

# The Role Of Management Accounting and It's Implementation In The Public Sector

# 1

By : Arifin Sabeni

## Introduction

*Many definitions of management accounting exist, and although these lack of complete agreement, it is possible to say that management accounting plays important roles in an organization. Particularly, it plays in the managerial tasks of planning, controlling, and decision-making. All organizations need to make decisions and need to plan and control their activities, and all organizations, whether they be in the private or the public sector, ought to be able to benefit from the use of such management accounting techniques. However, the management accounting literature and the development of the techniques of management accounting are almost exclusively concerned with a private sector environment. Little discussions are placed on the public sector environment. For this reason, the purpose of this paper is to discuss the role and operation of management accounting in the public sector. In so doing, this paper, firstly, discusses the role of management accounting in an organization, then, the role and operation of management accounting in the public sector. After that, in order to give a comparison between theory and practice, this paper describes the actual practice of the role and operation of management accounting in the New South Wales Department of Education as an illustration. Furthermore, such evaluation of management accounting practices in the public sector are discussed; and finally, summary and conclusion*

**M**ANAGEMENT accounting is designed, first, to supply information to internal decision makers of a given organization, second, to facilitate their decision making, third, to motivate their actions and behavior in a desirable direction and, finally, to promote the efficiency of the organization (Belkaoui, 1980; Hansen and Mowen, 1997. P. 2). This statement is general objectives of management accounting, and these objectives are not intended to a specific business environment whether private or public sectors. From such literatures and text books it has been recognized that management functions involve planning, coordinating ( or organizing ), controlling, and evaluating such activities within an organizations. Also, accounting is a process of recording, measuring, summarizing all events that have happened in an organization (Hansen and Mowen, 1997). These events, eventually, are reported in the form of quantitative information to managers in order to help them in making economic decisions. Therefore, the objectives of management accounting described above cannot be separated from the role of accounting in management.

The management processes include several activities, and most of these activities are directly centered on planning for the future and controlling current operations. Accounting's contribution to these processes is the domain of management accounting. Thus, management accounting in an organization plays significant roles to assist management in several ways as stated by Gordon and Shillinglaw (1973, pp. 11-12) that:

*"(1) it serves as a vital source of data for management planning, (2) it provides a cadre of trained personnel to assist management in the analysis of alternatives and in the preparation of plans, (3) it provides a mean of communicating management plans upward, downward, and outward through the organization, (4) it supplies feedback reports for both attention-getting and scorecard-keeping purposes, and (5) it has a role to play in the interpretation of results".*

From this statement, it infers that the role of management accounting in an organization is to provide useful data for management in order to assist them in doing management functions. There has been recognized that all organizations need to make decisions and need to make plan and control their activities, and all organizations, whether they be in the public or private sector, ought therefore to be able to benefit from the use of management accounting. However, the management accounting literature and the development of the techniques of management accounting are almost exclusively concerned with a private sector en-

vironment so that the discussion of many articles and literatures are emphasized on the role and operation of management accounting in private sectors. Little emphasize is placed on the discussion of the application of management accounting techniques in the public sector. For these reasons, the purpose of this paper is to discuss and to evaluate the role of management accounting in the public sector, particularly in the New South Wales Department of Education as an illustration.

In so doing, the discussion of this paper is divided into six topics discussion. These are : (1) key assumption of the terms used in this paper, (2) the objective of management accounting in an organization, (3) the role and operation of management accounting in the public sector, (4) management accounting practices in the New South Wales Department of Education, (5) evaluation of management accounting practices in the public sector, and (6) summary and conclusion.

### 1. Key Assumption Of The Terms

The term 'management accounting' has been widely defined by many authors. For an example, Nelson and Miller (1981), and Bromwich (1988) define the term management accounting as described below. Nelson and Miller (1981) states that the term 'management accounting' consists of two words, that is, management and accounting. According to them, management is "the process of achieving the best use of the resources placed at the disposal of the manager" (1981, p. 1). Whereas the 'accounting' is defined as "a service activity which provides quantitative information, primarily financial in

kepentingan tujuan religius (Kidron, 1978).

