PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN : JOB RELEVANT INFORMATION (JRI) SEBAGAI VARIBEL ANTARA
(Studi Pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta)

SKRIPSI

Oleh :

Nama : Niken Safitri

Nomor Mahasiswa : 01312421

FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2006

PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN : JOB RELEVANT INFORMATION (JRI) SEBAGAI VARIBEL ANTARA
(Studi Pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta)

SKRIPSI

disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

Nama : **Niken Safitri**

Nomor Mahasiswa : **01312421**

FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2006

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN: JOB RELEVANT INFORMATION (JRI) SEBAGAI VARIABEL ANTARA (STUDI KASUS PADA PT. MERAPI UTAMA PHARMA CABANG YOGYAKARTA

Disusun Oleh: NIKEN SAFITRI
Nomor mahasiswa: 01312421

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 18 April 2006

Pembimbing Skripsi/Penguji : Drs. Yunan Najamudin, MBA ....

Penguji : Dra. Noor Endah Cahyawati, M.Si ....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Drs. Suwarsono, MA

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

" Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/ sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, Maret 2006

Penyusun,

Niken Safitri

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillahirobbil'alamin puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahnya-Nya sehingga penulis berhasil menyelesaikan tugas akhir ini. Sholawat serta Salam semoga tetap tercurah kepada Rasulullah SAW.

Skripsi yang berjudul **"Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan : Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Antara (Studi Pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta)"** ini disusun guna melengkapi persyaratan mencapai gelar Sarjana (S1) Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Kepada semua pihak yang memberikan bantuan hingga tersusun skripsi ini, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Yunan Najamuddin, DRS. MBA. Selaku pembimbing skripsi yang telah membimbing penulis dalam penyusunan tugas akhir ini.
2. Bapak Drs. Suwarsono, MA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi UII.
3. Bapak Ir. Achmad Yani. Selaku Pimpinan dari PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian.
4. Mbak Dewi Warastuti. Supervisor Administrasi PT. Merapi Utama Pharma Yogyakarta yang membantu penulis memperoleh data penelitian.
5. Ayahanda Sucipto dan Ibunda Murniwati yang selalu memberikan kasih sayang yang tidak bisa diukur dengan materi, mendo`akanku, memberikan

DAFTAR ISI

Keterangan isi *halaman*

Halaman Judul.....i

Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....ii

Halaman Pengesahan Skripsi.....iii

Halaman Motto.....iv

Halaman Persembahan.....v

Kata Pengantar.....vi

Daftar Isi.....viii

Daftar Tabel.....xii

Daftar Gambar.....xiii

Daftar Lampiran.....xiv

Abstrak.....xv

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.....1

1.2. Rumusan Masalah.....4

1.3. Tujuan Penelitian.....4

1.4. Manfaat Penelitian.....5

1.5. Sistematika Isi.....5

BAB II. LANDASAN TEORI

2.1. Anggaran.....7

.1.1. Pengertian Anggaran.....7

2.1.2. Manfaat dan Tujuan Anggaran.....9

2.2. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan JRI.....14

2.3. Kepuasan Kerja.....18

2.4. Kinerja Karyawan.....23

2.5. Kajian Teoritis dan Formulasi Hipotesis.....25

2.5.1. Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan dan JRI.....25

2.5.2. Hubungan JRI dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....29

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel.....32

3.2. Teknik Pengumpulan Data.....32

3.3. Pengukuran Variabel.....33

3.4. Teknik Pengujian Data.....35

3.5. Pengujian Hipotesis.....37

3.6. Teknik Analisis Data.....38

3.7. Pendekatan dalam Pemodelan SEM.....47

3.8. Pengujian Hipotesis.....49

BAB IV. ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian.....50

4.1.1. Sejarah Berdirinya PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta..50

4.1.2. Lokasi Perusahaan.....51

4.1.3. Struktur Organisasi.....52

4.1.4. Personalia.....56

4.1.5. Pemasaran.....56

4.1.6. Macam Produk.....60

4.2. Hasil Penelitian.....60

4.2.1. Data Demografi Responden.....60

4.3. Pengujian Data.....61

4.4. Analisis Full Structural Equation Model.....64

4.4.1. Evaluasi atas Asumsi-asumsi Structural Equation Model (SEM).....64

4.4.1.1. Evaluasi Normalitas Data.....64

4.4.1.2. Evaluasi atas Outliers.....66

4.4.1.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity.....68

4.4.2. Analisis Kesesuaian Model (Model Fit).....68

4.4.3. Pendekatan dua Langkah dalam Pemodelan SEM.....71

4.4.3.1. Measurement Model.....71

4.4.3.2. Analisis Persamaan Struktural.....74

4.5. Pengujian Hipotesis.....76

4.6. Analisa Pengaruh.....77

4.7. Pembahasan terhadap Uji Hipotesis dan Analisa Pengaruh.....79

4.8. Pembahasan.....83

BAB V. PENUTUP

5.1. Kesimpulan.....89

5.2. Keterbatasan.....90

5.3. Implikasi dan Saran.....91

REFERENSI.....94

LAMPIRAN.....96

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

3.1. Indikator dan Skala Ukur Variabel Penelitian.....35

4.1. Demografi Responden.....60

4.2. Hasil Uji Normalitas.....65

4.3. Hasil Uji Multivariate Outliers.....67

4.4. Perbandingan Hasil dengan Googness of Fit Indeks.....70

4.5. Hasil Uji Conformantory Model.....72

4.6. Hasil Persamaan Struktural.....75

4.7. Regression Weight.....77

4.8. Standardized Total, Direct dan Indirek Effects.....77

4.9. Hasil Pengujian Hipotesa.....83

DAFTAR GAMBAR

Tabel Halaman

3.1. Model Penelitian.....40

4.1. Sruktur Organisasi PT.Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta.....53

4.2. Hasil Pengolahan Model.....69

4.3. Kausalitas Struktural.....74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Halaman

I. Kuisioner.....97

II. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas.....103

III. Hasil Perhitungan Amos 5,0.....107

ABSTRAK

Penelitian ini mengenai " Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan : Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Antara (Studi Pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta). Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Serta peran JRI sebagai variabel intervening diantara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta yang berjumlah 65 karyawan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (Structual Equation Modeling atau disingkat dengan SEM), yang dibantu dengan program aplikasi AMOS versi 5,0.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pengujian hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta. Sementara di sisi lain partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap JRI dan kinerja karyawan pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta. Sedangkan dalam pengujian hubungan antara partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja yang dimediasi informasi job relevan (IJR), menunjukkan adanya pengaruh positif dan tidak signifikan. Sedangkan dalam pengujian hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan yang dimediasi informasi job relevan (IJR), menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan.

BAB I

PENDAHULUAN

I.I. Latar Belakang

Dewasa ini, era globalisasi telah menuntut adanya perubahan yang sangat cepat dan menyebabkan adanya pergeseran pemikiran yang kompleks di segala bidang. Untuk itu perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) agar dapat memenangkan persaingan, minimal untuk mempertahankan operasi perusahaan. Salah satu keunggulan kompetitif yang penting bagi perusahaan adalah karyawan perusahaan. Karyawan perusahaan merupakan penggerak operasi perusahaan, sehingga jika kinerja karyawan perusahaan baik, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat.

Dalam rangka memberikan pelayanan public yang lebih baik kepada masyarakat, maka karyawan dituntut dapat meningkatan kinerjanya. Kinerja para karyawan akan meningkat apabila mereka terlibat secara aktif dalam proses penyusunan anggaran pada unit organisasi dimana mereka bekerja.

Dengan adanya partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan meningkatkan kesadaran karyawan akan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya partisipasi, karyawan tahu benar mengenai apa yang harus dikerjakan berkaitan dengan pencapaian anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran, partisipasi karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Argyris,1952 dalam Abriyani, 1998). Dengan dilibatkannya karyawan

dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan menimbulkan komitmen pada karyawan bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya.

Di Indonesia penelitian tentang JRI juga telah diteliti oleh Indriani (1993) dan Vebyana (2003). Indriani (1993) mereplikasi penelitian Kren, dengan job relevan information sebagai variabel antara. Dari penelitian Indriani (1993) disimpulkan bahwa ternyata job relevan information bukan merupakan variabel antara dalam hubungan partisipasi dengan prestasi kerja pada aparat pemerintah tingkat I Propinsi Daerah Istimewa Aceh. Vebyana (2003) mereplikasi penelitian yang dilakukan Kren (1992) tentang *"Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility* dengan menguji pada setting dan responden yang berbeda. Dalam penelitian Vebyana (2003) juga menguji hubungan partisipasi penganggaran dengan JRI serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Dari hasil penelitian Vebyana (2003) menemukan bahwa JRI dapat dikatakan sebagai variabel intervening antara partisipasi penganggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial di lingkungan pemerintah daerah Yogyakarta. Abriyani (1998) dari penelitiannya disimpulkan bahwa ternyata role ambiguity merupakan variabel antara (variabel intervening) dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunana anggaran dengan kepuasan kerja. Marsudi dan Ghozali (2001) dari penelitiannya dapat disimpulkan bahwa ternyata JRI merupakan variabel intervening antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa para manajer menggunakan partisipasi sebagai alat yang efisien untuk memperoleh informasi.

Peran partisipasi dalam kondisi volatilitas lingkungan tinggi menjadi penting karena dengan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan dihasilkan *job relevant information* atau JRI (Kren,1992 dalam Vebyana, 2003). JRI juga dapat meningkatkan kinerja, karena memungkinkan perkiraan lebih akurat atas alternative tindakan yang diambil saat kondisi lingkungan berubah. (Kren,1992 dalam Vebyana, 2003), mengidentifikasi dua tipe utama dari informasi yaitu informasi perilaku manajer dalam pengambilan keputusan untuk evaluasi kinerja dan *job relevant information* (JRI) yaitu informasi untuk mengambil tindakan agar tercapai hasil lebih baik.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Vebyana (2003) dengan menguji kembali pada setting dan responden yang berbeda. Penelitian ini mengambil subyek perusahaan, sedangkan pada penelitian Vebyana (2003) subyek penelitian mengambil subyek organisasi bukan laba yaitu Pemerintah Daerah Yogyakarta, sehingga lingkungan perusahaan yang diteliti berbeda.

Dengan demikian penulis ingin meneliti mengenai Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan : Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Antara (Studi Pada PT. Merapi Utama Pharma CabangYogyakarta)

I.2. Rumusan Masalah Penelitian

Permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

a. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta?

b. Apakah Job Relevant Information (JRI) merupakan variabel antara, dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta?

I.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dan manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Untuk mengungkapkan apakah partisipasi dalam menyusun anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta.

b. Untuk mengungkapkan apakah job relevant information (JRI) merupakan variabel antara dalam hubungan antara partisipasi dalam menyusun anggaran dengan kepuasan dan kinerja karyawan pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta.

c. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penerapan anggaran partisipatif pada perusahaan.

I.4. Manfaat Penelitian

a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai sumbangan pemikiran tentang pentingnya hubungan langsung maupun tidak langsung dari partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

b. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi suatu bukti tentang hubungan partisipasi anggaran dengan informasi job relevan (sebagai variabel intervening) serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi informasi penting bagi penelitian akuntansi perilaku selanjutnya dan dapat digunakan sebagai titik tolak untuk melakukan penelitian sejenis secara lebih mendalam.

I.5. Sistematika Isi

Penelitian skripsi ini akan dibagi dalam lima bab dengan perincian sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Berisi latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian.

Bab II : Kajian Pustaka

Berisi landasan teori serta pengertian-pengertian secara teoritis yang relevan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 ANGGARAN

2.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Anggaran juga merupakan proses pengendalian manajemen yang melibatkan komunikasi dan interaksi formal di kalangan para manajer dan karyawan dan merupakan pengendalian manajemen atas operasional perusahaan pada tahun berjalan. Program atau *strategic plan* yang telah disetujui pada tahap sebelumnya, merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran. Anggaran menunjukkan jabaran dari program dengan menggunakan informasi terkini.

. Menurut Robert Anthony dan Vijay Govindarajan (2002), anggaran merupakan alat yang utama dalam perencanaan jangka pendek yang efektif dan pengendalian dalam organisasi. Sebuah anggaran operasi biasanya dalam satu tahun dan menyatakan rencana pendapatan biaya untuk tahun yang bersangkutan. Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh : unit yang terjual atau diproduksi).
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.

4. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggungjawab untuk pencapaian tujuan suatu anggaran.
5. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
6. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

Menurut Garrison & Noreen (2000) anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu.

Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1995), memberikan definisi anggaran yang banyak dipakai adalah sebagai berikut : " *Suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggungjawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan* ".

Dari definisi tersebut dapat diambil intinya yakni :

- Bahwa anggaran harus bersifat formal, artinya anggaran harus disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
- Bahwa anggaran harus bersifat sistematis, artinya bahwa anggaran disusun dengan berurutan dan berdasarkan suatu logika.
- Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggungjawab untuk mengambil keputusan. Sehingga anggaran merupakan suatu hasil pengambil keputusan yang berdasarkan beberapa asumsi tertentu.

- Bahwa keputusan yang diambil manajer tersebut merupakan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Di dalam menyusun suatu anggaran perusahaan maka perlu diperhatikan beberapa syarat yakni bahwa anggaran tersebut harus realistis, luwes dan kontinyu. Realistis artinya tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis. Luwes artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Sedangkan kontinyu merupakan suatu usaha yang insidentil.

2.1.2 Manfaat dan Tujuan Anggaran

Menurut Garrison & Noreen (2000) manfaat dari program penganggaran adalah sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan alat *komunikasi* bagi rencana manajemen melalui organisasi.
2. Anggaran memaksa manajer untuk *memikirkan* dan merencanakan masa depan. Bila penyiapan anggaran tidak diperlukan, maka akan terlalu banyak manajer yang harus mengabiskan waktunya untuk mengatasi berbagai masalah darurat.
3. Proses penganggaran merupakan alat alokasi sumber daya pada berbagai bagian dari organisasi agar dapat digunakan seefektif mungkin.
4. Proses penganggaran dapat mengungkapkan adanya *kemandegan* potensial sebelum terjadinya.

5. Anggaran *mengkoordinasikan* aktivitas seluruh organisasi dengan cara *mengintegrasikan* rencana dari berbagai bagian. Penganggaran ikut memastikan agar setiap orang dalam organisasi mengarah pada sasaran yang sama.
6. Anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat berlaku sebagai *benchmark* (tolak ukur) untuk mengevaluasi kinerja pada waktu berikutnya.

Menurut Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan (2002) persiapan pelaksanaan anggaran mempunyai 4 prinsip tujuan : 1) untuk menyesuaikan perencanaan stratejik, 2) untuk membantu mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian dari organisasi, 3) untuk memberikan tanggung jawab kepada manajer, guna mengotorisasi jumlah yang dapat mereka gunakan, dan dapat memberitahukan mereka hasil yang diharapkan, 4) untuk mencapai kerja sama yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual dari manajer.

Menurut John G. Helkamp (1990:345) penyusunan dan penerapan anggaran dalam suatu periode kegiatan organisasi memberikan manfaat yaitu :

1. Planning, anggaran mendorong manajemen untuk merencanakan dan mengantisipasi masa yang akan datang.
2. Organizing, anggaran membantu untuk (1) menetapkan sumber daya ekonomi dalam bentuk keuangan, dan (2) membuat manajer menyadari keterbatasan sumber-sumber daya tersebut.

3. Controlling, anggaran menyediakan manajer, target prestasi yang realitis dengan jalan membandingkan hasil yang sebenarnya terjadi dengan yang telah ditetapkan.
4. Coordinating, anggaran dapat mengkoordinasikan berbagai lapisan organisasi dan membuat setiap manajer menyadari bagaimana aktivitas yang berbeda dapat melengkapi satu sama lain.
5. Communication, anggaran dapat menjadi alat komunikasi bagi berbagai manajer yang digunakan untuk : (1) tukar menukar informasi yang berkenaan dengan tugas, ide, sasaran dan (2) berinteraksi dan mengembangkan kesadaran bagaimana sumbangan setiap aktivitas mereka ke perusahaan secara keseluruhan.
6. Motivasi, anggaran merupakan motivasi manajerial dalam bentuk tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Manfaat seperti yang telah dijelaskan diatas, (copelend dalam indriani,1993) oleh copeled dijelaskan pada tujuan suatu anggaran dibuat sebagai alat, anggaran menyediakan suatu pedoman yang berhubungan dengan kegiatan dan sebagai dasar dalam mengevaluasi hasil aktual. Tujuan utama penyusunan anggaran tersebut (1) pernyataan harapan yang eksplisit *(explicit satatemen of epectation)*, (2) komunikasi *(communication)*, (3) koordinasi *(coordination)*, (4) sebagai suatu kerangka harapan dalam mempertimbangkan prestasi *(epectation as a trame work performance)*.

Berikut ini akan dijelaskan tujuan penyusunan anggaran satu persatu.

Pernyataan harapan yang eksplisit.

Salah satu tujuan penyusunan anggaran adalah untuk menyatakan harapan dengan bentuk formal. Seperti diketahui suatu organisasi pasti memiliki tujuan utama dalam jangka panjang. Misalnya ; kelangsungan hidup, kepuasan konsumen, kesejahtraan karyawan, prestasi dan sebagainya. Tujuan jangka panjang ini dapat diperoleh secara bertahap dalam suatu priode waktu dengan kata lain, tujuan jangka panjang dipilih dalam perencanaan operasi jangka pendek. Anggaran dapat dikatakan sebagai alat untuk mengoperasikan tujuan yang akan dicapai oleh jangka pendek tersebut. Dengan demikian anggaran memformulasikan target prestasi harapan.

Target ini secara langsung dapat membantu kegiatan organisasi ; mengindentifikasikan masalah, membantu memotivasi karyawan tingkat bawah, dan menjelaskan hubungan aktivitas yang berlangsung dengan kebijaksanaan masa yang akan datang. Kondisi ini secara eksplisit juga menyatukan kontribusi penyusunan anggaran adalah perencanaan dan pengendalian manajerial.

Komunikasi.

Tujuan penyusunan anggaran lain adalah mengkomunikasikan tujuan dan metode yang ditetapkan oleh manajemen puncak. Penyusunan anggaran yang berhubungan dengan kebijaksanaan dan tujuan fundamental di persiapkan oleh manajemen puncak. Anggaran formal itu sendiri tidak menjamin bahwa kegiatan organisasi secara otomatis sesuai dengan tujuan yang telah disusun dalam anggaran. Untuk itu, manajer dan karyawan tingkat bawah harus memahami dan

mendukung tujuan tersebut. Dan mengkordinasikan usaha-usaha untuk mencapai tujuan itu. Dengan kata lain, karyawan harus tahu prestasi apa dari tujuan anggaran yang telah ditetapkan tersebut hendak dicapai.

Koordinasi.

Tujuan lain lagi dari penyusunan anggaran adalah koordinasi. Setelah koordinasi mengacu ke operasi atau kegiatan seluruh departemen dalam organisasi, sehingga tidak ada ganjalan atau ketidakseimbangan. Koordinasi menggambarkan keharmonisan antara berbagai departemen, meyakinkan bahwa kegiatan berjalan mulus dan tidak terganggu satu sama lainnya. Untuk mencapai tujuan jangka panjang dalam organisasi, maka diperlukan koordinasi seluruh departemen yang terlibat untuk mencapai tujuan tersebut. Apabila koordinasi tidak ada, akan terjadi ketidak seimbangan yang terselubung di kegiatan masing-masing departemen, yang akhirnya mempengaruhi tujuan organisasi.

Sebagai suatu kerangka harapan untuk mempertimbangkan prestasi.

Anggaran diharapkan menjadi *tramework* untuk menentukan prestasi karyawan. Anggaran seperti yang telah dijelaskan terlebih dahulu, merupakan penentu tujuan, dengan kata lain anggaran sebagai alat mengimplementasikan tujuan tersebut.

Dengan demikian, anggaran dapat digunakan untuk mencerminkan tingkat prestasi karyawan. Lebih luas lagi, anggaran dapat mencerminkan kesuksesan karyawan pada tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, anggaran dapat menjadi suatu pertimbangan, melalui perbandingan antara prestasi yang sebenarnya atau yang telah ditetapkan dalam anggaran.

2.2 PARTISIPASI DALAM PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN DAN JOB RELEVANT INFORMATION (JRI)

Proses penyusunan anggaran bisa dari atas ke bawah bisa juga sebaliknya dan adapula yang menggunakan gabungan keduanya.

Berikut penjelasan mengenai pendekatan dalam proses penyusunan anggaran :

- Top-down Approach (pendekatan dari atas ke bawah)

  Dalam pendekatan ini proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini cocok untuk karyawan yang tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan pada karyawan. Hal ini biasa terjadi di dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menyusun suatu anggaran. Atasan bisa saja menggunakan konsultan atau tim khusus untuk menyusunnya. Biasanya pendekatan ini diterapkan pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi sentralisasi. Kelemahan dari pendekatan ini adalah bawahan menjadi merasa tertekan oleh pekerjaannya dan akan berprilaku tidak semestinya. Keunggulannya yaitu adanya dukungan yang kuat dari manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan prosesnya menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak.

- Bottom-up Approach (pendekatan dari bawah ke atas)

  Dalam pendekatan ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan.

Bawahan diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut. Perusahaan yang memiliki struktur organisasi desentralisasi biasanya menggunakan pendekatan ini. Kelemahan dari pendekatan ini adalah dengan partisipasi yang terlalu luas sering menimbulkan konflik dan memakan waktu yang panjang dalam prosesnya. Kelebihan terletak pada mekanisme negosiasi yang ada antara penyusun anggaran dan komite anggaran.

- Participative Budget (anggaran partisipasi)

  Pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer level menengah dalam pembuatan estimasi anggaran disebut participative budget. Anggaran partisipasi adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan. Sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipasi adalah :

  - Setiap orang pada semua tingkatan diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajer puncak.
  - Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran.
  - Orang lebih cenderung untuk mencapai anggaran yang penyusunnya melibatkan orang tersebut.

- Suatu anggaran partsipasi mempunyai system kendali sendiri yang unik sehingga jika mereka tidak mencapai anggaran, maka yang harus mereka salahkan adalah anggaran partisipasi.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partsipasi menjadi salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas.

Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain (Siegel & Marconi 1989 : 139 dalam Abriani, 1998)

- Partisipasi (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.
- Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerjasama anggota kelompok di dalam penetapan sasaran.
- Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
- Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam alokasi sumber daya diantara bagian-bagian organisasi.

Meskipun partisipasi mempunyai banyak manfaat bukan berarti partisipasi tidak mempunyai keterbatasan dan masalah yang berkaitan dengan partisipasi.

Sedangkan menurut (Siegel & Marcaroni, 1989 : 140 dalam Abriani, 1998), masalah yang berkaitan dengan partisipasi ada 3 hal. Masalah pertama adalah adanya kemungkinan manajer membentuk *budget slack*, slack merupakan perbedaan (selisih) sumber daya yang sebenarnya diperlukan dalam proses yang efisien, dengan jumlah yang lebih besar yang ditambahkan pada kegiatan tersebut. Masalah kedua adalah *Pseudoparticipation* (partisipasi semu), yakni tampak berpartisipasi tapi dalam kenyataannya tidak, artinya para manajer ini (sebagai bawahan) ikut berpartisipasi, tetapi tidak diberi wewenang atau pendapat untuk menentukan atau menetapkan isi anggaran . Masalah ketiga adalah status dan pengaruh di dalam organisasi mengurangi efektifitas partisipasi. Hal ini disebabkan biasanya orang yang mempunyai kedudukan yang lebih tinggi akan mempunyai pengaruh yang lebih besar didalam proses penetapan sasaran.

Dengan adanya partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi, yang dalam hal ini masing-masing manajer akan memperoleh informasi tentang kerja. Informasi ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas yang akan mereka lakukan. Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Individu yang memiliki informasi yang berhubungan dengan tugas akan lebih keras dalam berusaha dan jauh lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas dibandingkan individu yang tidak memiliki informasi yang berhubungan dengan tugas.

Menurut Murray (1990) dalam Rahayu (1997) partisipasi informasi juga dapat di transfer dari bawah kepada atasannya. Ada dua keuntungan yang dapat

diperoleh dari adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan yaitu : atasan dapat mengembangkan strategi yang lebih baik yang dapat disampaikan kepada bawahan sehingga kinerja akan meningkat, disamping itu dari informasi yang diberikan bawahan kepada atasan akan memperoleh tingkat anggaran yang lebih baik atau lebih sesuai bagi perusahaan.

Para manajer bawah sebenarnya memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan yang dimiliki manajer atas. Pada sebagian besar organisasi, para manajer tingkat menengah kebawah lebih banyak memiliki informasi yang akurat dibandingkan dengan atasannya. Sementara pada sisi lain, manajer tingkat atas yang lebih dominan dalam posisinya akan merasa lebih mampu menyusun anggaran, karena adanya perbedaan status ini memunculkan kendala partisipasi.

Untuk menghilangkan atau meminimisasi terjadi perbedaan persepsi pada kedua tingkatan manajer ini, serta memaksimalkan partisipasi agar menjadi efektif, maka manajer bawah di tingkat organisasi harus diberi kesempatan untuk memberikan pendapat dalam proses penyusunan anggaran dengan mengungkapkan informasi yang dimiliki terkait pekerjaan sebagai kontribusi dalam penetapan jumlah anggaran .

2.3. KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja *(job statisfaction)* sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas

dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaan itu. (Stephen P. Robbins 2001:139).

Luthans (1998), menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. *Pertama*, kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerjanya. Kepuasan ini bersifat abstrak, tidak dapat dilihat hanya dapat diduga. *Kedua*, kepuasan kerja hanya dapat ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Jika mereka bekerja lebih berat dibandingkan orang lain pada organisasi yang sama, tetapi penghargaan yang diterima lebih rendah, maka mereka akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika mereka diperlakukan dengan baik, dan diberi penghargaan yang layak, maka mereka akan bersikap positif terhadap pekerjaannya. *Ketiga*, kepuasan kerja menunjukkan beberapa sikap seseorang yang saling terkait.

