kayu
		33. PT. Segoro Fiberindo Mulyo	Garment
		34. PT. Cahaya Mas Makmur	Kayu
		35. PT. Pertiwi International	Elektronika
		36. PT. Mepoly Industri Corp.	Plastic
		37. PT. Unibox	Kemasan
		38. PT. Sumina Extraction	Kimia
		39. PT. Surabaya Cable & Plastik	Kabel
		40. PT. Solihin Jaya Indutri	Kimia
		41. PT. PT. Cahaya Mas	Mebel
B.	Sidoarjo	1. PT. Trifood Indonesia	Food
		2. PT. Intrada	Plastik
		3. PT. United Waru Biscuit MFG	Food
		4. PT. New Interbat	Farmasi

Dilanjutkan ke halaman 2

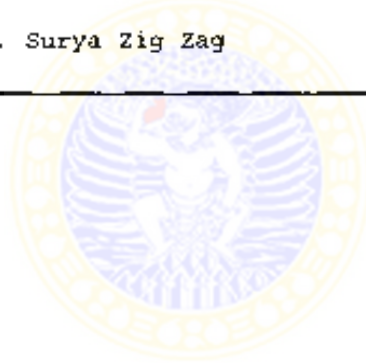
Dijelaskan halaman 1

	5. PT. Incal Aluminium Industri	Logam
	6. PT. Pakboxin	Kemasan
	7. PT. Sidoarjo Universal Metal	Wire
	8. PT. Bamaindo Foodstuff	Pakan Ternak
	9. PT. Sekar Laut	Food
	10. PT. Kerta Rajasa Raya	Plastik
	11. PT. Alim Surya Steel	Baja
	12. PT. PG Tjandi	Food
	13. PT. Indo Crown Coral Chemical	Kimia
	14. PT. Seruni Raya Permai	Tekstil
	15. PT. Seruni Raya Permai	Garment
	16. PT. Caovita Central Cahaya	Kayu
	17. PT. Top Level Ind Garment Fact.	Garment
	18. PT. Kerta Rajasa Raya	Plastik
	19. PT. Kencana Murni Baru	Tekstil
	20. PT. Central Sahabat Baru	Plastik
	21. PT. Nurindah Abadi	Gela/Kaca
	22. PT. Khrisna Indogas Tama	Kimia
	23. PT. Indocan Mulia	Kemasan
C. Gresik	1. PT. Semen Gresik	Semen
	2. PT. Surabaya Mekabox	Kemasan
	3. PT. Surabaya Wire	Wire
	4. PT. Wiharta Karya Agung	Plastik
	5. PT. Samator	Kimia
	6. PT. Sepanjang Surya Gas	Kimia
	7. PT. Madu Lingga	Kimia
	8. PT. Indonesia Dirlajaya Aneka	Kemasan
	9. PT. Gresik Jaya Semesta	Kimia
	10. PT. Indespring	Baja
	11. PT. Genteng Bambe	Keramik
	12. PT. Emdiki Utama	Kimia
	13. PT. Petrosida Gresik	Kimia
	14. PT. Petrocentral	Kimia
	15. PT. Kasakata Kimia	Kimia
D. Malang	1. PT. Industri Sandang Simpang	Tekstil
	2. PT. Perusahaan Rokok Bantoel	Rokok
	3. PT. Wastra Indah	Tekstil
	4. PT. Grendel	Rokok
	5. PT. PG. Gula Krebet Baru	Food
	6. PT. Sumber Karunia Agung	Plastik
	7. PT. Kunjoyo Polletizing	Pakan Ternak
	8. PT. PG Kebon Agung	Food
	9. PT. Sumber Sandang Bakti	Garment
	10. PT. Makmur Jaya	Tekstil
	11. PT. Minatex	Tekstil

Dijelaskan ke halaman 3

Lanjutan halaman 2

	12. PT. New Minatex 13. PT. Pilar Niaga	Tekstil Plastik
E. Pasuruan	1. PT. Pabrik Tekstil Kasrie 2. PT. Widatra Bhakti 3. PT. Tirtalina Bottling Company 4. PT. Sorini 5. PT. Great Pandaan Textile 6. PT. Boma Bisma Indra	Tekstil Farmasi Food Kimia Tekstil Logam
F. Mojokerto	1. PT. Setia Kawan 2. PT. Biofeed Nusantara 3. PT. Eureka Aba Paper Factory	Food Pakan Ternak Kertas
I. Madiun	1. PT. Perkebunan XX 2. PT. Bumi Kencana Chemicals 3. PT. PG Rejo Agung	Food Kimia Food
G. Probolinggo	1. PT. Kertas Letjes 2. PT. Semeru Agung Keramika Ind.	Kertas Keramik
H. Kediri	1. PT. Surya Zig Zag	Kertas