Dalam konteks Islam seperti dijelaskan oleh Ali (1988) etika kerja Islam bersumber dari Al Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad. Etika kerja Islam memandang dedikasi dalam bekerja adalah virtue (kebajikan). Usaha yang maksimal harus dilakukan seseorang dalam bekerja karena hal ini merupakan kewajiban seorang individu yang mampu. Etika kerja Islam menekankan kerja kreatif sebagai sumber kebahagiaan dan pencapaian (accomplishment). Kerja keras dipandang sebagai virtue (kebajikan), dan barang siapa bekerja keras maka akan berhasil dalam hidupnya dan sebaliknya tidak bekerja keras sebagai penyebab kegagalan dalam hidup (Ali, 1988)

### Hubungan Antara Religiositas, Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja

Studi tentang komitmen terhadap organisasi telah banyak dilakukan (Mowday, Porter dan Steers, 1982). Seperti halnya banyak konstruk dalam psikologi organisasi, konsep komitmen telah didefinisikan dan diukur dengan berbagai cara yang berbeda. Konsep umum tentang komitmen yang ditemukan di literatur adalah hubungan komitmen dengan turnover (putus kerja), pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi akan memiliki probabilitas kecil keluar dari organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Allen dan Meyer (1978) ada tiga konsep komitmen yaitu (1) affective attachment, (2) perceived costs, dan (3) obligation.

Banyak studi tentang komitmen menggunakan konsep affective attachment. Komitmen dianggap sebagai afektif atau attachment emosional terhadap organisasi, jadi individu yang mempunyai komitmen yang kuat maka dia akan mengidentifikasi dirinya, atau terlibat dan menikmati sebagai bagian dari anggota organisasi. Jadi komitmen organisasi adalah kekuatan relatif individu untuk mengidentifikasi dirinya dan melibatkan dirinya pada organisasi tertentu (Mowday et.al, 1979). Pandangan lain menyatakan bahwa komitmen dipandang sebagai kecenderungan untuk "engage in consistent lines of activity" berdasarkan pada pengakuan individu tentang biaya yang dikaitkan dengan penghentian aktivitas (Becker, 1960). Jadi komitmen akan berlangsung jika ada keuntungan dan akan dihentikan jika terjadi biaya.

Pandangan yang ketiga menyatakan bahwa komitmen merupakan kepercayaan tentang tanggungjawab seseorang terhadap organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Weiner (1982) bahwa komitmen adalah tekanan normatif yang terinternalisasi untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasi dan menyatakan bahwa individu yang mempunyai perilaku seperti itu karena mereka percaya hal itu adalah benar dan bermoral untuk melakukannya.

Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara etika kerja Protestan dan komitmen organisasi. Kidron (1978) melaporkan bahwa etika kerja yang didefinisikan sebagai etika kerja Protestan lebih berhubungan dengan masalah moral daripada komitmen kalkulatif. Meglino et.al (1989) menemukan bahwa pekerja lebih merasa puas dan komited ketika nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki atasannya. Begitu juga dengan penemuan Oliver (1990) yang menemukan bahwa etika kerja mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen organisasi. Pegawai yang menunjukkan nilai partisipasi yang kuat memiliki komitmen yang relatif tinggi, sedangkan pegawai yang memiliki nilai instrumental yang kuat menunjukkan komitmen yang rendah. Saks et.al (1996) mencatat bahwa percaya pada etika kerja berhubungan secara langsung dengan komitmen organisasi. Hubungan antara etika kerja Islam dan komitmen organisasi diteliti oleh Yousef (2000) yang menemukan bahwa etika kerja Islam berpengaruh positif secara langsung terhadap dimensi komitmen organisasi, yaitu affective, continuance dan normative commitment.

Hubungan antara religius afiliasi dengan berbagai sikap kerja (job attitude) telah banyak diteliti, sikap kerja itu meliputi motivasi (Simon dan Primavera, 1972), kepuasan kerja (Vecchio, 1980) dan komitmen organisasi (Herzberg, 1984). Namun demikian hubungan antara religius afiliasi dan sikap kerja bervariasi hasilnya dari periode ke periode berikutnya. Misalkan Weber (1958) menyatakan ada hubungan antara agama dengan personalitas melalui hubungan antara Protestanisme dengan kapitalisme, yang menyatakan bahwa orang protestan bekerja keras, menabung lebih banyak bekerja secara ekonomis dibandingkan penganut agama lain. McClelland (1961) menambahkan bahwa ada hubungan antara Protestanisme dengan achievement (pencapaian)

dengan mengajukan teori bahwa kepercayaan dan nilai-nilai protestan memberikan cara membesarkan anak yang pada gilirannya anak tersebut memiliki nilai need for achievement yang tinggi. Anak ini nantinya akan menjadi entrepreneur yang menjalankan perusahaan. Vecchio (1980) menemukan bahwa afiliasi agama mempengaruhi secara signifikan variance dalam kepuasan kerja. Agama Katolik memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan kelompok agama lainnya. Afiliasi agama juga berhubungan secara signifikan terhadap komitmen organisasi khususnya untuk guru dan perawat. Parasuraman (1984) menemukan bahwa keterlibatan religius berhubungan dengan kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan kepuasan hidup untuk 193 perawat profesional. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi berhubungan dengan kepercayaan religius yang kuat untuk sample nasional 3300 non-managerial dan managerial individu (York, 1981).

Berdasarkan pada temuan penelitian di atas yang mengkonfirmasi hubungan antara religiositas dengan sikap kerja dalam arti keterlibatan kerja dan komitmen organisasi maupun komitmen terhadap pekerjaan, maka dapat diajukan hipotesa sebagai berikut:

- H1 : Religiositas dimensi belief berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja.
- H2 : Religiositas dimensi komitmen berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja.
- H3 : Religiositas dimensi behavior berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja.

#### **Hubungan Antara Komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan Kepuasan Kerja**

Komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah dua konstruk yang sering digunakan dalam penelitian turnover pegawai. Gregson (1992) melaporkan hasil penelitiannya pada kasus turnover praktisi akuntan dan menemukan bahwa konstruk kepuasan kerja merupakan anteseden konstruk komitmen organisasi. Dalam studi ini pengertian komitmen meliputi komitmen profesional dan komitmen organisasi. Seperti diungkapkan oleh

Aranya et. al (1981) komitmen adalah : (1) kepercayaan akan dan pengakuan terhadap sasaran (goals) dan nilai (values) dari organisasi atau profesi; (2) kemauan untuk mencari upaya yang tepat bagi organisasi atau profesi; dan (3) hasrat untuk memelihara keutuhan keanggotaan dalam organisasi atau profesi.

Vroom (1964) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap menyenangkan pekerjaan. Fakta penelitian tentang kepuasan kerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori, yaitu kepemimpinan, kebutuhan psikologis, effort dan reward, nilai manajemen, job design factors dan content of work. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen dan kepuasan kerja digunakan sebagai prediktor atau anteseden terhadap konstruk lainnya atau terhadap satu sama lain. Aranya et. al (1982) menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan komitmen profesi terhadap kepuasan kerja akuntan yang disewa. Dengan menggunakan komitmen organisasi dan komitmen profesi sebagai prediktor kepuasan kerja, mereka melaporkan bahwa secara statistik terdapat korelasi yang signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Komitmen profesional mempengaruhi kepuasan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Noris dan Niebahr (1983) dan Meixner dan Blin (1989) juga mendukung kesimpulan Aranya et.al (1982) bahwa komitmen organisasi dan komitmen profesi adalah kompatibel.

Harrel et. al (1986) telah menguji pengaruh komitmen organisasi, komitmen profesi dan konflik organisasional-profesional terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi dianggap sementara menjadi preseden terhadap kepuasan kerja. Secara statistik, hasil pengujiannya signifikan untuk interaksi multiplikatif dari tiga variabel komitmen organisasi, komitmen organisasi dan konflik organisasional – profesioanl. Beberapa studi menggunakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai prediktor terhadap minat turnover kerja, tetapi hasilnya tidak jelas dan tidak meyakinkan, misalnya Gregson (1992) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah anteseden terhadap komitmen. Sementara itu Bakumen dan Strassen (1984) mengemukakan komitmen menjadi anteseden terhadap kepuasan kerja. Williams dan Hazer (1986) melaporkan kemungkinan adanya hubungan timbal balik antara

kepuasan kerja dan komitmen organisasi, walaupun mereka tidak dapat menguji hal ini dikarenakan adanya masalah model identifikasi.

Untuk menguji ada tidaknya hubungan timbal balik antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja Poznanski dan Bline (1997) melakukan pengujian hubungan kasualitas antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan mengajukan dua model yang dikembangkannya dari para peneliti terdahulu. Model pertama terdiri dari satu exogenous variabel (komitmen profesional) dan tiga endogenous variabel (komitmen organisasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja), dimana komitmen organisasi antedecedent terhadap kepuasan kerja. Model kedua, sama seperti model pertama, tetapi dengan hipotesis urutan kasualitas kepuasan kerja adalah antedecedent terhadap komitmen organisasi. Responden dari penelitian ini adalah staf akuntan diluar manajer dan partner yang berasal dari kantor akuntan the big six. Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara komitmen organisasi ke kepuasan kerja dan sebaliknya dari kepuasan kerja ke komitmen, tetapi dilihat dari besarnya parameter regresinya tampak bahwa hubungan dari komitmen organisasi ke kepuasan kerja yang lebih dapat menjelaskan hubungan yang sebenarnya. Parameter regresi hubungan dari komitmen organisasi ke kepuasan kerja sebesar 0.48 dengan tingkat signifikansi  $p < 0.001$ , sedangkan parameter regresi hubungan dari kepuasan kerja ke komitmen organisasi sebesar 0.21 dengan tingkat signifikansi  $p < 0.001$ .

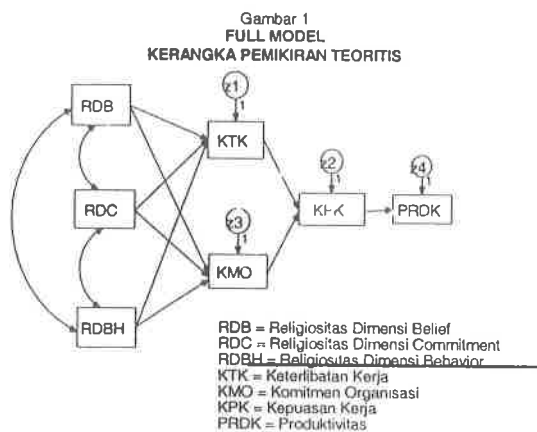
Penelitian yang dilakukan oleh Knoop (1995) menguji hubungan antara keterlibatan kerja (job involvement), kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan sample 171 perawat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak berkorelasi dengan kepuasan kerja secara menyeluruh dan ternyata keterlibatan kerja hanya berkorelasi dengan dua aspek yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap kesempatan promosi. Berlawanan dengan hasil temuan tersebut, derajat keterkaitan antara kepuasan kerja (baik secara menyeluruh maupun pada setiap aspek) dengan komitmen organisasi ternyata cukup tinggi. Demikian pula keterlibatan kerja dan komitmen, ternyata memiliki keterkaitan yang cukup tinggi.

Berdasarkan pada hasil temuan beberapa

penelitian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis hubungan antara komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja sebagai berikut:

- H4 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H5 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H6 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas

Berdasarkan pada telaah teoritis maupun hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan hubungan antara religiositas, komitmen organisasi, keterlibatan kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan produktivitas pegawai, maka dapat diajukan model kerangka teoritis penelitian seperti ditunjukkan pada gambar 1.



## Metode Penelitian

Populasi dalam studi ini meliputi karyawan-karyawan PT Phapros Indonesia, Karyawan bank BRI Kanwil Jawa Tengah, karyawan Hotel Patrajasa dan karyawan PT PLN Jawa tengah. Penentuan sampel dilakukan secara "cluster random" terhadap populasi tersebut sejumlah 1220 responden. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui pengiriman kuesioner kepada responden.

## Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini menggunakan 7 konstruk atau variabel unobserved yang meliputi variabel religiositas belief, religiositas komitmen, religiositas behavior,

tory factor analysis dengan menggunakan teknik estimasi Maximum Likelihood (ML) tidak dapat digunakan sedangkan nilai chi-square juga mempunyai kecenderungan akan signifikan sehingga tidak dapat digunakan untuk mengestimasi model. Untuk mengatasi hal ini teknik estimasi yang digunakan adalah Asymptotically Distribution Free (ADF) yang mengabaikan asumsi normalitas data, dan pengujian tidak melihat nilai Chi-square tetapi melihat uji lain yang tidak sensitif terhadap jumlah sample yaitu GFI, AGFI dan RMSEA.

**Hasil pengujian data tampak pada tabel 1 bahwa data tidak terdistribusi secara normal.**

Pada penelitian ini digunakan tingkat signifikansi 0.01 sehingga nilai kritis yang lebih besar dari ± 2.58 menunjukkan bahwa data tidak terdistribusi secara normal. Hasil pengolahan data pada tabel 1 tampak bahwa ada dua variabel yang datanya tidak terdistribusi secara normal yaitu religiositas dimensi behavior dan religiositas dimensi belief yang keduanya memiliki nilai critical ratio lebih besar dari 2.58. Sedangkan kelima variabel lainnya terdistribusi secara normal. Apabila dilihat dari normalitas secara multivariate, tampak bahwa data tidak normal secara multivariate karena nilai critical rasionya 10.426 yang lebih besar dari 2.58.

**Multikolonieritas dan Singularitas**

Model SEM yang baik mensyaratkan bahwa variabel-variabel penelitian tidak boleh ada multikolonieritas. Untuk melihat apakah pada model SEM terdapat multikolonieritas atau singularitas maka dapat dilihat dari determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolonieritas atau singularitas. Hasil pengolahan data dengan AMOS menghasilkan determinant of sample covariance matrix sebagai berikut:

**Determinant of Sample Covariance Matrix = 1.4465e + 007**

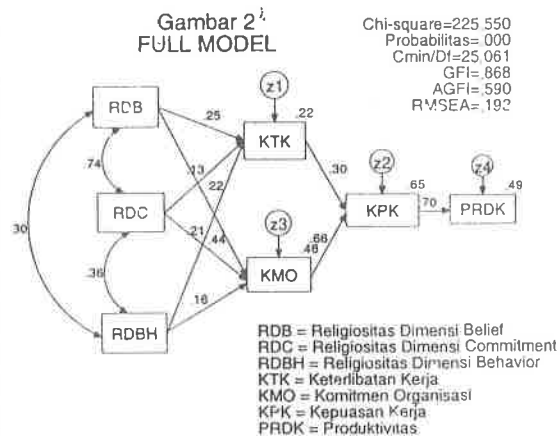
Nilai determinan dari matrik kovarians ternyata masih jauh dari angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolonieritas dan singularitas pada data yang dianalisis.

**Uji Kesesuaian Full Model untuk Responden Pegawai Non-Telkom**

Hasil uji asumsi-asumsi dalam pemodelan SEM

menunjukkan bahwa jumlah sampel cukup besar, data tidak terdistribusi secara normal baik univariat maupun multivariat, maka model full structural equation diuji dengan teknik estimasi ADF. Tingkat kesesuaian model diuji dengan menggunakan kriteria goodness of fit yang meliputi GFI, AGFI dan RMSEA. Adapun hasil pengujian model dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini:

Hasil pengolahan full model untuk responden menunjukkan bahwa nilai GFI sebesar 0.868 yang



menunjukkan bahwa model mempunyai kesesuaian yang cukup baik. Nilai GFI berkisar antara 0 sampai 1, angka mendekati 1 menunjukkan bahwa model mendekati "perfect fit", sedangkan angka mendekati 0 menunjukkan model "poor fit". Hasil GFI sebesar 0.868 memberikan arti bahwa model cukup baik untuk digunakan. Besarnya nilai AGFI sebesar 0.590 menunjukkan bahwa model secara marginal dapat diterima. Begitu juga dilihat dari nilai RMSEA sebesar 0.193, maka model dapat diterima secara marginal.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah untuk mengukur konsistensi dari indikator dalam mengidkasikan sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu construct reliability dan variance extracted. Nilai batas dari construct reliability yang dapat diterima adalah minimal 0.70, sedangkan variance extracted minimal 0.50. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 2 berikut :

Berdasarkan pada hasil perhitungan construct reliability dapat disimpulkan bahwa ketujuh konstruk

Tabel 2

CONSTRUCT RELIABILITY MASING-MASING KONSTRUK

Konstruk	$\Sigma$ standar loading	$\Sigma$ measurement error	$\Sigma$ ( standar loading) <sup>2</sup>	Construct Reliability
RDB	13.11	9.63	171.8721	0.9469
RDC	7.86	5.74	61.7796	0.9149
RDBH	4.62	2.55	21.3444	0.8932
KTK	3.15	1.65	9.9225	0.8574
KMO	3.96	2.70	15.6816	0.8531
KPK	4.66	2.66	21.7156	0.8908
PRDK	7.31	4.23	53.4361	0.9266

Sumber: data diolah

memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi oleh karena nilainya diatas 0.70. Nilai reliabilitas ketujuh konstruk bervariasi dari 0.8531 sampai 0.9469. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat reliabilitas seluruh konstruk dapat diterima dan memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut.

Jika dilihat dari variance extracted yang menunjukkan jumlah variance dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan hasilnya dapat dilihat pada tabel 3. berikut ini:

ance memberikan hasil yang baik.

**Uji Korelasi**

Salah satu syarat dalam pengujian hubungan kausalitas adalah masing-masing konstruk eksogen yaitu RDB, RDC dan RDBH tidak berkorelasi satu sama lain. Hasil uji antar konstruk eksogen menunjukkan korelasi antara RDB dan RDC sebesar 0.741, korelasi antara RDC dan RDBH sebesar 0.356 dan korelasi antara RDB dan RDBH sebesar 0.305. Hasil korelasi antar konstruk eksogen menunjukkan bahwa tidak

Tabel 3

VARIANCE EXTRACTED MASING-MASING KONSTRUK

Konstruk	$\Sigma$ standar loading <sup>2</sup>	$\Sigma$ measurement error	Variance Extracted
RDB	9.6183	9.63	0.4996
RDC	5.7364	5.74	0.4998
RDBH	2.5408	2.55	0.4990
KTK	1.6565	1.65	0.5009
KMO	2.7128	2.70	0.5011
KPK	2.6642	2.66	0.5003
PRDK	4.2291	4.23	0.4999

Sumber: data diolah

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa terdapat empat konstruk yang nilai extracted variancenya sama dengan batas persyaratan yaitu 0,50 yaitu konstruk RDB,RDC,RDBH dan PRDK. Sedangkan tiga konstruk lainnya memberikan nilai extracted variance lebih besar dari 0.50 yaitu KTK,KMO dan KPK. Jadi dapat disimpulkan bahwa ketujuh konstruk baik dilihat dari nilai construct reliability maupun nilai extracted vari-

terdapat multikolonieritas yang serius antar variabel eksogen.

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis yang berkaitan dengan hubungan kausalitas antara konstruk eksogen dalam hal ini variabel RDB, RDC dan RDBH dengan konstruk endogen yang meliputi variabel KTK, KMO, KPK dan PRDK dilakukan dengan menganalisis regression



weight. Ringkasan hasil regresi dapat dilihat pada tabel 4. di bawah ini:

regresi positif sesuai dengan dugaan dan nilai critical ratio hubungan konstruk religiositas dimensi behav-

Tabel 4.  
HASIL REGRESI HUBUNGAN KAUSALITAS ANTAR KONSTRUK

Variabel	Estimate	SE	CR	Prob
KTK ← RDB	0.137	0.030	4.500	0.000
KTK ← RDC	0.129	0.057	2.259	0.024
KTK ← RDBH	0.195	0.038	5.168	0.000
KMO ← RDB	0.100	0.026	3.814	0.000
KMO ← RDC	0.366	0.046	7.966	0.000
KMO ← RDBH	0.120	0.027	4.405	0.000
KPK ← KTK	0.338	0.039	8.746	0.000
KPK ← KMO	0.907	0.052	17.305	0.000
PRDK ← KPK	0.752	0.045	16.562	0.000

Sumber : data diolah

Hipotesis pertama menyatakan bahwa religiositas dimensi belief berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Hasil uji regresi seperti terlihat pada tabel 4. menunjukkan bahwa nilai critical ratio hubungan antara konstruk religiositas dimensi belief terhadap konstruk komitmen organisasi dan keterlibatan kerja masing-masing sebesar 3.814 dan 4.500 dengan tingkat signifikansi 0.000 dan 0.000. Oleh karena signifikansi ini jauh di bawah alpha 0.05, maka hipotesis diterima dan berarti konstruk religiositas dimensi belief berhubungan positif terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa religiositas dimensi komitmen berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa keduanya memiliki nilai parameter positif dengan nilai critical ratio masing-masing sebesar 7.966 dan 2.259 dengan tingkat signifikansi masing-masing 0.024 dan 0.000. Dengan menggunakan alpha 0.05, maka dapat disimpulkan terdapat hubungan positif religiositas dimensi komitmen terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa religiositas dimensi behavior berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Uji regresi terhadap hipotesis ini menunjukkan bahwa parameter

terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerjabesarnya masing-masing 4.405 dan 5.168 dan keduanya signifikan pada 0.000 dan 0.000. Oleh karena signifikansinya jauh di bawah alpha 0.05, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh religiositas dimensi behavior terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja.

Hipotesis keempat dan kelima menyatakan bahwa komitmen organisasi dan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Uji terhadap hipotesis ini menunjukkan bahwa nilai critical ratio masing-masing sebesar 17.305 dan 8.746 dengan tingkat signifikansi masing-masing 0.000 dan 0.000. Oleh karena tingkat signifikansi dibawah nilai alpha 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis keenam menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas dengan nilai critical ratio sebesar 16.562 dan tingkat signifikansi 0.000. Dengan demikian hipotesis diterima dan terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap produktivitas.

### Analisis Pengaruh

Pengujian selanjutnya adalah menganalisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total masing-masing konstruk terhadap



konstruk lainnya. Hasil pengujian data dengan AMOS untuk pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel 5. berikut ini :

konstruk satu dengan konstruk lainnya dapat dilihat pada tabel 6. berikut ini:

Pengaruh tidak langsung dari ketiga konstruk

Tabel 5

STANDARDIZED DIRECT EFFECTS

	RDBH	RDC	RDB	KMO	KTK	KPK
KMO	0.156	0.442	0.222	0.000	0.000	0.000
KTK	0.209	0.128	0.251	0.000	0.000	0.000
KPK	0.000	0.000	0.000	0.661	0.299	0.000
PRDK	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.704

Sumber: data diolah

Tabel 6

STANDARDIZED INDIRECT EFFECTS

	RDBH	RDC	RDB	KMO	KTK	KPK
KMO	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
KTK	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
KPK	0.166	0.331	0.222	0.000	0.000	0.000
PRDK	0.116	0.233	0.156	0.465	0.210	0.000

Sumber: data diolah

Hasil tabel 5. menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari konstruk religiositas dimensi behavior, religiositas dimensi komitmen dan religiositas dimensi belief terhadap komitmen organisasi masing-masing sebesar 0.156, 0.442 dan 0.222. Religiositas dimensi komitmen mempunyai pengaruh terbesar yang disusul kemudian oleh religiositas dimensi belief.

Pengaruh langsung ketiga konstruk religiositas terhadap konstruk keterlibatan kerja masing-masing sebesar 0.209, 0.128, dan 0.251. Religiositas dimensi belief memiliki pengaruh terbesar dibandingkan kedua konstruk religiositas lainnya dan disusul kemudian oleh religiositas dimensi behavior. Sedangkan pengaruh langsung komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja masing-masing sebesar 0.661 dan 0.299 dan komitmen mempunyai pengaruh langsung lebih besar daripada keterlibatan kerja. Pengaruh langsung konstruk kepuasan kerja terhadap produktivitas sebesar 0.704.

Jika dilihat dari pengaruh tidak langsung antara

religiositas RDBH, RDC dan RDB terhadap kepuasan kerja masing-masing sebesar 0.166, 0.331 dan 0.222. Konstruk religiositas dimensi komitmen memiliki pengaruh tidak langsung terbesar kemudian diikuti dengan konstruk religiositas dimensi belief. Sementara itu pengaruh tidak langsung konstruk religiositas RDBH, RDC dan RDB terhadap produktivitas masing-masing sebesar 0.116, 0.233 dan 0.156. Konstruk religiositas dimensi komitmen mempunyai pengaruh tidak langsung terbesar diikuti kemudian oleh konstruk religiositas dimensi belief. Pengaruh tidak langsung konstruk komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap produktivitas masing-masing 0.465 dan 0.210 dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh lebih besar dibandingkan keterlibatan kerja.

Pengaruh total (total effects) merupakan pengaruh konstruk terhadap konstruk lainnya yang timbul karena berbagai hubungan. Hasil pengaruh total dapat dilihat pada tabel 7. berikut ini:

Konstruk religiositas dimensi komitmen mempunyai pengaruh terbesar terhadap komitmen

Tabel 7  
STANDARDIZED TOTAL EFFECTS

	RDBH	RDC	RDB	KMO	KTK	KPK
KMO	0.156	0.442	0.222	0.000	0.000	0.000
KTK	0.209	0.128	0.251	0.000	0.000	0.000
KPK	0.166	0.331	0.222	0.661	0.299	0.000
PRDK	0.116	0.233	0.156	0.465	0.210	0.704

Sumber: data diolah

organisasi,kepuasan kerja dan produktivitas dibandingkan dengan konstruk religiositas lainnya. Sedangkan religiositas dimensi belief memiliki pengaruh terbesar terhadap keterlibatan kerja

dibandingkan konstruk religiositas lainnya. Konstruk komitmen organisasi mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja dan produktivitas dibandingkan dengan konstruk keterlibatan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, A. 1988. "Scaling an Islamic work ethic" *The Journal of Social Psychology*. Vol 125 (5)
- Aranya, N et.al. 1981. "An Examination of Professional commitment in public accounting". *Accounting, Organizations and Society* 6 (4)
- Aranya, N et. Al. 1982 "Accountants' job satisfaction : A path analysis". *Accounting, Organizations and Society*. 7 (3)
- Arbuckle, J.L. and Wothke, W. 1999. *Amos User's Guide*. Small Waters Corporation.
- Becker, H.S. 1960. "Notes on the concept of commitment" *American Journal of Sociology*. 66
- Chusmer, L.H. 1988. "Religion and attitude toward work: A new look at an old questions". *Journal of organizational Behavior*. Vol 9
- Ferdinand, A. 2000. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glock, C.Y. 1962 "On the study of religious commitment" *Research Supplement to religious education* 57.
- Glock, C. Y. 1965. *Religion and Society in tension*. Chicago. Rand McNally.
- Gregson, T. 1992. "An Investigation of the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment in turnover models in accounting". *Behavioral Research in Accounting* 4
- Harrel, A et.all. 1986. "Organizational- professional conflict and the job satisfaction and turnover intentions of internal auditors". *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 5
- Herzberg, F. 1984. "Managing egos East vs West seeking answers that motivate" *Industry Week* 22 December 10
- Kidron, A. 1978. "Work values and organization commitment". *Academy of Management Journal* 21 (2).
- King, M. 1975. "Measuring the religious variable: national replication". *Journal for the Scientific Study of Religion* 11
- Knoop, R. 1995. "Relationship among job involvement, job satisfaction and organizational commitment for nurse". *The Journal of Psychology* 129 (6)
- Madlin, N. 1986. "Religion and the entrepreneurial psyche". *Venture* 8 January.
- Madjid, N. 1992. "Ajaran Nilai Etis dalam Kitab Suci dan Relevansinya bagi Kehidupan Modern". Dalam *Islam Doktrin dan Peradaban: Sebuah Telaah Kritis tentang masalah Keimanan, Kemanusiaan dan Kemodernan*. Yayasan Wakaf Paramadina. Jakarta.
- Martin, DB. 1976. *Personality: effective and ineffective*. Brooks Publishing. Monterey Canada.
- McClelland, J.S. 1985. *The Achieving society*. Free Press. New York
- Meglino, B.M, ravlin, E.C, Adkins, C.L. 1989. "A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcome". *Journal of Applied Psychology*. 74(3)
- Meixner, W and D Bline. 1989. "Professional and job related attitude and the behavior they influence among governmental accountant". *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 2
- Mowday, R.T, Porter, L.M., Steers, R.M. 1982. *Employee -Organizational linkage*. Academic Press. New York.
- Mowday, R.T, Porter, L.M. Steers, RM. 1979. "The Measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14.
- Norris, D and Nierbahr. 1983. "Professionalism, organizational commitment and job satisfaction in an accounting organization". *Accounting, Organization and Society* 9 (1)

- Oliver, N. 1990. " Work reward, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the UK". *Human Relations*. 43(6)
- Parasuraman, S, Zammato, R.F. dan Outcalt, D. 1984. "On the role of work/non-work involvements in influence job and non-job attitudes". Paper presented at the *Fourth International Symposium on Forecasting*. London. July 8-10.
- Pozniaski, J.P and Blime, D.M. 1997. " Using structural equation modeling to investigate the casual ordering of job satisfaction and organizational commitment among staff accountant ". *Behavioral Research in Accounting* Vol 9.
- Rokeach, M. 1968. *Belief, Attitude and values*. Jossey Bass Inc. San Fransisco.
- Saks, et.all.1996. " The relationship between: the work ethic, job atttude, intenstion to quit, and turnover for temporary service employees". *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 13 (3)
- Smitii, P.C, Kendall, L and Hullin, C. 1969. *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago. Rand McNally.
- Vroom, V. 1964. *Work and Motivation*. New York John Wiley and Son Inc
- Weber, M. 1958. *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. Charles Scribner's and Son. New York
- Weiner, Y. 1982 "Commitment in organization : A normative view". *Academy of Management Review*. 7
- Williams, L. and J. Hazer. 1986. " Antecedents and consequences of satisfied and commitment in turnover models: A re-analysis using latent variable structural equation methods". *Journal of Applied Psychology* 71 (2).
- White, J.K. and Ruh R.R. 1973. " Effects of personal value on the relationship between participation and job attitudes". *Administrative Science Quaterly*. 18 (4)
- Wyat. S. 1996. " How do you rate your personal productivity". *Management Accounting*. June
- Yousef, D. 2000. " Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethics and attitude toward organizational change". *Human Relations*. Vol 53(4).