Luthans (1998) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kerja, yaitu:

1. **Pekerjaan yang dilakukan**. Jenis pekerjaan yang dilakukan dapat merupakan sumber kepuasan. Pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, tidak membosankan dan pekerjaan itu dapat memberikan status.
2. **Gaji**. Gaji dan upah yang diterima karyawan dianggap sebagai refleksi cara pandang manajer mengenai kontribusi karyawan terhadap organisasi. Uang tidak hanya membantu orang untuk memenuhi kebutuhan dasarnya, tetapi juga dapat memberikan kepuasan pada tingkat berikutnya.

3. **Promosi**. Kesempatan untuk lebih berkembang di organisasi dapat menjadi sumber kepuasan kerja.
4. **Supervisi**. Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan moral dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sikap supervisor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, supervisor yang memberi pengarahan dan bantuan pada karyawan, dan berkomunikasi dengan karyawan.
5. **Lingkungan kerja dan rekan sekerja**, yang dapat memberikan bantuan secara teknis dan dapat mendukung secara sosial akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Luthans (1998) menjelaskan kepuasan kerja akan mempengaruhi factor-faktor :

1. **Produktivitas**. Karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi, produktivitasnya akan meningkat, walaupun hasilnya tidak langsung. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada beberapa variable *moderating* yang menghubungkan antara produktivitas dengan kepuasan kerja, terutama penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap layak, maka mereka akan merasa puas sehingga usaha untuk mencapai kinerja semakin tinggi.
2. **Keinginan untuk berpindah kerja (*turnover*)**. Jika karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, maka besar keinginan mereka untuk pindah kerja. Walaupun demikian, hasil penelitian sebelumnya tidak

mendukung pernyataan sebaliknya. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi bukan berarti karyawan yang bekerja di organisasi tersebut tidak ingin pindah (*turnover* rendah).

3. **Tingkat kehadiran**. Hasil penelitian sebelumnya menunjukan bahwa ketika tingkat kepuasan kerja tinggi maka tingkat ketidakhadiran (absen) rendah. Sebaliknya, ketika tingkat kepuasan rendah maka tingkat ketidakhadiran tinggi.
4. **Faktor lain-lain**. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi akan mempunyai kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, lebih cepat untuk mempelajari tugas-tugas, tidak banyak kesalahan yang dibuat, tidak banyak keluhan. Selain itu, karyawan akan menunjukkan perilaku dan aktivitas yang lebih baik, misal membantu rekan sejawat, membantu pelanggan, dan lebih mudah bekerja sama.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang berlaku pada dirinya.

Ada 4 pendekatan teoritis yang membahas mengenai kepuasan kerja (lawyer dalam Indriani, 1993) :

1. *Fulfillmen theory*
2. *Equity theory*
3. *Discrepancy theory*
4. *Two-factor theory*

Teori *Fulfillment* adalah teori yang pertama kali dikembangkan, menurut teori ini keputusan kerja merupakan refleksi dari pekerjaan yang memberikan nilai positif.

Pada *Discrepancy theory,* kepuasan kerja diukur melalui selisih antara apa yang seharusnya dirasakan dengan kenyataan yang dirasakan. Seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsi atas kenyataan, karena batas minimun yang diinginkan telah dipenuhi.

Teori *Equity* memiliki prinsip bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keandalan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan ini dapat dirasakan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain. Menurut teori ini elemen-elemen *equity* yaitu : *input, outcome* dan *comparison person.* Yang dimaksud dengan *input* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, misalnya : pendidikan, pengalaman, keahlian dan sebagainya. Adapun yang dimaksud dengan *outcome* adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaan seperti : pembayaran, simbol status, pengakuan, kesempatan dan sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan *comparison person* bisa berupa seseorang di organisasi yang lain, ditempat lain/ bisa pula dengan dirinya sendiri dimasa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input-outcomes dirinya dengan input-outcomes orang lain. Bila perbandingan itu dianggapnya cukup adil, maka ia akan merasa puas.

Teori terakhir yaitu teori dua faktor yang dikemukakan oleh herzberg. Teori ini memberi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya ke dalam 2 kelompok yaitu : kelompok *satisfiers* atau *motivator* dan kelompok *dissastifiers* atau *hygience factor.*

Satisfiers adalah faktor-faktor atau situasi yang membuktikan sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab. Dengan adanya faktor ini, maka akan menimbulkan kepuasan tapi jika faktor ini tidak ada, tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissastifiers adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpastian, yang terdiri dari kebijaksanaan dan administrasi organisasi, gaji, hubungan antar karyawan, kondisi kerja, keamanan kerja dan status. Perbaikan kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan.

2.4 KINERJA KARYAWAN

Dalam proses penyusunan anggaran, partisipasi karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Argyris, 1952 dalam Abriani, 1998). Dengan dilibatkannya karyawan dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan menimbulkan komitmen pada karyawan bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya.

Kinerja merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi. (Mahoney dalam Abriani, 1998) melihat kinerja berdasarkan pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya. Kinerja manajer meliputi

kemampuan manajer dalam : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh.

Kinerja diartikan dengan manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisai dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu (Barry Chusway, 1996 : 87). Proses manajemen kinerja yang beroperasi secara efektif akan menghasilkan sebagai berikut :

1. Tujuan yang jelas bagi organisasi dan proses yang benar untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mengukur dan membahas tujuan tersebut.
2. Integrasi antara tujuan secara luas yang dibuat oleh manajemen senior dengan tujuan masing-masing.
3. Kejelasan yang lebih baik tentang aspirasi dan tujuan organisasi.
4. Pengembangan budaya kinerja dimana prioritas utama terletak pada hasil dari aspek kosmetik fungsi organisasi, seperti penyesuaian terhadap prosedur standar.
5. Pelaksanaan dialog berkelanjutan antara manajemen dengan pekerja, dan dengan sendirinya penekanannya lebih besar pada kebutuhan individu.
6. Pengembangan lingkungan yang lebih terbuka dan terpelajar, dimana ide dan kesimpulan diletakkan digaris depan dan didiskusikan dalam situasi yang tidak menghakimi dengan konsekuensi pengembangan dalam budaya belajar.

7. suatu organisasi yang dapat membuat sesuatu terjadi dan mencapai hasil.
8. Mendorong pengembangan pribadi.

Menurut Barry Cushway (1996 : 88) ada empat langkah pokok dalam proses manajemen kinerja, yaitu :

1. Merencanakan kinerja
2. Mengelola kinerja
3. Meninjau kinerja
4. Memberi imbalan untuk bekerja.

2.5 KAJIAN TEORITIS DAN FORMULASI HIPOTESIS

2.5.1 Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kepuasan Kerja, Kinerja Manajer dan Job Relevant Information (JRI)

Abriani (1998) membuktikan Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer : Role Ambiguity Sebagai Variable Antara. Subyek penelitiannya dilakukan terhadap manajer perusahaan manufaktur besar di pulau jawa. Dalam penelitian ini ditemukan hubungan positif yang menunjukkan hubungan yang searah antara partisipasi dengan kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi kepuasan kerja, selain itu ditemukan juga hubungan positif yang menunjukkan hubungan searah antara partisipasi dengan kinerja manajer, sehingga dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajer.

Penetapan penyusunan anggaran pada awal kegiatan mengharuskan semua anggota organisasi mengarahkan segala kegiatan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen pada fungsi perencanaan dalam hal ini dituntut untuk memperhatikan penggunaan sumber-sumber ekonomi yang efisien. Dalam keterlibatan tersebut, para manajer harus mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai, agar dalam diri manajer timbul perasaan yang dihargai, dipercaya, yang mengakibatkan rasa kepuasan atas pekerjaannya. Menurut (Wiener, 1982 dalam Vebyana, 2003) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap yang mengarah pada kondisi, segi atau aspek kerja.

Partisipasi penganggaran definisi (Milani, 1975 dalam Abriani, 1998) yaitu tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran, tingkat pengaruh tersebut menjadi faktor utama dalam penelitian milani untuk membedakan antara anggaran partisipatif dengan non partisipatif, dengan adanya anggaran partisipatif menyebabkan sikap respektif bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta terlibat dalam penyusunan. Internalisasi tujuan organisasi oleh para manajer akan meningkatkan efektifitas

organisasi, karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi bahkan dapat dihilangkan.

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat. (Browell, 1982 dalam Vebyana, 2003) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran berhubungan dengan luasnya keterlibatan manajer dan memiliki pengaruh dalam penentuan anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan dihargai atas pencapaian target anggaran yang ditetapkan.

Dari uraian diatas, maka hipotesa dalam penelitian ini adalah :

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H2 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Partisipasi anggaran pada dasarnya merupakan perwujudan dari bentuk keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran secara keseluruhan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Menurut (Becker dalam Vebyana, 2003) partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh pihak-pihak atau lebih yang akan membawa dampak dimasa yang akan dating bagi para pengambil keputusan. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberikan informasi yang diketahui. Dalam hal ini, bawahan mungkin saja mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang dapat dimasukkan dalam penetapan anggaran. Menurut (Kren, 1992 dalam Vebyana, 2003) dalam hasil penelitiannya menemukan bahwa partisipasi dapat memudahkan perolehan dan penggunaan Informasi Job Relevant.

Beberapa hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa *(sub ordinate)* yang diperbolehkan berpartisipasi dalam proses penganggaran akan mengungkapkan informasi privatnya (Merchan,1981 dalam Vebyana, 2003). Informasi yang diungkapkan oleh bawahan tersebut sangat berguna untuk merencanakan anggaran secara realities dan lebih akurat, terutama informasi yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Dari uraian diatas, maka hipotesa dalam penelitian ini adalah :

H3 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap Informasi Job Relevant.

Kinerja dan kepuasan kerja, selain dipengaruhi oleh partisipasi dalam penyusunan anggaran yang di pengaruhi faktor-faktor lain, yaitu : kejelasan sasaran, umpan balik anggaran (Sidik, 1992), pendidikan dan pengalaman kerja (Kaeng, 1991).

Pendidikan. Pendidikan merupakan latar belakang yang dimiliki karyawan, sebelum karyawan tersebut diberi latihan atau keterampilan. Pendidikan ini merupakan suatu proses pengembangan pemahaman tentang pengetahuan. Pengembangan tersebut meliputi, pengembangan kemampuan mental tentang cara pemecahan masalah, pendidikan juga dapat memberikan arah bagaimana sikap atau perilaku seseorang dalam organisasi. Perilaku yang paling berpengaruh serta berdampak terhadap tujuan perusahaan adalah perilaku dalam mengambil keputusan.

Pengalaman. Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar

bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman seseorang makin trampil mereka dalam melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berfikir dan sikap dalam bertindak dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Hasil penelitian sidik (1992) menunjukkan bahwa variabel kejelasan sasaran anggaran dan umpan balik anggaran berpengaruh terhadap prestasi manajer. Kejelasan sasaran anggaran mempunyai dampak positif terhadap komitmen pencapaian sasaran dan timbulnya kepuasan kerja karyawan (Sidik, 1992).

2.5.2 Hubungan Job Relevant Information (JIR) dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer

Robbins (1989) dalam Vebyana (2003) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan yang sifatnya menantang, penghargaan yang menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi lingkungan kerja yang mendukung, serta kesesuaian pekerjaan dengan pribadi individu. Dalam kondisi pekerjaan yang menantang atau pekerjaan yang tingkat ketidakpastian dan kesulitan tugas tinggi, seseorang akan membutuhkan lebih banyak informasi yang berhubungan dengan pekerjaannya guna pembuatan keputusan yang lebih baik.

Dengan adanya partisipasi dari bawahan dalam proses penyusunan anggaran, maka para bawahan dapat memberikan atau memasukkan informasi local yang dimilikinya. Dengan cara ini bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin saja dapat dimasukkan

dalam anggaran sebagai dasar penilaian. Dalan hal ini Informasi Job Relevant dapat memberikan pengetahuan yang lebih baik mengenai alternatif-alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja bagi para pembuatan keputusan (Locke et.ac. 1981 dalam Vebyana, 2003).

Marsudi dan Ghozali (2001) meneliti Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information (JIR) dan Volatilitas Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. Populasi penelitian ini menggunakan manajer-manajer fungsional yang bekerja minimal lima tahun sebagai unit analisis, untuk menentukan sample penelitian menggunakan perusahaan-perusahaan manufaktur terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ) yang dimuat dalam *Indonesian Capital Market Directory* 2000 sebagai rerangka sampling. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa JRI merupakan variabel *intervening* antara partisipasi panganggaran dan kinerja manajerial. Hal ini mengindentifikasikan bahwa para manajer menggunakan partisipasi sebagai alat yang efisien untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan tugas.

Penelitian Indriani (1993), mengambil subyek organisasi bukan laba yaitu Pemerintah Daerah Tingkat I Propinsi Daerah Istimewa Aceh. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa JIR tidak dapat dikatakan sebagai variable *intervening* antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penetian (Magner et.ac, 1996 dalam Vebyana, 2003) dikemukakan bahwa partisipasi anggaran yang melibatkan bawahan untuk mengungkapkan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Penelitian ini merupakan penelitian yang dirancang untuk menguji hubungan partisipasi anggaran dan informasi job relevan serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di lingkungan perusahaan. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta, yaitu 65 karyawan.

Pemilihan sampel dengan cara *purposive sampling* dan *convenience sampling*. *Purposive sampling* yaitu pemilihan sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian. Sedangkan *convenience sampling* yaitu pemilihan sampel pada responden yang mudah ditemui.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer berupa persepsi para responden terhadap variabel-variabel yang digunakan. Modus komunikasi untuk memperoleh data dari responden dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung (*direct distribution method*), yaitu mendatangi para responden secara langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuesioner. Kuesioner terdiri dari 2 bagian, yaitu : *Pertama*, berisikan pertanyaan-pertanyaan tentang demografi responden. *Kedua*,

berisikan pertanyaan-pertanyaan data yang berkaitan dengan variabel penelitian. Setiap kuesioner yang didistribusikan kepada para responden disertai surat permohonan pengisian kuesioner. Dalam surat permohonan pengisian kuesioner dinyatakn identitas peneliti, tujuan penelitian dan pemotivasian responden untuk mengisi kuesioner secara lengkap, serta jaminan atas kerahasiaan responden.

Disamping data primer, dalam penelitian ini juga diperlukan data sekunder yaitu data yang diperoleh dari sumber dokumen PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta.

3.3. Pengukuran Variabel

Penelitian ini terdiri dari empat variabel. Keempat variabel ini diadopsi dari instramen-instramen yang dikembangkan oleh para peneliti sebelumnya. Masing-masing variabel akan diukur dengan menggunakan item-item pertanyaan. Keempat variabel tersebut adalah :

a. Variabel partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) yang kemudian dikembangkan oleh Vebyana (2003) yang terdiri dari 6 item pertanyaan untuk menentukan seberapa luasnya keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran. Masing-masing item dalam variabel ini menggunakan lima poin skala likert.

b. Variabel Informasi Job Relevan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kren (1992) yang kemudian digunakan oleh Vebyana (1998) yang terdiri dari 3 item pertanyaan yang menunjukkan peran informasi

dalam membantu pembuatan keputusan yang berhubungan dengan jabatan. Masing-masing item pertanyaan menggunakan lima point skala likert.

c. Variabel Kepuasan Kerja diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan dari Minnesotta Satisfaction Questionare (MSQ), untuk mengukur kepuasan kerja berdasarkan berbagai dimensi pekerjaan. Seperti kompensasi penyelia, kondisi kerja, variasi tugas, tingkat tanggungjawab dan kesempatan-kesempatan yang diberikan untuk kemajuan individu organisasi. Variabel ini terdiri dari 20 item pertanyaan yang disederhananakan dari 100 pertanyaan. Masing-masing item menggunakan lima poin skala likert.

d. Variabel Kinerja Karyawan diukur menggunakan intrumen Self-rating yang dikembangkan oleh Mahoney et,al (1963) yang kemudian digunakan oleh Vebyana (2003). Variabel ini terdiri dari 9 item pertanyaan untuk menentukan kinerja berdasarkan delapan aktivitas manajemen yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi dan representasi, serta satu pengukuran secara keseluruhan. Masing-masing menggunakan lima point skala likert.

Item-item pertanyaan dan skala ukur pada variabel penelitian diatas disesuaikan oleh peneliti. Perbaikan terhadap item-item pertanyaan dan indikator skala ukur tersebut dimaksudkan untuk meminimalisasi bias yang muncul dari ketidak-mengertian ukur masing-masing variabel.

Ukur masing-masing variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1

Indokator dan skala ukur variabel penelitian

Jenis variabel	Indikator	Skala ukur
1) Partisipasi anggaran	Sgt tinggi (=5), tinggi (=4), sedang (=3), rendah (=2), sgt rendah (=1)	Likert
2) Informasi Job Relevan	Sgt setuju (=5), setuju (=4), netral (=3), tdk setuju (=2), sgt tdk setuju (=1)	Likert
3)Kepuasan Kerja	Sgt setuju (=5), setuju (=4), netral (=3), tdk setuju (=2), sgt tdk setuju (=1)	Likert
4) Kinerja Karyawan	Sgt tinggi (=5), tinggi (=4), sedang (=3), rendah (=2), sgt rendah (=1)	Likert

3.4. Teknik Pengujian Data

Variabel yang akan diukur dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan job relevan sebagai variabel intervening. Sebelum data diolah dan dianalisis, maka terlebih dahulu harus dilakukan pengujian terhadap kualitas data guna mengetahui kesungguhan para responden dalam menjawab pertanyaan, yakni uji validitas (test of validity) dan uji reliabilitas (test of reliability). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang ada (disusun) valid/tidak. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran terhadap item-item pertanyaan apakah tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua atau lebih

terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Pengujian reliabilitas hanya dapat dilakukan pada pertanyaan-pertanyaan yang telah melalui pengujian validitas dan dinyatakan valid. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan.

Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antar skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total *(item total correlation)* variabelnya. Perhitungan dilakukan dengan rumus korelasi produk moment (Sugiono,1999:182) sebagai berikut :

$$R = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (n\sum Y^2) - (\sum Y^2)}}$$

Dimana :

R = Koefisien validitas

X = Skor pada subyek item n

Y = Skor total subyek

XY = Skor pada subyek item n dikalikan dengan skor total

n = Banyaknya variabel

untuk menguji reabilitas instrumen digunakan rumus *Cronbach Alpha Coefficient* yang dikembangkan oleh Hadi dan Pamardiyanto (1995).

Adapun rumusnya adalah :

$$r_{11} = \left| \frac{k}{(k-1)} \quad 1 - \frac{\sum ab^2}{at^2} \right|$$

Dimana :

r_{11} = reabilitas instrument

k = banyak butir kesalahan

αt^2 = jumlah varian total

$\sum ab^2$ = jumlah varians butir

Instrumen untuk mengukur masing-masing variabel dikatakan realibel bila memiliki nilai *Cronbach alpha* lebih dari 0,5 (Nunnally, 1967 dalam Vebyana, 2003)

3.5. Pengujian Hipotesis

Hipotesis Nihil (Ho) dan Hipotesis Alternatif (Ha)

Penelitian ini ditujukan pada karyawan PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta. Berdasarkan tujuan penelitian, masalah penelitian yang diajukan serta kajian teori yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah :

1. H_{o1} : Partisispasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

   H_{a1} : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2. H_{o2}: Partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

   H_{a2} : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3. H_{o3} : Partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap job relevant information.

Ha_3 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap job relevant information

4. Ho_4 : Tidak ada pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja, yang dimediasi oleh JRI.

   Ha_4 : Ada pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja, yang dimediasi oleh JRI.

5. Ho_5 : Tidak ada pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi oleh JRI.

   Ha_5: Ada pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi oleh JRI.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (Structural Equation Modeling atau disingkat SEM) yang dibantu dengan program aplikasi AMOS Versi 5.0. Penggunaan model persamaan structural/ SEM dalam penelitian ini karena model penelitian yang diusulkan bersifat simultan, atau modelnya memiliki lebih dari satu variabel dependen yang dijelakan oleh satu atau beberapa variabel dependen lain yang dapat juga berperan sebagai variabel independen pada hubungan yang berjenjang, yang disebut model kausal (Ferdinand, 2002). Analisis ini merupakan teknik *Multivariate* yang mengkombinasikan aspek regresi berganda dan analisis faktor untuk mengestimasi serangkaian hubungan tergantung secara simultan (Hair el al., 1998 dalam Vebyana, 2003) adalah sbb :

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama adalah perencanaan atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Dalam pengembangan model, peneliti harus melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah literatur yang intens untuk mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya. Dengan kata lain, tampa dasar teoritis ynag kuat, SEM tidak dapat digunakan. Jadi, keyakinan peneliti untuk mengajukan sebuah model kausalitas dengan menganggap adanya hubungan antara dua atau lebih variabel, bukannya didasarkan pada metode analisis yang digunakan, tetapi lebih dirasakan pada justifikasi yang mapan.

Oleh karena penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang dirancang untuk menguji hubungan partisipasi anggaran dan job relevan information serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maka pengembangan model penelitian sebagaimana dijelaskan pada gambar 3.1 didasarkan pada telaah penelitian terdahulu, seperti telah dijelaskan pada Bab 2.

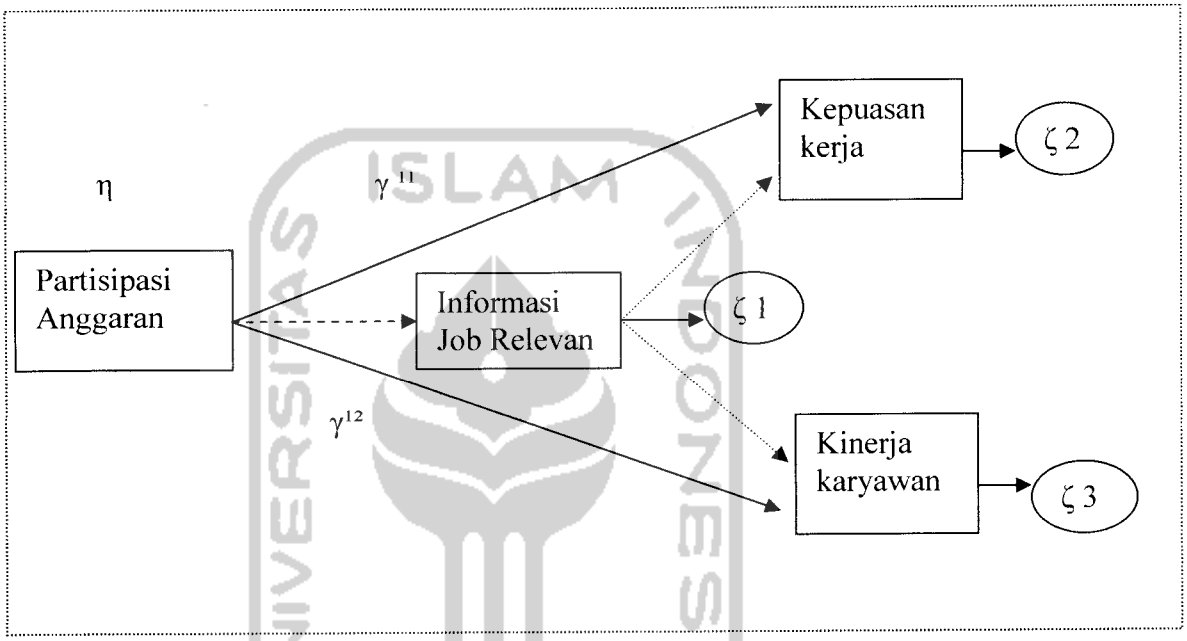
2. Menyusun diagram yang menyatakan hubungan kausalitas

Pada langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun harus digambarkan dalam sebuah diagram. Diagram tersebut untuk menjelaskan hubungan-hubungan yang akan diuji. Gambar 3.1 berikut ini menunjukkan diagram hubungan variabel yang akan diuji, serta menjelaskan kelompok variabel yaitu variabel eksogen dan endogen. Variabel eksogen adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain, sedangkan variabel endogen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh satu atau lebih variabel lain dalam model dan juga dapat

mempengaruhi variabel endogen lainnya dalam model (Kenny, 2000 dalam Vebyana, 2003)

Gambar 3.1

Model Penelitian



Keterangan :

→ Hubungan Langsung

----→ Hubungan Langsung ke variabel penyelang (variabel endogen) untuk memediasi hubungan tidak langsung

·····→ Hubungan Tidak langsung

3. Mengkonversi diagram ke dalam persamaan-persamaan structural

Dalam langkah ini, model penelitian yang digambarkan dalam sebuah diagram yang ditunjukkan pada gambar 3.1 harus dikonversi menjadi persamaan structural. Persamaan struktural untuk penelitian ini adalah sbb :

$$\eta 1 = \gamma I 11 \xi I + \zeta 2$$

$$\eta 1 = \gamma I 12 \xi 2 + \zeta 3$$

$$\eta 2 = \beta 21 \eta 1 + \zeta I$$

dimana :

η = Variabel endogen
ξ = Variabel eksogen
γ = Pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen
β = Pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen
ζ = Error persamaan struktural

4. Evaluasi asumsi SEM

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah sebagai berikut :

a. Ukuran sampel

Hair dkk (1996) dalam Ferdinand (2002) menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Dengan demikian bila estimated parameternya berjumlah 10, maka jumlah sampel minimum adalah 50.

b. Evaluasi atas terpenuhinya asumsi normalitas data

SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan Maximum Likelihood Estimation Technique, mempersyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data yang digunakan dalam analisis, dapat menggunakan uji dengan mengamati *skewness value* dari data yang digunakan, yang

biasanya disajikan dalam statistic deskriptif dari hampir semua program statistic (Ferdinand, 2002).

c. Evaluasi atas *multivariate outlines*

Outlines adalah observasi yang memiliki karakteristik unik yang terlihat berbeda dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi (Ferdinand, 2002). Selain itu *outlines* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariate maupun multivariate yaitu muncul karena kombinasi kharakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari variabel-variabel lainnya. (Ferdinand, 2002).

d. *Multicollinearity* dan *Singularity*

Multicolinearitas dapat dideteksi dari *determinan matriks kovarians*. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (extremely small) memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas (Ferdinand, 2002).

5. Evaluasi kriteria goodness of fit

Pada langkah ini, sebuah model diterima bila memiliki kriteria. Adapun kriteria pengujian goodness of fit dan nilai kritisnya sebagai berikut :

a. *Chi-Square Statistic* yang nilainya diharapkan kecil

b. *Significant Probability* $\geq 0{,}05$

c. CMIN/ DF- The Minimum *Sample Discrepancy Function* $\leq 2{,}00$

d. GFI- *Goodness od Fit Index* $\geq 0{,}09$

e. AGFI- *Adjusted Goodness of Fit Index* ≥ 0,09

f. TLI- *Tucker Lewis Index* ≥ 0,95

g. CFI- *Comparatif Fit Index* ≥ 0,95

h. RMSEA- The Root Mean Square Error of Approximation ≤ 0,08

Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Hair et al, 1995; Joreskog & Sorbom, 1989; Long, 1983; Tabachnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2002). Umumnya terhadap berbagai jenis fit index yang digunakan untuk mengukur derajad kesesuaian antara model yang dihipotesakan dengan data yang disajikan. Peneliti diharapkan untuk melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur kebenaran model yang diajukan. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan cut-off valuenya untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak (Ferdinand, 2002) :

a. X^2 - *Chi Square Statistic*

Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu (karena dalam uji beda chi-square, $X^2 = 0$, berarti benar-benar tidak ada perbedaan, Ho diterima) dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2002).

Karena tujuan analisis adalah mengembangkan dan meguji sebuah model yang sesuai dengan data atau yang fit terhadap data, maka yang dibutuhkan justru sebuah nilai X^2 yang tidak signifikan, yang menguji

hipotesa nol bahwa *estimated population convariance* tidak sama dengan *sample covariance*. Nilai X^2 ini dapat juga dibandingkan dengan *degrees of fredomnya* untuk mendapatkan nilai X^2 relatif, dan digunakan untuk membuat kesimpulan bahwa nilai X^2 relatif yang tinggi menandakan adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dan matriks kovarians yang diestimasi.

Dalam pengujian ini nilai X^2 yang rendah yang menghasilkan sebuah tingkat signifikansi yang lebih besar dari 0,05 akan mengindikasikan tak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dan matriks kovarians yang diestimasi (Hair et al., 1995 dalam Ferdinand, 2002). Chi square bersifat sangat sensitive terhadap besarnya sampel yaitu terhadap sampel yang terlalu kecil (<50) maupun terhadap sampel yang terlalu besar (>50).

b. CMIN/DF ***(The minimum sample discrepancy function)***

The minimum sample discrepancy function(CMIN) dibagi dengan degree of fredomnya akan menghasilkan indeks CMIN/DF,yang umumnya sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model.dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square. X^2 dibagi DFnya sehingga disebut X^2-relatif. Nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau bahkan kurang dari 3.0 adalah indikasi dari *accepable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002).

c. GFI ***(Goodnes of Fit Index)***

Indeks kesesuaian (fit index) ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasikan (Bentler, 1983: Tanaka & Huba, 1989 dalam Ferdinand, 2002).

GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 *(poor fit)* sampai dengan 1.0 *(perfect fit)*. Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit.

d. AGFI *(Adjusted Goodness of Fit Index)*

Fit idex ini dapat diajust terhadap degress of freedom yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model (Arbuckle, 1999 dalam Ferdinand, 2002). Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al., 1995; Hulland et al., 1996 dalam Ferdinand, 2002). Perlu diketahui bahwa baik GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* (baik) sedangkan besaran nilai antara 0,90-0,95 menunjukkan tingkatan cukup-*adequate fit* (Hulland et al., 1996 dalam Ferdinan, 2002).

e. TLI *(Tucker Lewis Index)*

TLI adalah sebuah alternatif *incremental* fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model (Baumgartner & Homburg, 1996 dalam Ferdinand, 2002). Nilai yang direkomendasikan sebagai

acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan ≥ 0,95 (Hair dkk, 1995 dalam Ferdinand 2002), dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002).

f. CFI *(Comparative Fit Index)*

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi a very good fit (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI ≥ 0,95. Keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarannya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Hulland et al., 1996; Tanaka, 1993 dalam Ferdinand, 2002).

Dalam penilaian model, indeks TLI dan CFI sangat dianjurkan untuk digunakan karena indeks-indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besaranya sampel dan kurang dipengaruhi pula oleh kerumitan model (Hulland et al., 1996 dalam Ferdinand, 2002).

g. RMSEA *(The Roof Mean Square Error of Approximation)*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk menkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar (Baumgartner & Homburg, 1996 dalam Ferdinand, 2002). Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995 dalam Ferdinand, 2002). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model

yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2002).

3.7. Pendekatan dalam pemodelan SEM

Pendekatan pemodelan SEM dapat dilakukan dengan dua langkah (two-step modeling approach), yaitu :

1. Measurement model

Measurement model adalah proses pemodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten.

Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa sebuah model satu dimensi, indikator-indikator yang digunakan sangat baik.

Pengujian dilakukan dengan *confirmatory factor* dimana nilai factor loading (λ) variabel (item) lebih besar dari 0,4 (Hair et all., 1998 dalam Vebyana, 2003) pada semua variabel laten, berarti item-item tersebut dapat menjelaskan unidemensinalitas variabel laten. Kuatnya dimensi dalam membentuk variabel laten juga dapat dibuktikan dengan melihat nilai Critical Ratio (CR) yang dihasilkan, bila besarnya lebih dari 1,998 atau mempunyai probabilitas < 0,05 berarti item-item tersebut signifikan sebagai dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

Reabililas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reabilitas instrument yang digunakan (composite reability) dari model SEM yang dianalisis. Rumus

yang dapat digunakan untuk menghitung reabilitas konstruk ini adalah sebagai berikut :

Composite – Reability diperoleh melalui rumus berikut ini :

$$Construct - Reability = \frac{(\sum Std.\ Loading)^2}{(\sum Std.Loading)^2 + \sum \varepsilon j}$$

Dimana :

- Std. Loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indicator (diambil dari perhitungan computer, Amos misalnya) yaitu nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indicator.
- εj adalah measurement error dari tiap-tiap indicator. Measurement error adalah sama dengan 1– reabilitas indicator yaitu pangkat dua dari standardized loading setiap indicator yang dianalisis.

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reabilitas yang dapat diterima adalah 0,7. walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran yang mati artinya, bila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori, maka nilai dibawah 0,7 pun masih dapat diterima sepanjang disertai alasa-alasan empiric yang terlihat dalam proses eksplorasi (Ferdinand, 2002).

Nunally dan Bernstein (1994) memberikan pedoman yang baik untuk menginterpretasikan indeks reabilitas. Mereka menyatakan bahwa dalam penelitian eksploratori, reabilitas yang sedang antara 0,5 – 0,6 sudah cukup untuk menjustifikasi sebuah hasil penelitian. Dengan demikian analisis atas data yang

digunakan dalam penelitian ini memberikan hasil yang dapat diinterpretasikan sebagai cukup reliable.

2. Persamaan Struktural

Structural model digunakan untuk menggambarkan model-model kausalitas dengan hubungan yang berjenjang. Persamaan struktural menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen.

3.8. Pengujian Hipotesis

Setelah langkah-langkah pengujian model persamaan struktural telah dilakukan, dan bila modelnya memenuhi syarat pengujian, maka selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis penelitian. Dalam pengujian hipotesis penelitian yang menjadi tolak ukurnya adalah nilai Critical Ratio (CR) yang terdapat dalam Regression Weight yang memiliki nilai absolut minimal adalah 2, atau pendekatan lainnya adalah dengan membandingkan nilai CR (identik dengan t- hitung) dengan nilai kritisnya (identik dengan t-tabel). Jika nilai CR lebih besar dari nilai kritis maka harus menolak hipotesis statistik (H0) dan menerima hipotesis penelitian (H1) atau sebaliknya (Hair, et all., 1998 dalam Vebyana, 2003).

BAB IV

Analisa Data dan Pembahasan

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian

4.1.1. Sejarah Berdirinya PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta

PT. Merapi Utama Pharma merupakan suatu perusahaan anak cabang dari PT. OTSUKA Jakarta. Perusahaan pusat merupakan modal asing yang bergerak dalam bidang kefarmasian. Namun karena banyaknya konsumen, maka PT. OTSUKA mendirikan atau membuka 27 cabang di Indonesia. Salah satunya adalah PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta sekitar tahun 1975. Berbeda dengan pusat, perusahaan anak cabang ini bukan merupakan perusahaan modal asing namun berbentuk Perseroan Terbatas dengan penanaman beberapa modal dalam bentuk saham, dengan SK. No 31027/PBF/CAB.10/III/91.

PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta merupakan salah satu distributor obat dan alat kesehatan, yang melayani Rumah Sakit, Apotik, Poliklinik Dokter dan lain-lain. Dengan suatu misi untuk menjadi perusahaan distributor obat dan alat kesehatan yang dipercaya oleh konsumen dengan pelayanan yang bagus dan profesional.

Sedangkan prioritas utama perusahaan ini adalah konsumen menerima produk dalam kondisi yang bagus dan tepat waktu. Lebih dari 29 tahun berpengalaman dalam melayani, memperbaiki, kualitas pelayanan, memajukan fasilitas, gudang barang, dan memperbaiki informasi dan teknologi serta kekuatan Sumber Daya Manusia.

Perusahaan ini berkembang dalam dunia bisnis dengan menghadapi pesaing/kompetitor yang semakin lama semakin meningkat. Dengan adanya persaingan tersebut sudah sewajarnya bila perusahaanpun mangalami goncangan ataupun naik turun dalam berkompetisi.

Pimpinan perusahaan saat ini adalah Ir. Acmad Yani dengan kepemimpinanya perusahaan ini berkembang sebagai anak cabang dengan suatu keyakinan, kekuatan dan terus menerus memegang suatu misi untuk menjadi perusahaan distribusi obat dan alat-alat kesehatan. Sampai saat ini perusahaan sudah mempunyai langgangan di wilayah jogya bahkan sampai di daerah Jawa Tengah dan sekitarnya.

4.1.2. Lokasi Perusahaan

PT. Merapi Utama Pharma berlokasi di Jl. Magelang Km. 6,2 Yogyakarta. Ada beberapa kebijakan yang dijadikan sebagai bahan pertimbangan mengapa lokasi tersebut dijadikan sebagai tempat pendirian usaha, yaitu :

a. Sarana transportasi yang mudah dan lancar
b. Kemudahan di dalam mencari tenaga kerja
c. Dekat dengan padar (konsumen)
d. Kebutuhan bahan baku mudah didapat

Karena lokasi yang dipilih adalah strategis maka perusahaan ini mudah dikenal oleh masyarakat, sehingga akan mengurangi biaya promosi. Meskipun promosi tidak begitu gencar namun karena lokasi sangatlah strategis sehingga masyarakat atau konsumen mudah mengenalinya. Disamping itu dengan lokasi

yang strategis akan mengurangi biaya angkut yang dikeluarkan perusahaan. Ketepatan didalam pemilihan lokasi akan berpengaruh pada besar kecilnya keuntungan yang didapat oleh perusahaan.

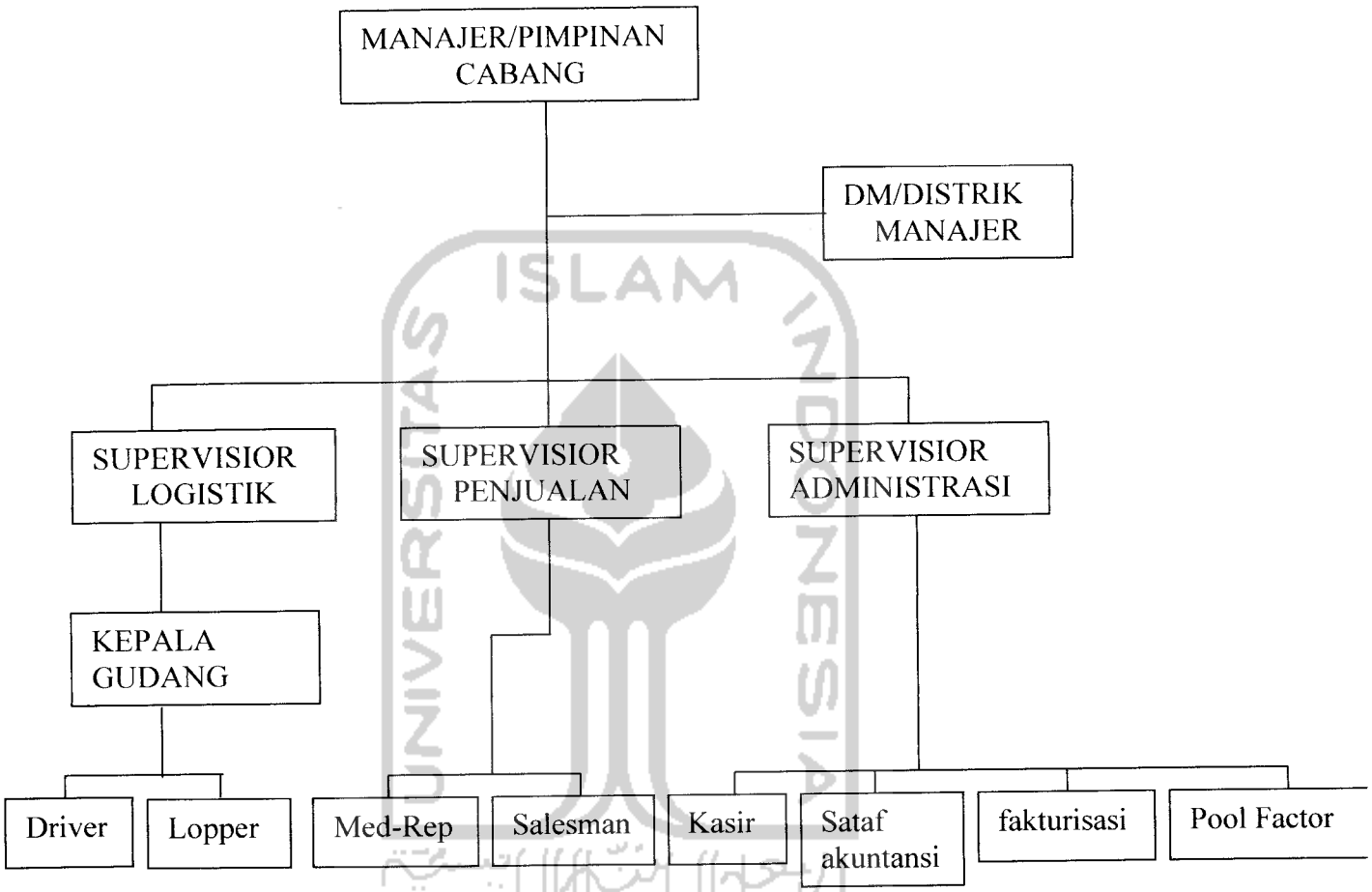
4.1.3. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi dari PT. Merapi Utama Pharama adalah struktur organisasi yang berbentuk garis, yang mana tanggung jawabnya bersifat mengalir langsung dari atasan kepada bawahan, sehingga bawahan akan berusaha semaksimal mungkin melaksanakan dan mempertanggung jawabkan kewajiban atau tugas yang dilimpahkan oleh atasan. Dengan demikian masing-masing kepala bagian mempunyai wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Dibawah ini adalah struktur organisasi perusahaan PT. Merapi Utama Pharma dalam bentuk bagan beserta wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian.

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta



Dapat dijelaskan secara garis besar tugas dari masing-masing bagian organisasi diatas adalah :

1. Pimpinan Cabang
    a. Memimpin, mengawasi dan mengkoordinasi pelaksanaan kegiatan dalam cabang.
    b. Bertanggung jawab menyelesaikan masalah perusahaan terutama dalam pengambilan keputusan.

c. Bertanggung jawab atas maju mundurnya perusahaan.

2. Distrik Manajer

Bertugas sebagai orang kedua dibawah kepala cabang.

3. Supervisor Logistik

Bertugas melakukan pengawasan keseluruhan pengadaan baik peralatan kantor maupun pengadaan barang atau produk.

Supervisior logistik ini membawahi :

a. Kepala Gudang

Bertugas mengatur pengadaan barang dan penanganan barang rusak, barang retur serta adanya barang yang hilang.

b. Driver

Driver sebagai karyawan bertugas menangani atau mengemudikan alat angkut barang atau produk baik barang yang keluar ataupun barang yang masuk.

c. Lopper

Dalam hal ini lopper bertugas sebagai kuli terutama dalam pemindahan barang.

4. Supervisor Penjualan

Bertugas melakukan pengawasan terhadap salesman ke aulat, delivery order, taking order.

Supervisor penjualan membawahi :

a. Medical Representative

Tugas dari pada Medical Representative memberikan informasi produk yang dibawanya secara spesifik dan profesional berdasarkan kode etik dengan menggunakan brosur, leaflet dan cindera mata.

b. Salesman

Bertugas mencari order (surat permintaan atau penawaran dari customer).

5. Supervisor Administrasi

Bertugas merekapitulasi penjualan dan biaya operasional. Supervisior Administrasi membawahi :

a. Kasir

Bertugas menangani masalah keluar masuknya keuangan.

b. Staf Akuntansi

Bertugas :

- Membuat laporan keuangan setiap periode tertentu.
- Mencatat semua transaksi yang terjadi dalam setiap kegiatan.
- Mengatur cash flow perusahaan.

c. Fakturisasi

Bertugas membuat faktur termasuk didalamnya faktur penjualan, faktur pembelian dan faktur pajak maupun faktor-faktor yang lain

d. Pool Faktur

Bertugas menyimpan faktur yang masuk dan penanganan penagihan.

4.1.4. Personalia

1. Penarikan Tenaga Kerja

Dalam penarikan tenaga kerja terdapat berbagai persyaratan yang harus dipenuhi misalnya dalam hal keterampilan, jenjang pendidikan dan lain-lain, yang mana disesuaikan dengan kedudukan yang dibutuhkan perusahaan dan penarikan dilakukan oleh pusat.

Pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta penarikan tenaga kerja dilakukan menjadi dua yaitu ;

a. Untuk pemimpin atau supervisior berasal dari pribadi-pribadi yang mempunyai pengalaman, keterampilan, loyalitas dan jenjeng pendidikan yang tinggi.
b. Tenaga kerja dan buruh yang berasal dari pelamar dan kebanyakan penduduk sekitar.

2. Jumlah Tenaga Kerja PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta

Jumlah tenaga kerja karyawan ini mulai dari jajaran pimpinan tertinggi sampai dengan karyawan biasa berjumlah 65 orang.

3. Sistem Pengupahan

Sistem pengupahan yang digunakan menggunakan standar atau upah minimum regional Yogyakarta dan di bayar secara bulanan.

4.1.5. Pemasaran

1. Daerah Pemasaran

Karena perusahaan ini merupakan anak cabang dari pusat Jakarta maka daerah pemasarannya di area Yogyakarta seperti Kabupaten Sleman, Bantul,

Kotamadya, Wonosari, Wates, dan sekitarnya. Bahkan sampai ke Temanggung, Magelang, Wonosobo, Gombong, Purworejo, dan Kebumen. Pangsa pasar yang dituju adalah : Apotik, Dokter, Rumah Sakit, Klinik, PBF lain.

2. Pengadaan Barang

Pengadaan barang dipesan oleh kantor pusat ke pabrik dan didistribusikan ke Cabang Yogyakarta. Sehingga penanganan masalah pembelian sudah ditangani langsung oleh pusat. Sedangkan kantor PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta menerima pengiriman barang tersebut.

3. Penjualan

Sistem yang digunakan menjadi dua yaitu :

1) Taking Order.

Order dari pelanggan dengan jemput bola, adanya orderan diambil oleh salesman kemudian dibawa ke perusahaan setelah mengetahui tujuan dan jumlah yang dipesan. Kemudian secara langsung perusahaan mengantar barang ke pelanggan.

2) Via Telephone.

Order dikirim melalui via telephone oleh pelanggan dan pihak perusahaan langsung mengirim ke pemesan. Perlu disampaikan bahwa sistem ini berlaku bagi pelanggan yang sudah bekerja sama cukup lama dengan PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta dan benar-benar sudah dipercaya. Sedangkan prosedur pemesanan menggunakan Somday Force yang artinya pesan hari ini dan dikirim hari ini pula (24 jam).

4. Penetapan Harga

Didalam penetapan harga PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta mempertimbangkan atau memperhitungkan seluruh pengeluarannya untuk pengadaan barang ditambah dengan besar keuntungan yang diinginkan perusahaan.

5. Promosi

Usaha promosi dilakukan pihak perusahaan agar dikenal oleh masyarakat ataupun konsumen (dalam hal ini RS, Dokter, Apotek dan lain-lain). Promosi yang dilakukan oleh PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta adalah :

1) Personal selling

Variabel yang digunakan perusahaan dengan media yang digunakan adalah orang. Dengan kata lain adalah komunikasi secara langsung melalui Media Representatif dan Salesmen.

2) Promosi penjualan

Perusahaan menggunakan metode seperti : pemberian contoh barang, hadiah, rabat atau discount.

6. Saluran Distribusi

Saluran distribusi digunakan oleh perusahaan untuk menyampaikan produknya baik produk obat maupun alat-alat kesehatan kepada konsumen. Didalam memutuskan kebijaksanaan tentang saluran distribusi PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta memerlukan pemikiran yang efektif dan efisien karena ini sangat menunjang didalam

keberhasilan pemasaran, sedikit kesalahan perusahaan didalam membuat kebijaksanaan tentang saluran distribusi maka kelancaran mengenai sampainya produk ketangan konsumen akan tertunda. Sistem distribusi yang digunakan oleh perusahaan adalah sistem distribusi tidak langsung yang berarti bahwa didalam penyampaian produknya perusahaan ini harus menggunakan perantara dalam hal ini adalah autlat (PBF lain), RS, Poliklinik dan lain sebagainya. Diharapkan dengan menerapkan sistem distribusi tidak langsung akan menunjang didalam kelancaran penjualan yang pada akhirnya akan berpengaruh pada profitabilitas perusahaan.

7. Persaingan

Banyaknya perusahaan-perusahaan yang sejenis mengakibatkan adanya suatu kompetisi antara perusahaan yang satu dengan yang lain. Untuk mengantisipasi hal tersebut perusahaan memberikan servis pelayanan memuaskan diantaranya :

1) Pengiriman pesanan tepat waktu.
2) Tidak adanya kesalahan dalam pengiriman baik jenis jumlah maupun waktu.
3) Barang selalu ready (jangan sampai kehabisan stock).
4) Bila terpaksa adanya pesanan barang yang kosong perusahaan secepatnya memberikan informasi balik.
5) Penjualan secara kredit.

Dengan memberi servis tersebut merupakan suatu upaya untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.

4.1.6. Macam Produk

Macam produk yang dijual adalah berupa obat-obatan baik obat dengan resep (OTC) contoh : kalnex, fladex, forte, ultra proct dan tampa resep (Ethicol) misalnya : ultramag, promag, procolt juga berupa alat-alat kesehatan seperti alat suntik, thermometer dan lain-lain.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Data Demografi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta yang berjumlah 65 karyawan. Analisa data ini digunakan untuk mengetahui jumlah persentase karakteristik demografi responden. Data demografi responden dapat dilihat dalam tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1
Demografi Responden

Kriteria	Jumlah responden	Persentase
Jenis kelamin		
Pria	55	85%
wanita	10	15%
Lama kerja		
<5 Tahun	40	62%
5-10 Tahun	19	29%
>10 Tahun	6	9%
Pendidikan		
SLTA dan sederajat	28	43%
D-3	11	17%
S-1	26	40%

Sumber : Pengolahan data primer 2006

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa, responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa persentase responden terbanyak adalah pria yaitu sebanyak 55 orang atau 85%, dan 15% responden dalam penelitian ini adalah wanita.

Mayoritas karyawan PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta yang menjadi sampel pada penelitian ini berdasarkan lama kerja, responden terbanyak mempunyai masa kerja kurang dari 5 tahun dengan jumlah 40 orang atau 62%, 29% mempunyai masa kerja antara 5 sampai 10 tahun dan 9% memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

Dari 65 karyawan PT. Merapi Utama Pharma Yogyakarta yang menjadi sampel pada penelitian ini berdasarkan tingkat pendidikan responden terbanyak mempunyai tingkat pendidikan SLTA dan sederajat yaitu sebanyak 28 0rang atau 43%, 17% responden berpendidikan D-3, dan 40% berpendidikan S-1.

4.3. Pengujian Data

❖ Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang ada (disusun) valid/ tidak. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antar skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total *(item total correlation)* variabelnya. Perhitungan dilakukan dengan rumus *korelasi produk moment*. Jika nilai validitasnya lebih dari 0,3 maka pertanyaan tersebut dikatakan valid.

Berdasarkan faktor analisis dari 6 butir pertanyaan yang dipergunakan untuk mengukur variabel partisipasi anggaran dapat diketahui validitas

instrumennya. Berdasarkan analisis diperoleh nilai dari masing-masing pertanyaan partisipasi anggaran (PA) adalah PA1 bernilai 0,3016, PA2 bernilai 0,6502, PA3 bernilai 0,7215, PA4 bernilai 0,6320, PA5 bernilai 0,5196, PA6 bernilai 0,6571. pertanyaan ini valid karena semua skor berada diatas 0,3 (dilihat pada lampiran). Pada pertanyaan yang dipergunakan untuk mengukur variabel informasi job releven (IJR) yang terdiri dari 3 butir pertanyaan diperoleh nilai dari masing-masing pertanyaan adalah IJR1 bernilai 0,5793, IJR2 bernilai 0,6183, dan IJR3 bernilai 0,5740. pertanyaan ini valid karena semua skor berada diatas 0,3 (dilihat pada lampiran). Pada pertanyaan yang berkaitan dengan kepuasan kerja (KK) yang terdiri dari 20 butir pertanyaan diperoleh nilai sebagai berikut : KK1 bernilai 0,3236, KK2 bernilai 0,3784, KK3 bernilai 0,5993, KK4 bernilai 0,5988 KK5 bernilai 0,3608, KK bernilai 0,3116, KK7 bernilai 0,4369, KK8 bernilai 0,6596, KK9 bernilai 0,5431, KK10 bernilai 0,5376, KK11 bernilai 0,6153, KK12 bernilai 0,4995, KK13 bernilai 0,4297, KK14 bernilai 0,4673, KK15 bernilai 0,3097, KK16 bernilai 0,4863, KK17 bernilai 0,5467, KK18 bernilai 0,5598, KK19 bernilai 0,5266, KK20 bernilai 0,4014. Nilai- nilai tersebut lebih besar dari 0,3 sehingga dapat dikatakan instrumen telah valid (dilihat pada lampiran).

Berdasarkan faktor analisis dari 9 butir pertanyaan yang dipergunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan (KKAR) dapat diketahui validitas instrumennya. Berdasarkan analisis diperoleh nilai dari masing-masing pertanyaan adalah KKAR1 bernilai 0,4611, KKAR2 bernilai 0,5730, KKAR3 bernilai 0,5767, KKAR4 bernilai 0,4800, KKAR5 bernilai 0,3709, KKAR6 bernilai 0,6467, KKAR7 bernilai 0,6698, KKAR8 bernilai 0,6804, KKAR9 bernilai 0,5344. Nilai-

nilai tersebut lebih besar dari 0,3 sehingga dapat dikatakan instrumen telah valid (dilihat pada lampiran). Setelah melihat hasil pengolahan diatas, dimana semua skor berkisar diatas 0,3 maka dapat disimpulkan bahwa semua pertanyaan kuesioner yang digunakan valid.

❖ **Uji Reabilitas**

Uji reabilitas dilakukan dengan menghitung *Cronbach Alpha* dari setiap item variabel penelitian yang menghasilkan korelasi reabilitas alpha. Untuk uji reabilitas digunakan konsistensi internal yang ditunjukkan dengan koefisien *Cronbach Alpha*, jika koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,70 maka pernyataan tersebut dikatakan realibel. Dari pertanyaan kuesioner yang valid tersebut, kemudian diuji dengan uji konsistensi internal untuk mengetahui sejauh mana pengukuran yang telah dilakukan dalam penelitian ini dapat dipercaya. Konsistensi internal tiap butir pertanyaan pada variabel partisipasi anggaran sebagaimana pada lampiran ditunjukkan dengan *Cronbach Alpha* sebesar 0,8085 (0,8085 > 0,7 maka dianggap realibel). Uji reabilitas pada butir pertanyaan yang berkaitan dengan variabel informasi job relevant pada lampiran ditunjukkan dengan *Cronbach Alpha* sebesar 0,7526 (0,7526 > 0,7 maka dianggap realibel), uji reabilitas pada butir pertanyaan yang berkaitan dengan variabel kepuasan kerja pada lampiran ditunjukkan dengan *Cronbach Alpha* sebesar 0,8721 (0,8721 > 0,7 maka dianggap realibel), uji reabilitas pada pertanyaan yang berkaitan dengan variabel kinerja karyawan pada lampiran ditunjukkan dengan *Cronbach Alpha* sebesar 0,8412 (0,8412 > 0,7 maka dianggap realibel).

Pada pengujian data ini menunjukkan bahwa item-item pada seluruh variabel dalam penelitian ini adalah valid, karena berada diatas nilai kritis yaitu 0,3 dan semua variabel dianggap realibel karena *Cronbach Alpha* berada diatas 0,70. maka pada penelitian ini dapat dikatakan bahwa variabel-variabel tersebut mempunyai kepercayaan yang tinggi karena hasil dari pengujian instrumen ini menunjukkan hasil yang tetap.

4.4. Analisis Full Structural Equation Model

4.4.1. Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi Structural Equation Model (SEM)

Berikut ini dijelaskan beberapa hasil evaluasi asumsi dalam pemodelan SEM antara lain :

4.4.1.1. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi ini merupakan syarat dalam penggunaan SEM. Tujuan dari asumsi ini adalah untuk mengidentifikasikasi normalitas sebaran data dengan menggunakan nilai pada tabel normalitas yang dihasilkan dari program Amos 5,0 terhadap *skewness value* (nilai Z) yang setara dengan critical ratio (CR) pada level signifikansi 0,01 (1%) yaitu sebesar ±2,58. Jika nilai critical ratio yang dihasilkan dari setiap variabel penelitian lebih kecil dari ±2,58 maka distribusi data adalah normal. Tabel berikut 4.2 akan menunjukkan hasil uji normalitas data.

Tabel 4.2

Hasil Uji Normalitas

	Min	Max	Skew	c.r.
PA1	1,000	4,000	-0,312	-1,026
PA2	1,000	4,000	-0,369	-1,214
PA3	1,000	4,000	-0,322	-1,061
PA4	1,000	4,000	-0,334	-1,099
PA5	1,000	5,000	-0,371	-1,221
PA6	1,000	5,000	-0,075	-0,248
IJR1	2,000	5,000	-0,351	-1,156
IJR2	2,000	5,000	-0,207	-0,681
IJR3	3,000	5,000	0,226	0,744
KK1	2,000	5,000	0,121	0,398
KK2	2,000	5,000	0,147	0,485
KK3	3,000	5,000	0,073	0,240
KK4	3,000	5,000	-0,057	-0,188
KK5	2,000	5,000	-0,377	-1,242
KK6	2,000	5,000	-0,223	-0,734
KK7	2,000	5,000	0,260	0,857
KK8	3,000	5,000	-0,019	-0,064
KK9	3,000	5,000	0,094	0,308
KK10	3,000	5,000	0,255	0,841
KK11	3,000	5,000	-0,076	-0,251
KK12	3,000	5,000	0,038	0,124
KK13	3,000	5,000	-0,341	-1,122
KK14	2,000	5,000	-0,033	-0,109
KK15	3,000	5,000	0,353	1,162
KK16	2,000	5,000	-0,082	-0,269
KK17	3,000	5,000	0,039	0,127
KK18	2,000	5,000	0,294	0,969
KK19	2,000	5,000	0,399	1,314

KK20	3,000	5,000	0,077	0,253
KKAR1	2,000	5,000	-0,214	-0,705
KKAR2	2,000	5,000	-0,206	-0,679
KKAR3	2,000	5,000	0,384	1,266
KKAR4	2,000	5,000	0,145	0,477
KKAR5	2,000	5,000	-0,343	-1,128
KKAR6	2,000	5,000	-0,384	-1,265
KKAR7	2,000	5,000	-0,023	-0,077
KKAR8	2,000	5,000	-0,373	-1,226
KKAR9	3,000	5,000	0,268	0,883
Multivariate			20,250	1,481

Sumber : Data primer diolah 2006

Dari hasil perhitungan normalitas univariate yang disajikan diatas menunjukkan bahwa nilai skewness pada kolom Cr tidak lebih besar dari ± 2,58, artinya terbukti bahwa data berdistribusi normal secara univariate pada tingkat 1%. Demikian juga dengan normalitas multivariat ditunjukkan angka 1,481 yang jauh dari nilai batas ± 2,58, sehingga dapat disimpulkan dengan melalui pengujian *multivariate*, tidak ada bukti bahwa data yang digunakan berdistribusi tidak normal.

4.4.1.2. Evaluasi atas Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim secara multivariate yaitu muncul karena kombinasi kharakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari variabel-variabel lainnya.

Deteksi multivatiate outliers dilakukan dengan membandingkan tabel output hasil komputasi amos 5,0 yang ditunjukkan melalui nilai *mahalanobis distance* pada level signifikansi (p<0,001) terhadap nilai Chi-Square (X^2) pada *degree of freedom* (d.f) sebesar jumlah variabel. Jika diobservasi memiliki nilai mahalanobis distance>X^2, maka diidentifikasi sebagai multivariate outliers. Hasil uji *multivariate outliers* secara lengkap ditunjukkan pada print out structural equation modelling. Tabel 4.3 berikut ini hanya menampilakan 5 observasi teratas hasil pengujian multivariate outliers.

Tabel 4.3

Hasil Uji Multivariate Outliers

Observation number	Mahalobis d-squared	p1	p2
1	50,812	0,080	0,996
59	49,758	0,096	0,989
3	49,174	0,106	0,974
56	48,434	0,120	0,960
65	48,102	0,126	0,925

Sumber : Data Primer diolah, 2006 (diambil 5 observasi teratas, hasil lengkap dilampiran)

Hasil uji terhadap ke-38 variabel penelitian menghasilkan nilai X^2 (38.0,001) adalah sebesar 70,704 (dilihat pada tabel chi-square). Sedangkan dalam tabel di atas menunjukkan bahwa tidak ada nilai *mahalobis d-squared* yang lebih besar dari X^2 (70,704) atau berarti tidak dideteksi adanya multivariate outliers. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini memenuhi asumsi bebas *multivariate outliers*.

4.4.1.3. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

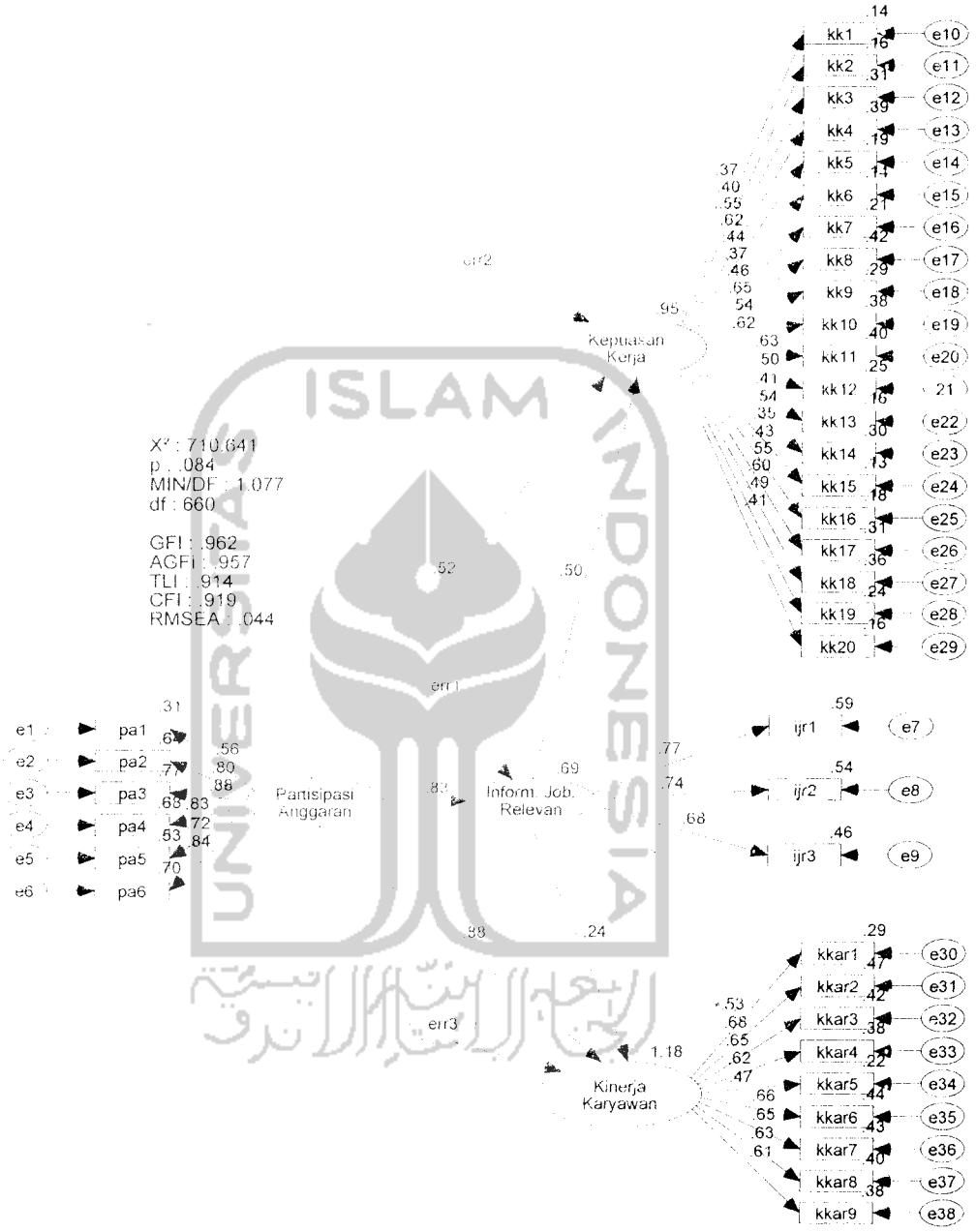
Pengujian asumsi ini dapat diidentifikasikan melalui nilai *determinant of sample covariance matrix*. Jika nilai determinan lebih besar atau jauh dari 0 (nol) maka dapat diindikasikan tidak terdapat *multicollinearity* dan *singularity*. Hasil dari pengolahan Amos 5,0 menunjukkan bahwa nilai *determinand of sample covariance matrix* sebesar 3,4989e + 009 yang sangat jauh dari nol. Ini berarti keseluruhan data yang digunakan pada penelitian ini layak digunakan karena tidak terdapat *multicollinearity dan singularity*.

4.4.2. Analisis Kesesuaian Model (Model Fit)

Setelah dilakukan evaluasi terhadap asumsi-asumsi SEM, selanjutnya adalah evaluasi terhadap kesesuaian model yang diajukan dalam penelitian ini dengan berbagai kriteria *goodness-of-fit* yang telah dikemukakan pada bab tiga sebelumnya. Dari model yang diajukan dan dihubungkan dengan data akan diketahui bagaimana hubungan kausal antara partisipasi anggaran, kepuasan kerja, kinerja karyawan dan informasi job relevan sebagai variabel antara perusahaan. Hasil pengolahan Amos 5,0 terhadap model yang diajukan dan ditunjukkan pada gambar yaitu :

Gambar 4.2

Hasil pengolahan model



Untuk mengetahui ketepatan model dengan data penelitian, maka dilakukan pengujian *goodness-of-fit*. Indeks hasil pengujian dibandingkan dengan nilai kritis untuk menentukan baik atau tidaknya model tersebut, yang diringkas dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.4

Perbandingan hasil dengan goodness-of-fit indeks

Kriteria	Nilai kritis	Hasil	Evaluasi model
X^2-Chi-Square	Diharapkan nilai kecil. X^2 dengan DF 660 adalah 747,449, sehingga terlihat 710,641 lebih kecil dari 747,449.	710,641	Baik
DF	Positif	660	Baik
Probabilitas	≥ 0,05	0,084	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,077	Baik
GFI	≥ 0,90	0,962	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,957	Baik
TLI	≥ 0,95	0,914	Baik
CFI	≥ 0,95	0,919	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,044	Baik

Sumber : Gambar 4.2 (lihat uji model), data primer diolah 2006

Pada uji Chi-Square, sebuah model akan dianggap baik atau memuaskan jika hasilnya menunjukkan nilai Chi-Squarenya rendah. Semakin kecil X^2 menunjukkan bahwa semakin baik model tersebut (sebab dalam uji beda chi-square, $X^2 = 0$) berarti tidak ada perbedaan antara estimasi populasi dengan sampel yang diuji. Model penelitian ini menunjukkan bahwa nilai X^2 adalah 710,641, sedangkan nilai kritis X^2 dengan df= 660 adalah 747.449, ini berarti bahwa model penelitian ini tidak berbeda dengan populasi yang diestimasi/

dianggap baik (diterima) karena Chi-Square dalam penelitian ini lebih kecil dari nilai kritisnya.

Uji terhadap model yang diajukan menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data yang tersedia, hal ini dapat dilihat pada DF 660, Probabilitas0,084; CMIN/DF 1,077; GFI 0,962; AGFI 0,957; TLI 0,914; CFI 0,919; RMSEA 0,044. Indeks tersebut berada dalam rentang nilai diharapkan, berdasarkan rentang nilai yang ada dapat dikatakan bahwa model secara keseluruhan memperlihatkan tingkat kesesuaian yang baik, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa model tersebut dapat diterima dengan baik.

4.4.3. Pendekatan dua langkah dalam pemodelan SEM

Pemodelan SEM dapat dilakukan dengan pendekatan dua langkah (two-step modeling approach), yaitu ;

4.4.3.1. Measurement Model

Model yang dikembangkan untuk menganalisis kausalitas pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja, kinerja karyawan dan job relevan information melibatkan 38 data terobservasi (item) yang membentuk dua buah konstruk eksogen dan dua buah konstruk endogen. Terlihat pada gambar 4.2 diatas, dua konstruk eksogen terdiri dari partisipasi anggaran (PA) dan Job Relevant Information (JRI), sedangkan dua konstruk endogen terdiri dari kepuasan kerja (KK) dan kinerja karyawan (KKAR). Hasil uji conformantory model dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.5

Hasil Uji Conformantory Model

Konsruk	Item	λ	P	Ket	ε	Reabilitas Konstruk
Partisipasi anggaran (PA)	PA1	0,556			0,691	0,901
	PA2	0,799	0,000	valid	0,362	
	PA3	0,879	0,000	valid	0,228	
	PA4	0,827	0,000	valid	0,317	
	PA5	0,725	0,000	valid	0,474	
	PA6	0,839	0,000	valid	0,297	
Job Relevant Information (IJR)	IJR1	0,766			0,413	0,772
	IJR2	0,737	0,000	valid	0,457	
	IJR3	0,679	0,000	valid	0,539	
Kepuasan kerja (KK)	KK1	0,374	0,091	valid	0,861	0,869
	KK2	0,397	0,081	valid	0,843	
	KK3	0,553	0,044	valid	0,695	
	KK4	0,623	0,036	valid	0,612	
	KK5	0,441	0,066	valid	0,806	
	KK6	0,373	0,092	valid	0,861	
	KK7	0,459	0,062	valid	0,790	
	KK8	0,648	0,034	valid	0,581	
	KK9	0,543	0,046	valid	0,706	
	KK10	0,616	0,037	valid	0,621	
	KK11	0,632	0,035	valid	0,601	
	KK12	0,496	0,053	valid	0,754	
	KK13	0,406	0,078	valid	0,836	
	KK14	0,544	0,045	valid	0,705	
	KK15	0,355			0,874	
	KK16	0,425	0,071	valid	0,820	

	KK17	0,554	0,044	valid	0,694	
	KK18	0,602	0,038	valid	0,638	
	KK19	0,492	0,054	valid	0,758	
	KK20	0,405	0,078	valid	0,836	
Kinerja karyawan (KKAR)	KKAR1	0,535			0,714	0,846
	KKAR2	0,684	0,000	valid	0,533	
	KKAR3	0,649	0,000	valid	0,579	
	KKAR4	0,616	0,001	valid	0,621	
	KKAR5	0,473	0,004	valid	0,777	
	KKAR6	0,665	0,000	valid	0,558	
	KKAR7	0,653	0,000	valid	0,574	
	KKAR8	0,632	0,000	valid	0,601	
	KKAR9	0,614	0,001	valid	0,624	

Sumber : Data Primer diolah 2006

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil pengujian *confirmatory factor* menemukan nilai factor loading (λ) lebih besar dari 0,4 pada semua variabel laten, hal ini membuktikan bahwa item-item tersebut dapat menjelaskan unidemensionalitas variabel laten. Kuatnya dimensi dalam membentuk variabel laten dapat dibuktikan dengan melihat probabilitas < 0,05 berarti item-item tersebut signifikan sebagai dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reabilitas yang dapat diterima adalah 0,7, dengan demikian analisis atas data yang digunakan dalam penelitian ini memberikan hasil yang dapat diinterpretasikan realibel dalam membentuk konstruk.

4.4.3.2. Analisis Persamaan Struktural.

Persamaan struktural menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen, terdapat tiga buah fungsi eksogen terhadap endogen yang dijelaskan oleh tiga laten eksogen dalam model, (liat gambar 4.3), yaitu ;

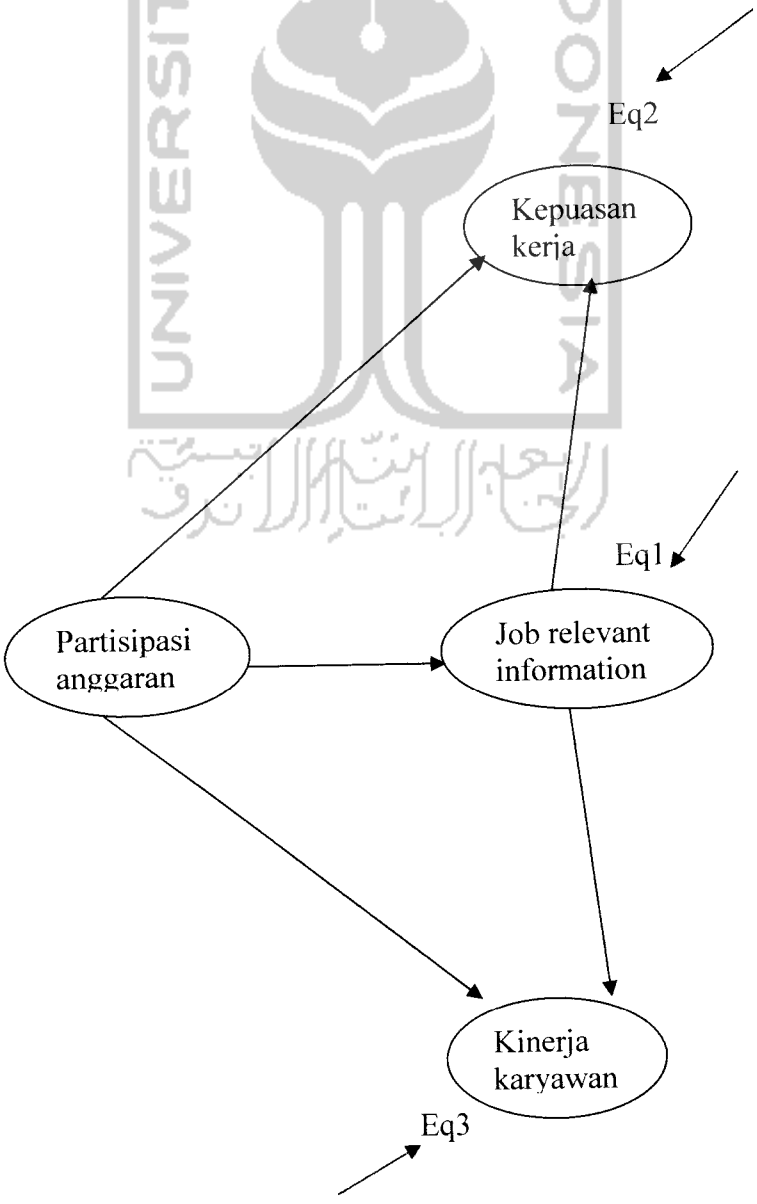
a. IJR = f(PA)

b. KK = f(PA,IJR)

c. KKAR =f(PA,IJR)

Persamaan keempat fungsi tersebut dapat dilihat pada tabel 4.6

Gambar 4.3. kausalitas structural



Tabel 4.6

Hasil Persamaan Struktural

No	Fungsi	Eksogen	λ	CR	P	Ket
1	IJR = f(PA) IJR = 0,830 PA	PA	0,830	3,254	0,001	S
2	KK = f(PA,IJR) KK = 0,520 PA + 0,499 IJR	PA	0,520	1,536	0,125	TS
		IJR	0,499	1,537	0,124	TS
3	KKAR = f(PA,IJR) KKAR = 0,877 PA + 0,242 IJR	PA	0,877	2,882	0,004	S
		IJR	0,242	1,767	0,077	S*

Sumber : Data Primer diolah 2006.
* signifikan pada 10%

Diperlihatkan pada tabel 4.6 dari dua variabel eksogen hanya tiga yang signifikan, *pertama* partisipasi anggaran (PA) terhadap Job Relevant Information (IJR), *kedua* partisipasi anggaran (PA) terhadap kinerja karyawan (KKAR) dan *ketiga* job relevant information (JRI) terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil ini dapat dijelaskan pertama, dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh karyawan akan terjadi mekanisme pertukaran informasi, yang dalam hal ini masing-masing karyawan akan memperoleh informasi tentang kerja dan tugas yang akan mereka lakukan.

Kedua, dengan menyusun anggaran secara partisipatif, kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu karyawan lebih

memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta dalam penyusunan anggaran.

Ketiga, job relevant information dapat meningkatkan kinerja sebab informasi tersebut dapat memprediksi lingkungan dengan lebih tepat dan memungkinkan pemilihan suatu kesempatan yang lebih baik.

4.5. Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan uji asumsi SEM dan kesesuaian model (model fit) maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis hubungan kausalitas variabel penelitian. Hasil uji hipotesis hubungan antara variabel ditunjukkan dari nilai Regression Weight pada kolom Cr (identik dengan t-hitung) yang di bandingkan dengan nilai kritisnya (identik dengan t-tabel). Nilai kritis untuk level signifikansi 0,05 (5%) dengan df 65 adalah 1,998 (lihat pada t-tabel), sedangkan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) dengan df 65 adalah 1,66 (lihat pada t-tabel). Jika nilai Cr > nilai kritis, maka hipotesa penelitian akan diterima, sebaliknya jika nilai Cr < nilai kritis, maka penelitian akan ditolak. Nilai regression weight hubungan antara variabel akan ditunjukkan dalam tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7

Regression Weight

Variabel	Estimate	S.E	C.R	P	Ket
PA → Kepker	0,235	0,153	1,536	0,125	Tidak signifikan
PA → Kinkar	0,543	0,189	2,882	0,004*	Signifikan
PA → IJR	1,003	0,308	3,254	0,001*	Signifikan
IJR → Kepker	0,187	0,122	1,537	0,124	Tidak signifikan
IJR → Kinker	0,124	0,070	1,767	0,077**	Signifikan

Sumber : Data Primer diolah 2006.

*Signifikan pada 5%

**Signifikan pada 10%

4.6. Analisa Pengaruh

Berdasarkan pada model penelitian yang digunakan, terdapat dua pengaruh yaitu pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel. Untuk memperjelas hubungan langsung dan tidak langsung ditunjukkan pada tabel 4.8.

Tabel 4.8

Standardized total, Direct dan Inderect Effects

Nama variabel	Total hubungan	Hubungan langsung	Hubungan tidak langsung
PA → Kepker	0,935	0,520	0,415
PA → Kinkar	1,078	0,877	0,201
PA → IJR	0,830	0,830	0,000
IJR → Kepker	0,499	0,499	0,000
IJR → Kinker	0,242	0,242	0,000

Sumber : Data primer diolah 2006.

Dari tabel 4.8 diatas nampak bahwa hubungan langsung antara partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 0,520 artinya antara variabel partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja terdapat pengaruh yang sangat kuat secara langsung yaitu 0,520 serta hubungan tidak langsung yang ditunjukkan dengan variabel partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja melalui job relevant information yaitu sebesar 0,415 artinya ada pengaruh tidak langsung antara variabel partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja melalui job relevan information yaitu 0,415. Hubungan langsung variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan sebesar 0,877, artinya antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh secara langsung sebesar 0,877 serta hubungan tidak langsung antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan melalui job relevant information yaitu sebesar 0,201, artinya ada pengaruh tidak langsung antara variabel partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja melalui job relevant information yaitu 0,201. Hubungan langsung variabel partisipasi anggaran terhadap informasi job relevan sebesar 0,830, artinya antara variabel partisipasi anggaran terhadap informasi job relevan terdapat pengaruh secara langsung sebesar 0,830 dan pengaruh tidak langsung antara variabel partisipasi anggaran terhadap job relevan information sebesar 0,000 artinya tidak ada pengaruh tidak langsung yang kuat yang mempengaruhi hubungan antara variabel partisipasi anggaran terhadap informasi job relevan dan variabel informasi job relevan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,499, artinya variabel informasi job relevan terhadap kepuasan kerja terdapat pengaruh secara langsung sebesar 0,499, serta pengaruh tidak langsung antara variabel informasi job relevan

terhadap kepuasan kerja sebesar 0,000 artinya tidak ada pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi hubungan antara informasi job relevan terhadap kepuasan kerja, demikian juga hubungan antara informasi job relevan terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh secara langsung sebasar 0,242, serta pengaruh tidak langsung sebesar 0,000 artinya tidak ada pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi hubungan antara informasi job relevan terhadap kinerja karyawan.

4.7. Pembahasan terhadap uji hipotesis dan analisa pengaruh

Hipotesis pertama menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil uji menemukan pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja sebesar 0,235, namun tidak signifikan. Ditunjukkan dengan nilai Critical Ratio (CR) adalah 1,536 dan nilai p-value sebesar 0,125 lebih besar dari 0,05 ($p < 0,05$) sedangkan nilai kritis pada probabilitas 0,05 dan df sebesar 65 (t-tabel) adalah 1,99. maka nilai CR (t-hitung) < nilai kritis (t-tabel 65. 0,05) atau 1,536 < 1,99. Sehingga hipotesa pertama penelitian tidak terbukti (Ha ditolak, Ho diterima). Dengan demikian hasil penelitian ini tidak berhasil mengkonfirmasi penelitian sebelumnya (Abriani, 1998) yang menyatakan bahwa partisipasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pada tabel 4.8 diatas, dapat dilihat bahwa hubungan langsung partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif sebesar 0,520. walaupun pengaruhnya tidak terlalu besar, namun arah yang positif

menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji menemukan pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan sebesar 0,543 dan signifikan. Ditunjukkan dengan nilai Critical Ratio (CR) adalah 2,882 dan nilai p-value sebesar 0,004 lebih kecil dari 0,05 (p < 0,05) sedangkan nilai kritis (t-tabel 65.0,05) adalah 1,99. maka nilai CR (t-hitung) > nilai kritis (t-tabel) atau 2,882 > 1,99. Sehingga hipotesa kedua penelitian terbukti (Ha diterima, Ho ditolak). Dengan demikian hasil penelitian ini berhasil mengkonfirmasi penelitian sebelumnya (Argyris, 1952 dalam Abriani, 1998) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pada tabel 4.8 diatas hubungan langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif sebesar 0,877, sehingga dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap informasi job relevan. Hasil uji menemukan pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap informasi job relevan sebesar 1,003 dan signifikan. Ditunjukkan dengan nilai Critical Ratio (CR) adalah 3,254 dan nilai p-value sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 (p < 0,05) sedangkan nilai kritis (t-tabel 65.0,05) adalah 1,99. maka nilai CR (t-hitung) > nilai kritis (t-tabel) atau 3,254 > 1,99. Sehingga hipotesa ketiga penelitian terbukti (Ha diterima, Ho ditolak).

0,415. ini berarti dengan adanya informasi job relevan sebagai variable penyelang (intervening) akan memperkuat hubungan partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja, meskipun pengaruh tersebut tidak begitu besar.

Hipotesis kelima menyatakan bahwa ada pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi oleh job relevan information. Hasil uji menemukan bukti pertama adanya pengaruh signifikan partisipasi anggaran terhadap informasi job relevan. Kedua pengaruh signifikan informasi job relevan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan bahwa nilai Critical Ratio (CR) adalah 1,767 dan nilai p-value sebesar 0,077. ini berarti penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis penelitian karena nilai CR (t-hitung) > nilai kritis (t-tabel 65.0,1) atau 1,767 > 1,66 dan nilai P lebih kecil dari 0,1 (p < 0,1) atau 0,077 < 0,1. Berdasarkan temuan tersebut peneliti menyatakan hipotesa kelima terbukti (Ha diterima, Ho ditolak). Dengan demikian hasil penelitian ini berhasil mengkonfirmasi penelitian sebelumnya (Marsudi dan Ghozali, 2001) yang menyatakan bahwa JRI merupakan variable intervening antara partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan analisa pengaruh pada tabel 4.8 diatas nampak bahwa hubungan langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh positif sebesar 0,877, sedangkan dalam hubungan tidak langsung antara partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan melalui informasi job relevan menunjukkan pengaruh positif sebesar 0,201. Ini berarti dengan adanya informasi job relevan sebagai variable penyelang (intervening) akan memperkuat hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan.

Rangkuman dari pengujian hipotesis dapat dilihat dalam tabel 4.9 yaitu :

Tabel 4.9

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Kesimpulan
H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.	Ditolak
H2: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima
H3: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap informasi job relevan.	Diterima
H4: Ada pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh JRI	Ditolak
H5: Ada pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi oleh JRI.	Diterima

4.8. Pembahasan

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini telah diuji secara statistik. Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan pada H2,H3 dan H5, sedangkan pada H1 dan H4 tidak signifikan.

Dari hasil pengujian secara statistik, hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini telah diuji. Hipotesis tersebut mengindentifikasi bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta. Hasil penelitian ini tidak berhasil mengkonfirmasi penelitian

sebelumnya (Abriani, 1998) yang menyatakan bahwa partisipasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Menurut peneliti, hipotesis penelitian ini tidak berhasil dibuktikan karena ketika para karyawan dilingkungan perusahaan terlibat dalam proses penyusunan anggaran, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tidak memenuhi harapan. Hal ini dikarenakan karyawan yang bekerja lebih berat pada organisasi yang sama memperoleh penghargaan yang lebih rendah dari pada karyawan yang tidak bekerja lebih berat.

Dikaitkan dengan teori, kepuasan kerja *(job statisfaction)* merupakan sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaan itu (Stephen P. Robbins 2001:139). Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang berlaku pada dirinya.

Dari hasil pengujian statistik, hipotesa kedua dalam penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis tersebut mengindentifikasi bahwa semakin tinggi partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja karyawan PT. Merapi Utama Pharma.

Dikaitkan dengan teori, anggaran dapat mengkoordinasikan aktivitas seluruh organisasi dengan cara mengintegrasikan rencana dari berbagai bagian.

Penganggaran ikut memastikan agar setiap orang dalam organisasi mengarah pada sasaran yang sama. Dengan dilibatkan karyawan dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan menimbulkan komitmen pada karyawan bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya. Anggaran dapat dijadikan *tramework* untuk menentukan prestasi karyawan. Anggaran merupakan penentu tujuan, dengan kata lain anggaran sebagai alat mengimplementasikan tujuan tersebut. Dengan demikian, anggaran dapat digunakan untuk mencerminkan tingkat prestasi karyawan. Lebih luas lagi, anggaran dapat mencerminkan kesuksesan karyawan pada tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, anggaran dapat menjadi suatu pertimbangan, melalui perbandingan antara prestasi yang sebenarnya atau yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap informasi job relevan. Dengan demikian semakin tinggi partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran maka semakin besar informasi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan teori, penyusunan dan penerapan anggaran dalam kegiatan perusahaan dapat dijadikan alat komunikasi dalam tukar menukar informasi yang berkenaan dengan tugas, ide, sasaran, berinteraksi dan mengembangkan aktivitas mereka ke perusahaan secara keseluruhan.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Partisipasi dalam proses

penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi menjadi salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas.

Komunikasi ke atas yang tercipta antara atasan dan bawahan dapat menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan. Motivasi adalah sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Dengan adanya partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran pada PT. Merapi Utama Pharma berpengaruh positif dan signifikan terhadap informasi job relevan. Dalam hal ini terjadi suatu proses pengolahan interaksi mulai dari adanya interaksi antara atasan dan bawahan, selanjutnya terjadi hubungan yang timbal balik, sampai akhirnya terjadi suatu komunikasi yang aktif antara atasan-bawahan (komunikasi ke atas).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja, yang dimediasi melalui JRI tidak terbukti pada PT. Merapi Utama Pharma. Hasil uji menemukan bukti pertama adanya pengaruh signifikan partisipasi anggaran terhadap informasi job relevan. Dalam hal ini, dengan adanya partisipasi dari bawahan dalam proses penyusunan anggaran, maka para bawahan dapat memberikan atau memasukkan informasi local yang dimilikinya. Dengan cara ini bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang

mungkin saja dapat dimasukkan dalam anggaran sebagai dasar penilaian. Dalan hal ini Informasi Job Relevant dapat memberikan pengetahuan yang lebih baik mengenai alternatif-alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Hasil uji terhadap bukti kedua pengaruh tidak signifikan informasi job relevan terhadap kepuasan kerja. Individu yang memiliki informasi yang berhubungan dengan tugas akan lebih keras dalam berusaha dan jauh lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas dibandingkan individu yang tidak memiliki informasi yang berhubungan dengan tugas, tapi setelah karyawan memberikan informasi yang dimilikinya yang berhubungan dengan tugas / pekerjaannya tapi penghargaan yang diterimanya lebih rendah dari yang diharapkan dan kurang adanya kesempatan untuk lebih berkembang di organisasi.

Pada uji hipotesis kelima terbukti bahwa JRI sebagai variable intervening antara partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan pada PT. Merapi Utama Pharma. Hal ini dikarenakan pada PT. Merapi Utama Pharama partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran menyebabkan terjadinya mekanisme pertukaran informasi, yang dalam hal ini masing-masing karyawan akan memperoleh informasi tentang kerja. Informasi ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas yang akan di lakukan. Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dengan adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan (karyawan), sangat besar pengaruhnya terhadap motivasi karyawan dalam bekerja. Demikian pula halnya dengan seorang atasan, selain harus biasa memperhatikan

kebutuhan-kebutuhan karyawan yang dapat mendorong motivasi, juga harus menciptakan komunikasi ke atas yang baik dengan karyawan. Komunikasi keatas ini sangat besar pengaruhnya terhadap motivasi karyawan dalam bekerja. Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang baik pula dalam suatu perusahaan.

Kecendrungan berpengaruhnya komunikasi ke atas terhadap motivasi kerja karyawan disebabkan juga oleh frekuensi pertemuan antara atasan dengan bawahan/ karyawan , durasi pertemuan tersebut, isi pesan dan daya tarik pesan yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan pada pertemuan tersebut. Hal ini berarti, semakin sering dan aktifnya komunikasi terbuka yang tercipta antara atasan dengan bawahan, semakin besar pula pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan sehingga menyebabkan motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan dapat terpacu untuk lebih giat dan memperlancar kegiatan perusahaan.

BAB V

PENUTUP

3.6. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang "Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan : Job Relevan Information (JRI) sebagai Variabel Antara Pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta", maka pada bab ini penulis akan mengemukakan beberapa kesimpulan berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan di bab terdahulu dalam laporan ini.

Hasil analisa data lapangan terhadap karyawan PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta, dianalisa dengan *Structural Equation Model* (SEM). Dari hasil analisis yang telah dilakukan atas dasar hasil pengolahan data penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam pengujian hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta.
2. Dalam pengujian hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta.
3. Dalam pengujian hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan informasi job relevan menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan

anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap informasi job relevan pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta..

4. Dalam pengujian hubungan antara partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja yang dimediasi informasi job relevan (IJR), menunjukkan adanya pengaruh positif dan tidak signifikan. Ini berarti Job Relevan Information bukan merupakan variabel antara, dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta.
5. Dalam pengujian hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan yang dimediasi informasi job relevan (IJR), menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Ini berarti Job Relevan Information merupakan variabel antara, dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja karyawan pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta.

1.2. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian ini dihasilkan dari penggunaan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.
2. Penelitian ini tidak mempertimbangkan variabel lain yang mungkin dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, hanya mengasumsikan variabel

partisipasi anggaran, dan informasi job relevan sebagai variabel intervening yang memiliki kemungkinan potensial.

3. Penelitian ini hanya menggunakan metode survei melalui kuesioner, tampa melakukan wawancara dan terlibat secara langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga simpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan pada data yang terkumpul melalui instrumen secara tertulis.
4. Pengukuran variabel kinerja hanya berdasarkan pada penilaian diri sendiri *(self-rating scale)* sehingga memungkinkan para responden mengukur kinerja mereka lebih tinggi dari yang seharusnya, untuk itu terjadinya bias dapat saja dimungkinkan.

1.3. Implikasi dan Saran

Penelitian ini akan lebih berguna, jika hasil analisisnya dapat dipertimbangkan (digunakan) sebagai suatu usulan perbaikan. Untuk itu implikasi dari penelitian ini adalah sbb :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong dan memperkaya penelitian dalam bidang behavior accounting pada organisasi publik dimasa yang akan datang, sehingga keterbatasan penelitian ini dapat memperbaiki penelitian selanjutnya.
2. Penelitian ini berhasil menemukan pengaruh tidak langsung dari variabel JRI sebagai variabel intervening dalam hubungan partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan.

3. Penelitian ini menunjukkan meningkatnya IJR yang dimiliki karyawan pada perusahaan akan meningkatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran, kemudian akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan secara pribadi dan organisasi secara keseluruhan.
4. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan suatu gambaran kepada perusahaan bahwa nilai-nilai inovasi dan kreatifitas akan semakin berkembang oleh adanya partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperbaiki kekurangan dari peneliti yang memperhatikan faktor-faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi hasil akhir. Setelah mengetahui hasil penelitian, peneliti mencoba memberikan beberapa saran :

1. Bagi pengembangan literatur akuntansi, diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat memperbaiki kekurangan dari penelitian ini dengan memperhatikan faktor-faktor yang mungkin akan mempengaruhi hasil akhir seperti kompleksitas tugas, dan ketidakpastian lingkungan.
2. Penelitian selanjutnya juga penting untuk mempertimbangkan kemungkinan pengaruh variabel moderating, misalnya motivasi, struktur organisasi, dan kultur organisasi.
3. Bagi karyawan PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta hendaknya memanfaatkan komunikasi ke atas sebagai suatu komunikasi yang terbuka yang diciptakan atasan kepada karyawan dalam mencurahkan segala keluhan-keluhan mereka ataupun mengenai perkembangan perusahaan. Di

mana hal ini sangat bermanfaat bagi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja dan motivasi kerja mereka, juga dapat berpengaruh terhadap kelancaran perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Abriyani, Puspaningsih, *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer : Role Ambiguity sebagai Variabel Antara,* Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 1998.

Augusty, Ferdinand. (2002), *SEM dalam penelitian manajemen*, BP. UNDIP

Barry Cushway, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Perencanaan, Analysis, Kinerja, Penghargaan)*, PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta, 1996.

Garrison & Noreen, (Terjemahan), *Akuntansi Manajerial*, Salemba Empat, Jakarta, 2000.

Gunawan Adi Saputro & Asri Marwan, *Anggaran Perusahaan I*, Edisi 3, BPFE Yogyakarta, 1995.

Hadi, S. dan Pamardiyanto, S, *Seri Program Statistik : Modul Analisis Butir*, UGM, Yogyakarta, 1995

Indriani, Mirna, *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja pada Aparat Pemerintah Tingkat I Propinsi Daerah Istimewa Aceh*, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 1993.

John G. Helkamp, *Manajerial Accounting*, Second Edition, (New York : John Wiley & Sons, Inc, 1990).

Yang be
gkan ba
Nama
No MHS
urusan
Benar-be
n Peny
nan An
evant Ir
Utama
api pers
i Univers
Demikian
mana mes



KUISIONER

Perihal : permohonan pengisian kuesioner

Kepada Yth
Bapak/Ibu Responden terpilih
Di tempat

Dengan hormat,

Saya yang mengirim kuesioner ini :

Nama : Niken Safitri
Status : Mahasiswi Strata satu (S1) Program studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
Alamat : Jl. Sukun no 10 Dero, Condong Catur Yogyakarta

Dalam rangka melaksanakan penelitian ilmiah untuk memenuhi tugas akhir pada program strata satu (S1) Universitas Islam Indonesia, maka saya memerlukan beberapa informasi dari Bapak/Ibu guna mendukung penelitian ini. Informasi tersebut akan membantu saya untuk memperoleh bukti empiris tentang **"Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan : Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Antara".**

Data yang saya butuhkan adalah data realistis yang bersifat global, bukan data keras yang merupakan rahasia instansi Bapak/Ibu. Data ini kemudian akan dianalisis dan disajikan dalam bentuk agregat, bukan dalam bentuk spesifik. Dan sesuai etika penelitian, saya akan menjaga kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu.

Sehubungan dengan maksud tersebut, saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi daftar pertanyaan (kuesioner) ini. Pengisian daftar pertanyaan ini, kurang lebih hanya membutuhkan waktu sekitar 15 menit.

Besar harapan saya, kiranya kuesioner ini dapat Bapak/Ibu isi dengan lengkap dan menyerahkan kembali ke bagian umum instansi Bapak/Ibu bekerja,yang selanjutnya akan saya datang kembali untuk mengambilnya.

Demikian permohonan saya, atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini saya haturkan terima kasih

Yogyakarta, 2005

Mengetahui

Yunan Najamuddin, Drs, MBA.
Pembimbing

Hormat Saya,

Niken Safitri
Pemohon

A. Partisipasi Anggaran

Bagian ini, untuk mengukur luasnya keterlibatan Bapak/Ibu dalam proses penyusunan anggaran.

Penjelasannya sebagai berikut :

= Sangat Rendah
= Rendah
= sedang
= tinggi
= sangat tinggi

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Seberapa jauh keterlibatan saudara dalam penyusunan anggaran pada organisasi ini?					
2	Seberapa logiskah alasan yang saudara berikan untuk merevisi anggaran yang dibuat?					
3	Seberapa sering saudara memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran ke atasan anda tanpa diminta?					
4	Seberapa banyak masukan saudara yang tercermin dalam penyusunan anggaran					
5	Seberapa penting sudara memandang kontribusi anda terhadap anggaran?					
6	Seberapa sering atasan saudara meminta pendapat atau usulan saudara dalam penyusunan?					

Sumber : Milani (1975)

B. Informasi Job Relevan

Bagian ini, untuk mengukur seberapa besar ketersediaan informasi pada unit / sub unit Bapak/Ibu.

Penjelasannya sebagai berikut :

= Sangat tidak setuju
= tidak setuju
= netral
= setuju
= sangat setuju

o	Pertanyaan	1	2	3	4	5
	Saya selalu tahu dengan jelas tentang apa yang terbaik yang harus saya lakukan berkenaan dengan jabatan saya					
	Saya mempunyai informasi yang memadai untuk membuat keputusan yang optimal untuk mencapai tujuan kinerja saya					
	Saya mampu untuk memperoleh informasi strategik yang dibutuhkan untuk mengevaluasi altenatif-alternatif keputusan penting					

mber : Kren (1992)

C. Kepuasan Kerja

Bagian ini, mengukur kepuasan kerja Bapak/Ibu berdasarkan dimensi pekerjaan. Penjelasannya sebagai berikut :

1 = sangat tidak setuju
2 = tidak setuju
3 = netral
4 = setuju
5 = sangat setuju

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Saya selalu dapat menjaga kestabilan					
2	Saya mendapat kesempatan mengerjakan tugas sendiri					
3	Saya mendapat kesempatan mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu					
4	Saya mendapat kesempatan menjadi 'seseorang' di lingkungan kerja					
5	Cara pimpinan saya menangani orang sangat baik					
6	Kemampuan atasan saya dalam mengambil keputusan sangat baik					
7	Dalamhal tugas saya memberikan kelanggengan kerja					
8	Saya mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan langgeng					
9	Saya mendapat kesempatan mengerjakan sesuatu untuk orang lain					
10	Saya mempunyai kesempatan untuk memberitahukan orang lain mengenai apa yang harus dikerjakan					
11	Ada kesempatan untuk mengerjakan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya					
12	Kebijakan organisasi yang diterapkan dalam praktik sudah baik					
13	Gaji saya sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					
14	Ada kesempatan untuk mengembangkan diri pada ini					
15	Ada kebebasan untuk menggunakan pertimbangan sendiri					
16	Ada kesempatan untuk mencoba metode kerja sendiri dalam mengerjakan tugas					
17	Kondisi pekerjaan saya menyenangkan					
18	Teman sekerja saya dapat bergaul satu sama lain					
19	Saya mendapat penghargaan / pujian ketika dapat menjalankan tugas dengan baik					
20	Saya merasa puas atas pekerjaan yang saya peroleh					

Sumber : Minnesota Satisfaction Questionaire (MSQ)

). Kinerja Manajerial

3agian ini, untukmengukur kinerja Bapak/Ibu berdasarkan aktivitas manajerial. Penjelasannya

ebagai berikut :

= sangat rendah
2 = rendah
3 = sedang
4 = tinggi
5 = sangat tinggi

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	**Perencanaan :** menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program					
2	**Investigasi :** pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan					
3	**Pengkoordinasian :** tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan					
4	**Evaluasi :** mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kinerja yang diamati pada unit / sub unit saudara					
5	**Pengawasan :** mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit / sub unit saudara					
6	**Penilaian Staff :** mempertahankan angkatan kerja pada unit / sub unit saudara (misalnya menyeleksi dan mempromosikan bawahan saudara)					
7	**Negosiasi :** melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit / sub unit saudara dengan pihak luar					
8	**Perwakilan :** mempromosikan visi, misi dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi					
	Kinerja secara keseluruhan : bagaimana anda mengevaluasi kinerja anda secara keseluruhan.					

umber : Mahoney (1963) disesuaikan.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

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

1.	PA1	Partisipasi Anggaran
2.	PA2	Partisipasi Anggaran
3.	PA3	Partisipasi Anggaran
4.	PA4	Partisipasi Anggaran
5.	PA5	Partisipasi Anggaran
6.	PA6	Partisipasi Anggaran

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PA1	14.7385	8.0087	.3016	.8437
PA2	14.5231	6.9721	.6502	.7593
PA3	14.6154	7.0529	.7215	.7463
PA4	14.6308	7.3928	.6320	.7662
PA5	14.4462	7.8135	.5196	.7891
PA6	14.5846	6.7154	.6571	.7569

Reliability Coefficients

N of Cases = 65.0 N of Items = 6

Alpha = .8085

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

1.	IJR1	Informasi Job Releven
2.	IJR2	Informasi Job Releven
3.	IJR3	Informasi Job Releven

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IJR1	7.4923	1.1601	.5793	.6954
IJR2	7.4769	1.4409	.6183	.6340
IJR3	7.5538	1.5322	.5740	.6840

Reliability Coefficients

N of Cases = 65.0 N of Items = 3

Alpha = .7526

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

1.	KK1	Kepuasan Kerja
2.	KK2	Kepuasan Kerja
3.	KK3	Kepuasan Kerja
4.	KK4	Kepuasan Kerja
5.	KK5	Kepuasan Kerja
6.	KK6	Kepuasan Kerja
7.	KK7	Kepuasan Kerja
8.	KK8	Kepuasan Kerja
9.	KK9	Kepuasan Kerja
10.	KK10	Kepuasan Kerja
11.	KK11	Kepuasan Kerja
12.	KK12	Kepuasan Kerja
13.	KK13	Kepuasan Kerja
14.	KK14	Kepuasan Kerja
15.	KK15	Kepuasan Kerja
16.	KK16	Kepuasan Kerja
17.	KK17	Kepuasan Kerja
18.	KK18	Kepuasan Kerja
19.	KK19	Kepuasan Kerja
20.	KK20	Kepuasan Kerja

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KK1	70.5231	48.0346	.3236	.8723
KK2	70.2462	47.7510	.3784	.8698
KK3	69.9538	46.5447	.5993	.8619
KK4	69.8769	47.1409	.5988	.8626
KK5	69.7692	48.5865	.3608	.8698
KK6	69.7692	48.8678	.3116	.8716
KK7	70.2462	48.1885	.4369	.8674
KK8	69.9846	46.4216	.6596	.8603
KK9	69.8615	46.5899	.5431	.8636
KK10	69.9692	46.9990	.5376	.8640
KK11	69.8000	47.2563	.6153	.8624
KK12	69.9231	47.4784	.4995	.8653
KK13	70.0000	48.7500	.4297	.8678
KK14	70.4000	44.8375	.4673	.8688
KK15	70.0923	48.8663	.3097	.8716
KK16	70.2308	46.7115	.4863	.8657
KK17	69.8308	47.1115	.5467	.8638
KK18	70.0308	45.8740	.5598	.8628
KK19	70.3231	46.5659	.5266	.8641
KK20	69.9077	48.3351	.4014	.8685

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

Reliability Coefficients

N of Cases = 65.0 N of Items = 20

Alpha = .8721

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

1.	KKAR1	Kinerja Manajerial
2.	KKAR2	Kinerja Manajerial
3.	KKAR3	Kinerja Manajerial
4.	KKAR4	Kinerja Manajerial
5.	KKAR5	Kinerja Manajerial
6.	KKAR6	Kinerja Manajerial
7.	KKAR7	Kinerja Manajerial
8.	KKAR8	Kinerja Manajerial
9.	KKAR9	Kinerja Manajerial

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KKAR1	27.9692	11.6553	.4611	.8340
KKAR2	28.0308	11.0928	.5730	.8227
KKAR3	28.1385	10.9649	.5767	.8222
KKAR4	28.2769	11.4534	.4800	.8324
KKAR5	28.1385	11.7774	.3709	.8443
KKAR6	28.1846	10.4966	.6467	.8139
KKAR7	28.1385	10.8712	.6698	.8129
KKAR8	27.9385	10.6524	.6804	.8108
KKAR9	27.8615	11.1837	.5344	.8268

Reliability Coefficients

N of Cases = 65.0 N of Items = 9

Alpha = .8412

ur model contains the following variables

kk15	observed	endogenous
kk16	observed	endogenous
kk17	observed	endogenous
kk18	observed	endogenous
kk19	observed	endogenous
kk20	observed	endogenous
kkar1	observed	endogenous
kkar2	observed	endogenous
kkar3	observed	endogenous
kkar4	observed	endogenous
kkar5	observed	endogenous
kkar6	observed	endogenous
kk14	observed	endogenous
kk13	observed	endogenous
kk12	observed	endogenous
kk11	observed	endogenous
kk10	observed	endogenous
kk9	observed	endogenous
kk8	observed	endogenous
kk7	observed	endogenous
kk6	observed	endogenous
kk5	observed	endogenous
kk4	observed	endogenous
kk3	observed	endogenous
kk2	observed	endogenous
kk1	observed	endogenous
kkar7	observed	endogenous
kkar8	observed	endogenous
kkar9	observed	endogenous
ijr1	observed	endogenous
ijr2	observed	endogenous
ijr3	observed	endogenous
pa6	observed	endogenous
pa5	observed	endogenous
pa4	observed	endogenous
pa3	observed	endogenous
pa2	observed	endogenous
pa1	observed	endogenous

Kinerja_Karyawan	unobserved endogenous
Inform. Job._Relevan	unobserved endogenous
e24	unobserved exogenous
e25	unobserved exogenous
e26	unobserved exogenous
e27	unobserved exogenous
e28	unobserved exogenous
e29	unobserved exogenous
e30	unobserved exogenous
e31	unobserved exogenous
e32	unobserved exogenous
e33	unobserved exogenous
e34	unobserved exogenous
e35	unobserved exogenous
e23	unobserved exogenous
e22	unobserved exogenous
21	unobserved exogenous
e20	unobserved exogenous
e19	unobserved exogenous
e18	unobserved exogenous
e17	unobserved exogenous
e16	unobserved exogenous
e15	unobserved exogenous
e14	unobserved exogenous
e13	unobserved exogenous
e12	unobserved exogenous
e11	unobserved exogenous
e10	unobserved exogenous
e36	unobserved exogenous
e37	unobserved exogenous
e38	unobserved exogenous
e7	unobserved exogenous
e8	unobserved exogenous
e9	unobserved exogenous
e6	unobserved exogenous
e5	unobserved exogenous
e4	unobserved exogenous
e3	unobserved exogenous
e2	unobserved exogenous
Partisipasi_Anggaran	unobserved exogenous
e1	unobserved exogenous
err2	unobserved exogenous
err1	unobserved exogenous
err3	unobserved exogenous

Number of variables in your model:	83
Number of observed variables:	38
Number of unobserved variables:	45
Number of exogenous variables:	42
Number of endogenous variables:	41

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed:	45	0	0	0	0	45
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	39	0	42	0	0	81
Total:	84	0	42	0	0	126

NOTE:
The model is recursive.

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
pa1	1.000	4.000	-0.312	-1.026	-0.606	-0.998
pa2	1.000	4.000	-0.369	-1.214	-0.570	-0.938
pa3	1.000	4.000	-0.322	-1.061	-0.328	-0.541
pa4	1.000	4.000	-0.334	-1.099	-0.249	-0.410
pa5	1.000	5.000	-0.371	-1.221	1.715	2.823
pa6	1.000	5.000	-0.075	-0.248	-0.536	-0.882
ijr3	3.000	5.000	0.226	0.744	-0.608	-1.001
ijr2	2.000	5.000	-0.207	-0.681	0.139	0.228
ijr1	2.000	5.000	-0.351	-1.156	-0.165	-0.271
kkar9	3.000	5.000	0.268	0.883	-0.640	-1.054
kkar8	2.000	5.000	-0.373	-1.226	0.070	0.116
kkar7	2.000	5.000	-0.023	-0.077	-0.514	-0.846
kk1	2.000	5.000	0.121	0.398	-0.415	-0.682
kk2	2.000	5.000	0.147	0.485	-0.275	-0.453
kk3	3.000	5.000	0.073	0.240	-0.372	-0.612
kk4	3.000	5.000	-0.057	-0.188	0.058	0.096
kk5	2.000	5.000	-0.377	-1.242	0.812	1.336
kk6	2.000	5.000	-0.223	-0.734	-0.047	-0.078
kk7	2.000	5.000	0.260	0.857	-0.484	-0.796
kk8	3.000	5.000	-0.019	-0.064	-0.375	-0.617
kk9	3.000	5.000	0.094	0.308	-0.562	-0.925
kk10	3.000	5.000	0.255	0.841	-0.661	-1.088
kk11	3.000	5.000	-0.076	-0.251	0.593	0.975
kk12	3.000	5.000	0.038	0.124	-0.285	-0.470
kk13	3.000	5.000	-0.341	-1.122	-0.409	-0.674
kk14	2.000	5.000	-0.033	-0.109	-1.124	-1.850
kkar6	2.000	5.000	-0.384	-1.265	-0.462	-0.761
kkar5	2.000	5.000	-0.343	-1.128	-0.379	-0.623
kkar4	2.000	5.000	0.145	0.477	-0.109	-0.179
kkar3	2.000	5.000	0.384	1.266	-0.131	-0.216
kkar2	2.000	5.000	-0.206	-0.679	-0.272	-0.448
kkar1	2.000	5.000	-0.214	-0.705	-0.363	-0.597
kk20	3.000	5.000	0.077	0.253	-0.367	-0.603
kk19	2.000	5.000	0.399	1.314	-0.067	-0.110
kk18	2.000	5.000	0.294	0.969	-0.757	-1.245
kk17	3.000	5.000	0.039	0.127	-0.281	-0.462
kk16	2.000	5.000	-0.082	-0.269	-0.236	-0.388
kk15	3.000	5.000	0.353	1.162	-0.683	-1.124
Multivariate					20.250	1.481

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	50.812	0.080	0.996
59	49.758	0.096	0.989
3	49.174	0.106	0.974
56	48.434	0.120	0.960
65	48.102	0.126	0.925
4	47.523	0.138	0.901
34	46.655	0.158	0.907
49	45.964	0.176	0.904
58	44.961	0.203	0.933
61	44.799	0.208	0.894
11	44.734	0.210	0.831
57	44.581	0.215	0.766
62	44.439	0.219	0.690
21	44.058	0.231	0.662
60	43.640	0.244	0.646
52	43.529	0.248	0.560
42	43.486	0.249	0.456
8	43.033	0.265	0.457
15	42.541	0.282	0.472
41	42.140	0.296	0.468
40	41.867	0.307	0.433
2	41.826	0.308	0.342
47	41.747	0.311	0.268
45	41.278	0.329	0.287
50	41.110	0.336	0.240
27	41.049	0.338	0.178
25	40.819	0.348	0.155
53	40.763	0.350	0.109
12	39.727	0.393	0.225
30	39.467	0.404	0.207
54	39.410	0.407	0.152
46	38.973	0.426	0.169
36	38.838	0.432	0.134
31	38.695	0.438	0.105
43	38.306	0.456	0.112
19	38.141	0.463	0.090
5	38.126	0.464	0.057
6	37.919	0.473	0.047
7	37.916	0.473	0.027
29	37.649	0.486	0.024
64	37.533	0.491	0.016
28	37.239	0.504	0.015
18	35.490	0.586	0.133
55	35.049	0.607	0.151
20	34.368	0.638	0.219
63	34.168	0.647	0.188
32	33.883	0.660	0.175
48	33.360	0.684	0.209
33	33.328	0.685	0.144
14	33.236	0.689	0.102
17	32.710	0.712	0.123
37	32.044	0.741	0.171
35	30.691	0.794	0.405
10	30.499	0.801	0.340
51	29.851	0.825	0.398

38	29.574	0.834	0.347
13	29.176	0.847	0.323
44	29.147	0.848	0.211
23	26.978	0.909	0.620
39	26.836	0.912	0.489
9	26.607	0.917	0.369
26	24.862	0.950	0.595
22	24.488	0.956	0.450
16	23.318	0.971	0.426
24	19.575	0.994	0.685

Sample size: 65

Sample Covariances

	pa1	pa2	pa3	pa4	pa5	pa6	ijr3
pa1	0.7915						
pa2	0.2916	0.7422					
pa3	0.3262	0.4554	0.6523				
pa4	0.2601	0.4999	0.4954	0.6305			
pa5	0.2724	0.4137	0.3508	0.3351	0.5998		
pa6	0.3089	0.5527	0.5692	0.4746	0.3669	0.8071	
ijr3	0.1453	0.2147	0.1877	0.1832	0.1647	0.2320	0.3607
ijr2	0.2140	0.2691	0.2800	0.2459	0.1659	0.3361	0.1986
ijr1	0.2864	0.3905	0.3385	0.3041	0.2118	0.4414	0.2249
kkar9	0.1191	0.2779	0.2677	0.2480	0.2419	0.3112	0.1498
kkar8	0.2658	0.2850	0.3292	0.2776	0.2715	0.3456	0.1735
kkar7	0.2381	0.3250	0.3046	0.2961	0.2069	0.3456	0.1458
kk1	0.0457	0.1974	0.2985	0.2563	0.1733	0.2710	0.1380
kk2	0.0978	0.2684	0.1600	0.2137	0.2076	0.2450	0.1285
kk3	0.1569	0.2092	0.1908	0.2185	0.1508	0.2000	0.1415
kk4	0.1288	0.2005	0.2185	0.2163	0.1363	0.2710	0.0980
kk5	0.2417	0.1830	0.1662	0.1044	0.1998	0.2592	0.0570
kk6	0.2282	0.2241	0.2031	0.0944	0.1221	0.2828	0.0436
kk7	0.0824	0.2222	0.1908	0.1830	0.1614	0.1988	0.1593
kk8	0.2050	0.2350	0.2277	0.2239	0.2270	0.2698	0.0973
kk9	0.1993	0.1884	0.2554	0.1922	0.2291	0.2142	0.1378
kk10	0.1742	0.2350	0.2738	0.2547	0.1962	0.3160	0.1280
kk11	0.1666	0.2241	0.1569	0.1714	0.2144	0.2367	0.1359
kk12	0.2230	0.1647	0.1938	0.1756	0.1510	0.2178	0.1307
kk13	0.1697	0.1411	0.1477	0.1283	0.0575	0.1905	0.0620
kk14	0.1297	0.3288	0.3138	0.3037	0.2667	0.4059	0.2374
kar6	0.2554	0.3815	0.3415	0.3477	0.2831	0.3692	0.1477
kar5	0.2073	0.2788	0.1815	0.2192	0.2222	0.2379	0.0843
kar4	0.1822	0.2178	0.2769	0.1893	0.2663	0.2781	0.1515
kar3	0.1304	0.2634	0.3354	0.2807	0.2376	0.3456	0.1458
kar2	0.2388	0.3058	0.3108	0.3347	0.1624	0.3160	0.1465
kar1	0.2260	0.2201	0.2154	0.1787	0.1941	0.2485	0.1183
k20	0.1505	0.1664	0.1354	0.1636	0.1820	0.1124	0.0428
k19	0.1413	0.2310	0.1631	0.2005	0.1451	0.2201	0.1567
k18	0.1761	0.2916	0.2800	0.2755	0.2263	0.2935	0.2222
k17	0.1730	0.1593	0.2585	0.2109	0.1832	0.2473	0.1269
k16	0.0298	0.2563	0.1508	0.2050	0.1773	0.2036	0.1529
k15	0.0947	0.2130	0.2000	0.1953	0.1337	0.1834	0.0331

	ijr2	ijr1	kkar9	kkar8	kkar7	kk1	kk2
ijr2	0.3844						
ijr1	0.2580	0.6083					
kkar9	0.2173	0.2284	0.3849				
kkar8	0.2161	0.2568	0.2097	0.3825			
kkar7	0.1730	0.2260	0.1389	0.1733	0.3394		
kk1	0.1179	0.1373	0.0878	0.1387	0.0987	0.5931	
kk2	0.1522	0.1290	0.1517	0.0973	0.1034	0.2097	0.5269
kk3	0.1415	0.1846	0.0831	0.0677	0.1662	0.1138	0.0677
kk4	0.1548	0.1988	0.1463	0.1510	0.1387	0.1131	0.1143
kk5	0.1044	0.1195	0.0727	0.1330	0.1453	0.0348	0.1614
kk6	0.1098	0.1396	0.0753	0.1321	0.0890	0.0469	0.0764
kk7	0.0907	0.1444	0.1517	0.0973	0.1034	0.1943	0.2038
kk8	0.1931	0.1893	0.1780	0.1591	0.1406	0.0951	0.1520
kk9	0.1460	0.1751	0.0933	0.1619	0.1250	0.0897	0.0838
kk10	0.1778	0.2201	0.1626	0.1744	0.2021	0.1105	0.1058
kk11	0.1252	0.2012	0.1368	0.1167	0.1505	0.0622	0.1688
kk12	0.1449	0.0959	0.1335	0.1039	0.1285	-0.0286	0.0601
kk13	0.1283	0.1243	0.0507	0.0921	0.1013	0.0992	0.0672
kk14	0.2729	0.3396	0.2014	0.3505	0.2490	0.0961	0.0949
kkar6	0.1785	0.2769	0.1569	0.1877	0.2369	0.1569	0.1569
kkar5	0.0807	0.0876	0.0159	0.1425	0.1548	0.0679	0.0880
kkar4	0.1740	0.1941	0.1314	0.1704	0.1089	0.1811	0.1101
kkar3	0.1884	0.2722	0.1543	0.1886	0.1240	0.1756	0.0727
kkar2	0.1501	0.2355	0.0918	0.1191	0.2298	0.1013	0.1120
kkar1	0.1325	0.2189	0.2012	0.1716	0.1101	0.0852	0.0970
kk20	0.0866	0.1763	0.0454	0.0940	0.0909	-0.0327	-0.0090
kk19	0.2005	0.2225	0.1962	0.1217	0.1463	0.0566	0.1725
kk18	0.1678	0.2556	0.1652	0.2196	0.1304	0.0611	0.0208
kk17	0.1186	0.1479	0.0975	0.1520	0.1027	0.1164	0.0301
kk16	0.1280	0.1976	0.1602	0.0312	0.1205	0.1093	0.2194
kk15	0.0568	0.1751	0.0994	0.0450	0.0757	0.2189	0.0592

	kk3	kk4	kk5	kk6	kk7	kk8	kk9
kk3	0.3446						
kk4	0.1569	0.3039					
kk5	0.0277	0.0594	0.3844				
kk6	-0.0277	0.0530	0.2298	0.4578			
kk7	0.0831	0.0836	0.0537	0.0303	0.3422		
kk8	0.0892	0.1505	0.1347	0.0310	0.1520	0.3086	
kk9	0.1477	0.1236	0.0445	0.0703	0.0992	0.1273	0.4038
kk10	0.1662	0.1813	0.1039	0.0464	0.0904	0.1702	0.0966
kk11	0.1415	0.0992	0.1067	0.0885	0.0764	0.1079	0.1164
kk12	0.0862	0.1283	0.1049	0.1117	0.0909	0.1238	0.1032
kk13	0.0708	0.0561	0.1344	0.1224	0.0672	0.0741	0.0026
kk14	0.1908	0.2007	0.0975	0.0824	0.0795	0.1295	0.2057
kkar6	0.1415	0.1477	0.1292	0.1323	0.1108	0.1908	0.1508
kkar5	0.0892	0.0618	0.1299	0.0890	0.0573	0.1098	0.0327
kkar4	0.1231	0.1349	0.0970	0.1266	0.1408	0.1373	0.2331
kkar3	0.1200	0.1541	0.0992	0.1659	0.1034	0.1406	0.2019
kkar2	0.1877	0.1228	0.1162	0.0956	0.1120	0.1363	0.1212
kkar1	0.0923	0.1314	0.1018	0.0686	0.1124	0.1207	0.0970
kk20	0.1046	0.0227	0.0743	0.0511	0.0218	0.1122	0.1049
kk19	0.1015	0.0904	0.0682	0.0573	0.0495	0.0907	0.0310
kk18	0.1569	0.1749	0.0724	0.1359	0.0208	0.0973	0.1839
kk17	0.1200	0.1257	0.1063	0.1789	0.0147	0.0696	0.1901
kk16	0.1662	0.1186	0.0542	0.0168	0.0809	0.0826	0.0871

kk15	0.1077	0.0343	0.0568	0.0888	0.1361	0.0781	0.0284

	kk10	kk11	kk12	kk13	kk14	kkar6	kkar5
kk10	0.4009						
kk11	0.1079	0.2731					
kk12	0.1699	0.0502	0.3351				
kk13	0.0741	0.0762	0.0286	0.2547			
kk14	0.2064	0.2208	0.0933	0.0885	0.9624		
kkar6	0.1600	0.1785	0.1662	0.0585	0.2185	0.4554	
kkar5	0.1406	0.1351	0.0978	0.0859	0.1875	0.2523	0.4009
kkar4	0.1373	0.0959	0.1183	0.0959	0.1420	0.0923	0.0012
kkar3	0.1560	0.1044	0.1285	0.0705	0.1567	0.1754	0.0317
kkar2	0.1517	0.1572	0.1022	0.1141	0.2279	0.2400	0.1837
kkar1	0.1515	0.0840	0.0982	0.0686	0.1302	0.0615	0.0178
kk20	0.0660	0.0511	0.0303	0.0788	0.1342	0.1138	0.1063
kk19	0.0907	0.1342	0.0641	0.0973	0.2696	0.1662	0.1155
kk18	0.0973	0.1512	0.1153	0.0466	0.3605	0.2246	0.1458
kk17	0.0850	0.0866	0.1214	0.0066	0.1389	0.1600	0.0566
kk16	0.0672	0.2014	-0.0419	0.1060	0.1922	0.1446	0.0743
kk15	0.1243	0.0272	0.0047	0.0580	-0.0036	0.0923	0.0604

	kkar4	kkar3	kkar2	kkar1	kk20	kk19	kk18
kkar4	0.3669						
kkar3	0.2627	0.4009					
kkar2	0.0604	0.1529	0.3702				
kkar1	0.1491	0.1101	0.0746	0.3290			
kk20	0.0828	0.1524	0.1245	0.0426	0.3560		
kk19	0.0213	0.1001	0.1614	0.0888	0.1498	0.4606	
kk18	0.1515	0.2535	0.1619	0.1030	0.2121	0.2490	0.5453
kk17	0.1515	0.2412	0.1280	0.0876	0.1382	0.1167	0.2961
kk16	0.1006	0.1051	0.1564	0.0781	0.0424	0.2362	0.1991
kk15	0.1101	0.1527	0.1243	0.1124	0.1018	0.0402	0.0485

	kk17	kk16	kk15
kk17	0.3607		
kk16	0.0483	0.4956	
kk15	0.1101	0.0533	0.3976

Eigenvalues of Sample Covariances

1.088e-002	1.616e-002	2.668e-002	3.116e-002	3.817e-002	4.379e-002
4.517e-002	5.407e-002	6.747e-002	7.064e-002	7.938e-002	8.670e-002
9.756e-002	1.038e-001	1.262e-001	1.334e-001	1.520e-001	1.560e-001
1.664e-001	1.889e-001	2.091e-001	2.235e-001	2.693e-001	2.872e-001
3.145e-001	3.291e-001	3.499e-001	4.052e-001	4.693e-001	4.988e-001
5.772e-001	6.174e-001	6.585e-001	7.157e-001	8.757e-001	1.024e+000
1.090e+000	6.905e+000				

Condition number of Sample Covariances = 6.346963e+002

ole Correlations

	pa1	pa2	pa3	pa4	pa5	pa6	ijr3
	1.000						
	0.380	1.000					
	0.454	0.654	1.000				
	0.368	0.731	0.772	1.000			
	0.395	0.620	0.561	0.545	1.000		
	0.386	0.714	0.785	0.665	0.527	1.000	
3	0.272	0.415	0.387	0.384	0.354	0.430	1.000
2	0.388	0.504	0.559	0.500	0.346	0.603	0.533
1	0.413	0.581	0.537	0.491	0.351	0.630	0.480
r9	0.216	0.520	0.534	0.504	0.503	0.558	0.402
r8	0.483	0.535	0.659	0.565	0.567	0.622	0.467
r7	0.459	0.647	0.647	0.640	0.458	0.660	0.417
	0.067	0.298	0.480	0.419	0.290	0.392	0.298
	0.151	0.429	0.273	0.371	0.369	0.376	0.295
	0.300	0.414	0.402	0.469	0.332	0.379	0.401
	0.263	0.422	0.491	0.494	0.319	0.547	0.296
	0.438	0.343	0.332	0.212	0.416	0.465	0.153
;	0.379	0.385	0.372	0.176	0.233	0.465	0.107
'	0.158	0.441	0.404	0.394	0.356	0.378	0.453
3	0.415	0.491	0.507	0.508	0.528	0.541	0.292
9	0.353	0.344	0.498	0.381	0.466	0.375	0.361
0	0.309	0.431	0.535	0.507	0.400	0.555	0.337
1	0.358	0.498	0.372	0.413	0.530	0.504	0.433
2	0.433	0.330	0.415	0.382	0.337	0.419	0.376
3	0.378	0.324	0.362	0.320	0.147	0.420	0.205
4	0.149	0.389	0.396	0.390	0.351	0.461	0.403
ar6	0.425	0.656	0.627	0.649	0.542	0.609	0.364
ar5	0.368	0.511	0.355	0.436	0.453	0.418	0.222
ar4	0.338	0.417	0.566	0.394	0.568	0.511	0.416
ar3	0.232	0.483	0.656	0.558	0.485	0.607	0.383
ar2	0.441	0.583	0.632	0.693	0.345	0.578	0.401
ar1	0.443	0.445	0.465	0.392	0.437	0.482	0.344
0	0.284	0.324	0.281	0.345	0.394	0.210	0.120
9	0.234	0.395	0.298	0.372	0.276	0.361	0.384
8	0.268	0.458	0.469	0.470	0.396	0.442	0.501
7	0.324	0.308	0.533	0.442	0.394	0.458	0.352
6	0.048	0.423	0.265	0.367	0.325	0.322	0.362
5	0.169	0.392	0.393	0.390	0.274	0.324	0.087

	ijr2	ijr1	kkar9	kkar8	kkar7	kk1	kk2
	1.000						
	0.534	1.000					
9	0.565	0.472	1.000				
3	0.564	0.532	0.547	1.000			
7	0.479	0.497	0.384	0.481	1.000		
	0.247	0.229	0.184	0.291	0.220	1.000	
	0.338	0.228	0.337	0.217	0.245	0.375	1.000
	0.389	0.403	0.228	0.186	0.486	0.252	0.159
	0.453	0.462	0.428	0.443	0.432	0.266	0.286
	0.272	0.247	0.189	0.347	0.402	0.073	0.359
	0.262	0.265	0.179	0.316	0.226	0.090	0.156
	0.250	0.316	0.418	0.269	0.303	0.431	0.480
	0.561	0.437	0.516	0.463	0.434	0.222	0.377
	0.371	0.353	0.237	0.412	0.338	0.183	0.182

kk10	0.453	0.446	0.414	0.445	0.548	0.227	0.230
kk11	0.386	0.494	0.422	0.361	0.494	0.155	0.445
kk12	0.404	0.212	0.372	0.290	0.381	-0.064	0.143
kk13	0.410	0.316	0.162	0.295	0.345	0.255	0.184
kk14	0.449	0.444	0.331	0.578	0.436	0.127	0.133
kkar6	0.427	0.526	0.375	0.450	0.603	0.302	0.320
kkar5	0.206	0.177	0.040	0.364	0.420	0.139	0.192
kkar4	0.463	0.411	0.350	0.455	0.309	0.388	0.250
kkar3	0.480	0.551	0.393	0.482	0.336	0.360	0.158
kkar2	0.398	0.496	0.243	0.316	0.648	0.216	0.254
kkar1	0.373	0.489	0.565	0.484	0.329	0.193	0.233
kk20	0.234	0.379	0.123	0.255	0.261	-0.071	-0.021
kk19	0.476	0.420	0.466	0.290	0.370	0.108	0.350
kk18	0.367	0.444	0.361	0.481	0.303	0.107	0.039
kk17	0.318	0.316	0.262	0.409	0.294	0.252	0.069
kk16	0.293	0.360	0.367	0.072	0.294	0.202	0.429
kk15	0.145	0.356	0.254	0.115	0.206	0.451	0.129

	kk3	kk4	kk5	kk6	kk7	kk8	kk9
kk3	1.000						
kk4	0.485	1.000					
kk5	0.076	0.174	1.000				
kk6	-0.070	0.142	0.548	1.000			
kk7	0.242	0.259	0.148	0.077	1.000		
kk8	0.274	0.492	0.391	0.082	0.468	1.000	
kk9	0.396	0.353	0.113	0.164	0.267	0.361	1.000
kk10	0.447	0.519	0.265	0.108	0.244	0.484	0.240
kk11	0.461	0.344	0.329	0.250	0.250	0.372	0.351
kk12	0.254	0.402	0.292	0.285	0.268	0.385	0.281
kk13	0.239	0.202	0.430	0.358	0.228	0.264	0.008
kk14	0.331	0.371	0.160	0.124	0.139	0.238	0.330
kkar6	0.357	0.397	0.309	0.290	0.281	0.509	0.352
kkar5	0.240	0.177	0.331	0.208	0.155	0.312	0.081
kkar4	0.346	0.404	0.258	0.309	0.397	0.408	0.606
kkar3	0.323	0.441	0.253	0.387	0.279	0.400	0.502
kkar2	0.526	0.366	0.308	0.232	0.315	0.403	0.313
kkar1	0.274	0.415	0.286	0.177	0.335	0.379	0.266
kk20	0.299	0.069	0.201	0.127	0.062	0.338	0.277
kk19	0.255	0.242	0.162	0.125	0.125	0.240	0.072
kk18	0.362	0.430	0.158	0.272	0.048	0.237	0.392
kk17	0.340	0.380	0.285	0.440	0.042	0.209	0.498
kk16	0.402	0.306	0.124	0.035	0.197	0.211	0.195
kk15	0.291	0.099	0.145	0.208	0.369	0.223	0.071

	kk10	kk11	kk12	kk13	kk14	kkar6	kkar5
kk10	1.000						
kk11	0.326	1.000					
kk12	0.464	0.166	1.000				
kk13	0.232	0.289	0.098	1.000			
kk14	0.332	0.431	0.164	0.179	1.000		
kkar6	0.374	0.506	0.425	0.172	0.330	1.000	
kkar5	0.351	0.408	0.267	0.269	0.302	0.590	1.000
kkar4	0.358	0.303	0.337	0.314	0.239	0.226	0.003
kkar3	0.389	0.315	0.351	0.221	0.252	0.410	0.079
kkar2	0.394	0.494	0.290	0.372	0.382	0.585	0.477
kkar1	0.417	0.280	0.296	0.237	0.231	0.159	0.049
kk20	0.175	0.164	0.088	0.262	0.229	0.283	0.281

kk19	0.211	0.378	0.163	0.284	0.405	0.363	0.269
kk18	0.208	0.392	0.270	0.125	0.498	0.451	0.312
kk17	0.223	0.276	0.349	0.022	0.236	0.395	0.149
kk16	0.151	0.547	-0.103	0.298	0.278	0.304	0.167
kk15	0.311	0.083	0.013	0.182	-0.006	0.217	0.151

	kkar4	kkar3	kkar2	kkar1	kk20	kk19	kk18
kkar4	1.000						
kkar3	0.685	1.000					
kkar2	0.164	0.397	1.000				
kkar1	0.429	0.303	0.214	1.000			
kk20	0.229	0.403	0.343	0.124	1.000		
kk19	0.052	0.233	0.391	0.228	0.370	1.000	
kk18	0.339	0.542	0.360	0.243	0.481	0.497	1.000
kk17	0.416	0.634	0.350	0.254	0.386	0.286	0.668
kk16	0.236	0.236	0.365	0.193	0.101	0.494	0.383
kk15	0.288	0.382	0.324	0.311	0.271	0.094	0.104

	kk17	kk16	kk15
kk17	1.000		
kk16	0.114	1.000	
kk15	0.291	0.120	1.000

Eigenvalues of Sample Correlations

2.777e-002	3.794e-002	6.213e-002	7.735e-002	8.373e-002	9.538e-002
1.089e-001	1.310e-001	1.445e-001	1.590e-001	1.829e-001	2.014e-001
2.138e-001	2.517e-001	2.829e-001	3.093e-001	3.436e-001	3.770e-001
3.903e-001	4.464e-001	4.772e-001	5.722e-001	5.948e-001	6.329e-001
7.030e-001	7.672e-001	8.693e-001	9.311e-001	1.027e+000	1.171e+000
1.184e+000	1.313e+000	1.557e+000	1.696e+000	2.016e+000	2.144e+000
2.188e+000	1.423e+001				

Condition number of Sample Correlations = 5.124236e+002

Determinant of sample covariance matrix = 3.4989e+009

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 741
Number of distinct parameters to be estimated: 81

Degrees of freedom: 660

0e	9	0.0e+000	-1.3027e+000	1.00e+004	1.29823150265e+003	0	1.00e+004
1e	9	0.0e+000	-2.2125e-001	3.27e+000	1.00606075399e+003	19	3.12e-001
2e	4	0.0e+000	-5.7546e-001	1.37e+000	8.76804684096e+002	4	9.53e-001
3e*	2	0.0e+000	-4.4830e-001	9.64e-001	7.83411836932e+002	5	1.12e+000
4e	0	5.2e+004	0.0000e+000	3.90e-001	7.55053866474e+002	5	9.28e-001
5e	1	0.0e+000	-1.0556e+000	9.62e-001	7.46006191097e+002	5	0.00e+000
6e	0	6.5e+003	0.0000e+000	3.36e-002	7.40310962300e+002	8	6.67e-001

7e	0	3.5e+004	0.0000e+000	9.53e-001	7.25877011894e+002	2	0.00e+000
8e	1	0.0e+000	-8.9405e-003	5.24e-001	7.21658379842e+002	4	0.00e+000
9e	0	2.2e+004	0.0000e+000	5.55e-001	7.15582418240e+002	16	8.82e-001
10e	0	2.1e+004	0.0000e+000	1.06e+000	7.13438929162e+002	1	6.67e-001
11e	0	9.2e+004	0.0000e+000	3.43e-001	7.11606951759e+002	2	0.00e+000
12e	0	1.5e+005	0.0000e+000	6.56e-001	7.10918948926e+002	1	1.18e+000
13e	0	2.6e+005	0.0000e+000	5.42e-001	7.10714238640e+002	1	1.17e+000
14e	0	4.2e+005	0.0000e+000	3.37e-001	7.10652479348e+002	1	1.19e+000
15e	0	5.6e+005	0.0000e+000	2.03e-001	7.10641980473e+002	1	1.13e+000
16e	0	6.2e+005	0.0000e+000	5.39e-002	7.10641343543e+002	1	1.05e+000
17e	0	6.2e+005	0.0000e+000	4.91e-003	7.10641339672e+002	1	1.00e+000
18e	0	6.2e+005	0.0000e+000	3.11e-005	7.10641339672e+002	1	1.00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 710.641
Degrees of freedom = 660
Probability level = 0.084

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:

	Estimate	S.E.	C.R.	p
Inform. Job._Rel <- Partisipasi_Angg	1.003	0.308	3.254	0.001
Kepuasan_Kerja <- Partisipasi_Anggar	0.235	0.153	1.536	0.125
Kinerja_Karyawan <- Partisipasi_Angg	0.543	0.189	2.882	0.004
Kepuasan_Kerja <- Inform. Job._Relev	0.187	0.122	1.537	0.124
Kinerja_Karyawan <- Inform. Job._Rel	0.124	0.070	1.767	0.077
kk15 <--- Kepuasan_Kerja	1.000			
kk20 <--- Kepuasan_Kerja	1.080	0.613	1.762	0.078
kk17 <--- Kepuasan_Kerja	1.487	0.738	2.015	0.044
kk16 <--- Kepuasan_Kerja	1.338	0.741	1.804	0.071
kk18 <--- Kepuasan_Kerja	1.987	0.959	2.072	0.038
kk19 <--- Kepuasan_Kerja	1.493	0.775	1.926	0.054
kkar1 <--- Kinerja_Karyawan	1.000			
kkar6 <--- Kinerja_Karyawan	1.463	0.403	3.626	0.000
kkar3 <--- Kinerja_Karyawan	1.341	0.375	3.578	0.000
kkar2 <--- Kinerja_Karyawan	1.357	0.368	3.685	0.000
kkar4 <--- Kinerja_Karyawan	1.218	0.351	3.470	0.001
kkar5 <--- Kinerja_Karyawan	0.976	0.335	2.912	0.004
kk14 <--- Kepuasan_Kerja	2.385	1.191	2.001	0.045
kk13 <--- Kepuasan_Kerja	0.916	0.519	1.764	0.078
kk12 <--- Kepuasan_Kerja	1.283	0.664	1.932	0.053
kk11 <--- Kepuasan_Kerja	1.477	0.702	2.103	0.035
kk10 <--- Kepuasan_Kerja	1.744	0.836	2.087	0.037
kk9 <--- Kepuasan_Kerja	1.541	0.771	2.000	0.046
kk8 <--- Kepuasan_Kerja	1.609	0.760	2.118	0.034
kk7 <--- Kepuasan_Kerja	1.199	0.642	1.869	0.062
kk6 <--- Kepuasan_Kerja	1.127	0.668	1.686	0.092
kk5 <--- Kepuasan_Kerja	1.222	0.666	1.836	0.066
kk4 <--- Kepuasan_Kerja	1.535	0.733	2.094	0.036
kk3 <--- Kepuasan_Kerja	1.451	0.721	2.014	0.044
kk2 <--- Kepuasan_Kerja	1.290	0.739	1.745	0.081
kk1 <--- Kepuasan_Kerja	1.289	0.762	1.690	0.091

kkar7 <---------- Kinerja_Karyawan	1.241	0.346	3.589	0.000
kkar8 <---------- Kinerja_Karyawan	1.274	0.362	3.520	0.000
kkar9 <---------- Kinerja_Karyawan	1.243	0.359	3.462	0.001
ijr1 <---------- Inform. Job._Relevan	1.000			
ijr2 <---------- Inform. Job._Relevan	0.765	0.163	4.682	0.000
ijr3 <---------- Inform. Job._Relevan	0.683	0.160	4.268	0.000
pa1 <---------- Partisipasi_Anggaran	1.000			
pa6 <---------- Partisipasi_Anggaran	1.523	0.398	3.827	0.000
pa5 <---------- Partisipasi_Anggaran	1.135	0.322	3.521	0.000
pa4 <---------- Partisipasi_Anggaran	1.327	0.349	3.797	0.000
pa3 <---------- Partisipasi_Anggaran	1.435	0.366	3.922	0.000
pa2 <---------- Partisipasi_Anggaran	1.392	0.373	3.727	0.000

Standardized Regression Weights:	Estimate
Inform. Job._Rel <- Partisipasi_Angg	0.830
Kepuasan_Kerja <- Partisipasi_Anggar	0.520
Kinerja_Karyawan <- Partisipasi_Angg	0.877
Kepuasan_Kerja <- Inform. Job._Relev	0.499
Kinerja_Karyawan <- Inform. Job._Rel	0.242
kk15 <---------- Kepuasan_Kerja	0.355
kk20 <---------- Kepuasan_Kerja	0.405
kk17 <---------- Kepuasan_Kerja	0.554
kk16 <---------- Kepuasan_Kerja	0.425
kk18 <---------- Kepuasan_Kerja	0.602
kk19 <---------- Kepuasan_Kerja	0.492
kkar1 <---------- Kinerja_Karyawan	0.535
kkar6 <---------- Kinerja_Karyawan	0.665
kkar3 <---------- Kinerja_Karyawan	0.649
kkar2 <---------- Kinerja_Karyawan	0.684
kkar4 <---------- Kinerja_Karyawan	0.616
kkar5 <---------- Kinerja_Karyawan	0.473
kk14 <---------- Kepuasan_Kerja	0.544
kk13 <---------- Kepuasan_Kerja	0.406
kk12 <---------- Kepuasan_Kerja	0.496
kk11 <---------- Kepuasan_Kerja	0.632
kk10 <---------- Kepuasan_Kerja	0.616
kk9 <---------- Kepuasan_Kerja	0.543
kk8 <---------- Kepuasan_Kerja	0.648
kk7 <---------- Kepuasan_Kerja	0.459
kk6 <---------- Kepuasan_Kerja	0.373
kk5 <---------- Kepuasan_Kerja	0.441
kk4 <---------- Kepuasan_Kerja	0.623
kk3 <---------- Kepuasan_Kerja	0.553
kk2 <---------- Kepuasan_Kerja	0.397
kk1 <---------- Kepuasan_Kerja	0.374
kkar7 <---------- Kinerja_Karyawan	0.653
kkar8 <---------- Kinerja_Karyawan	0.632
kkar9 <---------- Kinerja_Karyawan	0.614
ijr1 <---------- Inform. Job._Relevan	0.766
ijr2 <---------- Inform. Job._Relevan	0.737
ijr3 <---------- Inform. Job._Relevan	0.679
pa1 <---------- Partisipasi_Anggaran	0.556
pa6 <---------- Partisipasi_Anggaran	0.839
pa5 <---------- Partisipasi_Anggaran	0.725
pa4 <---------- Partisipasi_Anggaran	0.827
pa3 <---------- Partisipasi_Anggaran	0.879
pa2 <---------- Partisipasi_Anggaran	0.799

Variances:

	Estimate	S.E.	C.R.	Label
Partisipasi_Anggaran	0.245	0.130	1.885	par-40
err1	0.111	0.061	1.806	par-41
err2	0.002	0.003	0.750	par-42
err3	-0.017	0.007	-2.253	par-43
e24	0.348	0.079	4.388	par-44
e25	0.406	0.093	4.373	par-45
e26	0.250	0.058	4.328	par-46
e27	0.348	0.081	4.302	par-47
e28	0.349	0.080	4.353	par-48
e29	0.298	0.068	4.378	par-49
e30	0.235	0.049	4.812	par-50
e31	0.197	0.039	5.115	par-51
e32	0.232	0.046	5.035	par-52
e33	0.227	0.046	4.965	par-53
e34	0.311	0.066	4.716	par-54
e35	0.254	0.050	5.070	par-55
e23	0.678	0.156	4.333	par-56
e22	0.213	0.049	4.378	par-57
21	0.253	0.058	4.352	par-58
e20	0.164	0.038	4.281	par-59
e19	0.249	0.058	4.293	par-60
e18	0.285	0.066	4.334	par-61
e17	0.179	0.042	4.269	par-62
e16	0.270	0.062	4.364	par-63
e15	0.394	0.090	4.385	par-64
e14	0.310	0.071	4.369	par-65
e13	0.186	0.043	4.288	par-66
e12	0.239	0.055	4.329	par-67
e11	0.444	0.101	4.380	par-68
e10	0.510	0.116	4.385	par-69
e36	0.195	0.039	5.044	par-70
e37	0.230	0.046	4.997	par-71
e38	0.240	0.048	4.960	par-72
e7	0.252	0.070	3.595	par-73
e8	0.175	0.047	3.747	par-74
e9	0.194	0.049	3.956	par-75
e6	0.239	0.056	4.289	par-76
e5	0.285	0.065	4.380	par-77
e4	0.200	0.046	4.308	par-78
e3	0.148	0.035	4.181	par-79
e2	0.268	0.062	4.339	par-80
e1	0.547	0.124	4.406	par-81

Squared Multiple Correlations:

	Estimate
Inform. Job._Relevan	0.690
Kinerja_Karyawan	1.180
Kepuasan_Kerja	0.951
pa1	0.309
pa2	0.639
pa3	0.773
pa4	0.683
pa5	0.525
pa6	0.704
ijr3	0.461

ijr2	0.544
ijr1	0.586
kkar9	0.377
kkar8	0.399
kkar7	0.426
kk1	0.140
kk2	0.158
kk3	0.306
kk4	0.388
kk5	0.194
kk6	0.139
kk7	0.210
kk8	0.420
kk9	0.294
kk10	0.380
kk11	0.400
kk12	0.246
kk13	0.165
kk14	0.296
kkar6	0.442
kkar5	0.223
kkar4	0.380
kkar3	0.421
kkar2	0.468
kkar1	0.286
kk20	0.164
kk19	0.242
kk18	0.362
kk17	0.307
kk16	0.181
kk15	0.126

Implied (for all variables) Covariances

	Partisip	Inform.	Kinerja_	Kepuasan	pa1	pa2	pa3
Partisipa	0.245						
Inform. J	0.245	0.357					
Kinerja_K	0.163	0.178	0.094				
Kepuasan_	0.103	0.124	0.072	0.050			
pa1	0.245	0.245	0.163	0.103	0.791		
pa2	0.341	0.342	0.228	0.144	0.341	0.742	
pa3	0.351	0.352	0.235	0.148	0.351	0.489	0.652
pa4	0.325	0.326	0.217	0.137	0.325	0.452	0.466
pa5	0.278	0.278	0.186	0.117	0.278	0.387	0.399
pa6	0.373	0.374	0.249	0.158	0.373	0.519	0.535
ijr3	0.168	0.244	0.121	0.085	0.168	0.233	0.241
ijr2	0.188	0.273	0.136	0.095	0.188	0.261	0.270
ijr1	0.245	0.357	0.178	0.124	0.245	0.342	0.352
kkar9	0.203	0.221	0.117	0.089	0.203	0.283	0.292
kkar8	0.208	0.226	0.120	0.091	0.208	0.290	0.299
kkar7	0.203	0.220	0.117	0.089	0.203	0.282	0.291
kk1	0.133	0.160	0.092	0.064	0.133	0.186	0.191
kk2	0.133	0.160	0.092	0.065	0.133	0.186	0.191
kk3	0.150	0.181	0.104	0.073	0.150	0.209	0.215
kk4	0.159	0.191	0.110	0.077	0.159	0.221	0.228
kk5	0.126	0.152	0.088	0.061	0.126	0.176	0.181
kk6	0.117	0.140	0.081	0.056	0.117	0.162	0.167

kk7	0.124	0.149	0.086	0.060	0.124	0.173	0.178
kk8	0.166	0.200	0.115	0.081	0.166	0.232	0.239
kk9	0.159	0.192	0.110	0.077	0.159	0.222	0.229
kk10	0.180	0.217	0.125	0.087	0.180	0.251	0.259
kk11	0.153	0.184	0.106	0.074	0.153	0.213	0.219
kk12	0.133	0.160	0.092	0.064	0.133	0.185	0.190
kk13	0.095	0.114	0.066	0.046	0.095	0.132	0.136
kk14	0.247	0.297	0.171	0.119	0.247	0.343	0.354
kkar6	0.239	0.260	0.138	0.105	0.239	0.333	0.343
kkar5	0.160	0.173	0.092	0.070	0.160	0.222	0.229
kkar4	0.199	0.216	0.114	0.087	0.199	0.277	0.286
kkar3	0.219	0.238	0.126	0.096	0.219	0.305	0.315
kkar2	0.222	0.241	0.128	0.097	0.222	0.309	0.318
kkar1	0.163	0.178	0.094	0.072	0.163	0.228	0.235
kk20	0.112	0.134	0.077	0.054	0.112	0.156	0.160
kk19	0.154	0.186	0.107	0.075	0.154	0.215	0.222
kk18	0.206	0.247	0.142	0.099	0.206	0.286	0.295
kk17	0.154	0.185	0.107	0.074	0.154	0.214	0.221
kk16	0.138	0.166	0.096	0.067	0.138	0.193	0.199
kk15	0.103	0.124	0.072	0.050	0.103	0.144	0.148

	pa4	pa5	pa6	ijr3	ijr2	ijr1	kkar9
pa4	0.631						
pa5	0.368	0.600					
pa6	0.495	0.423	0.807				
ijr3	0.222	0.190	0.255	0.361			
ijr2	0.249	0.213	0.286	0.187	0.384		
ijr1	0.326	0.278	0.374	0.244	0.273	0.608	
kkar9	0.270	0.231	0.309	0.151	0.169	0.221	0.385
kkar8	0.276	0.236	0.317	0.155	0.173	0.226	0.149
kkar7	0.269	0.230	0.309	0.151	0.169	0.220	0.145
kk1	0.177	0.151	0.203	0.109	0.123	0.160	0.115
kk2	0.177	0.151	0.203	0.110	0.123	0.160	0.115
kk3	0.199	0.170	0.229	0.123	0.138	0.181	0.129
kk4	0.211	0.180	0.242	0.130	0.146	0.191	0.137
kk5	0.168	0.143	0.193	0.104	0.116	0.152	0.109
kk6	0.155	0.132	0.178	0.096	0.107	0.140	0.100
kk7	0.165	0.141	0.189	0.102	0.114	0.149	0.107
kk8	0.221	0.189	0.254	0.137	0.153	0.200	0.143
kk9	0.212	0.181	0.243	0.131	0.147	0.192	0.137
kk10	0.239	0.205	0.275	0.148	0.166	0.217	0.155
kk11	0.203	0.173	0.233	0.126	0.141	0.184	0.132
kk12	0.176	0.151	0.202	0.109	0.122	0.160	0.114
kk13	0.126	0.108	0.144	0.078	0.087	0.114	0.082
kk14	0.327	0.280	0.376	0.203	0.227	0.297	0.212
kkar6	0.317	0.271	0.364	0.177	0.199	0.260	0.171
kkar5	0.212	0.181	0.243	0.118	0.133	0.173	0.114
kkar4	0.264	0.226	0.303	0.148	0.166	0.216	0.142
kkar3	0.291	0.249	0.334	0.163	0.182	0.238	0.157
kkar2	0.294	0.252	0.338	0.165	0.185	0.241	0.159
kkar1	0.217	0.186	0.249	0.121	0.136	0.178	0.117
kk20	0.148	0.127	0.170	0.092	0.103	0.134	0.096
kk19	0.205	0.175	0.235	0.127	0.142	0.186	0.133
kk18	0.273	0.233	0.313	0.169	0.189	0.247	0.177
kk17	0.204	0.175	0.234	0.126	0.142	0.185	0.132
kk16	0.184	0.157	0.211	0.114	0.127	0.166	0.119
kk15	0.137	0.117	0.158	0.085	0.095	0.124	0.089

	kkar8	kkar7	kk1	kk2	kk3	kk4	kk5
kkar8	0.382						
kkar7	0.149	0.339					
kk1	0.118	0.115	0.593				
kk2	0.118	0.115	0.083	0.527			
kk3	0.132	0.129	0.094	0.094	0.345		
kk4	0.140	0.136	0.099	0.099	0.111	0.304	
kk5	0.112	0.109	0.079	0.079	0.089	0.094	0.384
kk6	0.103	0.100	0.073	0.073	0.082	0.087	0.069
kk7	0.110	0.107	0.077	0.077	0.087	0.092	0.073
kk8	0.147	0.143	0.104	0.104	0.117	0.124	0.098
kk9	0.141	0.137	0.099	0.099	0.112	0.118	0.094
kk10	0.159	0.155	0.112	0.113	0.127	0.134	0.107
kk11	0.135	0.131	0.095	0.095	0.107	0.113	0.090
kk12	0.117	0.114	0.083	0.083	0.093	0.099	0.078
kk13	0.084	0.081	0.059	0.059	0.067	0.070	0.056
kk14	0.218	0.212	0.154	0.154	0.173	0.183	0.146
kkar6	0.175	0.171	0.135	0.135	0.152	0.161	0.128
kkar5	0.117	0.114	0.090	0.090	0.102	0.107	0.085
kkar4	0.146	0.142	0.112	0.113	0.127	0.134	0.107
kkar3	0.161	0.156	0.124	0.124	0.139	0.147	0.117
kkar2	0.163	0.158	0.125	0.125	0.141	0.149	0.119
kkar1	0.120	0.117	0.092	0.092	0.104	0.110	0.088
kk20	0.099	0.096	0.070	0.070	0.078	0.083	0.066
kk19	0.136	0.133	0.096	0.096	0.108	0.115	0.091
kk18	0.181	0.177	0.128	0.128	0.144	0.153	0.121
kk17	0.136	0.132	0.096	0.096	0.108	0.114	0.091
kk16	0.122	0.119	0.086	0.086	0.097	0.103	0.082
kk15	0.091	0.089	0.064	0.065	0.073	0.077	0.061

	kk6	kk7	kk8	kk9	kk10	kk11	kk12
kk6	0.458						
kk7	0.068	0.342					
kk8	0.091	0.097	0.309				
kk9	0.087	0.093	0.124	0.404			
kk10	0.098	0.105	0.140	0.135	0.401		
kk11	0.083	0.089	0.119	0.114	0.129	0.273	
kk12	0.072	0.077	0.103	0.099	0.112	0.095	0.335
kk13	0.052	0.055	0.074	0.071	0.080	0.068	0.059
kk14	0.134	0.143	0.192	0.184	0.208	0.176	0.153
kkar6	0.118	0.126	0.169	0.162	0.183	0.155	0.134
kkar5	0.079	0.084	0.113	0.108	0.122	0.103	0.090
kkar4	0.098	0.105	0.140	0.135	0.152	0.129	0.112
kkar3	0.108	0.115	0.155	0.148	0.168	0.142	0.123
kkar2	0.110	0.117	0.156	0.150	0.170	0.144	0.125
kkar1	0.081	0.086	0.115	0.110	0.125	0.106	0.092
kk20	0.061	0.065	0.087	0.083	0.094	0.080	0.069
kk19	0.084	0.090	0.120	0.115	0.130	0.110	0.096
kk18	0.112	0.119	0.160	0.153	0.173	0.147	0.128
kk17	0.084	0.089	0.120	0.115	0.130	0.110	0.095
kk16	0.075	0.080	0.108	0.103	0.117	0.099	0.086
kk15	0.056	0.060	0.081	0.077	0.087	0.074	0.064

	kk13	kk14	kkar6	kkar5	kkar4	kkar3	kkar2
kk13	0.255						
kk14	0.109	0.962					
kkar6	0.096	0.250	0.455				
kkar5	0.064	0.167	0.134	0.401			
kkar4	0.080	0.208	0.167	0.112	0.367		
kkar3	0.088	0.229	0.184	0.123	0.153	0.401	
kkar2	0.089	0.232	0.187	0.125	0.155	0.171	0.370
kkar1	0.066	0.171	0.138	0.092	0.114	0.126	0.128
kk20	0.050	0.129	0.113	0.076	0.094	0.104	0.105
kk19	0.068	0.178	0.157	0.104	0.130	0.143	0.145
kk18	0.091	0.237	0.208	0.139	0.173	0.191	0.193
kk17	0.068	0.177	0.156	0.104	0.130	0.143	0.145
kk16	0.061	0.160	0.140	0.094	0.117	0.129	0.130
kk15	0.046	0.119	0.105	0.070	0.087	0.096	0.097

	kkar1	kk20	kk19	kk18	kk17	kk16	kk15
kkar1	0.329						
kk20	0.077	0.356					
kk19	0.107	0.081	0.461				
kk18	0.142	0.107	0.148	0.545			
kk17	0.107	0.080	0.111	0.148	0.361		
kk16	0.096	0.072	0.100	0.133	0.100	0.496	
kk15	0.072	0.054	0.075	0.099	0.074	0.067	0.398

Implied (for all variables) Correlations

	Partisip	Inform.	Kinerja_	Kepuasan	pa1	pa2	pa3
Partisipa	1.000						
Inform. J	0.830	1.000					
Kinerja_K	1.078	0.970	1.000				
Kepuasan_	0.935	0.931	1.045	1.000			
pa1	0.556	0.462	0.599	0.520	1.000		
pa2	0.799	0.664	0.861	0.747	0.444	1.000	
pa3	0.879	0.730	0.948	0.822	0.489	0.703	1.000
pa4	0.827	0.686	0.891	0.773	0.460	0.661	0.727
pa5	0.725	0.602	0.781	0.678	0.403	0.579	0.637
pa6	0.839	0.697	0.904	0.784	0.467	0.670	0.738
ijr3	0.564	0.679	0.659	0.632	0.314	0.451	0.496
ijr2	0.612	0.737	0.715	0.687	0.341	0.489	0.538
ijr1	0.636	0.766	0.743	0.713	0.354	0.508	0.559
kkar9	0.662	0.596	0.614	0.642	0.368	0.529	0.582
kkar8	0.681	0.613	0.632	0.660	0.379	0.544	0.598
kkar7	0.704	0.633	0.653	0.682	0.391	0.562	0.619
kk1	0.350	0.348	0.391	0.374	0.195	0.280	0.308
kk2	0.371	0.370	0.415	0.397	0.207	0.297	0.327
kk3	0.517	0.515	0.578	0.553	0.287	0.413	0.455
kk4	0.582	0.580	0.651	0.623	0.324	0.465	0.512
kk5	0.412	0.411	0.461	0.441	0.229	0.329	0.362
kk6	0.348	0.347	0.389	0.373	0.194	0.278	0.306
kk7	0.429	0.427	0.479	0.459	0.238	0.343	0.377
kk8	0.605	0.603	0.677	0.648	0.337	0.484	0.532
kk9	0.507	0.505	0.567	0.543	0.282	0.405	0.446
kk10	0.576	0.574	0.644	0.616	0.320	0.460	0.506
kk11	0.591	0.589	0.661	0.632	0.329	0.472	0.520
kk12	0.463	0.462	0.518	0.496	0.258	0.370	0.407

kk13	0.380	0.378	0.424	0.406	0.211	0.303	0.334
kk14	0.508	0.506	0.568	0.544	0.283	0.406	0.447
kkar6	0.716	0.645	0.665	0.694	0.398	0.573	0.630
kkar5	0.509	0.458	0.473	0.494	0.283	0.407	0.448
kkar4	0.664	0.598	0.616	0.644	0.369	0.531	0.584
kkar3	0.700	0.630	0.649	0.678	0.389	0.559	0.615
kkar2	0.737	0.663	0.684	0.715	0.410	0.589	0.648
kkar1	0.576	0.519	0.535	0.559	0.320	0.460	0.507
kk20	0.379	0.377	0.423	0.405	0.211	0.303	0.333
kk19	0.460	0.458	0.514	0.492	0.256	0.368	0.405
kk18	0.562	0.560	0.629	0.602	0.313	0.450	0.495
kk17	0.518	0.516	0.579	0.554	0.288	0.414	0.455
kk16	0.397	0.396	0.444	0.425	0.221	0.317	0.349
kk15	0.332	0.330	0.371	0.355	0.184	0.265	0.292

	pa4	pa5	pa6	ijr3	ijr2	ijr1	kkar9
pa4	1.000						
pa5	0.599	1.000					
pa6	0.693	0.608	1.000				
ijr3	0.466	0.409	0.473	1.000			
ijr2	0.506	0.444	0.514	0.501	1.000		
ijr1	0.526	0.461	0.533	0.520	0.565	1.000	
kkar9	0.547	0.480	0.555	0.405	0.439	0.456	1.000
kkar8	0.563	0.493	0.571	0.416	0.452	0.469	0.388
kkar7	0.582	0.510	0.590	0.430	0.467	0.485	0.401
kk1	0.289	0.254	0.293	0.237	0.257	0.267	0.240
kk2	0.307	0.269	0.312	0.251	0.273	0.283	0.255
kk3	0.427	0.375	0.434	0.350	0.380	0.394	0.355
kk4	0.481	0.422	0.488	0.394	0.428	0.444	0.400
kk5	0.341	0.299	0.346	0.279	0.303	0.314	0.283
kk6	0.288	0.252	0.292	0.236	0.256	0.266	0.239
kk7	0.354	0.311	0.360	0.290	0.315	0.327	0.294
kk8	0.500	0.439	0.508	0.410	0.445	0.462	0.416
kk9	0.419	0.368	0.425	0.343	0.373	0.387	0.348
kk10	0.476	0.418	0.483	0.390	0.423	0.439	0.395
kk11	0.489	0.428	0.496	0.400	0.434	0.451	0.406
kk12	0.383	0.336	0.389	0.314	0.340	0.353	0.318
kk13	0.314	0.275	0.318	0.257	0.279	0.290	0.261
kk14	0.420	0.368	0.426	0.344	0.373	0.388	0.349
kkar6	0.592	0.519	0.601	0.438	0.475	0.494	0.408
kkar5	0.421	0.369	0.427	0.311	0.338	0.351	0.290
kkar4	0.549	0.482	0.557	0.406	0.441	0.458	0.379
kkar3	0.578	0.507	0.587	0.428	0.464	0.482	0.399
kkar2	0.609	0.534	0.618	0.451	0.489	0.508	0.420
kkar1	0.476	0.418	0.483	0.352	0.382	0.397	0.328
kk20	0.313	0.274	0.318	0.256	0.278	0.289	0.260
kk19	0.380	0.334	0.386	0.311	0.338	0.351	0.316
kk18	0.465	0.408	0.472	0.381	0.413	0.429	0.386
kk17	0.428	0.375	0.434	0.350	0.380	0.395	0.355
kk16	0.328	0.288	0.333	0.269	0.292	0.303	0.273
kk15	0.274	0.240	0.278	0.224	0.244	0.253	0.228

	kkar8	kkar7	kk1	kk2	kk3	kk4	kk5
kkar8	1.000						
kkar7	0.412	1.000					
kk1	0.247	0.255	1.000				
kk2	0.262	0.271	0.149	1.000			
kk3	0.365	0.377	0.207	0.220	1.000		
kk4	0.411	0.425	0.233	0.248	0.345	1.000	
kk5	0.291	0.301	0.165	0.175	0.244	0.275	1.000
kk6	0.246	0.254	0.139	0.148	0.206	0.232	0.164
kk7	0.303	0.313	0.172	0.182	0.254	0.286	0.202
kk8	0.427	0.442	0.242	0.257	0.358	0.404	0.286
kk9	0.358	0.370	0.203	0.216	0.300	0.338	0.239
kk10	0.407	0.420	0.231	0.245	0.341	0.384	0.272
kk11	0.417	0.431	0.237	0.251	0.350	0.394	0.279
kk12	0.327	0.338	0.186	0.197	0.274	0.309	0.219
kk13	0.268	0.277	0.152	0.161	0.225	0.253	0.179
kk14	0.359	0.371	0.203	0.216	0.301	0.339	0.240
kkar6	0.420	0.434	0.260	0.276	0.384	0.433	0.306
kkar5	0.298	0.309	0.185	0.196	0.273	0.308	0.218
kkar4	0.389	0.402	0.241	0.256	0.356	0.401	0.284
kkar3	0.410	0.424	0.254	0.270	0.375	0.423	0.299
kkar2	0.432	0.447	0.267	0.284	0.395	0.445	0.315
kkar1	0.338	0.349	0.209	0.222	0.309	0.348	0.246
kk20	0.267	0.276	0.152	0.161	0.224	0.252	0.179
kk19	0.325	0.336	0.184	0.196	0.272	0.307	0.217
kk18	0.397	0.411	0.225	0.239	0.333	0.375	0.265
kk17	0.365	0.378	0.207	0.220	0.306	0.345	0.244
kk16	0.280	0.290	0.159	0.169	0.235	0.265	0.187
kk15	0.234	0.242	0.133	0.141	0.196	0.221	0.156

	kk6	kk7	kk8	kk9	kk10	kk11	kk12
kk6	1.000						
kk7	0.171	1.000					
kk8	0.241	0.297	1.000				
kk9	0.202	0.249	0.351	1.000			
kk10	0.230	0.283	0.399	0.334	1.000		
kk11	0.236	0.290	0.410	0.343	0.390	1.000	
kk12	0.185	0.227	0.321	0.269	0.305	0.313	1.000
kk13	0.151	0.186	0.263	0.220	0.250	0.257	0.201
kk14	0.203	0.249	0.352	0.295	0.335	0.344	0.270
kkar6	0.259	0.319	0.450	0.377	0.428	0.439	0.344
kkar5	0.184	0.226	0.320	0.268	0.304	0.312	0.245
kkar4	0.240	0.295	0.417	0.349	0.397	0.407	0.319
kkar3	0.253	0.311	0.439	0.368	0.418	0.429	0.336
kkar2	0.266	0.328	0.463	0.388	0.440	0.452	0.354
kkar1	0.208	0.256	0.362	0.303	0.344	0.353	0.277
kk20	0.151	0.186	0.262	0.220	0.250	0.256	0.201
kk19	0.183	0.226	0.319	0.267	0.303	0.311	0.244
kk18	0.224	0.276	0.390	0.327	0.371	0.381	0.298
kk17	0.206	0.254	0.359	0.300	0.341	0.350	0.274
kk16	0.158	0.195	0.275	0.231	0.262	0.269	0.211
kk15	0.132	0.163	0.230	0.192	0.219	0.224	0.176

	kk13	kk14	kkar6	kkar5	kkar4	kkar3	kkar2
kk13	1.000						
kk14	0.221	1.000					
kkar6	0.282	0.378	1.000				
kkar5	0.201	0.269	0.314	1.000			
kkar4	0.262	0.350	0.410	0.291	1.000		
kkar3	0.275	0.369	0.431	0.307	0.400	1.000	
kkar2	0.290	0.389	0.455	0.323	0.422	0.444	1.000
kkar1	0.227	0.304	0.355	0.253	0.330	0.347	0.366
kk20	0.164	0.220	0.281	0.200	0.261	0.275	0.289
kk19	0.200	0.268	0.342	0.243	0.317	0.334	0.352
kk18	0.244	0.327	0.418	0.297	0.388	0.408	0.430
kk17	0.225	0.301	0.385	0.273	0.357	0.376	0.396
kk16	0.173	0.231	0.295	0.210	0.274	0.288	0.304
kk15	0.144	0.193	0.246	0.175	0.228	0.241	0.253

	kkar1	kk20	kk19	kk18	kk17	kk16	kk15
kkar1	1.000						
kk20	0.226	1.000					
kk19	0.275	0.199	1.000				
kk18	0.336	0.244	0.296	1.000			
kk17	0.309	0.224	0.273	0.333	1.000		
kk16	0.237	0.172	0.209	0.256	0.235	1.000	
kk15	0.198	0.144	0.175	0.213	0.196	0.151	1.000

Factor Score Weights

	pa1	pa2	pa3	pa4	pa5	pa6	ijr3
Partisipa	0.001	0.004	0.007	0.005	0.003	0.005	-0.032
Inform. J	-0.017	-0.047	-0.088	-0.061	-0.036	-0.058	0.123
Kinerja_K	0.051	0.144	0.268	0.184	0.110	0.176	0.079
Kepuasan_	-0.002	-0.006	-0.011	-0.007	-0.005	-0.007	0.011

	ijr2	ijr1	kkar9	kkar8	kkar7	kk1	kk2
Partisipa	-0.040	-0.036	0.143	0.153	0.176	-0.003	-0.003
Inform. J	0.153	0.139	0.117	0.125	0.144	0.008	0.009
Kinerja_K	0.099	0.090	-0.182	-0.195	-0.224	0.020	0.023
Kepuasan_	0.014	0.013	0.041	0.044	0.050	0.005	0.006

	kk3	kk4	kk5	kk6	kk7	kk8	kk9
Partisipa	-0.007	-0.009	-0.004	-0.003	-0.005	-0.010	-0.006
Inform. J	0.020	0.027	0.013	0.009	0.014	0.029	0.018
Kinerja_K	0.048	0.065	0.031	0.023	0.035	0.071	0.043
Kepuasan_	0.012	0.017	0.008	0.006	0.009	0.018	0.011

	kk10	kk11	kk12	kk13	kk14	kkar6	kkar5
Partisipa	-0.008	-0.010	-0.006	-0.005	-0.004	0.159	0.087
Inform. J	0.023	0.029	0.016	0.014	0.011	0.130	0.071
Kinerja_K	0.055	0.071	0.040	0.034	0.028	-0.202	-0.110
Kepuasan_	0.014	0.018	0.010	0.009	0.007	0.045	0.025

	kkar4	kkar3	kkar2	kkar1	kk20	kk19	kk18
Partisipa	0.148	0.160	0.190	0.118	-0.004	-0.005	-0.006
Inform. J	0.121	0.130	0.155	0.096	0.012	0.014	0.019
Kinerja_K	-0.188	-0.203	-0.242	-0.150	0.029	0.034	0.045
Kepuasan_	0.042	0.046	0.054	0.034	0.007	0.009	0.012

	kk17	kk16	kk15
Partisipa	-0.007	-0.004	-0.003
Inform. J	0.019	0.011	0.009
Kinerja_K	0.047	0.026	0.023
Kepuasan_	0.012	0.007	0.006

Total Effects

	Partisip	Inform.	Kinerja_	Kepuasan
Inform. J	1.003	0.000	0.000	0.000
Kinerja_K	0.668	0.124	0.000	0.000
Kepuasan_	0.423	0.187	0.000	0.000
pa1	1.000	0.000	0.000	0.000
pa2	1.392	0.000	0.000	0.000
pa3	1.435	0.000	0.000	0.000
pa4	1.327	0.000	0.000	0.000
pa5	1.135	0.000	0.000	0.000
pa6	1.523	0.000	0.000	0.000
ijr3	0.685	0.683	0.000	0.000
ijr2	0.767	0.765	0.000	0.000
ijr1	1.003	1.000	0.000	0.000
kkar9	0.830	0.154	1.243	0.000
kkar8	0.851	0.158	1.274	0.000
kkar7	0.829	0.154	1.241	0.000
kk1	0.545	0.241	0.000	1.289
kk2	0.545	0.241	0.000	1.290
kk3	0.613	0.271	0.000	1.451
kk4	0.649	0.287	0.000	1.535
kk5	0.516	0.229	0.000	1.222
kk6	0.476	0.211	0.000	1.127
kk7	0.507	0.224	0.000	1.199
kk8	0.680	0.301	0.000	1.609
kk9	0.651	0.288	0.000	1.541
kk10	0.737	0.326	0.000	1.744
kk11	0.624	0.276	0.000	1.477
kk12	0.542	0.240	0.000	1.283
kk13	0.387	0.171	0.000	0.916
kk14	1.008	0.446	0.000	2.385
kkar6	0.977	0.182	1.463	0.000
kkar5	0.652	0.121	0.976	0.000
kkar4	0.813	0.151	1.218	0.000
kkar3	0.895	0.166	1.341	0.000
kkar2	0.906	0.169	1.357	0.000
kkar1	0.668	0.124	1.000	0.000
kk20	0.457	0.202	0.000	1.080
kk19	0.631	0.279	0.000	1.493
kk18	0.840	0.372	0.000	1.987
kk17	0.628	0.278	0.000	1.487
kk16	0.565	0.250	0.000	1.338
kk15	0.423	0.187	0.000	1.000

Standardized Total Effects

	Partisip	Inform.	Kinerja_	Kepuasan
Inform. J	0.830	0.000	0.000	0.000
Kinerja_K	1.078	0.242	0.000	0.000
Kepuasan_	0.935	0.499	0.000	0.000
pa1	0.556	0.000	0.000	0.000
pa2	0.799	0.000	0.000	0.000
pa3	0.879	0.000	0.000	0.000
pa4	0.827	0.000	0.000	0.000
pa5	0.725	0.000	0.000	0.000
pa6	0.839	0.000	0.000	0.000
ijr3	0.564	0.679	0.000	0.000
ijr2	0.612	0.737	0.000	0.000
ijr1	0.636	0.766	0.000	0.000
kkar9	0.662	0.149	0.614	0.000
kkar8	0.681	0.153	0.632	0.000
kkar7	0.704	0.158	0.653	0.000
kk1	0.350	0.187	0.000	0.374
kk2	0.371	0.198	0.000	0.397
kk3	0.517	0.276	0.000	0.553
kk4	0.582	0.311	0.000	0.623
kk5	0.412	0.220	0.000	0.441
kk6	0.348	0.186	0.000	0.373
kk7	0.429	0.229	0.000	0.459
kk8	0.605	0.324	0.000	0.648
kk9	0.507	0.271	0.000	0.543
kk10	0.576	0.308	0.000	0.616
kk11	0.591	0.316	0.000	0.632
kk12	0.463	0.248	0.000	0.496
kk13	0.380	0.203	0.000	0.406
kk14	0.508	0.272	0.000	0.544
kkar6	0.716	0.161	0.665	0.000
kkar5	0.509	0.114	0.473	0.000
kkar4	0.664	0.149	0.616	0.000
kkar3	0.700	0.157	0.649	0.000
kkar2	0.737	0.165	0.684	0.000
kkar1	0.576	0.129	0.535	0.000
kk20	0.379	0.202	0.000	0.405
kk19	0.460	0.246	0.000	0.492
kk18	0.562	0.301	0.000	0.602
kk17	0.518	0.277	0.000	0.554
kk16	0.397	0.212	0.000	0.425
kk15	0.332	0.177	0.000	0.355

Direct Effects

	Partisip	Inform.	Kinerja_	Kepuasan
Inform. J	1.003	0.000	0.000	0.000
Kinerja_K	0.543	0.124	0.000	0.000
Kepuasan_	0.235	0.187	0.000	0.000
pa1	1.000	0.000	0.000	0.000
pa2	1.392	0.000	0.000	0.000
pa3	1.435	0.000	0.000	0.000
pa4	1.327	0.000	0.000	0.000
pa5	1.135	0.000	0.000	0.000
pa6	1.523	0.000	0.000	0.000

ijr3	0.000	0.683	0.000	0.000
ijr2	0.000	0.765	0.000	0.000
ijr1	0.000	1.000	0.000	0.000
kkar9	0.000	0.000	1.243	0.000
kkar8	0.000	0.000	1.274	0.000
kkar7	0.000	0.000	1.241	0.000
kk1	0.000	0.000	0.000	1.289
kk2	0.000	0.000	0.000	1.290
kk3	0.000	0.000	0.000	1.451
kk4	0.000	0.000	0.000	1.535
kk5	0.000	0.000	0.000	1.222
kk6	0.000	0.000	0.000	1.127
kk7	0.000	0.000	0.000	1.199
kk8	0.000	0.000	0.000	1.609
kk9	0.000	0.000	0.000	1.541
kk10	0.000	0.000	0.000	1.744
kk11	0.000	0.000	0.000	1.477
kk12	0.000	0.000	0.000	1.283
kk13	0.000	0.000	0.000	0.916
kk14	0.000	0.000	0.000	2.385
kkar6	0.000	0.000	1.463	0.000
kkar5	0.000	0.000	0.976	0.000
kkar4	0.000	0.000	1.218	0.000
kkar3	0.000	0.000	1.341	0.000
kkar2	0.000	0.000	1.357	0.000
kkar1	0.000	0.000	1.000	0.000
kk20	0.000	0.000	0.000	1.080
kk19	0.000	0.000	0.000	1.493
kk18	0.000	0.000	0.000	1.987
kk17	0.000	0.000	0.000	1.487
kk16	0.000	0.000	0.000	1.338
kk15	0.000	0.000	0.000	1.000

Standardized Direct Effects

	Partisip	Inform.	Kinerja_	Kepuasan
Inform. J	0.830	0.000	0.000	0.000
Kinerja_K	0.877	0.242	0.000	0.000
Kepuasan_	0.520	0.499	0.000	0.000
pa1	0.556	0.000	0.000	0.000
pa2	0.799	0.000	0.000	0.000
pa3	0.879	0.000	0.000	0.000
pa4	0.827	0.000	0.000	0.000
pa5	0.725	0.000	0.000	0.000
pa6	0.839	0.000	0.000	0.000
ijr3	0.000	0.679	0.000	0.000
ijr2	0.000	0.737	0.000	0.000
ijr1	0.000	0.766	0.000	0.000
kkar9	0.000	0.000	0.614	0.000
kkar8	0.000	0.000	0.632	0.000
kkar7	0.000	0.000	0.653	0.000
kk1	0.000	0.000	0.000	0.374
kk2	0.000	0.000	0.000	0.397
kk3	0.000	0.000	0.000	0.553
kk4	0.000	0.000	0.000	0.623
kk5	0.000	0.000	0.000	0.441
kk6	0.000	0.000	0.000	0.373
kk7	0.000	0.000	0.000	0.459

kk8	0.000	0.000	0.000	0.648
kk9	0.000	0.000	0.000	0.543
kk10	0.000	0.000	0.000	0.616
kk11	0.000	0.000	0.000	0.632
kk12	0.000	0.000	0.000	0.496
kk13	0.000	0.000	0.000	0.406
kk14	0.000	0.000	0.000	0.544
kkar6	0.000	0.000	0.665	0.000
kkar5	0.000	0.000	0.473	0.000
kkar4	0.000	0.000	0.616	0.000
kkar3	0.000	0.000	0.649	0.000
kkar2	0.000	0.000	0.684	0.000
kkar1	0.000	0.000	0.535	0.000
kk20	0.000	0.000	0.000	0.405
kk19	0.000	0.000	0.000	0.492
kk18	0.000	0.000	0.000	0.602
kk17	0.000	0.000	0.000	0.554
kk16	0.000	0.000	0.000	0.425
kk15	0.000	0.000	0.000	0.355

Indirect Effects

	Partisip	Inform.	Kinerja_	Kepuasan
Inform. J	0.000	0.000	0.000	0.000
Kinerja_K	0.124	0.000	0.000	0.000
Kepuasan_	0.188	0.000	0.000	0.000
pa1	0.000	0.000	0.000	0.000
pa2	0.000	0.000	0.000	0.000
pa3	0.000	0.000	0.000	0.000
pa4	0.000	0.000	0.000	0.000
pa5	0.000	0.000	0.000	0.000
pa6	0.000	0.000	0.000	0.000
ijr3	0.685	0.000	0.000	0.000
ijr2	0.767	0.000	0.000	0.000
ijr1	1.003	0.000	0.000	0.000
kkar9	0.830	0.154	0.000	0.000
kkar8	0.851	0.158	0.000	0.000
kkar7	0.829	0.154	0.000	0.000
kk1	0.545	0.241	0.000	0.000
kk2	0.545	0.241	0.000	0.000
kk3	0.613	0.271	0.000	0.000
kk4	0.649	0.287	0.000	0.000
kk5	0.516	0.229	0.000	0.000
kk6	0.476	0.211	0.000	0.000
kk7	0.507	0.224	0.000	0.000
kk8	0.680	0.301	0.000	0.000
kk9	0.651	0.288	0.000	0.000
kk10	0.737	0.326	0.000	0.000
kk11	0.624	0.276	0.000	0.000
kk12	0.542	0.240	0.000	0.000
kk13	0.387	0.171	0.000	0.000
kk14	1.008	0.446	0.000	0.000
kkar6	0.977	0.182	0.000	0.000
kkar5	0.652	0.121	0.000	0.000
kkar4	0.813	0.151	0.000	0.000
kkar3	0.895	0.166	0.000	0.000

kk20	0.457	0.202	0.000	0.000
kk19	0.631	0.279	0.000	0.000
kk18	0.840	0.372	0.000	0.000
kk17	0.628	0.278	0.000	0.000
kk16	0.565	0.250	0.000	0.000
kk15	0.423	0.187	0.000	0.000

Standardized Indirect Effects

	Partisip	Inform.	Kinerja_	Kepuasan
Inform. J	0.000	0.000	0.000	0.000
Kinerja_K	0.201	0.000	0.000	0.000
Kepuasan_	0.415	0.000	0.000	0.000
pa1	0.000	0.000	0.000	0.000
pa2	0.000	0.000	0.000	0.000
pa3	0.000	0.000	0.000	0.000
pa4	0.000	0.000	0.000	0.000
pa5	0.000	0.000	0.000	0.000
pa6	0.000	0.000	0.000	0.000
ijr3	0.564	0.000	0.000	0.000
ijr2	0.612	0.000	0.000	0.000
ijr1	0.636	0.000	0.000	0.000
kkar9	0.662	0.149	0.000	0.000
kkar8	0.681	0.153	0.000	0.000
kkar7	0.704	0.158	0.000	0.000
kk1	0.350	0.187	0.000	0.000
kk2	0.371	0.198	0.000	0.000
kk3	0.517	0.276	0.000	0.000
kk4	0.582	0.311	0.000	0.000
kk5	0.412	0.220	0.000	0.000
kk6	0.348	0.186	0.000	0.000
kk7	0.429	0.229	0.000	0.000
kk8	0.605	0.324	0.000	0.000
kk9	0.507	0.271	0.000	0.000
kk10	0.576	0.308	0.000	0.000
kk11	0.591	0.316	0.000	0.000
kk12	0.463	0.248	0.000	0.000
kk13	0.380	0.203	0.000	0.000
kk14	0.508	0.272	0.000	0.000
kkar6	0.716	0.161	0.000	0.000
kkar5	0.509	0.114	0.000	0.000
kkar4	0.664	0.149	0.000	0.000
kkar3	0.700	0.157	0.000	0.000
kkar2	0.737	0.165	0.000	0.000
kkar1	0.576	0.129	0.000	0.000
kk20	0.379	0.202	0.000	0.000
kk19	0.460	0.246	0.000	0.000
kk18	0.562	0.301	0.000	0.000
kk17	0.518	0.277	0.000	0.000
kk16	0.397	0.212	0.000	0.000
kk15	0.332	0.177	0.000	0.000

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	81	710.641	660	0.084	1.077
Saturated model	741	0.000	0		
Independence model	38	1330.032	703	0.000	1.892

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0.042	0.962	0.957	0.501
Saturated model	0.000	1.000		
Independence model	0.174	0.164	0.119	0.155

Model	DELTA1 NFI	RHO1 RFI	DELTA2 IFI	RHO2 TLI	CFI
Default model	0.466	0.431	0.924	0.914	0.919
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0.939	0.437	0.863
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	1.000	0.000	0.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	50.641	0.000	119.041
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	627.032	527.991	733.867

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	18.222	1.298	0.000	3.052
Saturated model	0.000	0.000	0.000	0.000
Independence model	34.103	16.078	13.538	18.817

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0.044	0.000	0.068	0.629
Independence model	0.151	0.139	0.164	0.000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	872.641	963.361	1343.411	1129.767
Saturated model	1482.000	2311.920	5788.672	3834.221
Independence model	1406.032	1448.592	1626.887	1526.659

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	22.375	21.077	24.129	24.702
Saturated model	38.000	38.000	38.000	59.280
Independence model	36.052	33.513	38.791	37.143

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	65	67
Independence model	48	49

Execution time summary:

Minimization:	0.109
Miscellaneous:	0.250
Bootstrap:	0.000
Total:	0.359