LAMPIRAN XII
PETA TEORITIKAL



PETA TEORITIKAL

No.	Penulis	Judul	Metodologi	Hasil
1	Argyris (1952)	The Impact of Budget on People	Regresi sederhana	Penganggaran Partisipatif secara individual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja para karyawan
2	Cherrington David J & J. Owen Cherrington (1973)	Appropriate Reinforcement Contingencies in The Budgeting Process	Deskriptif/kualitatif	Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan
3	Milani, Ken (1975)	The Relationship of Participation in Budget-setting to Industrial Supervision Performance and work Motivation	Korelasi	Terdapat hubungan positif antara penganggaran yang disusun secara partisipatif dengan motivasi kerja dan kinerja supervisi
4	Kennis, Izzetin (1979)	Effect of The Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance	Regresi sederhana	Karakteristik Tujuan Penganggaran berdampak positif terhadap sikap dan kinerja manajerial
5	Brownell, Peter (1982)	A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control	Regresi interaktif	Lokus kendal secara positif berinteraksi pada pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan
6	Brownell, Peter (1983)	Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance	Regresi berganda	Penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja manajerial
7	Chenhalt, Robert (1985)	Authoritarianism and Participative Budgeting A Dyadic Analysis	Uji Beda /Anova	Tidak terdapat perbedaan persepsi antara pihak karyawan dan pihak manajemen perusahaan terhadap pengaruh anggaran yang disusun secara partisipatif maupun yang otoriter
8	French, John P Jr. & Emanuel Kay dan Herbert Meyer M (1985)	Participation and The Appraisal System	Korelasi	Terdapat hubungan positif antara partisipasi dengan sistem penyesuaian anggaran yang ditetapkan perusahaan
9	Govidarajan, V. (1986)	Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance	Regresi berganda	Partisipasi dalam proses penganggaran berpengaruh positif terhadap sikap dan kinerja manajerial para manajer

Dilanjutkan ke halaman 2

Lanjutan dari halaman 1

No.	Penulis	Judul	Metodolog	Hasil
10.	Brownell, Peter & M McIness (1986)	Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance	Regresi sederhana	Penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja manajerial para manajer
11	Collins, Frank (1987)	The interactions of Budget Characteristic And Personality Variable with Budgetary Response Attitude	Regresi interaktif	Karakteristik anggaran dan kepribadian berpengaruh secara interaktif terhadap sikap karyawan dalam menanggapi anggaran
12	Mia, Lokman (1988.)	Managerial Attitude, Motivation and The Effectiveness of Budget Participation	Regresi sederhana	Penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap sikap manajerial dan motivasi kerja
13.	Frucot, Veronique dan Winston T Shearon (1988)	Budgetary Participation and Managerial Performance	Regresi sederhana	Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi manajerial para manajer
14	Birnberg, Jacob G. dan Jeffrey F. Shields (1989)	Three Decades of Behavioural Accounting Research: A Search For Order	Deskriptif/kualitatif	Menguraikan masalah perilaku sehubungan dengan penerapan sistem pengendalian manajemen khususnya diawali dari proses penganggaran dan bagaimana pengaruhnya terhadap perilaku
15.	Mia, Lokman (1989)	The Impact of Participation in Budgeting and Job Difficulty on Managerial Performance and Work Motivation	Regresi berganda	Penganggaran partisipatif dan tingkat kesulitan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja manajerial
16.	Dunk, Alan (1990)	Budgetary Participation, Agreement and Evaluation Criteria and Managerial Performance: A Research Note	Regresi berganda	Penganggaran partisipatif dan kriteria persetujuan dan evaluasi pada anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial
17.	Aranya, Nissim (1990)	Budget Instrumentality Participations and Organizational Effectiveness	Regresi berganda	Partisipasi dalam penganggaran berdampak positif terhadap berbagai capaian yang ditetapkan perusahaan

Dilanjutkan ke halaman 3

!anjutan dari Halaman 3

No.	Penulis	Judul	Metodologi	Hasil
24.	Mustikawati, Renny (1999)	Pengaruh <i>Locus of control</i> dan Budaya Paternalistik Terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial	Regresi berganda interaktif	Lokus kendali dan budaya paternalistik berpengaruh pada keefektifan penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial para manajer
25.	Nursutan Hotama (2003)	Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Kepuasan Kerja, Motivasi Manajerial dan Kinerja Manajerial Terhadap Kinerja Organisasional Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur	Analisis Structural Equation Modelling (SEM)	Penganggaran Partisipatif berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial dan kinerja organisasional melalui motivasi manajerial dan kepuasan kerja. Kepuasan Kerja merupakan variabel perantara terbaik dalam pembentukan kinerja manajerial dan kinerja organisasional perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur