

**PERSEPSI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, AMBIGUITAS PERAN  
DAN KONFLIK PERAN SEBAGAI MEDIASI ANTARA  
PROGRAM MENTORING DENGAN KEPUASAN KERJA,  
PRESTASI KERJA DAN NIAT INGIN PINDAH  
Studi Empiris di Lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) Besar**

**Disertasi**



**Dwi Cahyono  
NIM C5B002007**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU EKONOMI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2008**

**Disertasi**

**PERSEPSI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, AMBIGUITAS PERAN  
DAN KONFLIK PERAN SEBAGAI MEDIASI ANTARA  
PROGRAM MENTORING DENGAN KEPUASAN KERJA,  
PRESTASI KERJA DAN NIAT INGIN PINDAH  
Studi Empiris di Lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) Besar**

**Dwi Cahyono  
NIM C5B002007**

**Semarang, 18 Juni 2008**

**Telah disetujui oleh :**

**Promotor :**

**Prof.Dr.H.Imam Ghozali, M.Com,Akt**

**Ko-Promotor**

**Prof.Dr.H.Arifin Sabeni,M.Com.(Hons)Akt**

**Prof.Dr.FX.Sugiyanto.MSc**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam disertasi 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 orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan di daftar pustaka.

Semarang, 18 Juni 2008

Dwi Cahyono

## **Motto**

"Muhammadiyah ini lain dengan Muhammadiyah yang akan datang. Maka teruslah kamu bersekolah, menuntut ilmu pengetahuan dimana saja. Jadilah guru kembali kepada Muhammadiyah. Jadilah dokter, kembali kepada Muhammadiyah. Jadilah Meester, insinyur dan lain-lain, dan kembalilah kepada Muhammadiyah"

**(K.H.Ahmad Dahlan dalam Junus Salam, 1968 : 51-52)**

## PRAKATA

Alhamdulillah, dengan rahmat, taufik dan hidayah Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan penulisan disertasi yang berjudul Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Ambiguitas Peran dan Konflik Peran Sebagai Mediasi Antara Program Mentoring dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Niat Ingin Pindah Studi Empiris Di Lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) Besar

Penulisan disertasi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh derajat Doktor Ilmu Ekonomi pada Universitas Diponegoro Semarang. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penulisan disertasi ini. Pertama penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Rektor Universitas Diponegoro Semarang, Ketua Program Pascasarjana dan Pengelola Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang. Kedua Tim Promotor, Prof.Dr.H.Imam Ghozali, M.Com, Akt selaku Promotor dan Prof.Dr.H.Arifin Sabeni, M.Com.(Hons)Akt, Prof.Dr.FX.Sugiyanto, MSc. selaku Ko-Promotor. Beliau-beliau telah membimbing dan mengarahkan penulisan disertasi ini sejak penulisan proposal sampai dengan penyelesaian penulisan disertasi dengan penuh kesabaran, perhatian dan kebijaksanaan. Penulis juga mengucapkan banyak terimakasih kepada Prof.Dr.H.Sugeng Wahyudi, MM, Dr.H.Jaka Isgiyarta,Akt Dr.H.M.Syafrudin, MSi.Akt dan Dr.H.Abdul Rohman, MSi.Akt serta Prof. Dr.Agusty Ferdinand. MBA. yang telah banyak memberikan masukan-masukan yang berharga untuk menyempurnakan disertasi ini.

Penulis, mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh dosen Magister Sains Akuntansi dan Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro, yang telah memberikan materi sebagai dasar penulisan disertasi ini. Kepada rekan-rekan seangkatan pada program Doktor dan rekan-rekan mahasiswa program Doktor dan Magister Sains Akuntansi, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas semua bantuan dan masukan yang sangat berharga. Terimakasih pula kepada sahabatku Dr.Muklasin, SE.MSi.Akt dosen Universitas Atmajaya Jakarta yang telah banyak membantu mencarikan referensi disertasi program mentoring. Tak lupa juga penulis sampaikan terimakasih kepada Dr.Dwi Martini Akt. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Anggara Ayu Anindhita SE.Akt staf audit KAP Siddharta Siddharta dan Widjaja member Kynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), Moh. Ifan.SE.Akt staf audit KAP.Haryanto Sahari dan Rekan member Price Waterhouse Coopers, Chastina Yolana SE.Akt staf audit KAP Purwantono, Sarwoko dan Sanjaya member dari Ernst dan Young dan Renata staf audit KAP Osman Ramli Satrio dan Rekan member Deloitte Touche Tohmatsu, yang membantu penyebaran kuesioner dengan kontak person di KAP Besar.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu dalam hal pembiayaan studi, pengumpulan dan pemrosesan data dan pencarian artikel-artikel penting yang berguna untuk penulisan disertasi ini. Kepada berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan bantuan langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian penulisan disertasi ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Kepada seluruh pengurus dan anggota Muhammadiyah Jember Bapak Drs. H. Baharrudin Rosyid.MBA selaku Ketua Pimpinan Daerah Muhammadiyah Jember dan Civitas Akademika Universitas Muhammadiyah Jember, Drs.H.Sucipno.MM (Almarhum) selaku ketua Badan Pelaksana Harian, Drs.H.Yusnan Arigayo.MSi selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember, Drs.Agung Mulyono.MM mantan Dekan Fakultas Ekonomi dan Drs.Hisyam Zaini selaku Dekan Fakultas Ekonomi serta, para dosen dilingkungan Universitas Muhammadiyah Jember, terima kasih atas segala do'a dan restunya. Tak lupa juga penulis sampaikan terimakasih kepada Prof. Dr.H.M Sirri Dangga,MS. Ketua Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Parepare dan Drs. Syariffudin Yusuf MSi Rektor Universitas Muhammadiyah Parepare yang telah banyak membantu penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada bapak ibu, Bapak Drs.H. Rusmin Hadi Susanto dan Ibu H.Siti Rukayah, Bapak Achmad Effendi dan Ibu Acik Setyowati, Terimakasih kepada istriku tercinta Evi Lestari, SE.MSi. dan ketiga buah hatiku Inge Celia Nada Cahyono, Definta Anisha Tamara Cahyono di SD Muhammadiyah I Jember dan Cindy Tsalista Nurhaliza Cahyono.

Akhirnya, penulis minta ma'af kepada semua pihak yang terkait dengan penulisan disertasi ini atas segala kesalahan dan kekhilafan. Semoga disertasi ini memberikan banyak manfaat kepada berbagai pihak amin.

Semarang, 18 Juni 2008  
Penulis

Dwi Cahyono

<b>DAFTAR ISI</b>	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>MOTTO</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>RINGKASAN EKSEKUTIF</b> .....	x
<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>ABSTRAKSI</b> .....	xii
<b>BAB</b>	
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Pernyataan Permasalahan.....	9
1.3. Perumusan Masalah.....	11
1.4. Orisinalitas Penelitian .....	12
1.5 Manfaat Penelitian.....	13
1.6. Tujuan Penelitian.....	13
 <b>II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b>	 15
2.1 Tinjauan Pustaka.....	15
2.1.1. Sejarah mentoring.....	15
2.1.2. Mentoring formal dan mentoring informal .....	18
2.1.3. Teori Peran dengan Teori Mentoring .....	21
2.1.4. Persepsi ketidakpastian lingkungan.....	26
2.1.5. Kepuasan kerja.....	27
2.1.6. Ambiguitas peran dan konflik peran.....	30
2.1.7. Prestasi kerja.....	32
2.1.8. Niat ingin pindah / <i>turnover intention</i> .....	34



2.2. Pengembangan Hipotesis.....	35
2.2.1. Pengaruh program mentoring terhadap persepsi ketidakpastian lingkungan.....	35
2.2.2. Pengaruh mentoring terhadap ambiguitas peran dan konflik peran.....	36
2.2.3. Pengaruh persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah.....	40
2.2.4. Pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah.....	42
2.3. Konseptualisasi Model Penelitian.....	46
<b>III. METODE PENELITIAN</b> .....	48
3.1. Populasi Penelitian dan Pemilihan Sampel.....	48
3.2. Variabel Penelitian.....	50
3.2.1. Pengukuran mentoring .....	50
3.2.2. Pengukuran kepuasan kerja.....	51
3.2.3. Pengukuran persepsi ketidakpastian lingkungan. ....	54
3.2.4. Pengukuran ambiguitas peran .....	55
3.2.5. Pengukuran konflik peran .....	57
3.2.6. Pengukuran prestasi kerja .....	59
3.2.7. Pengukuran niat ingin pindah .....	61
3.3. Teknik Analisis Data.....	62
3.3.1. Statistik deskriptif .....	63
3.3.2. Analisis statistik.....	63
3.3.2.1. Uji Non Respon Bias.. ....	63
3.3.2.2. Srening Data.....	64
3.3.2.3. Uji Kualitas Data.. ....	64
3.3.2.1. Uji Non Respon Bias.. ....	64
<b>IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	72
4.1. Profil Kantor Akuntan Publik (KAP) Besar (The Big Four auditors)	72
4.2 Statistik deskriptif.....	80
4.2.1. Profil responden.....	81
4.2.2. Uji <i>Non-Response Bias</i> ( <i>T-Test</i> ) .....	82
4.2.3. Statisitik deskriptif variabel.....	84
4.3. Hasil screning Data.....	86
4.3.1. Mentoring .....	76
4.3.2. Kepuasan kerja.....	77
4.3.3. Persepsi ketidakpastian lingkungan. ....	77
4.3.4. Ambiguitas peran .....	78
4.3.5. Konflik peran .....	89
4.3.6. Prestasi kerja .....	89

4.3.7. Niat ingin pindah .....	89
4.4. Hasil confirmatory factor analysis.....	90
4.5. Hasil uji reliabilitas.....	92
4.6. Hasil penilaian model fit .....	97
4.7. Hasil pengujian hipotesis .....	91
Hipotesis 1.....	103
Hipotesis 2.....	105
Hipotesis 3.....	107
Hipotesis 4.....	108
Hipotesis 5.....	109
Hipotesis 6.....	110
Hipotesis 7.....	112
Hipotesis 8.....	115
Hipotesis 9.....	116
Hipotesis 10.....	118
Hipotesis 11.....	119
Hipotesis 12.....	121
<b>V. KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN.....</b>	<b>125</b>
5.1. Kesimpulan.....	125
5.2. Implikasi.....	133
5.2.1. Implikasi Teoritis.....	133
5.2.2. Implikasi Manajerial.....	136
5.3. Keterbatasan dan saran.....	136
DAFTAR PUSTAKA.....	138
LAMPIRAN .....	153

## DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1. Hasil survey mentoring.....	3
2.1. Keuntungan Program Mentoring di Tempat Kerja.....	20
3.1. Perbedaan antara KAP Besar dan Kecil .....	48
3.2. Good Ness Of- Fit Index.....	74
4.1 Distribusi pengembalian kuesioner.....	81
4.2. Profil responden .....	82
4.3 Pengujian Non Response Bias.....	84
4.4 Statistik deskriptif variabel .....	85
4.5. Univariate summary statistics for continuous variables program mentoring.....	161
4.6. Test of univariate normality for continuous variables mentoring.....	161
4.7. Test of univariate dan multivariate normality for continuous variables mentoring hasil penormalan.....	162
4.8 Univariate summary statistics for continuous variables kepuasan kerja....	162
4.9 Test of univariate normality for continuous variables kepuasan kerja.....	163
4.10. Test of univariate dan multivariate normality for continuous variables kepuasan kerja hasil penormalan.....	163
4.11.Univariate summary statistics for continuous variables ketidakpastian lingkungan .....	164
4.12.Test of univariate dan multivariate normality for continuous variables ketidakpastian lingkungan .....	164
4.13.Univariate summary statistics for continuous variables ambiguity peran	164
4.14.Test of univariate normality for continuous variables ambiguity peran ....	164
4.15.Test of univariate dan multivariate normality for continuous variables ambiguity peran hasil penormalan.....	155
4.16.Univariate summary statistics for continuous variables konflik peran	165
4.17.Test of univariate dan multivariate normality for continuous variables konflik peran .....	165
4.18.Univariate summary statistics for continuous variables prestasi kerja	166
4.19.Test of univariate dan multivariate normality for continuous prestasi kerja .....	166
4.20.Test of univariate dan multivariate normality for continuous Variables prestasi kerja hasil penormalan.....	166
4.21.Univariate summary statistics for continuous variables niat ingin pindah.	167
4.22.Test of univariate dan multivariate normality for continuous Variables niat ingin pindah.....	167
4.23 Test of univariate dan multivariate normality for continuous variables niat ingin pindah hasil penormalan.....	167

4.24 Confirmatory factor analysis mentoring loading factor.....	168
4.25 Confirmatory factor analysis mentoring. loading factor hasil revisi .....	169
4.26 Confirmatory factor analysis kepuasan kerja dan prestasi kerja loading factor .....	172
4.27 Confirmatory factor analysis kepuasan kerja dan prestasi kerja loading factor hasil revisi.....	174
4.28 confirmatory factor analysis ketidakpastian lingkungan, konflik peran, ambiguitas peran dan niat pindah loading factor.....	176
4.29. Confirmatory factor analysis ketidakpastian lingkungan konflik peran, ambiguitas peran dan niat pindah loading factor hasil revisi.....	178
4.30. Hasil Pengujian Statistik Deskriptif.....	179
4.31. Hasil pengujian Non Respon Bias	179
4.32. Kesimpulan hasil pengujian hipotesis penelitian.....	124

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1. Proses mentoring Kram (1985) .....	17
2.2. Conceptualiasi model penelitian.....	47
3.1. Conceptualiasi diagram mentoring.....	51
3.2. Conceptualiasi diagram kepuasan kerja.....	53
3.3. Conceptualiasi diagram persepsi ketidakpastian lingkungan .....	55
3.4. Conceptualiasi diagram ambiguitas peran .....	57
3.5. Conceptualiasi diagram konflik peran .....	59
3.6. Conceptualiasi diagram prestasi kerja .....	61
3.7. Conceptualiasi diagram niat ingin pindah.....	62
3.8. Conceptualiasi diagram kepuasan kerja, persepsi ketidakpastian lingkungan, ambiguitas peran dan konflik peran sebagai mediasi antara mentoring dengan prestasi kerja dan niat ingin pindah. ....	67
4.1 Confirmatory factor analysis path diagram mentoring.....	158
4.2 Confirmatory factor analysis path diagram mentoring hasil revisi.....	160
4.3 Confirmatory factor analysis path diagram kepuasan kerja dan prestasi kerja...	161
4.4 Confirmatory factor analysis path diagram kepuasan kerja dan prestasi kerja hasil revisi.....	163
4.5. Confirmatory factor analysis path diagram persepsi ketidakpastian lingkungan, konflik peran, ambiguitas peran dan niat pindah.....	165
4.6. Confirmatory factor analysis path diagram persepsi ketidakpastian lingkungan, konflik peran, ambiguitas peran dan niat pindah hasil revisi .....	167
4.7. Hasil pengujian full model.....	102

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran	
1.Kuesioner.....	153
2.Hasil srening data.....	161
3.Hasil confirmatory factor analysis.....	168
4.Text output LISREL.....	180
5.Glossarium.....	197
6. Curriculum Vitae.....	198

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh mentoring terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja, niat ingin pindah dengan ambiguitas peran, konflik peran, persepsi ketidakpastian lingkungan sebagai variabel mediasi dengan perspektif teori peran dan teori mentoring. Masalah ini penting untuk diteliti dikarenakan, pertama, di KAP besar, pegawai cenderung mengalami tingkat stres yang lebih tinggi (Aranya dan Feris, 1984, Bamber, Snowball dan Tubbs 1989; Rebele dan Michaels, 1990). Umumnya, pegawai-pegawai KAP besar ditugaskan ke beberapa perjanjian kerja selama satu tahun fiskal, bekerja dengan banyak pengawas, yang gaya manajemennya mungkin bertentangan serta lingkungan kerjanya memiliki variabel-variabel yang tidak dapat diperkirakan, volatil dan bahkan kontradiktif menyangkut klien-klien, lembaga-lembaga luar, standar-standar profesional, serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur organisasi (Otley dan Pierce, 1995). Pengujian ini perlu dilakukan, karena dengan memperhatikan stress peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan yang digunakan sebagai mediasi program mentoring dengan variabel *outcome* yaitu kepuasan kerja dan prestasi kerja serta niat ingin pindah diharapkan dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi kerja serta menurunkan niat ingin pindah karyawan baru/yunior (*protégé*). Responden dalam penelitian ini adalah para staf KAP besar di Jakarta dengan jumlah 184 kuesioner yang dapat diolah.

Berdasarkan hasil pengujian statistik dengan LISREL, penelitian ini menghasilkan temuan-temuan yang dapat disimpulkan sebagai berikut. Penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh negatif program mentoring terhadap persepsi ketidakpastian lingkungan. Rangkuman secara umum dari hasil penelitian ini mengindikasikan adanya pengaruh program mentoring dalam menurunkan tingkat stres peran seperti konflik peran, ambiguity peran dan ketidakpastian lingkungan. Stres peran dapat dijadikan mediasi hubungan antara mentoring dengan kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah auditor.

Banyak teori dan penelitian mengenai sosialisasi yang menjelaskan pendatang baru pada organisasi yang mengalami ketidakpastian dan stress (Ashforth dan Saks, 1996 ; Mignery, Rubin dan Gorden, 1995; Nelson, 1990; Saks dan Ashforth, 1997; Zahrlly dan Tosi, 1989) dalam Bravo, et al (2003). Kesalahan pertama sosialisasi adalah adanya peningkatan konflik peran dan ambiguity peran, indikatornya adalah pendatang baru mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dalam organisasi.

Penelitian ini gagal membuktikan semakin rendah ambiguitas peran auditor independent semakin baik prestasi kerja yang dimiliki, pengujian hipotesis ditemukan positif tidak signifikan. Temuan ini bertentangan dengan pernyataan Viator (2001) bahwa ambiguitas peran berkorelasi negatif dengan prestasi kerja. Menurut pendekatan tradisional bahwa karyawan yang berada pada tekanan di tempat kerja mungkin mampu menggunakan kemampuan dan pengalaman pribadi secara efisien dalam mengatasi tekanan-tekanan kerja yang terjadi dalam menuju kesuksesan kerja (Lazarus, 1996 dan McGrath, 1976 dalam Fried, et al, 1998). Selain itu Fried, et al (1998) menyatakan adanya ambiguitas peran yang dirasakan karyawan KAP dimungkinkan dapat membantu individu untuk menentukan mana yang lebih penting dalam menjalankan pekerjaannya

dan ambiguity peran dapat dijadikan informasi untuk memprioritaskan pemecahan masalah yang terjadi pada situasi kerja

Implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah pada KAP besar yang besar harus menyadari bahwa mentoring yang dikembangkan untuk menanamkan budaya kerja akan menurunkan persepsi ketidakpastian lingkungan, konflik peran dan ambiguitas peran. Oleh karena itu dengan adanya program mentoring yang baik pegawai dilingkungan KAP akan dapat merasa aman dari berbagai resiko yang ada tempat kerja. KAP besar juga perlu memperhatikan lebih banyak dalam pengelolaan program mentoring di KAP, karena program mentoring yang ada di KAP besar juga terbukti dapat menurun tingkat konflik peran dan akan berpengaruh pada peningkatan budaya prestasi kerja serta menurunkan niat ingin pindah karyawan KAP ditempat lain.

Hasil penelitian ini dapat berguna bagi penelitian-penelitian yang sama di masa yang akan datang dengan mempertimbangkan beberapa keterbatasan penelitian. Pertama, sampel penelitian ini hanya menggunakan karyawan KAP besar yang merupakan member dari KAP asing dalam kelompok *the big four*, sehingga hasilnya belum tentu dapat diberlakukan untuk KAP yang lain. Untuk penelitian yang akan datang sampel perlu diperluas untuk KAP yang ada di kota-kota besar lainnya di Indonesia seperti Surabaya, Bandung, Medan. Kedua, penelitian yang akan datang dapat menguji variabel pemoderasi dari hubungan proses mentoring dengan variabel *outcome* seperti komunikasi, *reward system*, proses seleksi atau menguji kembali variabel-variabel antesenden akan mempengaruhi proses mentoring seperti karakteristik demografi yang lebih luas, budaya dan struktur organisasi, sehingga dengan adanya penambahan variabel ini akan memperluas faktor-faktor yang mempengaruhi proses mentoring. Sedangkan yang ketiga adalah penelitian ini belum berhasil memenuhi jumlah sampel yang sesuai direncanakan yaitu sebesar 265, oleh karena itu penelitian mendatang dapat memperluas jumlah sampel yang disarankan apabila menggunakan instrumen penelitian yang sama.



## ABSTRAK

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menguji secara empiris dan menganalisis apakah program mentoring di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar berpengaruh terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan.

Pengujian ini perlu dilakukan, karena dengan memperhatikan stress peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan yang digunakan sebagai mediasi program mentoring dengan variabel outcome yaitu kepuasan kerja prestasi kerja dan niat ingin pindah diharapkan dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja, prestasi kerja dan menurunkan niat ingin pindah protégé. Responden dalam penelitian ini adalah para staf KAP besar di Jakarta dengan jumlah 184 kuesioner yang dapat diolah.

Hasil penelitian ini mengindikasikan adanya pengaruh program mentoring dalam menurunkan tingkat stres peran seperti konflik peran, ambiguity peran dan ketidakpastian lingkungan. Stres peran dapat dijadikan mediasi hubungan antara mentoring dengan kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat pindah auditor.

Kata-kata kunci : mentoring, konflik peran, ambiguity peran, persepsi ketidakpastian lingkungan, teori peran.

## **ABSTRACT**

This research tends to test and analyzes the mentoring programming in CPA (Big Four) influences on job satisfaction, performance and turnover intention mediated by role ambiguity, role conflict and environmental uncertainty perception, empirically.

This examination is conducted, because by paying attention to the role stress and environmental uncertainty perception which is used as mediation mentoring program with the outcome variable are job satisfaction, job performance and turnover intention are expected to increase job satisfaction, job performance and decrease turnover intention protégé. The Respondents in this research are all of big CPA staff in Jakarta with amount of questionnaires are 184 which can be processed.

The result of this research indicates that there is an influence of mentoring program in decreasing role stress, role conflict, environmental uncertainty perception and role ambiguity. Role stress can be made as mediation among mentoring, job performance and auditor's turnover intention.

Key words: mentoring, role ambiguity, role conflict, perception environmental uncertainty, role theory

**PERSEPSI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, AMBIGUITAS PERAN  
DAN KONFLIK PERAN SEBAGAI MEDIASI ANTARA  
PROGRAM MENTORING DENGAN KEPUASAN KERJA,  
PRESTASI KERJA DAN NIAT INGIN PINDAH  
Studi Empiris di Lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) Besar**

**Dwi Cahyono**

**ABSTRAK**

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menguji secara empiris dan menganalisis apakah program mentoring di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar berpengaruh terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan.

Pengujian ini perlu dilakukan, karena dengan memperhatikan stress peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan yang digunakan sebagai mediasi program *mentoring* dengan variabel *outcome* kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah diharapkan dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja, prestasi kerja dan menurunkan niat ingin pindah. Responden dalam penelitian ini adalah para staf KAP besar di Jakarta dengan jumlah 184 kuesioner yang dapat diolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua hipotesis yang dibangun dapat dibuktikan. Beberapa hipotesis yang dapat dibuktikan yaitu program mentoring berpengaruh terhadap persepsi ketidakpastian lingkungan, konflik peran dan ambiguitas peran secara negatif dan selanjutnya konflik peran berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja dan berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah. Untuk pengaruh konflik peran terhadap prestasi kerja ditemukan negatif sedangkan ambiguitas peran terhadap niat ingin pindah berpengaruh secara positif. Selanjutnya hipotesis yang tidak dapat dibuktikan adalah pengaruh persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap prestasi kerja dan niat ingin pindah, sedangkan pengaruh negatif konflik peran terhadap kepuasan kerja juga tidak terbukti. Temuan ini mengindikasikan bahwa program mentoring yang ada di KAP besar dapat menurunkan stres peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan tetapi secara umum tidak dapat memediasi antara program mentoring dengan prestasi kerja, kepuasan kerja dan niat ingin pindah

Kata-kata kunci : mentoring, konflik peran, ambiguity peran, persepsi ketidakpastian lingkungan, teori peran.

Perception of Environment Uncertainty, Role Ambiguity and Role Conflict as  
Mediating between Mentoring Program with Job Satisfaction, Job Performance  
and Turnover Intention  
(Empirical Study in large Public Accounting Firm)

**Dwi Cahyono**

**ABSTRACT**

The objective of this research to investigate empirically and analyze whether mentoring program in large Public Accountant Firms had influence job satisfaction, job performance and turnover intention which was mediated by role ambiguity, role conflict and perception of environmental uncertainty.

This investigation is needed since those mediating variable mention above will be expected to increase job satisfaction and job performance as well as reducing intention. Respondent of this research were staff of large Public Accounting Firm in Jakarta. Total questionnaires that can be processed 184.

The result show, not all hypothesis were supported. Hypothesis that have been supported are mentoring program has a negative effects on perception of environmental uncertainty, role conflict and role ambiguity. Role conflict has negative effect on job performance and has a positive effect turnover intention. Role conflict has influence negatively to job performance and role ambiguity influence positively to turnover intention. Hypothesis that are not supported are relationship between perceptions of environment uncertainty and job performance as well as turnover intention, while negative relationship between role conflict and job satisfaction is not supported.

This result indicated mentoring program in large Public Accounting Firm can be used to reduce role stress. Perception of environment uncertainty is unable to mediate relationship between mentoring program and job performance as well as between job satisfaction and turnover intention.

Keywords: mentoring, role conflict, role ambiguity, perception of environment uncertainty, role theory

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthan, 1998). Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Menurut Kreitner dan Kinicki, (1995) budaya organisasi adalah suatu wujud atau anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dalam menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Menurut Messmer (1988) salah satu cara budaya organisasi membangun adalah melalui program mentoring yang diberikan kepada karyawan baru, program mentoring adalah bagian dari proses sosialisasi. Sedangkan sosialisasi organisasi didefinisikan sebagai proses seseorang mempelajari nilai, norma dan perilaku yang dituntut, yang memungkinkan anggota organisasi berpartisipasi sebagai anggota organisasi. Sosialisasi organisasi dapat mengubah orang baru menjadi orang yang berfungsi penuh dalam mempromosikan dan mendukung nilai serta keyakinan dasar organisasi (Kreitner dan Kinicki,1995).

Sosialisasi juga berkaitan dengan pengembangan karir. Individu memandang organisasi sebagai tempat untuk mencari kesempatan mendapatkan pengalaman kerja, karir yang lebih memuaskan. Adanya proses sosialisasi menjadikan individu mengartikan kegiatan yang memuaskan dirinya sebagai kegiatan yang dapat menyebabkan hasil karyanya menjadi efektif, baik hasil karya kelompok maupun organisasi. Proses pengembangan karir individu berhubungan

erat dengan proses sosialisasi organisasi. Namun dalam banyak teori dan penelitian mengenai sosialisasi, pendatang baru di organisasi akan mengalami ketidakpastian dan stres (Ashforth dan Saks, 1996; Mignery, Rubindan Gorden, 1995; Nelson, 1990; Saks dan Ashforth, 1997; Zahrly dan Tosi, 1989) dalam Bravo, et al (2003). Kesalahan sosialisasi adalah adanya peningkatan konflik peran dan ambiguitas peran yang indikatornya adalah pendatang baru akan mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dalam organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (1995) salah satu cara sosialisasi adalah melalui *mentoring* yang didefinisikan sebagai proses membentuk dan mempertahankan hubungan yang berkembang dan yang berlangsung secara intensif antara karyawan senior (*mentor*) dan karyawan junior. Selanjutnya dikatakan oleh Kreitner dan Kinicki (1995) *mentoring* merupakan bagian dari pengembangan budaya prestasi kerja yang penting karena tiga alasan yaitu, pertama, *mentoring* menyumbangkan pembentukan rasa kesatuan dengan meningkatkan penerimaan nilai dasar organisasi di dalam organisasi. Kedua, aspek sosialisasi *mentoring* juga meningkatkan rasa keanggotaan dan yang ketiga *mentoring* dapat meningkatkan hubungan antar pribadi di antara anggota organisasi. Organisasi akan mendapatkan keuntungan jangka pendek dan jangka panjang yaitu organisasi akan memperoleh manfaat berupa : (1) suksesi manajerial, karena sudah dipersiapakannya calon pengganti bila manajer senior (dalam hal ini sang *mentor*) dipromosikan ke jabatan lebih tinggi atau memasuki masa pensiun, (2) pengembangan manajerial, baik mentor maupun *protegenya* akibat proses belajar mengajar. (3) peningkatan produktivitas dari *protege*, karena

merasa dibimbing dalam pekerjaannya,(4) berkurangnya *turnover* karyawan, karena merasa masa depan kariernya lebih terjamin. Sebaliknya organisasi memberikan kepada mentor kemajuan manajerial, serta peningkatan pengaruh dan prestise yang lebih tinggi.

Hasil survey yang dilakukan oleh *Accountemps Mentoring Survey* (Messmer, 1988) terhadap 150 eksekutif di Amerika, mengenai seberapa penting bagi profesional baru dalam memulai karir dengan melalui program *mentoring*, seperti dijelaskan dalam Tabel 1.1. Dari 150 eksekutif menjawab 50 persen sangat penting, 44 persen agak penting, kemudian 5 persen menjawab agak tidak penting sedangkan yang menjawab tidak tahu sebesar 1 persen. Untuk pertanyaan mengenai bagaimana keuntungan besar pribadi bagi *mentor*, dari 150 eksekutif, 63 persen menjawab dapat dijadikan suatu sumber kepercayaan dan nasehat, 22 persen menjawab memungkinkan untuk menjadikan lebih profesional dibidang industri, 6 persen menjawab *mentoring* dapat dijadikan sebagai suatu dukungan moral, dan 8 persen menjawab sebagai sarana untuk memulai suatu kontak jaringan, sedangkan 1 persen menjawab tidak tahu atau tidak menjawab.

Tabel 1.1  
Hasil Survey *Mentoring*

Seberapa Penting Bagi Profesional Baru Dalam Memulai Karir Dengan Melalui Program <i>Mentoring</i>		Bagaimana Keuntungan Besar Pribadi Dari Mentor	
Jawaban	Jumlah	Jawaban	Jumlah
Sangat Penting	50 %	Dapat dijadikan suatu sumber kepercayaan dan nasehat	63 %
Agak Penting	44 %	Memungkinkan untuk menjadikan lebih profesional dibidang industri	22 %
Agak Tidak Penting	5 %	Dapat menjadikan suatu dukungan moral	6 %
Tidak Tahu	1 %	Untuk memulai suatu kontak jaringan	8 %
		tidak tahu atau tidak menjawab.	1 %

Sumber : *Accountemps mentoring Survey* 1988 dalam Messmer

Blake (1995) dan Brass (1985) menyatakan bahwa dengan adanya sosialisasi organisasi melalui program *mentoring* akan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja serta retensi karyawan baru. Penelitian-penelitian empiris di Indonesia yang berhubungan dengan *mentoring* antara lain dilakukan oleh Rahmiati dan Kusuma (2004), Winda dan Kusuma (2005) serta Cahyono (2005). Rahmiati dan Kusuma (2004) menguji hubungan antara *mentoring* dengan *role stress* dan *job outcomes* dalam lingkungan akuntan publik, hasil penelitian menemukan *mentoring* berhubungan negatif dengan tekanan peran (konflik peran, ketidakjelasan peran, kelebihan peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan) dan temuan lainnya adalah *mentoring* memiliki hubungan positif dengan kinerja serta memiliki hubungan negatif dengan keinginan berpindah.

Sedangkan Winda dan Kusuma (2005) menguji hambatan yang dirasakan terasuh dalam hubungan pementoran pada akuntan publik dan menemukan hambatan yang terdiri hubungan pementoran dengan hubungan sejawat,



*mentoring* formal dan informal, gender, jabatan, formalisasi kebijakan dan prosedur organisasi berpengaruh terhadap hubungan pementoran. Sedangkan Cahyono (2005) menguji pengaruh *mentoring* terhadap kepuasan kerja, konflik peran, prestasi kerja dan niat ingin pindah. Hasil penelitian menemukan bahwa *mentoring* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja, berpengaruh negatif terhadap konflik peran dan niat ingin pindah.

Penelitian-penelitian *mentoring* yang mempelajari hubungan antara *mentor* dengan *protege* di lingkungan kantor akuntan publik diantaranya adalah Siegel, et al (1995) dan Viator (2001). Siegel, et al (1995) menganalisis perbedaan dalam proses *mentoring* di kantor akuntan publik dengan program *mentoring* formal versus informal. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa program *mentoring* formal dalam organisasi adalah lebih baik. Program *mentoring* formal adalah program dimana staf profesional baru ditugaskan oleh manajer yang lebih tua untuk dibimbing dalam menyesuaikan budaya organisasi dan memberikan fungsi pengembangan karir. Pengaruh program *mentoring* formal telah terbukti bermanfaat pada agen-agen pemerintah federal Amerika Serikat (Klauss, 1981) dan pada beberapa tipe industri swasta tertentu (lihat antara lain Harvard Business Review, 1978; Mendleson, et al, 1989; Phillips dan Jones, 1983). Namun demikian, penelitian yang berbeda menyarankan bahwa hubungan *mentoring* tidak dapat dipindahkan ke dalam lingkungan formal saja, tetapi terdapat faktor lain yang didasarkan sifat alamiah yaitu *mentoring* informal.

Viator (2001) menguji hubungan *mentoring* formal dan informal dengan tiga ukuran *role stress* yaitu konflik peran, ambiguitas peran dan persepsi

ketidakpastian lingkungan serta dua *job outcome* antara lain kinerja kerja dan niat ingin pindah. Hasil penelitian ini menemukan hubungan signifikan pada pegawai yang didampingi *mentoring* informal mengalami tingkat ambiguitas peran lebih rendah, temuan ini konsisten dengan Ostroff dan Kozlowski (1993) yang menemukan bukti bahwa mentor dapat menjadi sumber informasi organisasi dan pegawai baru yang didampingi mentor bisa lebih banyak belajar tentang praktek-praktek organisasi dibandingkan dengan pegawai baru yang tidak punya mentor.

Penelitian Viator (2001) tersebut merupakan pengembangan penelitian-penelitian sebelumnya dengan membuktikan bahwa *mentoring* informal ada hubungannya dengan akuisisi informasi peran untuk berbagai tingkatan organisasional pegawai. *Mentoring* informal juga dikaitkan dengan rendahnya persepsi ketidakpastian lingkungan kerja, tetapi hasil-hasil penelitiannya di berbagai tingkatan organisasional pegawai masih belum cukup meyakinkan. Selain itu Viator (2001) menemukan bahwa mentor dapat membantu pegawai dalam mengatur dan mengatasi konflik-konflik peran yang terjadi pada *protégé*, untuk itu diperlukan sudut pandang alternatif dalam mengatasi masalah proses *mentoring* ini. Rekomendasi Viator untuk penelitian mendatang agar mengkaji lebih dalam konflik peran yang timbul akibat hubungan mentor dengan *protege* dengan tolok ukur konflik peran yang multidimensi (Viator, 2001), karena dalam penelitian yang dilakukan Viator (2001) digunakan skala konflik peran tradisional Rizzo, et al (1970), yang merupakan skala berdimensi tunggal. Walaupun Khan, et al (1964 dalam Viator, 2001) mengajukan teori tentang bentuk-bentuk ganda konflik peran, termasuk konflik antar-penyampai peran dan konflik individu-

peran, namun multidimensionalitas konflik peran ini belum pernah diselidiki. Konflik peran mutlidimensi ini terdiri dari konflik peran antara karyawan sendiri dengan pekerjaannya, konflik peran antara karyawan sendiri dengan atasannya dan konflik peran antara karyawan sendiri dengan klien kantor akuntan publik

Analisis terhadap fungsi-fungsi *mentoring* dan stres peran menunjukkan adanya dua fungsi spesifik *mentoring* yang diberikan *mentoring* informal dan berkorelasi dengan rendahnya tingkat ambiguitas peran, yaitu; *mentoring* soal karir (terutama untuk akuntan senior), serta perlindungan dan bantuan (terutama untuk manajer senior). Selain itu dukungan sosial maupun pembentukan peran tidak berkorelasi dengan variasi ambiguitas peran. Tidak adanya korelasi ini berlawanan dengan hipotesis Ragins (1997) yang menyatakan bahwa dukungan sosial menunjang proses sosialisasi dan keefektifan *protégé* dalam peran-peran profesional, maka fungsi ini semestinya berdampak pada variabel-variabel seperti stres peran pekerjaan dan stres peran pada pegawai yang bekerja pada kantor akuntan publik besar.

Proses pengakuan atau pengungkapan seperti ini dapat menjadi dasar terjadinya konflik. Jika aspirasi dan nilai-nilai yang dipegang *protégé* berbeda dari nilai-nilai mentornya, *protégé* cenderung akan mengalami konflik peran. Kahn, et al (1964) dalam Viator (2001) menyebutkan konflik peran seperti ini sebagai konflik individu-peran, dimana tuntutan-tuntutan peran bertentangan dengan kebutuhan, nilai-nilai dan kapasitas individu. Karena hubungan *mentoring* sifatnya lebih dekat atau erat dibandingkan hubungan-hubungan kerja

*nonmentoring*, maka aspek “pengakuan” *mentoring* ini akan mengungkapkan tujuan dan nilai-nilai yang berbeda.

Penelitian ini menarik untuk diteliti dikarenakan, pertama, di kantor akuntan publik besar, pegawai cenderung mengalami tingkat stres yang lebih tinggi (Aranya dan Feris 1984, Bamber, Snowball dan Tubbs 1989; Rebele dan Michaels, 1990). Umumnya, pegawai-pegawai akuntan publik besar ditugaskan ke beberapa perjanjian kerja selama satu tahun fiskal, bekerja dengan banyak pengawas, yang gaya manajemennya mungkin bertentangan serta lingkungan kerjanya memiliki variabel-variabel yang tidak dapat diperkirakan, volatil dan bahkan kontradiktif menyangkut klien-klien, lembaga-lembaga luar, standar-standar profesional, serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur organisasi (Otley dan Pierce, 1995).

Kedua, karena kemajuan akuntan publik besar, pegawai secara terus menerus mempelajari peran-peran baru. Jadi, benar-tidaknya *mentor* membantu pegawai akuntan publik dalam mengatasi stres peran merupakan hal yang relevan. Ketiga, akhir-akhir ini, kantor akuntan publik (KAP) besar berinvestasi dalam bentuk program-program *mentoring* formal, terutama untuk meningkatkan retensi dan promosi pegawai, khususnya pegawai wanita (Hooks 1996; Milano 1999; Quintanilla 1997).

Sedangkan pengaruh *mentoring* terhadap organisasi adalah pada budaya dan struktur organisasi (Aleen, Poteet dan Burroughs, 1997; Kram, 1985b; Phillip- Jones, 1998). Elemen dukungan budaya ini meliputi antusiasme terhadap inovasi, lingkungan yang kondusif dan kolaborasi dan keterbukaan serta

kepercayaan (Allen dan Poteet, 1999; Geiger Du Mond dan Boyle, 1995; Kanter, 1997; Kram dan Hall, 1989; Purcell dan Russel, 1991; Ragins, 1997). Namun berbeda dengan Meldeson, et al (1989) *mentoring* berpengaruh terhadap budaya organisasi yang dapat dilihat dari keuntungan organisasi yang meliputi peningkatan kinerja kerja, kemudahan sosialisasi, kesuksesan manajerial yang lebih jelas, penyiapan kaderisasi, meningkatkan motivasi, lebih banyak menggagas ide dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Berdasarkan pemikiran tersebut maka penelitian ini merupakan pemutakhiran dan perluasan dari penelitian sebelumnya, dimana pemutakhiran dilaksanakan dengan menggunakan instrumen konflik peran yang multidimensi yaitu konflik peran yang dilihat dari kesepakatan antara staff KAP dengan pekerjaan dan supervisor serta klien, sedangkan penelitian juga mengadakan pengujian dengan menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *outcome* dan penggunaan teori peran dan teori *mentoring* untuk melihat hubungan antar variabel-variabel dalam proses *mentoring* yang diharapkan dapat menyelesaikan hasil-hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut yang diharapkan dapat memberikan tambahan bukti empiris mengenai pementoran di Kantor Akuntan Publik (KAP) besar.

## **1.2. Pernyataan Permasalahan**

Penelitian ini menganalisis pengaruh *mentoring* terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja, niat ingin pindah dengan ambiguitas peran, konflik peran, persepsi ketidakpastian lingkungan sebagai variabel mediasi dengan perspektif teori peran

dan teori *mentoring*. Masalah ini penting untuk diteliti dikarenakan, pertama, di KAP besar, pegawai cenderung mengalami tingkat stres yang lebih tinggi (Aranya dan Feris, 1984, Bamber, Snowball dan Tubbs 1989; Rebele dan Michaels,1990). Umumnya, pegawai-pegawai KAP besar ditugaskan ke beberapa perjanjian kerja selama satu tahun fiskal, bekerja dengan banyak pengawas, yang gaya manajemennya mungkin bertentangan serta lingkungan kerjanya memiliki variabel-variabel yang tidak dapat diperkirakan, volatil dan bahkan kontradiktif menyangkut klien-klien, lembaga-lembaga luar, standar-standar profesional, serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur organisasi (Otley dan Pierce, 1995).

Kedua, KAP besar relatif cepat, pegawai secara terus menerus mesti mempelajari peran-peran baru. Jadi, benar-tidaknya *mentor* membantu pegawai akuntan publik dalam mengatasi stres peran merupakan hal yang relevan. Ketiga, akhir-akhir ini, KAP besar berinvestasi dalam bentuk program-program *mentoring* formal, terutama untuk meningkatkan retensi dan promosi pegawai, khususnya pegawai wanita (Hooks, 1996; Milano 1999; Quintanilla 1997). Keempat hasil penelitian Viator (2001) menemukan hubungan signifikan dimana pegawai yang didampingi *mentoring* informal mengalami tingkat ambiguitas peran lebih rendah, temuan ini ini konsisten dengan Ostroff dan Kozlowski (1993) menemukan bukti bahwa mentor dapat menjadi sumber informasi organisasional dan pegawai baru yang didampingi mentor bisa belajar lebih banyak tentang praktek-praktek organisasi, dibandingkan dengan pegawai baru yang tidak punya *mentor*. Penelitian Viator (2001) tersebut merupakan pengembangan penelitian-penelitian sebelumnya dengan membuktikan bahwa *mentoring* informal ada hubungannya

dengan akuisisi informasi peran untuk berbagai tingkatan organisasional pegawai. *Mentoring* informal juga dikaitkan dengan rendahnya persepsi ketidakpastian lingkungan kerja, tetapi hasil-hasil penelitiannya di berbagai tingkatan organisasional pegawai masih belum cukup meyakinkan.

Analisis terhadap fungsi-fungsi *mentoring* dan stres peran menunjukkan adanya dua fungsi spesifik *mentoring* yang diberikan *mentoring* informal yang berkorelasi dengan rendahnya tingkat ambiguitas peran, yaitu; *mentoring* soal karir (terutama untuk akuntan senior), serta perlindungan dan bantuan (terutama untuk manajer senior). Selain itu dukungan sosial maupun pembentukan peran tidak berkorelasi dengan variasi ambiguitas peran. Tidak adanya korelasi ini berlawanan dengan hipotesis Ragins (1997) yang menyatakan bahwa karena dukungan sosial menunjang proses sosialisasi dan keefektifan *protege* dalam peran-peran profesional, maka fungsi ini semestinya berdampak pada variabel-variabel seperti stres peran pekerjaan dan stres peran pada pegawai yang bekerja pada kantor akuntan publik besar.

Berdasarkan pemikiran tersebut maka penelitian ini berusaha menganalisis dan menginvestigasi mengenai pengaruh program *mentoring* di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah dengan mediasi konflik peran, ambiguitas peran, persepsi ketidakpastian lingkungan, kepuasan kerja melalui perspektif teori peran dan teori *mentoring*.

### 1.3. Perumusan Masalah

Masalah penelitian dikembangkan dalam dua pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah program *mentoring* di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan.
2. Apakah program *mentoring* di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar berpengaruh terhadap prestasi kerja dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan.
3. Apakah program *mentoring* di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar berpengaruh terhadap niat ingin pindah dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan.

### 1.4. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini merupakan perluasan dan pemuktahiran yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya. Penelitian ini menyelidiki pengaruh *mentoring* terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah yang dimediasi persepsi ketidakpastian lingkungan, konflik peran dan ambiguitas peran. Orisinalitas dalam penelitian ini pertama adalah penggunaan instrumen *mentoring* yang menggunakan instrumen *mentoring* multidimensi, kedua adalah penggunaan kepuasan kerja sebagai tambahan variabel *outcome* antara *mentoring* dengan prestasi kerja dan niat ingin pindah dari suatu Kantor Akuntan Publik (KAP) besar yang berafiliasi dengan KAP asing. Sedangkan yang ketiga adalah model



penelitian ini dibangun dengan perspektif teori peran dan teori *mentoring* untuk menjelaskan hubungan *mentor* dan *protege* dalam proses *mentoring*.

#### 1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai implikasi baik teoritis maupun manajerial. Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengembangan budaya prestasi kerja di lingkungan kantor akuntan publik (KAP) melalui pengembangan program *mentoring* dengan memperhatikan variabel-variabel yang mempengaruhinya seperti *turnover intention*, konflik peran, ambiguitas peran serta persepsi ketidakpastian lingkungan, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Pembuktian ini dapat memperkaya literatur akuntansi keperilakuan berupa bertambahnya pengetahuan mengenai manfaat program *mentoring* bagi kantor akuntan publik (KAP) seperti yang disarankan pada Pernyataan Standar Auditing (PSA) No.04 tahun 2001.

Sedangkan implikasi manajerial dari penelitian ini sebagai berikut. **Pertama**, hasil penelitian diharapkan dapat memberi petunjuk kepada pimpinan KAP agar lebih menyadari terhadap program pelatihan dan keahlian auditor independen. **Kedua**, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi manajemen KAP dalam pelaksanaan *administrative control* di lingkungan Kantor Akuntan Publik.

#### 1.6. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa tujuan sebagai berikut :

1. Menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh program *mentoring* di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar terhadap kepuasan kerja dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan.
2. Menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh program *mentoring* di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar terhadap prestasi kerja dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan.
3. Menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh program *mentoring* di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar berpengaruh terhadap niat ingin pindah dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1. Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1. Sejarah Mentoring

*State of the art* dari *mentoring* dimulai sejak 800 sebelum masehi melalui kerajaan Odysseus dan yang menjadi ciri utama dari kerajaan itu adalah adanya pementoran pada keluarga kerajaan yang disebut Homer's Odyssey yang berperan sebagai advisor dan *guide* pada keluarga kerajaan Odysseus. Sejak saat itu *mentoring* dipakai dalam proses mekanisme kerja dan organisasi untuk meningkatkan sumber daya manusia. Mulai saat itu digunakan sebagai prinsip dasar hubungan *mentoring* yang tidak mengalami perubahan sampai beberapa tahun dan terus diaplikasikan dalam tempat kerja Hegstad (2002).

Baru pada tahun 1970 diberikan konsep program *mentoring* formal menurut pandangan publik misalnya Kanter's (1977) dengan dihasilkannya buku *The Men and Women of Corporation*, yang melihat peran *mentoring* dalam organisasi yang besar dan melihat kesulitan pada saat proses *mentoring* dalam suatu kelompok tertentu (misalnya pada wanita dan minoritas) serta melihat keuntungan yang didapat dari oleh *mentor*. Buku selanjutnya adalah *The Seasons of a Man's Life* (Levinson, et al, 1978) yang menyatakan bahwa mentor menyajikan penggunaan transisional *role model* untuk karyawan muda yang baru masuk dalam dunia kerja, buku ini terus menjadi acuan untuk penelitian-penelitian *mentoring* dan pembuatan artikel baik yang berorientasi empiris maupun berorientasi praktis. Buku berikutnya adalah *Mentoring at Work: Development Relationship in Organizational Life*, ini merupakan yang terbesar

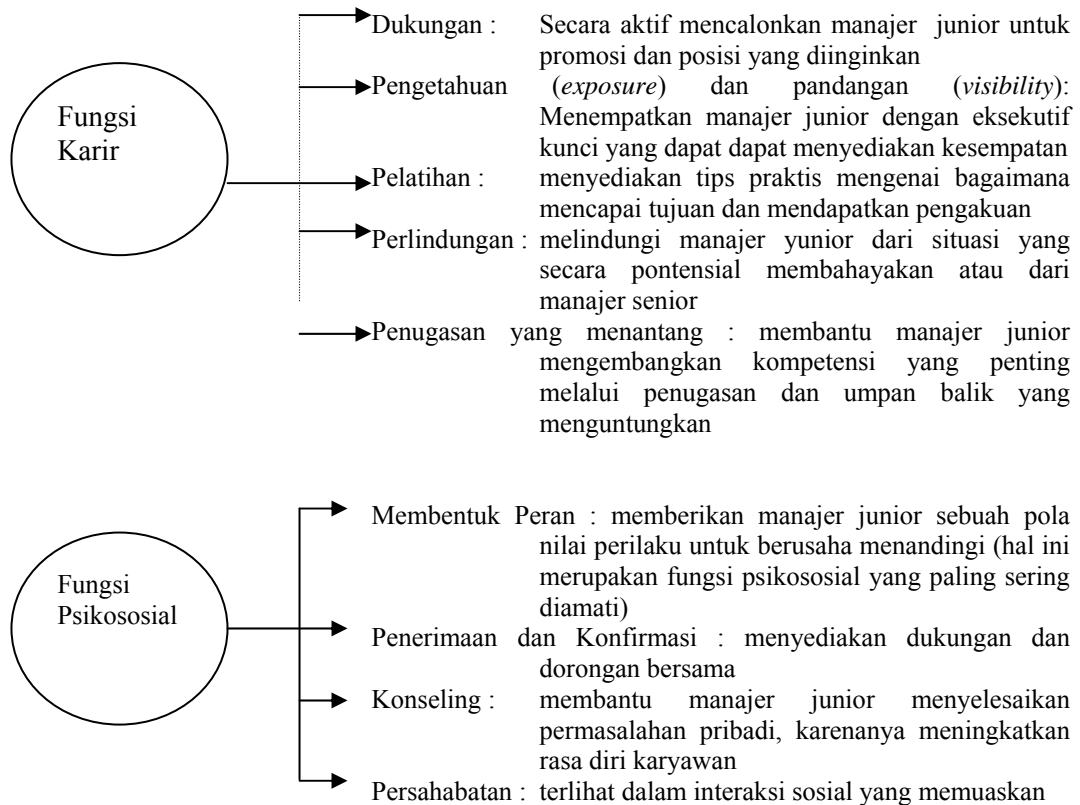
di dunia dalam bidang *mentoring*. Buku ini adalah hasil dari penelitian, Kram (1985b) yang menurunkan dua aliran fungsi *mentor* antara lain yang pertama adalah sebagai fungsi pendukung pengembangan karir dalam mengawali dan memberikan rekomendasi untuk peningkatan karir bagi *protégé*. Kedua, adalah fungsi psikososial yang menjadikan *protégé* lebih *confiden* dan *self-image*.

Fungsi pengembangan karir menunjang *protégé* dalam mempelajari pekerjaannya dan mempersiapkan peningkatan karir dalam organisasi. Sedangkan fungsi psikososial berguna untuk menunjang dan memastikan perkembangan keberadaan diri *protégé*. *Mentor* dapat mengambil peran sosial dengan membagi pengalaman pribadinya dan mendorong *protégé* untuk terbuka bila menghadapi masalah-masalah pekerjaan.

Terdapat lima fungsi karir yang dapat meningkatkan perkembangan karir *protégé* yaitu dukungan pengetahuan, pandangan, pelatihan, perlindungan dan tugas yang menantang. Sedangkan fungsi psikososial terdapat empat fungsi psikososial dalam pementoran antara lain peran keteladanan, penerimaan, konfirmasi, konseling dan persahabatan. Fungsi psikososial menjelaskan identitas partisipan dan meningkatkan keyakinan terhadap kemampuan. Dalam gambar berikut ini Kram mengidentifikasi dua fungsi karir dan psikososial dari proses *mentoring*.

## Gambar 2.1

### Proses *Mentoring* Kram (1985)



Sumber : KE. Kram. (1985)

Kram (1985b) mengidentifikasi empat tahapan hubungan *mentoring*. Pertama, adalah permulaan (*initiation*) yang terjadi pada hubungan *mentor* dan *protégé* dalam memulai pengembangan. Kedua; pengolahan (*cultivation*) *mentor* dan *protégé* saling menyenangkan satu lainnya dan memahami nilai hubungan mereka. Ketiga, pemisahan (*separation*) terjadi ketika *protégé* mengembangkan independensi, *mentor* tidak lama dan peningkatan pengembangan *protégé*, *protégé* dipromosikan pada tingkatan yang sama dengan *mentor*. Keempat, keterlibatan redefinisi (*redefinition involve*) yang merubah dalam hubungan *guide* yang sama,

*peer-like friendship*. Tahap ini dapat diperlihatkan dalam proses tiga sampai delapan tahun atau lebih.

Penelitian Kram memacu penelitian lainnya yang relevan dalam tahun 1985. Misalnya Noe (1988a, 1988b) yang menjadi gambaran literatur *mentoring* mengenai pengaruh gender dalam hubungan *mentoring* dan program *mentoring* dalam organisasi. Perbandingan karyawan yang dimentor dengan yang tidak dimentor menjadi topik penelitian yang semakin populer seperti Fagenson (1988, 1989, 1992). Penelitian lainnya yang merupakan penelitian *peer mentoring* (Kram dan Isabella, 1985), *mentoring* sebagai penangkal stres organisasi (Kram dan Hall, 1989) dan pengembangan program *mentoring* dalam organisasi (Burke dan MCKeen, 1989; Philips dan Jones, 1983).

Penelitian *mentoring* tumbuh subur dalam era tahun 1990an dan masih diminati dari berbagai macam disiplin ilmu, seperti Margo Muray (1991) mempublikasi *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*, dengan membuat model *outlining* mengenai program *mentoring* formal seleksi untuk *mentor* dan orientasi yang dapat diaplikasikan dalam berbagai organisasi, misalnya bisnis, industri dan organisasi *non-profit*

### 2.1.2. Mentoring *Formal* dan Mentoring *Informal*

*Mentoring* formal adalah suatu pementoran formal yang dilakukan dua orang atau lebih yang dan terstruktur dan dikelola secara organisasi, sedangkan *mentoring* adalah suatu pementoran informal yang dibangun secara spontan dan sangsi organisasi yang diberikan juga secara tidak formal.

Salah satu perbedaan utama antara *mentoring* informal dan formal adalah keaktifan dari hubungan antara *mentor* dengan *protégé*. Program formal cenderung membandingkan antara *mentor* dengan *protégé* dengan menggunakan kriteria yang bervariasi sedangkan program informal hanya meningkatkan kinerja *protégé* saja (Knippen, Greem; 1991 dalam Warner, 1997).

Program *mentoring* formal umumnya berkaitan dengan jenis hubungan yang berbeda dibandingkan dengan *mentoring* informal. Dalam *mentoring* informal, *mentor* cenderung menjadi pengawas yang berkuasa dan membentuk karir *protégé*. Program *mentoring* formal biasanya tidak berkaitan dengan hubungan *mentor* yang berkuasa seperti *mentoring* informal, namun lebih terkait dengan hubungan sponsor dan *guide*. *Guide* adalah seseorang yang dapat menjadi penuntun sehingga dapat menghindari kejadian-kejadian yang tidak baik, sedangkan sponsor berfungsi sebagai pengawas yang kuat (namun tidak berkuasa) terhadap *protege*.

Secara umum kontribusi *mentoring* dipresentasikan dalam Tabel 2.1. yang mana dalam tabel tersebut menjelaskan manfaat *mentoring* bagi organisasi, bagi *mentor* dan *protege* (Alleman, 1993), Carrel, Kuzmits dan Elbert (1992), Spencer (1996) dan Lecey (1999) dan Rolfe dan Flett (2002) dalam Mathew (2006).

**Tabel 2.1**  
**Keuntungan Program *Mentoring* di Tempat Kerja**

Keuntungan Bagi Organisasi	Keuntungan Bagi <i>Mentor</i>	Keuntungan Bagi <i>Protege</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dapat meningkatkan Produktivitas</li> <li>• Penilaian capaian individu lebih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan</li> <li>• Peningkatan semangat kerja</li> <li>• Penghargaan instrinsik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dapat mengakses jaringan <i>mentor</i></li> <li>• Memperoleh pengetahuan dan</li> </ul>

<p>baik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecakapan teknis dan Manajemen yang ditingkatkan</li> <li>• Dapat menemukan Bakat tersembunyi</li> <li>• Dapat meningkatkan Kualitas kepemimpinan</li> <li>• Dapat meningkatkan target kinerja</li> <li>• Menantang pimpinan untuk bertumbuh</li> <li>• Meningkatkan Perekrutan yang lebih baik</li> <li>• Dapat meningkatkan Komunikasi</li> <li>• Memantapkan jaringan dukungan untuk karyawan</li> <li>• Dapat Peningkatan layanan jasa</li> <li>• Meningkatkan Komitmen pegawai</li> <li>• Meningkatkan pengetahuan perusahaan</li> <li>• Peningkatan budaya organisasi</li> <li>• Pengenalan kontribusi individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan perasaan untuk selalu dibutuhkan</li> <li>• Pengakuan profesional</li> <li>• Kesempatan untuk memberikan ide baru</li> <li>• Peningkatan sharing pengalaman dan pengetahuan</li> <li>• Kesempatan untuk mereflesikan peran</li> <li>• Sebagai tempat untuk diskusi dengan orang yang mempunyai perspektif segar dan bagian dari pemikir organisasi</li> <li>• Peningkatan harga diri</li> <li>• Peningkatan komunikasi dan kepemimpinan</li> <li>• Pertumbuhan personal</li> </ul>	<p>skill</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan promosi</li> <li>• Kesempatan dan mobilisi karir</li> <li>• Status</li> <li>• Memperoleh role model</li> <li>• Pengertian yang mendalam mengenai budaya dan peraturan yang tidak tertulis</li> <li>• Dukungan lingkungan</li> <li>• Pengembangan kepribadian yang lebih profesional dan confiden</li> <li>• Pengenalan dan kepuasan kerja</li> <li>• Empowerment</li> <li>• Pertumbuhan personal</li> <li>• Peningkatan komunikasi</li> <li>• Visi yang lebih luas</li> </ul>
---	--	---

Sumber : (Alleman, 1993), Carrel, Kuzmits dan Elbert (1992), Spencer (1996) dan Lecey (1999) dan Rolfe dan Flett (2002) dalam Mathew (2006).

### 2.1.3. Teori Peran dan Teori Mentoring

Teori peran (*Role Theory*) adalah teori yang merupakan perpaduan teori, orientasi, maupun disiplin ilmu. Selain dari psikologi, teori peran berawal dari dan masih tetap digunakan dalam sosiologi dan antropologi (Sarwono, 2002). Dalam ketiga ilmu tersebut, istilah “peran” diambil dari dunia teater. Dalam teater, seorang aktor harus bermain sebagai seorang tokoh tertentu dan dalam posisinya sebagai tokoh itu ia diharapkan untuk berperilaku secara tertentu. Posisi aktor dalam teater (sandiwara) itu kemudian dianalogikan dengan posisi seseorang dalam masyarakat. Sebagaimana halnya dalam teater, posisi orang dalam masyarakat sama dengan posisi aktor dalam teater, yaitu bahwa perilaku yang



diharapkan daripadanya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berada dalam kaitan dengan adanya orang-orang lain yang berhubungan dengan orang atau aktor tersebut. Dari sudut pandang inilah disusun teori-teori peran.

Menurut Biddle dan Thomas (1966) teori peran terbagi menjadi empat golongan, yaitu istilah-istilah yang menyangkut (a) orang-orang yang mengambil bagian dalam interaksi sosial (b) perilaku yang muncul dalam interaksi tersebut (c) kedudukan orang-orang dalam perilaku (d) kaitan antara orang dan perilaku.

Sedangkan orang-orang yang mengambil bagian dalam interaksi sosial terbagi menjadi 2 yaitu : (1) aktor (*actor*, pelaku), yaitu orang yang sedang berperilaku menurut suatu peran tertentu (2) target (sasaran) atau orang lain (*other*), yaitu orang yang mempunyai hubungan dengan aktor dan perilakunya. Aktor maupun target bisa berupa individu-individu ataupun kumpulan individu (kelompok). Hubungan antara kelompok dengan kelompok misalnya terjadi antara sebuah paduan suara (aktor) dan pendengar (target). Istilah “aktor” kadang-kadang diganti dengan *person*, *ego*, atau *self*. Sedangkan “target” kadang-kadang diganti dengan istilah *alter-ego*, *alter* atau *non-self*. Dengan demikian, jelaslah bahwa teori peran sebetulnya dapat diterapkan untuk menganalisis setiap hubungan antar dua orang atau antar banyak orang.

Cooley (1902) dan Mead (1934) menyatakan bahwa hubungan aktor target adalah membentuk identitas aktor (*person*, *self*, *ego*) yang dalam hal ini dipengaruhi oleh penilaian atau sikap orang-orang lain (target) yang telah digeneralisasikan oleh aktor. Sedangkan Secord dan Backman (1964) menyatakan bahwa aktor menempati posisi pusat (*focal position*), sedangkan target menempati

posisi padanan dari posisi pusat tersebut (*counter position*). Dengan demikian, maka target berperan sebagai pasangan (*partner*) bagi aktor. Hal ini terlihat misalnya pada hubungan ibu-anak, suami istri atau pemimpin anak buah.

Park menjelaskan dampak masyarakat atas perilaku kita dalam hubungannya dengan peran, namun sebelumnya Robert Linton (1936), seorang antropolog, telah mengembangkan teori peran. Teori Peran menggambarkan interaksi sosial dalam terminologi aktor-aktor yang bermain sesuai dengan apa-apa yang ditetapkan oleh budaya. Sesuai dengan teori ini, harapan-harapan peran merupakan pemahaman bersama yang menuntun kita untuk berperilaku dalam kehidupan sehari-hari. Menurut teori ini, seseorang yang mempunyai peran tertentu misalnya sebagai dokter, mahasiswa, orang tua, wanita, dan lain sebagainya, diharapkan agar seseorang tadi berperilaku sesuai dengan peran tersebut. Mengapa seseorang mengobati orang lain, karena dia adalah seorang dokter. Jadi karena statusnya adalah dokter maka dia harus mengobati pasien yang datang kepadanya dan perilaku ditentukan oleh peran sosialnya

Kemudian, sosiolog yang bernama Glen Elder (1975 dalam Mustofa, 2006) membantu memperluas penggunaan teori peran menggunakan pendekatan yang dinamakan "*life-course*" yang artinya bahwa setiap masyarakat mempunyai harapan kepada setiap anggotanya untuk mempunyai perilaku tertentu sesuai dengan kategori-kategori usia yang berlaku dalam masyarakat tersebut. Contohnya, sebagian besar warga Amerika Serikat akan menjadi murid sekolah ketika berusia empat atau lima tahun, menjadi peserta pemilu pada usia delapan belas tahun, bekerja pada usia tujuh belas tahun, mempunyai istri/suami pada usia

dua puluh tujuh, pensiun pada usia enam puluh tahun. Di Indonesia berbeda, usia sekolah dimulai sejak tujuh tahun, punya pasangan hidup sudah bisa usia tujuh belas tahun, pensiun usia lima puluh lima tahun. Urutan tadi dinamakan “tahapan usia” (*age grading*). Dalam masyarakat kontemporer kehidupan kita dibagi ke dalam masa kanak-kanak, masa remaja, masa dewasa, dan masa tua, di mana setiap masa mempunyai bermacam-macam pembagian lagi.

Penelitian Viator (2001) menggunakan perpaduan antara teori peran dengan teori *mentoring* dalam memprediksi dampak pementoran pada ambiguitas peran dan konflik peran dan variabel *outcome* yaitu prestasi kerja dan niat pindah. Menurut Kahn, et al (1964) dalam Viator (2001) teori dinamika peran didasarkan pada tahapan-tahapan peran yaitu: siklus proses-proses antara penyampai-penyampai peran dengan individu yang dimaksud. Menurut teori ini penyampai-penyampai peran memiliki pengharapan-pengharapan terhadap perilaku individu yang dituju dan berusaha mempengaruhi perilaku individu tersebut dengan menyampaikan informasi tentang pengharapan-pengharapan peran. Individu yang dimaksud dapat merespon dengan menerima atau menolak berdasarkan persepsinya terhadap si penyampai peran.

Dasar teoritis dalam penelitian Viator (2001) adalah *mentor* bertindak sebagai penyampai peran, terlibat dengan *protegenya* dalam tahapan-tahapan peran, sehingga interaksi-interaksi *mentor* dan *protege* cenderung berkaitan dengan hasil-hasil peran. Dirsmith dan Covalski (1985) melaporkan bahwa hubungan *mentor-protégé* di kantor-kantor akuntan publik besar terbiasa untuk “menyampaikan informasi secara lateral”. Dirsmith, et al (1997) juga menyatakan

bahwa saran dan tuntunan *mentoring* di kantor-kantor akuntan publik besar berguna untuk memberikan informasi umpan balik pada *protégé* tentang “hubungan *protégé* dengan klien-klien dan rekanan inti, aspek-aspek bisnis perusahaan, penampilan dan perilaku *protégé*, serta politik praktisnya”.

Selanjutnya dijelaskan dalam teori ini penyampai peran juga sebagai *mentor* berpotensi mempengaruhi dua hasil yang diprediksikan dalam model tahapan-tahapan peran yaitu: ambiguitas peran dan konflik peran. Ambiguitas peran dimaksudkan disini adalah “tidak adanya informasi umpan balik hasil evaluasi pengawas tentang hasil kerja seseorang, tentang peluang-peluang kenaikan karir, cakupan tanggung jawab, dan pengharapan-pengharapan penyampai peran” (Katz dan Kahn, 1978). Ambiguitas peran muncul karena kurangnya informasi atau karena tidak adanya informasi sama sekali maupun informasinya tidak disampaikan. Menurut teori ini salah satu fungsi *mentor* adalah menyediakan informasi bagi *protégé* untuk memperjelas pengharapan-pengharapan peran. Informasi yang disampaikan oleh *mentor* berpotensi untuk mengurangi ambiguitas peran. Sedangkan Katz dan Kahn (1978) mengidentifikasi banyak jenis konflik peran, tetapi yang paling relevan dengan praktek akuntan publik adalah konflik antar-penyampai peran dan konflik individu-peran. Konflik antar-penyampai peran terjadi bila pengharapan seorang penyampai peran (misal manajer audit) bertentangan dengan pengharapan penyampai peran lain (misal manajer audit lain). Konflik individu-peran terjadi bilamana tuntutan-tuntutan peran tidak sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan, nilai-nilai atau kapasitas individu.

Sedangkan menurut teori *mentoring*, *mentor* memberikan pengaruh positif pada *protégé* dan membantunya menyesuaikan diri dengan peran organisasionalnya. *Mentor* dipandang sebagai sumber penting untuk mendapatkan informasi-informasi tentang proses-proses organisasi, untuk menjalin hubungan dengan anggota-anggota penting dalam organisasi, memberikan umpan balik pada masa-masa penugasan yang sulit, dan sebagai tempat belajar untuk mengatur kelompok-kelompok kerja, rekan-rekan kerja ataupun atasan (Dreher dan Ash, 1990 ; Kram, 1988).

#### 2.1.4. *Persepsi Ketidakpastian Lingkungan*

Persepsi ketidakpastian lingkungan dapat diartikan sebagai persepsi karyawan tentang lingkungan yang dihadapi dan mempengaruhi di tempat karyawan bekerja. Disamping mengalami ambiguitas pengharapan peran, pegawai akuntan publik juga mengalami ketidakpastian yang muncul dari lingkungan kerja (Duncan 1972; Gregson, Wendell dan Aono 1994; Otley dan Pierce 1995). Ferris (1977) menyatakan bahwa “konsep ketidakpastian tidak berkaitan dengan lingkungan fisik, tetapi dengan pengetahuan dan persepsi individu akan lingkungannya”.

Miliken (1987) menjelaskan bahwa ketidakpastian lingkungan terdiri dari tiga tipe (*effect uncertainty*, *response uncertainty*, dan *stated uncertainty*). *Effect uncertainty* adalah ketidakmampuan memprediksi pengaruh lingkungan di masa akan datang terhadap organisasi. *Response uncertainty* adalah ketidakmampuan memprediksi konsekuensi dari pilihan-pilihan keputusan untuk merespon lingkungan. Sedangkan *stated uncertainty* merupakan suatu hal selalu

dihubungkan dengan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (*perceived environmental uncertainty*). Walaupun *stated uncertainty* menggambarkan ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, namun operasionalisasi ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan meliputi pengukuran tipe-tipe ketidakpastian lingkungan secara menyeluruh sehingga memberikan hasil-hasil penelitian yang informatif (Gerloff, et al, 1991).

Relevansi ketidakpastian lingkungan dengan auditor berasal dari keberadaan banyaknya variabel yang tidak bisa diprediksi, berubah-ubah dan kadang variabel saling bertentangan di dalam lingkungan kerjanya, seperti klien, agen luar, supervisor, dan departemen dalam perusahaan, tim audit, standar dan etika profesional dan aturan serta prosedur perusahaan. Miliken (1987), menyatakan ketidakpastian sebagai rasa ketidakmampuan individu dalam memprediksi sesuatu secara akurat. Seseorang mengalami ketidakpastian karena merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi secara akurat, atau karena individu merasa tidak mampu membedakan antara data yang relevan dengan data yang tidak relevan. Kemampuan memprediksi keadaan dimasa yang akan datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah terjadi pada auditor yang terlibat dalam pembuatan laporan audit, sebaliknya dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, auditor sulit memprediksi masa depan karena ketiadaan informasi yang akurat sehingga auditor sulit menciptakan laporan audit yang baik.

### 2.1.5. *Kepuasan Kerja*

Menurut Robbins (1996) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima. Penelitian-penelitian *mentoring* menemukan bahwa hubungan-hubungan *mentoring* berkorelasi dengan hasil-hasil kerja positif, kepuasan kerja yang lebih tinggi (Chao, Waltzn dan Gardner 1992, Whitely dan Coester 1993; Wexley dan Yukl, 1977)

Menurut Harold E. Burt dalam As'ad (1978) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah pertama faktor hubungan antar karyawan, antara lain hubungan antara manager dengan karyawan, faktor psikis dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sekerja. Kedua faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja dan jenis kelamin. Ketiga adalah faktor-faktor luar, yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi dan pendidikan.

Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown (1950) dalam As'ad (1978) ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu antara lain kedudukan, pangkat atau golongan, umur, jaminan finansial dan jaminan sosial serta mutu pengawasan.

Lima model yang menonjol menurut Kreitner dan Kinicki (1995) menjelaskan penyebab dari kepuasan kerja adalah pemenuhan kebutuhan, ketidakcocokan, pencapaian nilai, persamaan, dan komponen watak atau genetik.

Adapun ulasan singkat dari model itu adalah pertama pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak dapat terpenuhi dapat mempengaruhi kepuasan maupun berhentinya karyawan. Walaupun model-model ini memunculkan sejumlah besar kontroversi, tetapi secara umum diterima bahwa pemenuhan kebutuhan memiliki korelasi dengan kepuasan kerja. Kedua adalah ketidakcocokan, model-model ini menurut Kreitner dan Kinicki (1995) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari harapan yang tidak terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik, dan apa yang pada kenyataannya diterimanya. Pada saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seseorang akan tidak puas.

Ketiga adalah pencapaian nilai, gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah kepuasan yang berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai secara positif berkaitan dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu pimpinan organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan melakukan strukturisasi lingkungan kerja penghargaan dan pengakuan yang berhubungan dengan nilai-nilai karyawan. Berikutnya yang keempat adalah persamaan, dalam model ini kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat kerja. Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan, relatif sama dengan inputnya, perbandingan yang mendukung output atau input lain yang signifikan.



Para karyawan merasakan keadilan terhadap upah dan promosi secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja. Model yang keempat adalah komponen watak atau genetik. Model kepuasan ini berusaha menjelaskan berbagai situasi kerja yang secara khusus didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik. Oleh karenanya model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja.

#### 2.1.6. *Ambiguitas Peran dan Konflik Peran*

Ambiguitas peran adalah “tidak adanya informasi umpan balik hasil evaluasi pengawas tentang hasil kerja seseorang, tentang peluang-peluang kenaikan karir, cakupan tanggung jawab, dan pengharapan-pengharapan si penyampai peran” (Katz dan Kahn, 1978). Ambiguitas peran muncul karena kurangnya informasi atau karena tidak adanya informasi sama sekali atau informasinya tidak disampaikan. Selain itu salah satu fungsi *mentor* adalah menyediakan informasi bagi *protege* untuk memperjelas pengharapan-pengharapan peran. Informasi yang disampaikan oleh *mentor* berpotensi untuk mengurangi ambiguitas peran.

Bamber, et al (1989) menyatakan bahwa faktor yang berhubungan dengan ambiguitas peran meliputi koordinasi arus kerja, pelanggaran dalam rantai komando, deskripsi jabatan, dan kecukupan arus komunikasi. Ambiguitas peran disebabkan karena banyaknya tuntutan pekerjaan, tekanan waktu dalam tugas, dan ketidakpastian pengawasan oleh atasan yang mengakibatkan karyawan harus menebak dan memprediksikan sendiri setiap tindakannya. Ambiguitas peran tersebut dapat dieliminir antara lain dengan (1) memperkirakan hasil (*outcomes*) atau tanggapan yang timbul dari suatu tindakan perilaku. (2) adanya kejelasan terhadap syarat-syarat perilaku dapat membantu menjadi pedoman perilaku (Rizzo, et al, 1970; dalam Sawyer, 1992). Ambiguitas peran dapat terjadi di KAP jika organisasi tersebut mengalami perubahan struktur dan perubahan peraturan kepegawaian, yang menyebabkan timbulnya

masalah-masalah seperti tuntutan dan tekanan atas pekerjaan yang lebih baik (Ameen, et al, 1995).

Sedangkan konflik peran terjadi jika seseorang memiliki beberapa peran yang saling bertentangan atau ketika sebuah posisi tunggal memiliki harapan potensial yang saling bertentangan. Setiap peran mengacu pada sebuah identitas yang mendefinisikan siapa dan bagaimana karyawan harus bertindak dalam situasi tertentu (Siegel dan Marconi, 1989).

Mekanisme pengendalian tugas berdasarkan pada diri sendiri (*self-control*) kemungkinan akan berbenturan dengan mekanisme pengendalian organisasi yang dikembangkan oleh manajemen. Konflik peran berhubungan dengan adanya dua tuntutan yang saling bertentangan. Rizzo, et al (1970).

Karyawan sebagai pekerja dalam lingkungan KAP mempunyai struktur kerja yang baku, jika terjadi gangguan terhadap koordinasi arus kerja dan informasi tentang

kemajuan tugas, kurang kewenangan dalam mengambil keputusan, akan menyebabkan timbulnya konflik peran, Gibson, et al (1995); Robbins (1996) Luthans (1998) dan Bamber, et al (1989) menemukan bahwa konflik peran yang timbul akan meningkatkan kecemasan dalam menjalankan tugas. Konflik peran adalah “kemunculan dua (atau lebih) penyampai peran secara berbarengan yang saling bertentangan” Katz dan Kahn (1978). Katz dan Kahn (1978) mengidentifikasi banyak jenis konflik peran, tetapi yang paling relevan dengan praktek akuntan publik adalah konflik antar penyampai peran dan konflik individu peran. Konflik antar penyampai peran terjadi bila pengharapan seorang penyampai peran (manajer audit) bertentangan dengan pengharapan-pengharapan penyampai peran lain (misalnya manajer audit lain). Konflik individu-peran terjadi bilamana tuntutan-tuntutan peran tidak sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan, niat-niat atau kapasitas individu.

Sedangkan konflik itu sendiri adalah suatu proses yang terjadi bila perilaku seseorang terhambat karena perilaku orang lain. Konflik sering terjadi dalam hubungan yang erat (Peterson, 1983). Konflik akan semakin mudah timbul bila interdependensi makin meningkat. Bila interaksi menjadi semakin kerap dan melibatkan berbagai kegiatan dan hal-hal yang semakin luas, peluang untuk munculnya ketidaksesuaian akan semakin besar. Konflik dapat menunjang atau mengancam suatu hubungan, tergantung dari cara penyelesaiannya. Konflik dapat membantu seseorang untuk memperjelas dan mengubah harapannya terhadap suatu hubungan serta konsepsi tentang dirinya dan pasangannya.

#### 2.1.7. *Prestasi Kerja*

Hasil-hasil kerja dalam penelitian ini dapat diidentifikasi menjadi kinerja kerja atau prestasi kerja. Prestasi kerja diartikan sebagai kesuksesan yang dicapai seseorang melaksanakan suatu pekerjaan. Kesuksesan yang dimaksud tersebut ukurannya tidak dapat disamakan pada semua orang, namun lebih merupakan

hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya (Marier dalam Wayan, 2000).

Kinerja berkaitan erat dengan tujuan, sebagai suatu hasil perilaku kerja seseorang (Davis, 1985; Wayan, 2000). Perilaku kinerja dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor spesifik seperti kemampuan, upaya dan kesulitan tugas (Timpl, 1988). Kinerja sebagai hasil pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai dengan standar prestasi, kualitatif maupun kuantitatif, yang telah ditetapkan oleh individu secara pribadi maupun oleh perusahaan tempat individu bekerja. Kinerja juga seringkali sama dengan kemampuan seorang auditor bahkan berhubungan dengan komitmen terhadap suatu profesi (Larkin dan Seweikart, 1992).

Albanese (1981) seperti dikutip oleh Wayan (2000) mengatakan bahwa kinerja yang ditunjukkan karyawan dalam suatu perusahaan berkaitan dengan perilaku-perilaku karyawan yang ungkapkan pada pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan, termasuk di dalamnya berkaitan dengan aspek sosialisasi, pelatihan, motivasi dan minat-minat individu. Vroom (1964) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh profesionalisme dan motivasi kerja merupakan kemauan individu untuk menggunakan usaha yang tinggi dalam upaya mencapai tujuan-tujuan perusahaan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Apabila tuntutan kerja yang dibebankan pada individu tidak sesuai dengan kemampuannya (*ability*) maka kinerja yang diharapkan akan sulit tercapai.

Sedangkan menurut Gibson (1998) karir adalah persepsi orang mengenai urutan sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman dan kegiatan

dengan pekerjaan sepanjang hidup orang tersebut. Gaji dan posisi merupakan indikator yang lebih populer mengenai prestasi karir. Semakin cepat kenaikan gaji seseorang semakin cepat kenaikan pangkat seseorang dalam hirarki, maka semakin tinggi pula prestasi karirnya.

#### 2.1.8. *Niat Ingin Pindah* / Turnover Intention

*Turnover intentions* diindikasikan sebagai sikap individu yang mengacu pada hasil evaluasi mengenai kelangsungan hubungannya dengan organisasi dimana dirinya bekerja dan belum terwujud dalam bentuk tindakan pasti (Suwandi dan Indranto, 1999). Tinggi rendahnya *turnover* karyawan pada suatu organisasi mengakibatkan tinggi rendahnya biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan yang harus ditanggung organisasi (Mercer, 1988). Hal ini dapat mengganggu efisiensi operasional organisasi, apalagi karyawan yang pindah tersebut memiliki pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman yang baik. *Turnover* dapat membawa dampak positif apabila timbul kesempatan untuk menggantikan individu yang berkinerja tidak optimal dengan individu yang memiliki ketrampilan, motivasi dan loyalitas yang tinggi (Dalton dan Todor, 1981).

*Turnover* didefinisikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak sukarela (*involuntary*) dari suatu organisasi (Robbins, 1996). *Voluntary turnover* atau *quit*, merupakan keputusan untuk meninggalkan organisasi, disebabkan oleh dua faktor yaitu seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini serta tersedianya alternatif pekerjaan lain (Shaw, et al, 1998). Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja

(*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya. Hasil beberapa penelitian terdahulu mengemukakan bahwa *intentions to leave* adalah penyebab langsung *turnover* karyawan (Lee dan Mowday, 1987; Michaels dan Spector, 1982).

Menurut Kollarish (1968) dalam Vince (2001) sekitar 85 persen profesional akuntansi yang bergabung di KAP besar telah meninggalkan pekerjaannya untuk pekerjaan alternatif lain (Belkaoui, 1989). Hal ini juga didukung oleh Snead dan Harrel (1991) bahwa di KAP terdapat tingkat perputaran yang cukup tinggi. Sedangkan menurut beberapa peneliti seperti Bline, et al (1991), Harell (1990), Judge (1993), Lum, et al (1998), Norris dan Niebuhr (1984) menyatakan bahwa karakteristik yang berpengaruh secara signifikan terhadap keinginan berpindah pada KAP adalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Penelitian yang berkaitan dengan keinginan berpindah auditor KAP di Indonesia salah satunya dilakukan oleh Vince Ratnawati (2001). Hasil penelitian menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja staf akuntan mempengaruhi keinginan berpindah melalui komitmen organisasi, sedangkan konflik peran ditemukan mempengaruhi niat ingin pindah.

## **2.2.Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1. Pengaruh *Mentoring* Terhadap Persepsi Ketidakpastian Lingkungan**

Pegawai akuntan publik di samping mengalami ambiguitas peran, juga mengalami ketidakpastian yang muncul dari lingkungan kerja mereka (Duncan 1972; Gregson, Wendell dan Aono 1994; Otley dan Pierce, 1995). Ferris (1977)



menyatakan bahwa “konsep ketidakpastian tidak berkaitan dengan lingkungan fisik, tetapi dengan pengetahuan dan persepsi individu akan lingkungannya”.

Hasil penelitian yang dilakukan Viator (2001) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki *mentor* informal menunjukkan tingkat persepsi ketidakpastian lingkungan yang jauh lebih rendah akan tetapi bila dilihat untuk sub-sub-kelompok lain hasilnya masih kontradiktif. Hubungan antara *mentoring* informal dengan persepsi ketidakpastian lingkungan dalam sub-kelompok manajer wanita adalah negatif, tetapi ditemukan hubungan positif dalam sub-kelompok manajer senior pria.

Hasil penelitian-penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk membuat dugaan bahwa pegawai akuntan publik yang didampingi *mentoring* tidak akan merasakan ketidakpastian lingkungan kerja. Hipotesis yang dikembangkan berdasarkan hal ini adalah sebagai berikut :

**Hipotesis 1:** Program *mentoring* berpengaruh negatif terhadap persepsi ketidakpastian lingkungan

### **2.2.2. Pengaruh Program *Mentoring* Terhadap Ambiguitas Peran dan Konflik Peran**

Teori dinamika peran (Kahn, et al, 1964 dalam Viator, 2001) didasarkan pada proses-proses peran yaitu : siklus proses-proses antara penyampai-penyampai peran dengan individu yang dimaksud. Menurut teori ini penyampai-penyampai peran memiliki pengharapan-pengharapan terhadap perilaku individu yang dituju dan berusaha mempengaruhi perilaku individu tersebut dengan menyampaikan informasi tentang pengharapan-pengharapan peran. Individu yang

dimaksud merespon dengan menerima atau menolak berdasarkan persepsinya terhadap si penyampai peran.

Dasar teoritis dalam penelitian ini adalah, *mentor* bertindak sebagai penyampai peran dengan *protege* dalam proses-proses peran, dan sehingga interaksi-interaksi mereka cenderung berkaitan dengan hasil-hasil peran. Dirsmith dan Covalleski (1985) menemukan bahwa hubungan *mentor* dengan *protege* di kantor-kantor akuntan publik besar terbiasa untuk menyampaikan informasi secara lateral. Dirsmith, et al, (1997) juga menyatakan bahwa saran dan tuntutan *mentoring* di kantor-kantor akuntan publik besar berguna untuk memberikan *protege* informasi umpan balik tentang hubungan *protege* dengan klien-klien dan rekanan inti, aspek-aspek bisnis perusahaan, penampilan dan perilaku *protege*, serta politik praktisnya. Deskripsi ini dengan jelas menyatakan *mentor* sebagai penyampai peran.

Sebagai penyampai peran, *mentor* berpotensi mempengaruhi dua hasil yang diprediksikan dalam model kegiatan peran yaitu : ambiguitas peran dan konflik peran. Ambiguitas peran adalah “tidak adanya informasi umpan balik hasil evaluasi pengawas tentang hasil kerja seseorang, tentang peluang-peluang kenaikan karir, cakupan tanggung jawab, dan pengharapan-pengharapan penyampai peran” (Katz dan Kahn, 1978). Ambiguitas peran muncul karena kurangnya informasi, karena tidak adanya informasi sama sekali atau informasinya tidak disampaikan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa salah satu fungsi *mentor* adalah menyediakan informasi bagi *protege* untuk memperjelas

pengharapan-pengharapan peran. Informasi yang disampaikan oleh *mentor* berpotensi untuk mengurangi ambiguitas peran.

Sedangkan konflik peran adalah “kemunculan dua (atau lebih) penyampai peran secara berbarengan yang saling bertentangan” (Katz dan Kahn, 1978). Katz dan Kahn mengidentifikasi banyak jenis konflik peran, tetapi yang paling relevan dengan praktek akuntan publik adalah konflik antar penyampai peran dan konflik individu- peran. Konflik antar penyampai peran terjadi bila pengharapan seorang penyampai peran (manajer audit) bertentangan dengan pengharapan-pengharapan penyampai peran lain (manajer audit lain). Konflik individu-peran terjadi bilamana tuntutan-tuntutan peran tidak sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan, niat-niat atau kapasitas individu.

Teori peran menyatakan bahwa interaksi antara *mentor* dan *protégé* atau pendatang baru adalah penting karena dapat dijadikan sebagai sumber pembelajaran dan penyesuaian (Ashforth dan Taylor, 1990). Peran hubungan ini dengan supervisor dan para karyawan berpengaruh terhadap peran persepsi pendatang baru mengenai penyesuaian yang meliputi penurunan stres peran (Adkin, 1995; Bauer dan Green, 1994, 1998; Major, Kozlowski, Choao dan Gardner, 1995). Miller dan Jablin (1991) menyatakan pendatang baru membangun peran orientasi melalui komunikasi dengan atasan dan rekan kerja. Untuk mengklarifikasi tugas kerja dan dukungan pendatang baru, supervisor memfasilitasi pendatang baru dalam menurunkan stres peran yang kemudian juga dapat menjadikan agen dalam pengembangan diri (Ashforth dan Saks, 1996;

Baker, 1993). Ostorff dan Kozlowski (1992) menemukan bahwa peran penting dari pendatang baru adalah belajar mengenai tugas-tugasnya.

Teori *mentoring* menghimbau agar *mentor* memberikan pengaruh positif pada *protegenya*, membantunya menyesuaikan diri dengan peran organisasionalnya. *Mentor* dipandang sebagai sumber penting untuk mendapatkan informasi-informasi tentang proses-proses organisasi, untuk menjalin hubungan dengan anggota-anggota penting organisasi, memberikan umpan balik penting pada masa-masa penugasan yang sulit, dan tempat belajar untuk mengatur kelompok-kelompok kerja, rekan-rekan kerja dan atasan (Dreher dan Ash, 1990, Kram 1988).

Viator (2001) menemukan pegawai yang memiliki *mentor* informal memiliki tingkat ambiguitas peran yang lebih rendah. Sedangkan yang berkaitan dengan pengaruh *mentoring* terhadap konflik peran masih kontradiktif, seperti penelitian Viator (2001) menunjukkan tidak adanya hubungan antara yang memiliki *mentoring* informal dengan konflik peran, tetapi ditemukan hubungan negatif signifikan dalam sub kelompok manajerial senior wanita dan manajer pria, dimana pegawai yang memiliki *mentoring* informal menunjukkan tingkat konflik peran yang lebih rendah dan dalam sub-kelompok manajer wanita, pegawai dengan *mentoring* informal menunjukkan tingkat konflik peran lebih tinggi.

Berdasarkan hal ini, dapat dibuat prediksi bahwa pegawai akuntan publik yang didampingi *mentor* mengalami ambiguitas peran lebih rendah dan konflik peran lebih kecil. Hipotesis dalam bentuk alternatif yang dikembangkan berdasarkan hal tersebut adalah sebagai berikut :

**Hipotesis 2** : Program *mentoring* berpengaruh negatif terhadap konflik peran

**Hipotesis 3** : Program *mentoring* berpengaruh negatif terhadap ambiguitas peran

### **2.2.3. Pengaruh Persepsi Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Niat Ingin Pindah**

Organisasi yang sukses akan selalu beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungannya dan secara proaktif merubah lingkungannya. Ketidakpastian lingkungan merupakan faktor kontinjen yang sudah dikenali secara luas oleh peneliti dalam desain organisasi (Chia, 1990). Jika diterapkan dalam sistem pengawasan akuntansi, ketidakpastian lingkungan diukur dengan melihat pengaruhnya terhadap penggunaan informasi dan karakteristik-karakteristik informasi. Pada dasarnya ketidakpastian lingkungan merupakan kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi operasional organisasi (Otley, 1980). Ketidakpastian lingkungan ini pertama sekali dipelopori oleh Burn dan Stalker (1961) kemudian dikembangkan oleh beberapa penulis yang menjadikannya sebagai variabel

independen yang penting dan dengan variabel ini menjadikan organisasi dalam posisi yang sulit untuk melakukan prediksi (Govindarajan, 1984; Chenhall dan Morris, 1986; Chong dan Chong, 1997; Gul dan Chia, 1994), membuat perencanaan dan pengawasan manajerial.

Sedangkan relevansi ketidakpastian lingkungan dengan auditor berasal dari keberadaan banyak variabel yang tidak bisa diprediksi, berubah-ubah dan kadang variabel saling bertentangan di dalam lingkungan kerjanya, seperti klien, agen luar, supervisor, dan departemen dalam perusahaan, tim audit, standar dan etika profesional dan aturan serta prosedur perusahaan. Miliken (1987), menyatakan ketidakpastian sebagai rasa ketidakmampuan individu dalam memprediksi sesuatu secara akurat. Seseorang mengalami ketidakpastian karena merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi secara akurat, atau karena ia merasa tidak mampu membedakan antara data yang relevan dengan data yang tidak relevan. Kemampuan memprediksi keadaan dimasa yang akan datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah terjadi pada auditor yang terlibat dalam pembuatan laporan audit, sebaliknya dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, auditor sulit memprediksi masa depan karena ketiadaan informasi yang akurat sehingga auditor sulit menciptakan laporan audit yang baik.

Berdasarkan persepsi auditor mengenai ketidakpastian lingkungan kerja, penelitian-penelitian akuntansi membuktikan bahwa tingginya persepsi

ketidakpastian lingkungan berkorelasi dengan rendahnya kepuasan kerja, rendahnya prestasi kerja, dan/atau tingginya niat ingin pindah (Ferris 1977; Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michaels, 1990). Walaupun ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan bisa diidentifikasi sebagai konsep yang berbeda dan terpisah dan saling berkorelasi positif satu sama lain (Rebele dan Michaels, 1990), namun ketiga konsep ini juga berbeda tingkat korelasinya dengan hasil-hasil kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Viator (2001) menemukan ambiguitas peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan berkorelasi negatif dengan prestasi kerja, hubungan negatif tersebut antara persepsi ketidakpastian lingkungan dengan prestasi kerja berlaku untuk akuntan senior wanita dan manajer senior wanita. Sedangkan konflik peran dengan prestasi kerja ditemukan korelasi negatif yang hanya ditemukan dalam sub-kelompok manajer senior pria. Berkaitan dengan pengaruh stres peran terhadap niat ingin pindah ditemukan korelasi positif ambiguitas peran dan konflik peran dengan niat ingin pindah, untuk persepsi ketidakpastian lingkungan dengan tidak ditemukan bukti statistiknya.

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis selanjutnya yang dibangun adalah :

**Hipotesis 4 :** Persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

**Hipotesis 5 :** Persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja

**Hipotesis 6 :** Persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah

#### **2.2.4. Pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah.**

Penelitian tentang stres peran (Jackson dan Scholer, 1985) menunjukkan bahwa ambiguitas peran dan konflik peran berkaitan dengan hasil-hasil kerja yang negatif, termasuk rendahnya kepuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, turunnya prestasi kerja, tingginya ketegangan kerja dan tingginya niat ingin pindah. Penelitian tentang stres peran dalam lingkup kantor-kantor akuntan publik menghasilkan bukti yang serupa, tetapi masih kontradiktif. Ambiguitas peran dan konflik peran berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja (Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michaels, 1990 ; Senatra 1980) yang juga cenderung berkorelasi positif dengan niat ingin pindah (Gregson, 1992). Penelitian-penelitian akuntansi perilaku membuktikan bahwa ambiguitas peran berkorelasi negatif dengan prestasi kerja, namun hasil penelitian sebelumnya tidak melaporkan adanya korelasi antara konflik peran dengan prestasi kerja (Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michaels 1990; Senatra, 1980). Selanjutnya, meskipun ambiguitas peran dan konflik peran dapat berkorelasi negatif dengan niat ingin pindah, namun beberapa penelitian tidak menemukan adanya hubungan langsung hanya menemukan hubungan tak langsung melalui kepuasan kerja (Pasework dan Strawser, 1996).

Berdasarkan persepsi auditor mengenai ketidakpastian lingkungan kerja, penelitian-penelitian akuntansi membuktikan bahwa tingginya persepsi



ketidakpastian lingkungan berkorelasi dengan rendahnya kepuasan kerja, rendahnya prestasi kerja, dan/atau tingginya niat ingin pindah (Ferris 1977; Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michaels, 1990). Walaupun ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan bisa diidentifikasi sebagai konsep yang berbeda dan terpisah dan saling berkorelasi positif satu sama lain (Rebele dan Michaels, 1990), namun ketiga konsep ini juga berbeda tingkat korelasinya dengan hasil-hasil kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Viator (2001) menemukan ambiguitas peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan berkorelasi negatif dengan prestasi kerja, hubungan negatif tersebut antara persepsi ketidakpastian lingkungan dengan prestasi kerja berlaku untuk akuntan senior wanita dan manajer senior wanita. Sedangkan konflik peran dengan prestasi kerja ditemukan korelasi negatif yang hanya ditemukan dalam sub-kelompok manajer senior pria. Berkaitan dengan pengaruh stres peran terhadap niat ingin pindah ditemukan korelasi positif ambiguitas peran dan konflik peran dengan niat ingin pindah, untuk persepsi ketidakpastian lingkungan dengan tidak ditemukan bukti statistiknya.

Menurut Wolfe dan Snoke (1964), konflik peran timbul karena adanya dua "perintah" yang berbeda yang diterima secara bersamaan dan pelaksanaan salah satu perintah saja akan mengakibatkan terabaikannya perintah yang lain. Seorang profesional dalam melaksanakan tugasnya, terutama ketika menghadapi suatu masalah tertentu, akan sering menerima dua perintah sekaligus. Perintah pertama datangnya dari kode etik profesi, sedangkan perintah kedua datangnya

dari sistem pengendalian yang berlaku diperusahaan. Apabila seorang profesional bertindak sesuai dengan kode etiknya, maka ia akan merasa tidak berperan sebagai karyawan perusahaan dengan baik. Sebaliknya, apabila ia bertindak sesuai dengan prosedur yang ditentukan perusahaan, maka ia akan merasa telah bertindak secara tidak profesional. Kondisi seperti inilah yang disebut konflik peran; suatu konflik yang timbul karena mekanisme pengendalian birokratis organisasi tidak sesuai dengan norma, aturan, etika dan kemandirian profesional.

Dalam lingkungan kerja akuntan publik, konflik peran berhubungan dengan adanya dua rangkaian tuntutan yang bertentangan. Tanpa pengetahuan tentang struktur audit yang baku, staf akuntan mempunyai kecenderungan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Kesulitan ini timbul sehubungan dengan beberapa faktor yang teridentifikasi dalam studi Bamber, Snowball dan Tubbs (1989) seperti koordinasi arus kerja, kecukupan wewenang, kecukupan komunikasi dan kemampuan adaptasi.

Sedangkan menurut Suwandi dan Indriantoro (1999) koordinasi arus kerja menyangkut seberapa baik berbagai aktivitas kerja yang saling berhubungan dapat dikoordinasi dan seberapa jauh individu mendapat informasi tentang kemajuan tugasnya. Kecukupan wewenang berhubungan dengan sejauh mana individu mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan yang perlu dan mengatasi masalah kerja. Kecukupan komunikasi berhubungan dengan derajat penyediaan informasi yang akurat dan tepat waktu sesuai kebutuhan. Kemampuan adaptasi mengacu pada kemampuan untuk menangani perubahan keadaan dengan baik dan tepat waktu. Sedangkan tanpa ada struktur yang baku dapat dicontohkan dalam

bentuk formulasi aturan dan prosedur yang komprehensif, maka auditor senior berperan sangat penting dalam mengawasi pekerjaan staf akuntan dan memberikan bantuan yang diperlukan. Kelemahan pengawasan oleh auditor senior akan berakibat staf akuntan harus mengerjakan tugasnya tanpa pedoman sehingga lebih cenderung menghadapi konflik peran, terutama antara tuntutan audit dan tuntutan klien.

Konflik peran dikatakan Puspa dan Riyanto (1999) merupakan suatu gejala psikologis yang dialami oleh anggota organisasi yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan secara potensial akan menurunkan motivasi kerja. Kahn et al (1964) dan Jackson dan Schuler (1985) menemukan bahwa konflik peran mempunyai dampak yang negatif terhadap perilaku karyawan, seperti timbulnya ketegangan kerja, penurunan komitmen pada organisasi dan penurunan kinerja keseluruhan.

Penelitian itu didukung oleh Abernethy dan Stoelwinder (1995), Puspa dan Riyanto (1999) dan Suwandi dan Indriantoro (1999) menemukan bahwa konflik peran mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini ingin menguji kembali hubungan konflik peran dengan tingkat kepuasan kerja yang berakibat dapat menurunkan komitmen organisasi. Penelitian yang berkaitan dengan keinginan berpindah auditor KAP di Indonesia salah satunya dilakukan oleh Vince Ratnawati (2001). Hasil penelitian menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja staf akuntan mempengaruhi keinginan berpindah melalui komitmen organisasi, sedangkan konflik peran ditemukan mempengaruhi keinginan berpindah.

Penelitian tentang stres peran menunjukkan bahwa ambiguitas peran dan konflik peran berkaitan dengan hasil-hasil kerja yang negatif, misalnya rendahnya kepuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, turunnya prestasi kerja, tingginya ketegangan kerja, dan tingginya niat ingin pindah (Jackson dan Schuler, 1985). Dalam teori peran menyatakan bahwa individu menjadi tidak puas dan kinerjanya dapat menurun jika perilaku yang diharapkan tidak sesuai dengan harapan individu (Kahn, et al, 1964; Rizzo, House, dan Lirtzman, 1970 dalam Jaramillo, et al, 2006)

Berdasarkan bukti-bukti empiris dan beberapa argumen yang telah disebutkan terdahulu, dapat dibuat dugaan adanya pengaruh negatif stres peran terhadap prestasi kerja pegawai KAP dan adanya pengaruh positif stres peran terhadap niat ingin pindah. Hipotesis dalam bentuk alternatif dinyatakan sebagai berikut :

**Hipotesis 7** : Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

**Hipotesis 8** : Konflik peran berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja

**Hipotesis 9** : Konflik peran berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah

**Hipotesis 10** : Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

**Hipotesis 11** : Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja

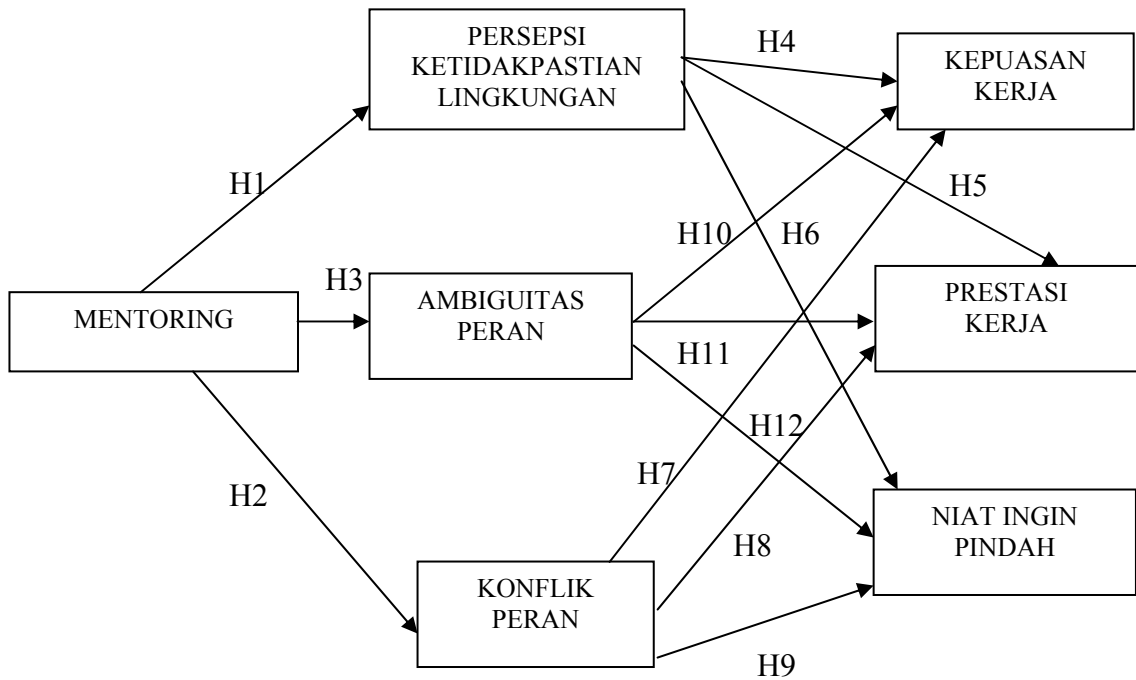
**Hipotesis 12** : Ambiguitas peran berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah.

### **2.3. Konseptualisasi Model Penelitian**

Berdasarkan argumen bukti-bukti empiris dan beberapa argumen yang telah disebutkan terdahulu maka konseptualisasi model penelitian mengenai persepsi ketidakpastian lingkungan, ambiguitas peran dan konflik peran sebagai

mediasi antara *mentoring* dengan kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah disajikan dalam gambar 2.2 berikut ini.

**Gambar 2.2**  
**Konseptualisasi Model Penelitian**



### BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Populasi Penelitian dan Pemilihan Sampel

Populasi penelitian ini, seperti penelitian-penelitian lainnya misal, Aranya, et al (1982), Noriss dan Buhr (1983) serta Meixener dan Bline (1989), menggunakan karyawan Kantor Akuntan Publik secara individual sebagai unit yang dianalisis. Pengambilan sampel berdasarkan jumlah populasi KAP besar di Jakarta. Alasan menggunakan KAP besar adalah dikarenakan kantor akuntan publik besar mengalami tingkat stres yang tinggi (Rabele dan Michael, 1990).

**Tabel 3.1**  
**Perbedaan antara KAP Besar dan Kecil**

<b>Area</b>	<b>KAP Besar</b>	<b>KAP Kecil</b>
Klien	Menitik beratkan pada audit yang lebih berpengalaman, lebih sering pada karyawan KAP yang in house	Kecil dan lebih rendah pengalaman, Requiring outside help tax, kompilasi, advisi dan kadang-kadang audit
Relasi Klien	Frekwensi klien berinteraksi dengan karyawan pada level rendah	Frekwensi kontak dengan klien kadang-kadang / jarang
Penugasan Staf Pemula	Kecil perbedaan penugasan pada pekerjaan besar yang biasanya pada auditing	Pajak, Advising, Kompilasi dan audit kinerja pada karyawan yang sama
Level Pertanggungjawaban Klien	Variasi, tetapi tergantung pada pertanggungjawaban penuh hanya setelah beberapa tahun	Pertanggungjawaban penuh yang datang lebih dulu
Derajat Supervisi	Yang lebih tinggi tergantung dari struktur program kerja	Supervisi akhir, kesempatan lebih pada suatu pembelajaran.
Kontak Dengan Partner	Terbatas sampai dengan 2-4 tahun	Lebih sering dari awal karir
Persaingan dengan sejawat	Intens dengan keterbatasan pada angka yang dapat bermanfaat untuk promosi patner	Lebih sebagai petunjuk bagi kontribusi karyawan KAP yang sukses
Lingkungan Perkantoran	Relative tidak penting, banyak pekerjaan dilakukan diluar kantor.	Sangat penting sebab pekerjaan sangat sering dilakukan dikantor
Tekanan pada akhir pertemuan	Menekankan pada anggaran	Penekanan lebih rendah, jatuh dealine waktu pertemuan
Evaluasi Kinerja	Proses formal menggunakan formulir evaluation yang spesifik, review secara periodik.	Relative proses secara informal
Kompensasi	Awal gaji yang tinggi dengan penambahan menurut level patner	Awal gaji yang lebih rendah dengan penambahan yang fleksibel
Pelatihan	Lebih khusus dan lebih intense	Variasi pada OJT
Kesempatan transfer keluar KAP	Substantial, sering digunakan sebagai batu loncatan untuk posisi ke industri	Lebih kecil, klien biasanya kecil, merekrut yang lebih ahli.

Sumber : Wheeler, et al (1987)

Wheeler, et al (1987) Kriteria KAP besar adalah KAP yang mempunyai karyawan minimal 1000 karyawan sedangkan perbedaan antara KAP besar dan kecil, seperti yang dijelaskan pada tabel 3.1 diatas

Data dan alamat diambil dari direktori Kantor Akuntan Publik Tahun 2005 yang diterbitkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) Kompartemen Akuntan

Publik sebagai rerangka sampling. Selanjutnya teknik pengumpulan sampel dengan cara *judgment sampling* yaitu teknik sampling dengan menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau masalah penelitian yang dikembangkan. Dalam penelitian ini bertujuan ingin mengetahui proses pementoran karyawan di KAP besar.

Menurut Roscoe (1975) dalam Sekaran (2003); Hair, et al (1998); Tabachnick dan Fidell (1996) diperoleh beberapa pedoman umum yang dapat digunakan oleh peneliti untuk menentukan besarnya sampel penelitiannya yang analisisnya menggunakan SEM membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator yang digunakan. Penelitian ini mempunyai 53 indikator, oleh karena itu membutuhkan sampel sebanyak  $53 \times 5$  atau 265 sampel, dalam pengujian *Chi-square* model SEM yang sensitif terhadap jumlah sampel, dibutuhkan sampel yang baik berkisar antara 100 – 200 sampel untuk tehnik *maximum likelihood estimation*.

Adapun nama dari kantor akuntan publik besar di Jakarta yang merupakan member dari KAP asing (*The Big Four*) yaitu 1).KAP Purwantono, Sarwoko dan Sanjaya member dari *Ernst dan Young*. 2).KAP.Haryanto Sahari dan Rekan member *Price Waterhouse Coopers*, 3).KAP Osman Ramli Satrio dan Rekan member *Deloitte Touche Tohmatsu* 4.)KAP Siddharta Siddharta dan Widjaja member *Kynveld Peat Marwick Goerdeler* (KPMG).

Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapat dari jawaban responden terhadap serangkaian pertanyaan yang diajukan. Data-data untuk penelitian lapangan ini dikumpulkan dengan survei melalui

koordinator kuesioner terhadap 400 karyawan di kantor-kantor akuntan publik besar. Masing-masing KAP satu koordinator yang berfungsi menyebarkan dan mengumpulkan kuesioner dari responden. Sampelnya diambil dari basis data pegawai (patner, manajer, senior, staf) yang bergelar akuntan dan non akuntan.

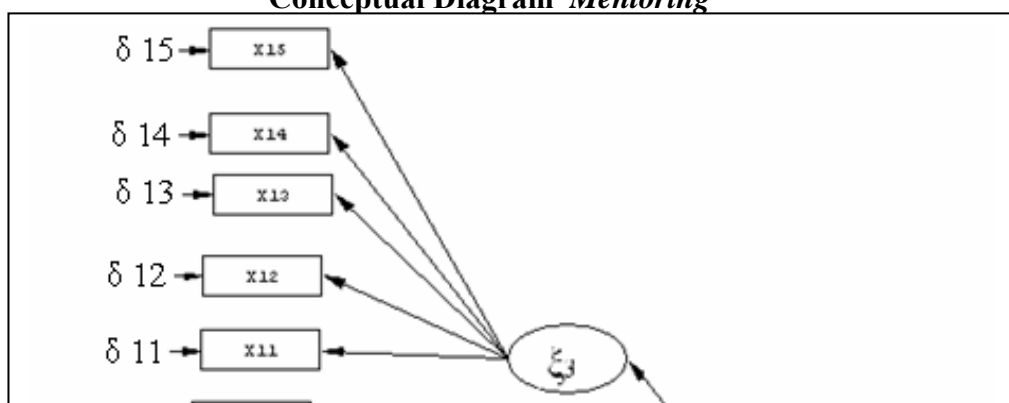
### 3.2.Variabel Penelitian

Terdapat 7 (tujuh) variabel yang akan diuji yang terdiri dari 1 (satu) variabel *exogenous* yaitu *mentoring* ( $\xi$ ), dan 6 (enam) variabel *endogenous* yaitu: kepuasan kerja ( $\eta_1$ ), prestasi kerja ( $\eta_2$ ) persepsi ketidakpastian lingkungan ( $\eta_3$ ) niat untuk pindah ( $\eta_4$ ), ambiguitas peran ( $\eta_5$ ) dan konflik peran ( $\eta_6$ ), secara rinci nama variabel dan definisi konseptual variabel adalah sebagai berikut :

#### 3.2.1. Pengukuran *Mentoring* ( $\xi$ )

Kuesioner penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi 15 (lima belas) pertanyaan dengan skala *likert* lima poin berkisar dari ‘sangat tidak setuju’ dan ‘sangat setuju’. Item pertanyaan ini diambil dari skala yang digunakan dalam penelitian-penelitian *mentoring* (Chao, et al, 1992; Dreher dan Ash, 1990; Noe, 1988; Scandura dan Victor, 1994; Tepper, 1995; Turban dan Doughherty, 1994; Viator, 2001) koefisien *alpha cronbach* dari penelitian terdahulu berkisar dari 0,89-0,86. Untuk dimensionalisasi variabel *mentoring* dengan *conceptual diagram* seperti dalam gambar 3.1.

**Gambar 3.1**  
**Conceptual Diagram *Mentoring***





### **Kegiatan melatih ( $\xi 1$ )**

- X1 Perhatian *mentor* terhadap kepentingan pribadi dalam karir protege
- X2 Pentingnya penempatan kerja dan penugasan protege oleh *mentor*
- X3 Pelatihan khusus kerja untuk protege oleh *mentor*
- X4 Pemberian saran oleh *mentor* terhadap *protégé* tentang peluang promosi
- X5 Bantuan *mentor* terhadap *protégé* dalam mengkoordinasikan tujuan profesional.
- X6 Pencerahan waktu khusus oleh *mentor* untuk karir *protégé*

### **=Kegiatan Contoh Peran ( $\xi 2$ )**

- X7 Mencontoh perilaku *mentor*
- X8 Mengagumi *mentor* dalam memotivasi orang lain
- X9 Menghormati pengetahuan *mentor* saya dalam masalah akuntansi
- X10 Menghormati kemampuan *mentor* dalam mengajar orang lain

### **Kegiatan Dukungan Sosial( $\xi 3$ )**

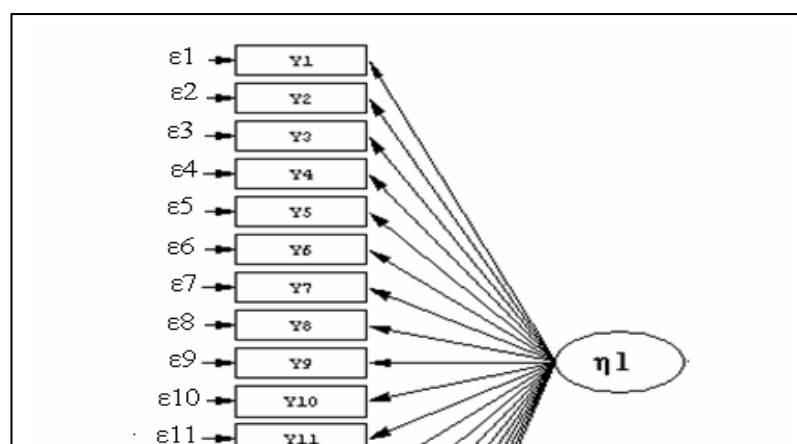
- X11 Berbagi masalah pribadi saya dengan *mentor*
- X12 Bersosialisasi dengan *mentor* jika sudah bekerja
- X13 Saling mempercayai satu sama lain
- X14 Menganggap *mentor* sebagai teman
- X15 Petemanan dengan *mentor*

Sumber : (Chao, et al, 1992; Dreher dan Ash, 1990; Noe, 1988; Scandura dan Victor, 1994; Tepper, 1995; Turban dan Dougherty, 1994; Viator, 2001)

### 3.2.2. Pengukuran Kepuasan Kerja ( $\eta_1$ )

Kepuasan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tingkat kepuasan kerja individu staff akuntan yang bekerja pada kantor akuntan publik (KAP). Untuk mengukur variabel kepuasan kerja, peneliti menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Celluci, Anthony J dan David L.De.Vries (1978) dengan menggunakan skala *likert* 5 poin yang terdiri dai 20 indikator, beberapa indikator yang menggunakan *reversed* skor (R) atau yang dibalik adalah Instrumen (3) saya diberi gaji lebih rendah untuk apa yang saya kerjakan, (5) saya tidak suka dengan dasar (patokan) yang digunakan untuk promosi dalam KAP saya (6) promosi jarang terjadi di kap saya (9) orang yang bekerja dengan saya tidak memberikan dukungan yang cukup kepada saya, dan (13) para atasan saya (*supervisor*) memberikan dukungan pada saya. Secara konseptual diagram dan indikator adalah sebagai berikut

**Gambar 3.2**  
**Conceptual Diagram Kepuasan Kerja**



- Y1 Perbandingan gaji KAP lainnya
- Y2 Kesesuaian gaji dengan tanggung jawab
- Y3 Kesesuaian gaji dengan pekerjaan
- Y4 Kecukupan tunjangan yang diterima
- Y5 Kesukaan dasar (patokan) promosi jabatan
- Y6 Jumlah promosi jabatan
- Y7 Pemberian *reward* pekerjaan dengan promosi jabatan
- Y8 Kepuasan kemajuan yang didapat
- Y9 Dukungan rekan sekerja
- Y10 Terselesaikannya pekerjaan yang dibantu teman
- Y11 Kenikmatan bekerja dengan teman-teman
- Y12 Tanggung jawab teman sekerja
- Y13 Pemberian dukungan
- Y14 Pemberian motivasi
- Y15 Ketidakmauan mendengarkan bawahan
- Y16 Perlakuan tidak jujur
- Y17 Ketertarikan pada Pekerjaan
- Y18 Tanggung jawab pada pekerjaan
- Y19 Pilihan melaksanakan pekerjaan lain
- Y20 Pencapaian keberhasilan pekerjaan

Sumber : Celluci, Anthony J dan David L.De.Vries, 1978 (dikembangkan untuk disertasi)

### **3.2.3. Pengukuran Persepsi Ketidakpastian Lingkungan ( $\eta_2$ )**

Penilaian persepsi ketidakpastian lingkungan dilandaskan pada pertanyaan-pertanyaan skala yang diambil dari Rebele dan Michaels (1990) serta Otley dan Pierce (1995). Terdapat 4 (empat) pertanyaan dalam Rebele dan

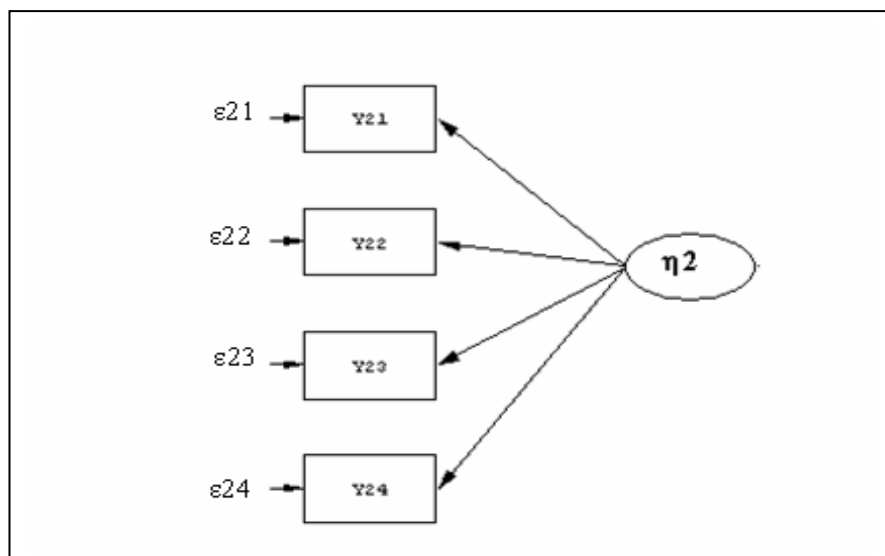
Michael yang dimasukkan dalam kuesioner. Pertanyaan-pertanyaan yang dipilih mewakili dimensi persepsi ketidakpastian lingkungan sesuai definisi Duncan (1972) dalam laporan Ferris (1977).

*Alpha cronbach* dalam penelitian Viator adalah 0.69, sedikit lebih rendah dari koefisien 0.73 dan 0,71 yang masing-masing diperoleh Rebele dan Michaels (1990) dan Ferris (1970) dengan standar koefisien 0,70 (Nunnally, 1978). Adapun Konseptual diagram dan indikator dari variabel persepsi ketidakpastian lingkungan adalah sebagai berikut :

- Y21 Penggunaan pendekatan terbaik untuk mengurus masalah yang terkait pekerjaan
- Y22 Penyesuaian menangani perubahan-perubahan sosial, ekonomi, politik atau teknis .
- Y23 Kesulitan menentukan keputusan terkait pekerjaan
- Y24 Mendapatkan informasi untuk pengambilan keputusan

Sumber : Rebele dan Michaels (1990) serta Otley dan Pierce (1995) (dikembangkan untuk disertasi)

**Gambar 3.3**  
**Conceptual Diagram Persepsi Ketidakpastian Lingkungan**



#### 3.2.4. Pengukuran Ambiguitas Peran ( $\eta_3$ )

Bamber, et al (1989) menyatakan bahwa faktor yang berhubungan dengan ambiguitas peran meliputi koordinasi arus kerja, pelanggaran dalam rantai komando, deskripsi jabatan, dan kecukupan arus komunikasi. Ambiguitas peran disebabkan karena banyaknya tuntutan pekerjaan, tekanan waktu dalam tugas, dan ketidakpastian pengawasan oleh atasan yang mengakibatkan karyawan harus menebak dan memprediksikan sendiri setiap tindakannya. Ambiguitas peran tersebut dapat dieliminir antara lain dengan (1) memperkirakan hasil (*outcomes*) atau tanggapan yang timbul dari suatu tindakan perilaku. (2) adanya kejelasan terhadap syarat-syarat perilaku dapat membantu menjadi pedoman perilaku (Rizzo, et al, 1970; dalam Sawyer, 1992).

Instrumen ini terdiri dari enam item pertanyaan dengan skala lima *likert* poin. Skala-skala ini sudah pernah digunakan dalam penelitian-penelitian akuntansi (Bamber, et al, 1989; Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michael 1990; Senatra 1980; Viator 2001). Koefisien *alpha cronbach* untuk ambiguitas peran dari penelitian terdahulu adalah 0,86 menunjukkan tingkat keandalan yang dapat diterima (Nunnally). Semua item pertanyaan pada variabel ambiguitas peran adalah *reversed* skor (R) atau yang dibalik, artinya dalam menentukan skor (nilai) untuk analisis data, skor untuk pertanyaan tersebut dibalik.

Adapun gambar untuk *conceptual diagram* variabel ambiguitas peran terdapat dalam gambar 3.4.

Sedangkan untuk 6 indikator yang membentuk variabel ambiguitas peran adalah :

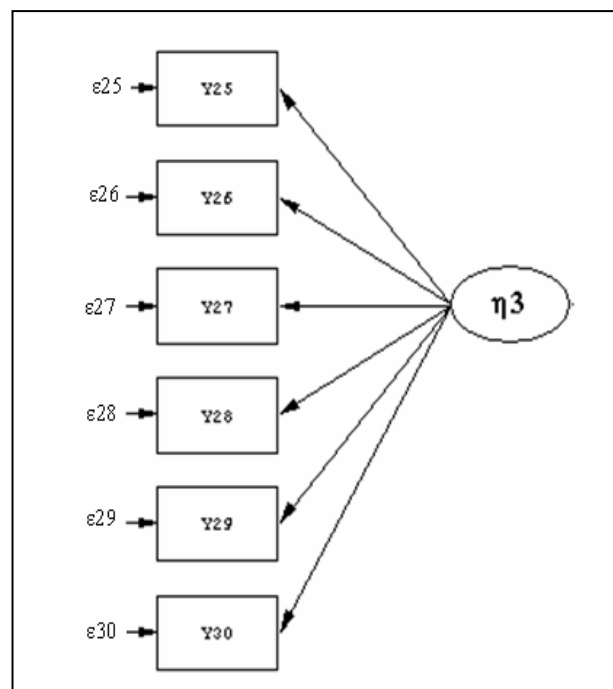
Y25

Kepastian banyaknya kewenangan yang dimiliki

- Y26 Tujuan dan sasaran yang jelas serta dan terencana dalam pekerjaan
- Y27 Pengalokasikan waktu yang tepat di KAP
- Y28 Pemahaman tanggung jawab di KAP.
- Y29 Penjelasan yang harus dilakukan di KAP
- Y30 Mengetahui kinerja individu

Sumber : Rizzo, et al, 1970 (dikembangkan untuk disertasi )

**Gambar 3.4**  
**Conceptual diagram Ambiguitas Peran**



### 3.2.5. Pengukuran Konflik Peran ( $\eta_4$ )

Menurut Puspa dan Riyanto (1999) konflik peran merupakan suatu gejala psikologis yang dialami oleh anggota organisasi yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan secara potensial akan menurunkan motivasi kerja.

Dalam lingkungan kerja akuntan publik, konflik peran berhubungan dengan adanya dua rangkaian tuntutan yang bertentangan. Tanpa pengetahuan tentang struktur audit yang baku, staf akuntan mempunyai kecenderungan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Kesulitan ini timbul sehubungan dengan beberapa faktor yang teridentifikasi dalam penelitian Bamber, Snowball dan Tubbs (1989) seperti koordinasi arus kerja, kecukupan wewenang, kecukupan komunikasi dan kemampuan adaptasi.

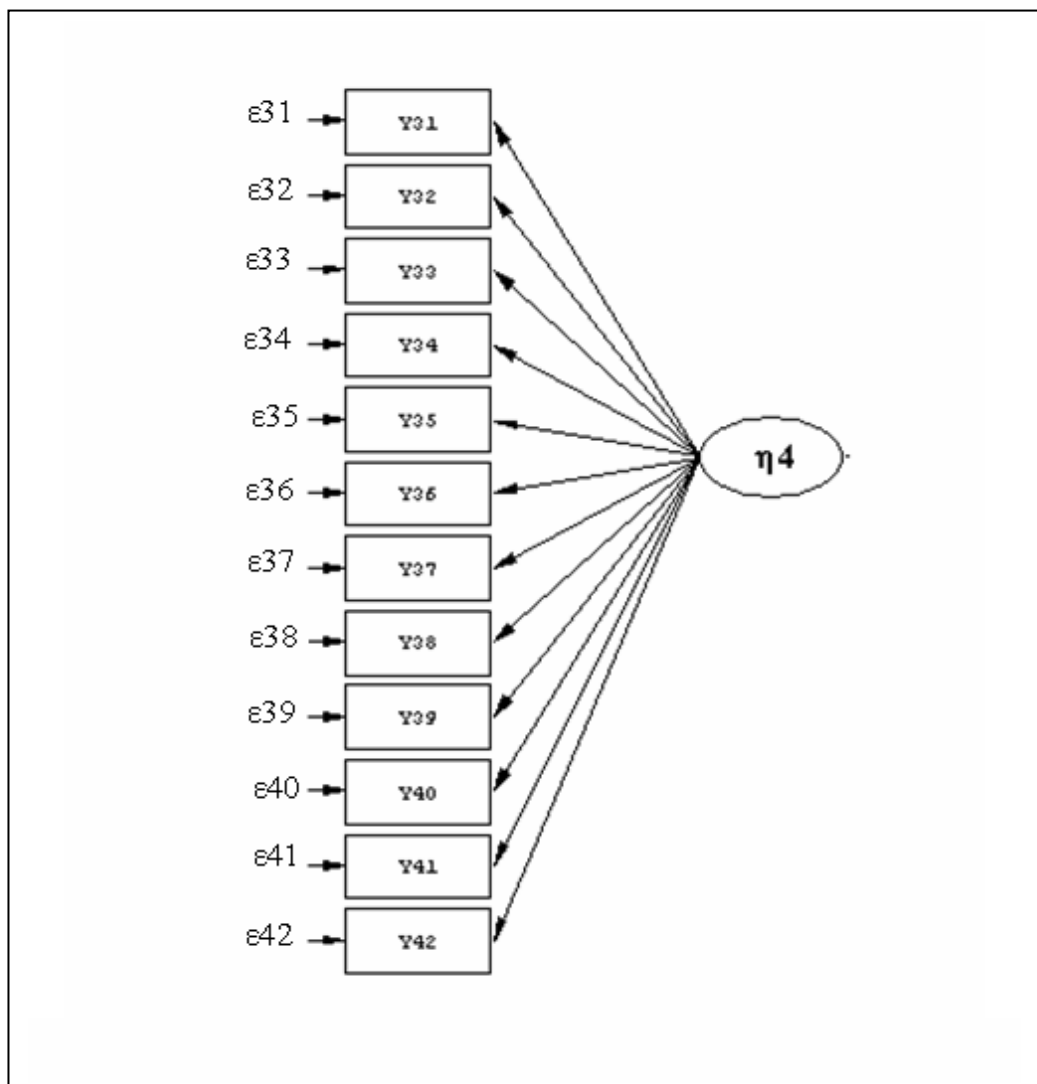
Instrumen konflik peran terdiri dari dua belas item pertanyaan dengan skala lima *likert* poin dengan memiliki tiga dimensi yaitu konflik peran antara karyawan sendiri dengan pekerjaannya, konflik peran antara karyawan sendiri dengan atasannya dan konflik peran antara karyawan sendiri dengan klien kantor akuntan publik. Semua item pertanyaan pada variabel konflik peran adalah *reversed* skor atau yang dibalik, artinya dalam menentukan skor (nilai) untuk analisis data, skor untuk pertanyaan tersebut dibalik.

- Y31 Perbandingan Jumlah pekerjaan yang diperkirakan akan dilakukan dengan pekerjaan yang ada
- Y32 Perbandingan Jumlah klien yang diharapkan untuk dengan jumlah klien yang nyata dilayani
- Y33 Perbandingan Jumlah tugas non pekerjaan diperkirakan dengan jumlah tugas non pekerjaan yang nyata
- Y34 Jumlah waktu senggang yang dimiliki
- Y35 Kepastian melaporkan
- Y36 Kepastian adanya aturan
- Y37 Kepastian banyaknya pelayanan

- Y38 Kepastian banyaknya kewenangan yang anda miliki
  - Y39 Kinerja layanan kebutuhan klien
  - Y40 Kepastian pelayanan
  - Y41 Kepastian memecahkan keluhan klien
  - Y42 Kepastian aturan dengan klien
- Sumber : Rizzo, et al, 1970 (dikembangkan untuk disertasi )

Sedangkan *conceptual diagram* variabel untuk variabel konflik peran terdapat pada gambar 3.5.

**Gambar 3.5**  
**Conceptual diagram Konflik Peran**





### 3.2.6. Pengukuran Prestasi Kerja ( $\eta^2$ )

Prestasi kerja diartikan sebagai kesuksesan yang dicapai seseorang melaksanakan suatu pekerjaan. Kesuksesan yang dimaksud tersebut ukurannya tidak dapat disamakan pada semua orang, namun lebih merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya (Marier dalam Wayan, 2000).

Prestasi berkaitan erat dengan tujuan, sebagai suatu hasil perilaku kinerja seseorang (Davis, 1985; Wayan, 2000). Perilaku kinerja dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor spesifik seperti kemampuan, upaya dan kesulitan tugas (Timpl, 1988).

Albanese (1981) seperti dikutip oleh Wayan (2000) mengatakan bahwa kinerja yang ditunjukkan karyawan dalam suatu perusahaan berkaitan dengan perilaku-perilaku karyawan yang ungkapkan pada pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan, termasuk di dalamnya berkaitan dengan aspek sosialisasi, pelatihan, motivasi dan minat-minat individu. Wroom (1964) mengemukakan bahwa kinerja

karyawan dipengaruhi oleh profesionalisme dan motivasi kerja merupakan kemauan individu untuk menggunakan usaha yang tinggi dalam upaya mencapai tujuan-tujuan perusahaan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Apabila tuntutan kerja yang dibebankan pada individu tidak sesuai dengan kemampuannya (*ability*) maka kinerja yang diharapkan akan sulit tercapai.

Pengukuran prestasi kerja dalam penelitian ini sama dengan penelitian sebelumnya yaitu menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Miller (1999), untuk secara khusus mengukur kinerja kerja staf akuntan atau sebagai staf *auditor* dengan menggunakan skala *likert* lima poin dengan *alpha cronbach* sebesar 0,70.

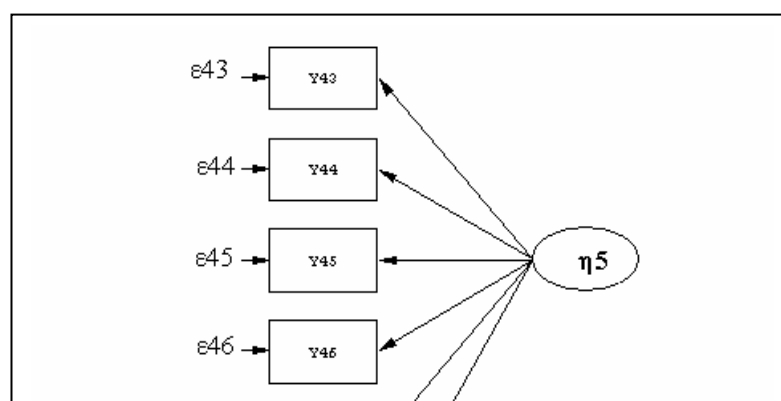
Terdapat 6 (enam) indikator yang membentuk variabel laten prestasi kerja yaitu:

- Y43 Usaha dalam melakukan pekerjaan
- Y44 Berhati-hati dalam melakukan pekerjaan
- Y45 Pendokumentasikan pekerjaan
- Y46 Kepedulian melakukan pekerjaan yang baik
- Y47 Peningkatkan produktifitas
- Y48 Perubahan yang dilakukan

Sumber : Miller, 1999 (dikembangkan untuk disertasi )

Sedangkan untuk *conceptual diagram* terdapat pada gambar 3.6.

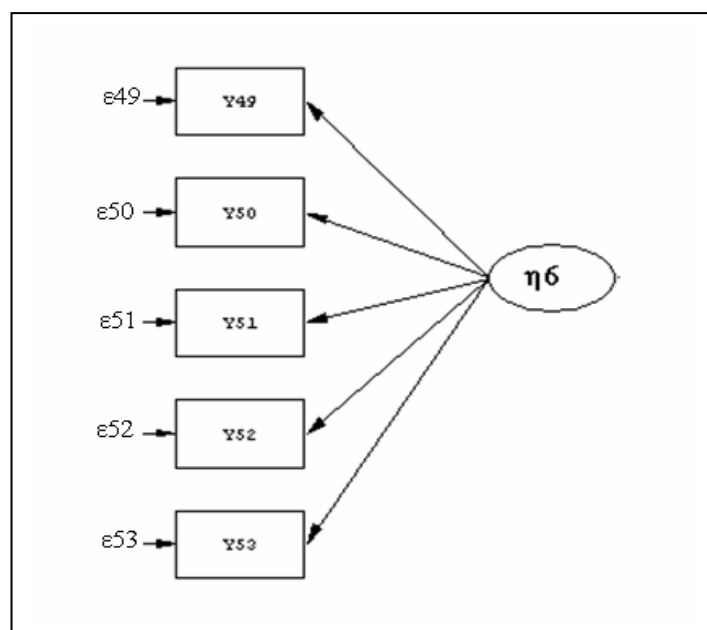
**Gambar 3.6**  
**Conceptual Diagram Prestasi Kerja**



### 3.2.7. Pengukuran Niat ingin pindah. ( $\eta_5$ )

*Turnover intentions* merupakan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi guna mencari alternatif pekerjaan lain. Keinginan pindah tersebut mengacu pada hubungan individu dengan organisasi, yang belum diwujudkan dalam bentuk tindakan (Abelson, 1987; dalam Wayan, 2000). Konstruk ini diukur menggunakan instrumen Lee dan Mowday (1987) terdiri dari 5 (lima) item pernyataan dengan skala interval lima poin. Skor yang rendah menunjukkan rendahnya keinginan untuk meninggalkan organisasi dan begitu pula sebaliknya. *Conceptual diagram* terdapat pada gambar 3.7

**Gambar 3.7.**  
**Conceptual Diagram Niat ingin pindah**



Sedangkan 5 (lima) indikator yang membentuk variabel laten niat ingin pindah adalah sebagai berikut :

- Y49 Usaha mengejar peluang pekerjaan yang lebih bagus
- Y50 Ingin tetap bersama KAP ini sampai 4 tahun mendatang.
- Y51 Mencari pekerjaan selama 4 tahun terakhir
- Y52 Melamar pekerjaan selain auditor
- Y53 Pertimbangan alternatif kesempatan kerja di tempat lain.

Sumber : Lee dan Mowday, 1987 (dikembangkan untuk disertasi)

### **3.3. Teknik Analisis Data**

#### **3.3.1. Statistik Deskriptif**

Untuk memberikan gambaran demografi responden mengenai jenis kelamin, umur, pendidikan, lama bekerja, sertifikasi dan deskriptif mengenai variabel penelitian yaitu *mentoring*, kepuasan kerja, persepsi ketidakpastian lingkungan ambiguitas peran, konflik peran, prestasi kerja, dan niat ingin pindah datanya menggunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis, sesungguhnya, rata-rata, dan standar deviasi.

## **3.3.2. Analisis Statistik**

### **3.3.2.1. Uji Non Respon Bias**

Salah satu kelemahan penelitian melalui *questionnaire* adalah responden yang berpartisipasi adalah mereka yang mempunyai kepentingan pribadi terhadap hasil penelitian. Secara umum kemungkinan terjadi karakteristik mereka yang berpartisipasi dan yang tidak berpartisipasi berbeda. Apabila hal itu terjadi, maka hasil analisis data yang dengan yang tidak berpartisipasi kemungkinan akan berbeda dengan hasil analisis data tanpa yang berpartisipasi. Kondisi seperti ini disebut *nonresponse bias*, kondisi ini akan menjadi masalah yang sangat serius jika tingkat pengembalian sangat rendah.

Untuk mengatasi masalah ini uji nonrespon bias dilakukan dengan cara membandingkan karakteristik responden yang beerpartisipasi dengan karakteristik responden yang tidak berpartisipasi. Data yang diterima melewati tanggal batas pengumpuln data dianggap mewakili responden yang tidak menjawab kuisisioner. Jika hasil uji t tidak signifikan, menunjukkan bahwa responden yang tidak mengirim balasan bukan merupakan problem yang perlu dipermasalahan.

### **3.3.2.2. *Screening Data***

Sebelum melakukan analisis SEM, sangat dianjurkan untuk melakukan *screening data* untuk memberikan gambaran mengenai dekriptif (mean, standar, deviasi) per indikator dalam variabel penelitian, dan juga yang terpenting adalah

untuk memastikan terpenuhinya asumsi SEM yaitu normalitas, (Ghozali dan Fuad, 2005).

### **3.3.2.3. Uji Kualitas Data**

Menurut Huck dan Cornier (1996), kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas. Uji ini dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen.

#### **a. Uji Validitas**

Sebuah instrumen dikatakan valid, jika instrumen itu mampu mengukur apa yang seharusnya diukur menurut situasi dan tujuan tertentu. Dengan kata lain secara sederhana dapat dikatakan bahwa sebuah instrumen dikatakan valid, jika instrumen tersebut benar-benar dapat dijadikan alat untuk mengukur apa yang diukur. Pada penelitian ini, uji validitas konstruk dilakukan dengan menghitung korelasi masing-

masing pertanyaan terhadap skor total dengan menggunakan analisa faktor dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analisis* yang ada pada SEM. Justifikasi untuk melihat instrumen valid adalah dengan melihat *factor loading* setiap indikator pada instrumen penelitian pada penelitian ini menggunakan batasan signifikansi dari Hair et al, 1998, yaitu jika jumlah sampel antara 150 sampai dengan 200 *factor loading* adalah 0,40, jika jumlah sampelnya 200 sampai dengan 250 *factor loading* adalah 0,35 dan jika jumlah sampelnya 250 sampai dengan 350 *factor loading* adalah 0,30.

#### **b. *Composite Reliability***

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan/konsisten alat tersebut dalam mengungkapkan gejala tertentu dan sekelompok individu, walaupun dilakukan dalam waktu yang berbeda.

*Composite reliability* sering disebut *construct reliability* yang menggunakan informasi pada loading indikator dan *error variance* yang diperoleh pada bagian *completely standardized solution* pada output LISREL dengan menggunakan rumus

$$\rho_c = (\sum \lambda)^2 / [(\sum \lambda) + \sum (\theta)]$$

Dimana  $\rho$ : composite reliability

$\lambda$ : Loading Indikator

$\theta$ : error variance indikator

### 3.3.3. Uji Hipotesis

Hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 12 dalam penelitian ini akan diuji dengan analisis multivariate dengan menggunakan *software* SEM (*Structural Equation Model*) LISREL (*Linear Structural Relationship*). Persamaan statistika untuk menguji 7 variabel terdiri 1 variabel *exogenous* yang merupakan variabel yaitu *mentoring* ( $\xi$ ) dan 6 variabel *endogenous* antara lain: kepuasan kerja ( $\eta_1$ ), prestasi kerja ( $\eta_2$ ) persepsi ketidakpastian lingkungan ( $\eta_3$ )



niat untuk pindah ( $\eta_4$ ), ambiguitas peran ( $\eta_5$ ) konflik peran ( $\eta_6$ ).

### **Prosedur Uji Hipotesis**

Prosedur SEM yang digunakan untuk menguji hipotesis ini terdiri atas 8 langkah. Kedelapan langkah tersebut akan diuraikan sebagai berikut ini.

#### **1. Konseptualisasi Model**

Tahap ini berhubungan dengan pengembangan hipotesis (berdasarkan teori) sebagai dasar dalam menghubungkan variabel laten dengan variabel laten lainnya, dan juga dengan indikator-indikator. Dalam penelitian ini untuk konseptualisasi model terdapat pada bab 2.

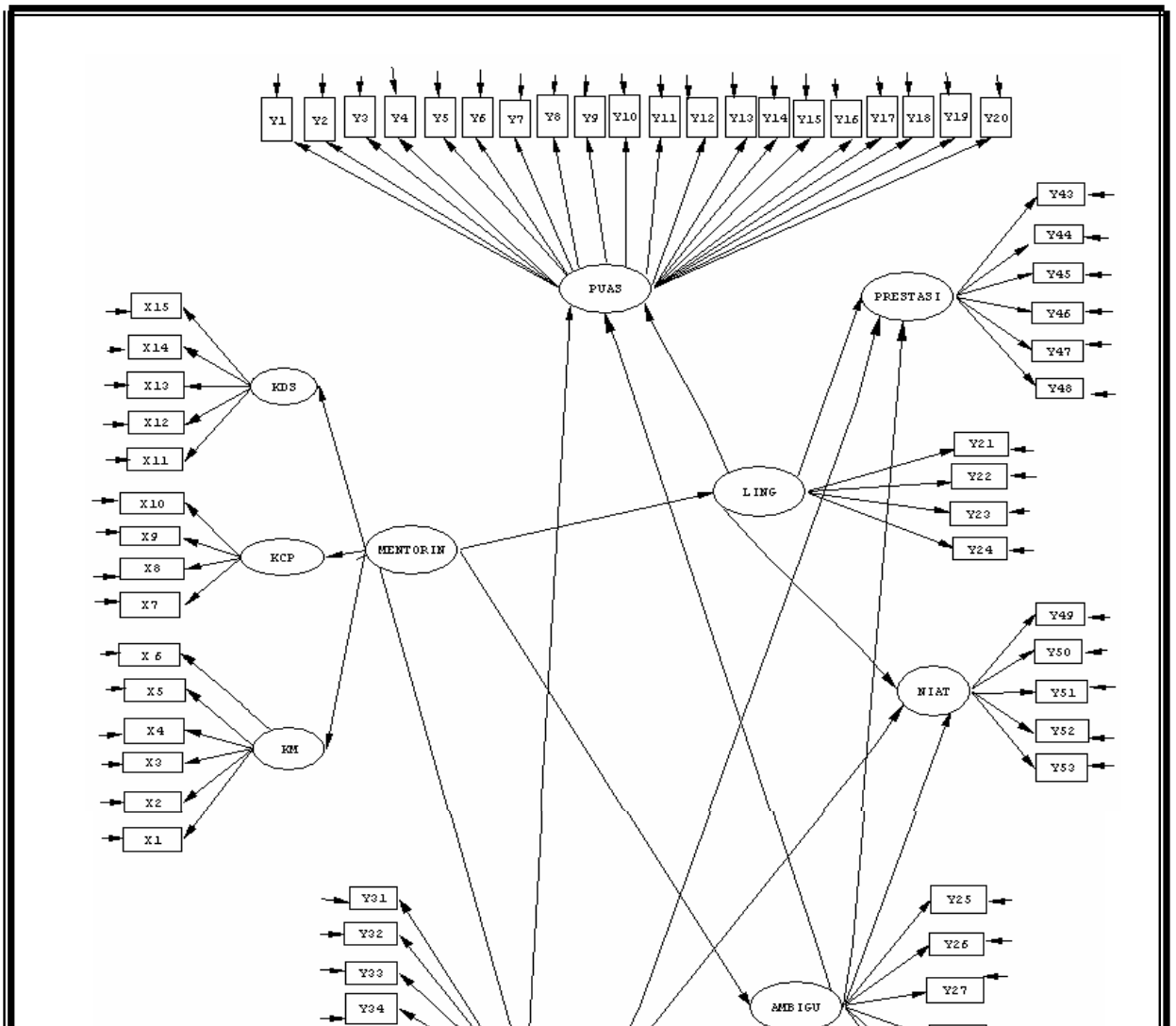
#### **2. Penyusunan Diagram Alur (*Path Diagram*)**

Pada tahap ini untuk memudahkan dalam memvisualisasi hipotesis yang telah diajukan dalam konseptualisasi model. Adapun konseptualisasi model dalam penelitian ini terdapat dalam gambar 3.8

#### **3. Spesifikasi Model**

Pada tahap ini menggambarkan sifat dan jumlah parameter yang diestimasi, adapun spesifikasi model dalam penelitian ini dijelaskan dengan persamaan struktural dan persamaan pengukuran variabel sebagai berikut :

**Gambar 3.8**  
*Conceptual diagram*  
Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Ambiguitas Peran dan Konflik Peran Sebagai Mediasi antara Program Mentoring dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Niat Ingin Pindah



## Spesifikasi Model

### **Persamaan Struktural**

$$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi + \zeta_1$$

$$\eta_3 = \gamma_{3.1} \xi + \zeta_2$$

$$\eta_4 = \gamma_{4.1} \xi + \zeta_3$$

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} + \beta_{1.1} \eta_1 + \beta_{1.2} \eta_2 + \beta_{1.3} \eta_3 + \zeta_4$$

$$\eta_5 = \gamma_{5.1} + \beta_{5.1} \eta_1 + \beta_{5.2} \eta_2 + \beta_{5.3} \eta_3 + \zeta_5$$

$$\eta_6 = \gamma_{6.1} + \beta_{6.1} \eta_1 + \beta_{6.2} \eta_2 + \beta_{6.3} \eta_3 + \zeta_6$$

### **Persamaan pengukuran variabel eksogen**

#### ***Mentoring* $\xi$**

$$X_1 = \lambda_{1.1} \xi + \delta_1$$

$$X_9 = \lambda_{9.1} \xi + \delta_9$$

$$X_2 = \lambda_{2.1} \xi + \delta_2$$

$$X_{10} = \lambda_{10.1} \xi + \delta_{10}$$

$$X_3 = \lambda_{3.1} \xi + \delta_3$$

$$X_{11} = \lambda_{11.1} \xi + \delta_{11}$$

$$X_4 = \lambda_{4.1} \xi + \delta_4$$

$$X_{12} = \lambda_{12.1} \xi + \delta_{12}$$

$$X_5 = \lambda_{5.1} \xi + \delta_5$$

$$X_{13} = \lambda_{13.1} \xi + \delta_{13}$$

$$X_6 = \lambda_{6.1} \xi + \delta_6$$

$$X_{14} = \lambda_{14.1} \xi + \delta_{14}$$

$$X_7 = \lambda_{7.1} \xi + \delta_7$$

$$X_{15} = \lambda_{15.1} \xi + \delta_{15}$$

$$X_8 = \lambda_{8.1} \xi + \delta_8$$

### **Persamaan pengukuran variabel endogen**

#### **Kepuasan Kerja ( $\eta_1$ )**

$$Y1 = \lambda_{1.1} \eta_1 + \varepsilon_1$$

$$Y2 = \lambda_{2.1} \eta_1 + \varepsilon_2$$

$$Y3 = \lambda_{3.1} \eta_1 + \varepsilon_3$$

$$Y4 = \lambda_{4.1} \eta_1 + \varepsilon_4$$

$$Y5 = \lambda_{5.1} \eta_1 + \varepsilon_5$$

$$Y6 = \lambda_{6.1} \eta_1 + \varepsilon_6$$

$$Y7 = \lambda_{7.1} \eta_1 + \varepsilon_7$$

$$Y8 = \lambda_{8.1} \eta_1 + \varepsilon_8$$

$$Y9 = \lambda_{9.1} \eta_1 + \varepsilon_9$$

$$Y10 = \lambda_{10.1} \eta_1 + \varepsilon_{10}$$

$$Y11 = \lambda_{11.1} \eta_1 + \varepsilon_{11}$$

$$Y12 = \lambda_{12.1} \eta_1 + \varepsilon_{12}$$

$$Y13 = \lambda_{13.1} \eta_1 + \varepsilon_{13}$$

$$Y14 = \lambda_{14.1} \eta_1 + \varepsilon_{14}$$

$$Y15 = \lambda_{15.1} \eta_1 + \varepsilon_{15}$$

$$Y16 = \lambda_{16.1} \eta_1 + \varepsilon_{16}$$

$$Y17 = \lambda_{17.1} \eta_1 + \varepsilon_{17}$$

$$Y18 = \lambda_{18.1} \eta_1 + \varepsilon_{18}$$

$$Y19 = \lambda_{19.1} \eta_1 + \varepsilon_{19}$$

$$Y20 = \lambda_{20.1} \eta_1 + \varepsilon_{20}$$

**Persepsi      Ketidakpastian      Ambiguitas Peran ( $\eta_3$ )**

**Lingkungan ( $\eta_2$ )**

$$Y21 = \lambda_{21.2} \eta_2 + \varepsilon_{21}$$

$$Y22 = \lambda_{22.2} \eta_2 + \varepsilon_{22}$$

$$Y23 = \lambda_{23.2} \eta_2 + \varepsilon_{23}$$

$$Y24 = \lambda_{24.2} \eta_2 + \varepsilon_{24}$$

$$Y25 = \lambda_{25.3} \eta_3 + \varepsilon_{25}$$

$$Y26 = \lambda_{26.3} \eta_3 + \varepsilon_{26}$$

$$Y27 = \lambda_{27.3} \eta_3 + \varepsilon_{27}$$

$$Y28 = \lambda_{28.3} \eta_3 + \varepsilon_{28}$$

$$Y29 = \lambda_{29.3} \eta_3 + \varepsilon_{29}$$

$$Y30 = \lambda_{30.3} \eta_3 + \varepsilon_{30}$$

**Konflik Peran ( $\eta_4$ )**

$$Y31 = \lambda_{31.4} \eta_4 + \varepsilon_{31}$$

$$Y32 = \lambda_{32.4} \eta_4 + \varepsilon_{32}$$

$$Y33 = \lambda_{33.4} \eta_4 + \varepsilon_{33}$$

$$Y34 = \lambda_{34.4} \eta_4 + \varepsilon_{34}$$

$$Y35 = \lambda_{35.4} \eta_4 + \varepsilon_{35}$$

$$Y36 = \lambda_{36.4} \eta_4 + \varepsilon_{36}$$

$$Y37 = \lambda_{37.4} \eta_4 + \varepsilon_{37}$$

$$Y38 = \lambda_{38.4} \eta_4 + \varepsilon_{38}$$

$$Y39 = \lambda_{39.4} \eta_4 + \varepsilon_{39}$$

$$Y40 = \lambda_{40.4} \eta_4 + \varepsilon_{40}$$

$$Y41 = \lambda_{41.4} \eta_4 + \varepsilon_{41}$$

$$Y42 = \lambda_{42.4} \eta_4 + \varepsilon_{42}$$

#### **Prestasi Kerja ( $\eta_5$ )**

$$Y43 = \lambda_{43.5} \eta_5 + \varepsilon_{43}$$

$$Y44 = \lambda_{44.5} \eta_5 + \varepsilon_{44}$$

$$Y45 = \lambda_{45.5} \eta_5 + \varepsilon_{45}$$

$$Y46 = \lambda_{46.5} \eta_5 + \varepsilon_{46}$$

$$Y47 = \lambda_{47.5} \eta_5 + \varepsilon_{47}$$

$$Y48 = \lambda_{48.5} \eta_5 + \varepsilon_{48}$$

#### **Niat ingin pindah ( $\eta_6$ )**

$$Y49 = \lambda_{49.6} \eta_6 + \varepsilon_{49}$$

$$Y50 = \lambda_{50.6} \eta_6 + \varepsilon_{50}$$

$$Y51 = \lambda_{51.6} \eta_6 + \varepsilon_{51}$$

$$Y52 = \lambda_{52.6} \eta_6 + \varepsilon_{52}$$

$$Y53 = \lambda_{53.6} \eta_6 + \varepsilon_{53}$$

#### **4. Identifikasi Model**

Dalam persamaan struktural, salah satu yang harus di jawab adalah apakah model memiliki nilai yang unik sehingga model tersebut dapat diestimasi. Jika suatu model tidak dapat diidentifikasi maka tidak mungkin dapat menentukan nilai yang unik untuk koefisien model.

Sebaliknya, estimasi yang mungkin fit pada model tersebut. Jadi model struktural dapat dikatakan baik apabila memiliki satu solusi yang unik untuk estimasi parameter (Ghozali dan Fuad, 2005).

## **5. Estimasi Parameter**

Pada tahap ini estimasi parameter untuk suatu model diperoleh dari data karena program LISREL berusaha untuk menghasilkan matrik kovarians berdasarkan model yang sesuai dengan kovarian sesungguhnya. Uji signifikansi dilakukan dengan menentukan apakah parameter yang dihasilkan secara signifikan berbeda dari nol.

## **6. Penilaian Model Fit**

Suatu model dikatakan fit apabila kovarians matriks suatu model adalah sama dengan kovarians matriks data (*observed*). Model fit dapat dinilai berdasarkan dengan

menguji berbagai index fit yang diperoleh dari LISREL misalnya dalam tabel berikut ini :

*Tabel 3.2*  
*GOOD NESS-OF –FIT INDEX*

NO	GOOD NESS-OF –FIT INDEX
1	Chi –Square dan P
2	$X^2/df$
3	NCP
4	RMSEA
5	ECVI
6	AIC dsan CAIC
7	NFI
8	NNFI
9	CFI
10	IFI
11	RFI

Sumber : Ghozali dan Fuad, 2005

## **7. Modifikasi Model**

Modifikasi model diperlukan karena tidak fitnya hasil yang diperoleh pada tahap keenam. Namun harus memperhatikan segala modifikasi meskipun sangat sedikit harus berdasarkan teori yang mendukung. Dengan kata lain, modifikasi model seharusnya tidak dilakukan hanya semata-mata untuk mencapai model yang fit.

## **8. Validasi Silang Model**

Untuk validasi silang model untuk menguji fit-tidaknya model terhadap suatu data baru (validasi sub sampel yang diperoleh melalui prosedur pemecahan sampel) validasi silang ini penting apabila terdapat modifikasi yang substantial yang dilakukan terhadap model asli yang dilakukan pada langkah ke tujuh.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Profil Kantor Akuntan Publik (KAP) Besar (*The Big Four auditors*)

The Big 4 atau The Big Four adalah suatu kelompok kantor [akuntan](#) internasional yang menangani bagian terbesar pekerjaan [audit](#) dari [perusahaan-perusahaan publik](#). Jika ditelusuri, sejarah pendirian masing-masing anggota *the Big Four* kebanyakan berasal dari [Eropa](#). Anggota *the Big Four* sesuai urutan berdasarkan jumlah penghasilan dan sumber daya adalah: (1) [Pricewaterhouse Coopers](#) (2).Deloitte Touche Tohmatsu (3) [Ernst & Young](#) (4) [KPMG](#)

Adapun masing-masing KAP *The Big Four* adalah sebagai berikut :

##### 1. *Pricewaterhouse Coopers*

**PricewaterhouseCoopers (PwC)** adalah kantor jasa profesional terbesar di dunia saat ini. Kantor ini dibentuk pada tahun [1998](#) dari penggabungan usaha antara **Price Waterhouse** dan **Coopers & Lybrand**. PwC adalah yang terbesar di antara [the Big Four auditors](#), yang lainnya adalah [Deloitte](#), [Ernst & Young](#) dan [KPMG](#). Penghasilan gabungan

PricewaterhouseCoopers di seluruh dunia mencapai 20.3 miliar [dolar Amerika Serikat](#) untuk tahun fiskal [2005](#), dan mempekerjakan lebih dari 130.000 profesional di 148 negara. Di [Amerika Serikat](#) kantor ini beroperasi dengan nama **PricewaterhouseCoopers LLP** yang merupakan perusahaan swasta terbesar keenam.

**PricewaterhouseCoopers** dibentuk dengan adanya penggabungan usaha dari dua kantor besar yaitu Price Waterhouse dan Coopers & Lybrand. Kedua kantor ini memiliki sejarah panjang sejak [abad ke-19](#). Awal mula **Samuel Price**, seorang [akuntan](#), mulai praktek di [London](#) pada tahun [1849](#). Dalam tahun [1865](#) Price membuat persekutuan dengan **William Holyland** dan **Edwin Waterhouse**. Sejak tahun [1874](#) kantor ini kemudian dikenal dengan nama **Price, Waterhouse & Co.** Holyland akhirnya meninggalkan persekutuan itu dan kemudian huruf '& Co' dan koma dihilangkan dari nama kantor tersebut. Di akhir tahun 1800-an, Price Waterhouse mendapat pengakuan sebagai suatu kantor akuntan publik

terpercaya. Dengan berkembangnya perdagangan antara [Britania Raya](#) dan [Amerika Serikat](#), Price Waterhouse kemudian membuka kantornya di [New York](#) dalam tahun 1890, yang kemudian kantor di Amerika ini berkembang dengan sangat pesatnya. Kantor asalnya di Inggris juga membuka banyak kantor di negara-negara Persemakmuran Inggris. Setiap kali mendirikan persekutuan terpisah di setiap negara, setiap sekutu yang diberikan insentif yang baik untuk meluaskan praktek lokalnya. Jadi kegiatan PW di seluruh dunia merupakan suatu gabungan kantor-kantor lokal yang berkembang secara alamiah dibandingkan dengan merupakan hasil dari penggabungan usaha internasional.

#### **Coopers & Lybrand**

Seperti PW, Coopers & Lybrand juga didirikan dalam abad kesembilanbelas. Dalam tahun 1854 **William Cooper** mulai berpraktek di London, yang tujuh tahun kemudian berganti nama menjadi **Cooper Brothers** saat ketiga saudaranya bergabung. Di Amerika Serikat dalam tahun 1898 **Robert H. Montgomery, William M. Lybrand, Adam A. Ross Jr.**

dan kakaknya T. Edward Ross mendirikan **Lybrand, Ross Brothers and Montgomery**. **Coopers & Lybrand** merupakan hasil penggabungan antara Cooper Brothers & Co; Lybrand, Ross Bros & Montgomery dan sebuah kantor dari Kanada **McDonald, Currie and Co.** dalam tahun [1957](#). Dalam tahun [1990](#) Coopers & Lybrand bergabung dengan **Deloitte Haskins & Sells** di [Britania Raya](#), namun sebagian dari Deloitte bergabung dengan **Touche Ross** dan membentuk [Deloitte Touche Tohmatsu](#).

Untuk menambah pembentukan kantor di berbagai ibukota utama dunia, seringkali PW atau Cooper menggabungkan diri dengan kantor akuntan lokal. Dengan cara ini terbentuklah kantor-kantor di tiap negara dan menggelembungkan jumlah kantornya agar bisa menawarkan jasanya dimanapun mereka berada. Pertumbuhan juga dirasakan dengan bertambahnya kebutuhan audit khususnya setelah [Depresi Hebat](#) dalam tahun 1920-an dan 1930-an dan juga dengan bertambah kompleksnya perpajakan.

Sebagai kelanjutan usahanya dalam memperoleh skala ekonomis, PW dan **Arthur Andersen** pernah membicarakan suatu penggabungan dalam tahun 1989, namun akhirnya negosiasi ini gagal terutama karena adanya konflik kepentingan contohnya keterkaitan bisnis Andersen dengan **IBM** padahal PW mengaudit IBM. Dalam tahun [1998](#) Price Waterhouse dan Coopers & Lybrand bergabung dan membentuk **PricewaterhouseCoopers**. Tahun berikutnya, pembicaraan untuk menggabungkan PwC dengan **Grant Thornton** gagal. Oleh karena berkurangnya jumlah kantor-kantor besar, seperti otoritas pengatur kompetisi akan sulit meluluskan ijin penggabungan usaha.

Pricewaterhouse Coopers memberikan bidang jasa di banyak negara di antaranya: [Audit dan Atestasi](#), [Perpajakan](#), (perencanaan dan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan), konsultasi, termasuk pemantapan kinerja, transaksi dan penggabungan usaha serta akuisisi, dan manajemen krisis dalam berbagai area spesialisasi seperti jasa

konsultansi akuntansi dan aktuarial Di Indonesia Pricewaterhouse Coopers berafiliasi dengan kantor akuntan publik Haryanto Sahari & Rekan.

## *2. Deloitte Touche Tohmatsu*

**Deloitte Touche Tohmatsu** (juga terkenal dengan merek **Deloitte**) adalah urutan kedua terbesar di dunia dalam bidang jasa profesional setelah [Pricewaterhouse Coopers](#) dan merupakan anggota dari [the Big Four auditors](#), sebuah kelompok kantor akuntan internasional terbesar di dunia. Dalam tahun 2004, dengan 16,4 miliar dolar Amerika Serikat, mereka merupakan yang terbesar di antara *the Big Four auditors* dalam hal penghasilan. Sebagai tambahan dari jasa akuntansi, Deloitte adalah satu dari kantor penasehat bisnis yang terbesar di dunia yang menawarkan jasa manajemen strategik dan operasional pada perusahaan-perusahaan dalam Fortune 500.

Sebelumnya, kantor ini dikenal dengan nama **Deloitte & Touche** yang terbentuk karena bergabungnya **Touche Ross** dan **Deloitte Haskins**

**& Sells** (di luar Kerajaan Inggris) pada tahun 1990. Dalam tahun 1993, kantor internasional mengubah namanya menjadi **Deloitte Touche Tohmatsu**, nama yang ketiga berasal dari kantor **Tohmatsu & Co**, yang bergabung dengan Touche Ross dalam tahun [1975](#). Nama kantor ini merupakan gabungan nama **William Welch Deloitte**, **George Touche**, dan **Panglima Nobuzo Tohmatsu**. Nama Deloitte adalah nama tertua yang terus-menerus digunakan dalam profesi akuntansi. Deloitte Touche Tohmatsu berbentuk hukum *Swiss Verein*, suatu organisasi keanggotaan berdasarkan Undang-undang Sipil Swiss (*Swiss Civil Code*) dimana setiap anggotanya merupakan badan hukum tersendiri dan independen. Kantor pusat globalnya berkedudukan di Manhattan, New York. Menurut websitenya, sampai tahun 2004, Deloitte mempekerjakan 115.000 profesional pada hampir 150 negara. Di Indonesia *Deloitte Touche Tohmatsu* mempunyai patner lokal dengan KAP Osman Ramli Satrio dan Rekan

### 3. Ernst & Young

**Ernst & Young** adalah satu dari [\*the Big Four auditors\*](#), yang merupakan perusahaan jasa profesional ketiga terbesar di dunia (setelah [PricewaterhouseCoopers](#) dan [Deloitte](#) ) dalam hal penghasilan. Kantor akuntan publik ini sebagaimana yang kita kenal saat ini merupakan hasil dari serangkaian penggabungan dari beberapa kantor akuntan tua. Kantor akuntan tertua didirikan pada tahun 1849 di Inggris dengan nama **Harding & Pullett**. Pada tahun itu, seorang Amerika bernama Frederick Whinney bergabung. Dia menjadi “partner” dalam tahun 1859. Dalam tahun 1894, seiring dengan bergabungnya anak-anaknya, kantor berganti nama menjadi **Whinney, Smith & Whinney**.

Dalam tahun 1903, perusahaan bernama **Ernst & Ernst** didirikan di Cleveland oleh Alwin dan Theodore Ernst. Pada tahun 1906, **Arthur Young & Company** didirikan di Chicago. Dalam tahun 1965, Whinney, Smith & Whinney bergabung dengan **Brown, Fleming & Murray** dan membentuk sebuah kantor akuntan publik dan konsultansi yang dinamakan **Whinney**



**Murray**. Whinney, Smith & Whinney beraliansi dengan Ernst & Ernst sejak tahun 1940an, dan pada tahun 1979 Whinney Murray, Ernst & Ernst, dan **Turquands Barton Mayhew** bergabung menjadi **Ernst & Whinney**, yang merupakan kantor akuntan publik keempat terbesar di dunia. Dalam tahun 1989, kantor akuntan publik keempat bergabung dengan kelima, **Arthur Young**, menjadi Ernst & Young. Kegiatan konsultansi dari kantor ini berkembang sangat pesat selama tahun 1980-an dan 1990-an. Oleh karenanya *U.S. Securities and Exchange Commission* (BAPEPAM-nya Amerika Serikat) dan anggota komunitas investasi sangat mengkhawatirkan kemungkinan terjadinya konflik kepentingan antara pekerjaan konsultansi dan auditing. Namun demikian, Ernst & Young adalah yang pertama dari [\*the Big Four auditors\*](#) yang kemudian secara resmi melakukan pemisahan secara penuh atas kegiatan bisnis sistem integrasi dan praktek auditingnya. Ernst & Young adalah auditor dari banyak perusahaan utama di *Fortune 1000* seperti AOL Time Warner,

[Wal-Mart](#), [Amazon.com](#), [3M](#), [Oracle](#), [McDonald's](#), [Google](#), [Intel](#), [Hewlett-Packard](#), [Coca-Cola](#), dan Verizon. Di Indonesia Ernst & Young berafiliasi dengan kantor akuntan publik Purwantono, Sarwoko & Sanjaya (PSS).

#### 4. KPMG

**KPMG** adalah salah satu perusahaan jasa profesional terbesar di dunia. KPMG mempekerjakan 104.000 orang dalam partnership global menyebar di 144 negara. Pendapatan komposit dari anggota KPMG pada [2005](#) adalah US\$15,7 milyar. KPMG memiliki tiga jalur layanan: audit, [pajak](#), dan penasehat. KPMG adalah salah satu anggota [the Big Four auditors](#), bersama dengan [Pricewaterhouse Coopers](#), [Ernst & Young](#) dan [Deloitte](#).

Setiap perusahaan nasional KPMG adalah sebuah badan legal independen dan merupakan anggota dari KPMG internasional, perusahaan Swiss Verein yang bermarkas besar di [Belanda](#). Pada awal 2005, perusahaan anggotanya di AS, KPMG LLP, dituduh oleh Departemen Kehakiman Amerika Serikat atas penipuan dalam

memasarkan perlindungan pajak yang menyimpang dari hukum. Dalam suatu kesepakatan, KPMG LLP mengakui telah berbuat kejahatan dengan menciptakan perlindungan pajak palsu untuk menolong klien-kliennya yang kaya untuk menghindari pajak sebesar \$2.5 milyar dan setuju untuk membayar hukuman denda sebesar \$456 juta. KPMG LLP tidak akan menghadapi tuntutan hukum atas perbuatan kriminal ini selama ia setuju dengan syarat-syarat dalam kesepakatan dengan pemerintah.

KPMG International dipimpin oleh Michael D.V. Rake, Ketua, Mitra Senior KPMG di Britania Raya; Michael P. Wareing, CEO, Mitra KPMG di Britania Raya; John B. Harrison, Ketua-Wilayah Asia Pasifik, Mitra KPMG di RRT dan Hong Kong; Timothy P. Flynn, Ketua-Wilayah Amerika, Ketua KPMG di Amerika Serikat; Ben van der Veer, Ketua-Wilayah Eropa, Timur Tengah dan Afrika, Ketua KPMG di Belanda.

Di Indonesia, KPMG memiliki partner lokal yaitu [KAP Siddharta Siddharta & Widjaja](#) yang dipimpin oleh Tohana Widjaja. **Siddharta**

Siddharta & Widjaja (SSW) adalah salah satu [Kantor Akuntan Publik](#) di [Jakarta](#). Kantor akuntan publik ini merupakan anggota dari [KPMG internasional](#) yang merupakan salah satu dari [empat besar](#) kantor akuntan publik dunia. Sebelumnya, SSW memiliki nama "Siddharta Siddharta & Harsono" (SSH). Penggantian nama ini menyusul masalah yang menyangkut partner SSH yakni Sony B. Harsono. Setelah kejadian ini, Tohana Widjaja, salah satu partner SSH diangkat menjadi *senior partner*, dan secara efektif mengganti nama SSH menjadi SSW.

Siddharta Siddharta & Widjaja dipimpin oleh Tohana Widjaja (CEO) dan memiliki lebih dari 500 orang staf yang berada di Divisi Audit. Divisi-divisi lain di SSW antara lain adalah *Risk Advisory Services (RAS)* yang dipimpin oleh Iwan Atmawidjaja dan Keith Justin O'Reilly

## **4.2. Statistik Deskriptif**

### **4.2.1. Profil Responden**

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan 400 kuesioner melalui menyebarkan langsung kepada staff KAP Besar (member *The Big Four*) di Jakarta. Masing-masing KAP terdapat 1 orang koordinator yang membantu

menyebarkan dan mengumpulkan kuesioner. Dari 400 diharapkan kembali adalah 265 kuesioner dan ternyata kuesioner yang kembali adalah 190 kuesioner, sedangkan yang dapat diolah sebesar 184. Sisanya sejumlah 6 kuesioner pengisian demografinya tidak lengkap. Hal ini menunjukkan tingkat *response rate* yang cukup untuk ukuran Indonesia yang rata-rata 10-20 persen (Nur Indriantoro, 1993). Adapun informasi mengenai distribusi jumlah kuesioner ke staf KAP besar yang berafiliasi dengan KAP internasional dalam kelompok *The Big Four* ditunjukkan dalam tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Pengembalian Kuesioner**

KAP	Dikirim	Kembali	Terpakai
KAP Haryanto Sahari dan Rekan member <i>Price Waterhouse Coopers,</i>	200	98	97
KAP Osman Ramli Satrio dan Rekan member <i>Deloitte Touche Tohmatsu</i>	50	15	15
KAP Purwantono, Sarwoko dan Sanjaya member dari <i>Ernst dan Young.</i>	100	52	51
KAP Siddharta Siddharta dan Widjaja member <i>Kynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG)</i>	50	25	21
<b>Jumlah</b>	<b>400</b>	<b>190</b>	<b>184</b>

**Sumber : Data primer yang diolah, 2006**

**Tabel 4.2**  
**Profil Responden (Sampel =184)**

KETERANGAN	JUMLAH	PROSENTASE
Gender :		
Pria	117	63,6
Wanita	<u>67</u>	<u>36,4</u>
	Jumlah :184	100
Umur :		
20-29	139	75,5
30-39	30	16,3
40-keatas	<u>15</u>	<u>8,1</u>

	Jumlah :184	100
Pendidikan Terakhir :		
Diploma/Sarjana Muda		
Sarjana (S1)	113	61,4
Master/Doktor (S2/S3)	<u>71</u>	<u>38,5</u>
Lain-lain	Jumlah :184	100
Jabatan di KAP		
Staff	74	40,2
Senior	71	38,6
Manager	<u>39</u>	<u>21,2</u>
Patner	Jumlah :184	100
Lama bekerja di KAP :		
1-3	94	51,0
4-7	54	29,3
8-11	<u>36</u>	<u>19,5</u>
>12	Jumlah :184	100

**Sumber : Data primer yang diolah, 2006**

Sedangkan profil dari 184 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.2. Dari tabel 4.2 di diatas, tampak bahwa sebagian besar dari staff KAP yang berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini adalah pria yaitu sebanyak 117 (63,6 persen), sedang wanita sebanyak 67 (36,4 persen). dan umur responden yang terbanyak dalam penelitian ini adalah antara 20-29 tahun sebanyak 139 (75,5 persen), yang paling sedikit berumur diatas 40 tahun sebanyak 15 orang (8,1 persen). Untuk masa kerja yang paling banyak antara 1-3 tahun sebanyak 94 orang (51,0 persen) dan untuk tingkat pendidikan yang terbanyak adalah S1 sebanyak 61,4 persen atau sebesar 113 responden dan 71 responden bergelar S2 atau S3. Untuk jabatan KAP dalam penelitian ini hanya dirangkum menjadi 4 yaitu untuk staf berjumlah 74 responden atau sebesar 40,2 persen dan senior berjumlah 71 atau 38,6 persen sedangkan manajer berjumlah 39 responden atau 21.2 persen.

#### **4.2.2. Uji *Non-Response Bias* ( *T-Test* )**

Pengujian *non-response* bias dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah karakteristik responden yang mengembalikan jawaban kuesioner sesuai waktu yang ditentukan dengan responden yang mengembalikan kuesioner (*non-response*) diluar waktu yang ditentukan. Kemungkinan hal tersebut bisa terjadi, dengan demikian maka akan berpengaruh pada hasil analisa data yaitu hasil analisis data dengan *non-response* kemungkinan berbeda dengan hasil analisis data tanpa *non-response*.

Setelah melakukan pemeriksaan ulang dari kelengkapan jawaban, dilakukan metode pengujian *non-response* bias dengan mengelompokkan jawaban yang diterima peneliti antara kuesioner yang kembali tepat waktu dengan yang tidak tepat waktu diharapkan diterima sampai dengan tanggal 31 Mei 2006, sedangkan kuesioner yang kembali diluar waktu yang ditentukan dilakukan sampai tanggal 8 Juni 2006.

Pengujian *non-response bias* dilakukan dengan uji T-test, karena data berdistribusi normal dan jumlah sampel sedikit (Ghozali, 2001). Dasar pengambilan keputusan dengan melihat tingkat signifikansi  $p > 0,05$ . Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat signifikansi probabilitas di atas 0,05 lihat lampiran (5) Tabel 4.30, artinya bahwa jawaban yang diberikan oleh kedua kelompok responden tersebut baik pengembalian sesuai dengan waktu yang ditentukan maupun diluar waktu yang ditentukan ternyata tidak ada perbedaan jawaban, sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan kesimpulan penelitian. Hasil uji *non-response bias* ditunjukkan dalam Tabel 4.3

**TABEL 4.3**  
**Pengujian Non-Response Bias**

Variabel	Tepat waktu (117 Responden)		Diluar waktu yang ditetukan(67 Responden)		Hasil Pengujian	
	Rata-rata	SD	Rata-rata	SD	t-value	P
<i>Mentoring</i>	46.3501	6.31069	48.0901	5.90548	-1.842	0.820
Kepuasan Kerja	29.0342	5.11915	30.7463	5.18256	-2.172	0.992
Prestasi Kerja	23.7265	2.47618	23.9701	2.62834	-0.628	0.222
<i>Persepsi Ketidakpastian Lingkungan</i>	10.0070	1.89412	10.0475	1.90517	-0.139	0.853
<i>Niat ingin pindah</i>	14.8376	3.78963	14.2687	3.5700	0.473	1.001
<i>Ambiguitas Peran</i>	12.4733	3.41597	10.6661	4.12572	0.126	3.197
<i>Konflik Peran</i>	25.26.81	3.41597	22.6065	5.00535	0.257	3.294

**Sumber : Data primer yang diolah, 2006**

### 4.2.3. Statistik Deskriptif Variabel

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian yaitu *mentoring*, kepuasan kerja, prestasi kerja, persepsi ketidakpastian lingkungan, niat ingin pindah, ambiguitas peran, konflik peran digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis, sesungguhnya, rata-rata, dan standar deviasi yang dapat dilihat dalam tabel 4.4.

Penyimpangan baku (*standart deviation*) merupakan ukuran penyebaran yang memberikan informasi mengenai seberapa jauh nilai jawaban menyimpang jauh dari nilai rata-rata. Nilai penyimpangan baku yang kecil berarti bahwa nilai kebanyakan jawaban responden mendekati nilai rata-rata (*mean*) sedangkan nilai



penyimpangan baku yang besar berarti nilai kebanyakan responden menyimpang jauh dari rata-rata (*mean*) (Mas'ud, 2004).

**Tabel 4.4**  
**Statistik Deskriptif Variabel**

VARIABEL	KISARAN TEORITIS	KISARAN SESUNGGUHNYA	RATA-RATA	STANDAR DEVIASI
<i>Mentoring</i>	15-75	33-66	50,2935	6,5035
Kepuasan Kerja	20-100	49-87	68,0109	8,19369
Prestasi Kerja	6- 30	7-30	19,5870	4,92601
<i>Persepsi Ketidakpastian Lingkungan</i>	4- 20	6-18	13,2283	2,25240
<i>Niat ingin pindah</i>	5-25	6-25	15,6576	3,97632
<i>Ambiguitas Peran</i>	6-30	6-18	11,8152	3,73560
<i>Konflik Peran</i>	12-60	21-55	36,6033	6,89026

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Berdasarkan tabel 4.4. dan tabel 4.30 jawaban responden untuk variabel *mentoring* kisaran teoritisnya adalah 15-75, sedangkan kisaran sesungguhnya adalah 33 sampai dengan 66, nilai rata-rata 59,08 dan standar deviasi 6,5035. Artinya bahwa penyebaran jawaban responden menyebar dalam 5 *scala likert*, untuk kepuasan kerja kisaran sesungguhnya berada pada antara 49 sampai dengan 87 dengan kisaran teoritisnya antara 20 sampai dengan 100. Pada variabel prestasi kerja kisaran jawaban responden kisaran teoritisnya adalah 6-30 dengan nilai rata-rata 19,5870 dan standar deviasi 4,9260. Artinya bahwa penyebaran jawaban responden menyebar dalam lima pilihan jawaban, sedangkan persepsi ketidakpastian lingkungan kisaran teoritisnya adalah antara 4 sampai dengan 20 dengan kisaran sesungguhnya 6-18. persepsi ketidakpastian lingkungan mempunyai nilai rata-rata 13,2283 dan standar deviasi.

Variabel niat ingin pindah kisaran teoritisnya adalah 5 sampai dengan 25 dengan kisaran sesungguhnya 6-25 dengan nilai rata-rata 15,8576 yang jauh dari kisaran maksimumnya. Sedangkan ambiguitas peran berada pada kisaran 6–18 dengan kisaran teoritis 6-30 dengan nilai rata-rata yang rendah sebesar 11,8152. Untuk variabel konflik peran kisaran teoritisnya berada pada 12-60 dengan kisaran sesungguhnya 21-55 yang juga nilai rata-ratanya rendah, hal ini menunjukkan bahwa variabel–variabel yang sifatnya berepektasi negatif cenderung lebih rendah nilai rata-ratanya dibandingkan dengan kisaran maksimumnya. Sedangkan menurut persepsi responden rata-rata pengalaman *mentor* yang diukur dari lamanya menjadi *mentor* adalah 5,33 tahun.

### **4.3. Hasil Screening Data**

Sebelum melakukan analisis SEM, sangat dianjurkan untuk melakukan *screening data* untuk memberikan gambaran mengenai dekriptif (mean, standar, deviasi) dan juga yang terpenting adalah untuk memastikan terpenuhinya asumsi SEM yaitu normalitas, Ghozali dan Fuad (2005). Adapun hasil *screening data* dari 7 variabel adalah sebagai berikut:

#### **4.3.1. Mentoring.**

Output statistik deskriptif untuk variabel *mentoring* dengan dengan jumlah sampel 184 yang menggunakan skala *likert* 5 point terdapat dalam lampiran 2 tabel 4.5. Dalam tabel tersebut dijelaskan kolom maximum tidak terdapat angka diatas lima, maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat kesalahan pengisian pada data ini. Sedangkan hasil *screening* data untuk *univariate* adalah sebagai berikut terdapat dalam lampiran 2 tabel 4.6, dari output tersebut diketahui bahwa data tidak memenuhi asumsi *univariate normality*. Hal tersebut dapat dilihat dengan nilai yang pada instrumen X2, X7, X10 dan X12, oleh karena itu diperlukan penormalan data dengan *normal* skors oleh PRELIS. Adapun output penormalan variabel *mentoring* terdapat dalam lampiran 2 tabel 4.7 dimana dari output tersebut dapat disimpulkan untuk data pada variabel *mentoring* adalah normal baik univariat dan multivariate, hal ini dapat dilihat pada nilai P-Value lebih 0,05.

### **4.3.2. Kepuasan Kerja**

Tabel 4.8 dalam lampiran 2 adalah output statistik deskriptif untuk variabel kepuasan kerja dengan jumlah sampel 184 yang menggunakan skala *likert* 5 point. Pada kolom maximum tidak terdapat angka diatas lima, maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat kesalahan pengisian pada data ini. Sedangkan hasil *screening* data untuk *univariate* terdapat beberapa instrumen yang tidak normal oleh karena itu perlu adanya pernormalan data. Hasil output dalam tabel 4.10 tersebut dapat disimpulkan untuk data pada variabel kepuasan kerja adalah normal baik univariat dan multivariate, hal ini dapat dilihat pada nilai P-Value lebih 0,05.

### **4.3.3. Persepsi Ketidakpastian Lingkungan**

Tabel 4.11 dalam lampiran adalah output statistik deskriptif untuk variabel persepsi ketidakpastian lingkungan dengan jumlah sampel 184 yang menggunakan skala *likert* 5 point. Pada kolom maximum tidak terdapat angka diatas lima, maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat kesalahan pengisian pada data ini. Sedangkan hasil *screening* data dalam tabel 4.12 adalah untuk *univariate* dan multivariate variabel ketidakpastian. Dari output tersebut dapat disimpulkan

untuk data pada variabel persepsi ketidakpastian lingkungan baik univariat dan multivariate, hal ini dapat dilihat pada nilai P-Value lebih 0,05.

#### **4.3.4.Ambiguitas Peran**

Sedangkan untuk variabel ambiguitas peran output statistik deskriptif terdapat dalam tabel 4.13 dengan jumlah sampel 184 yang menggunakan skala *likert* 5 point. Pada kolom maximum tidak terdapat angka diatas lima, maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat kesalahan pengisian pada data ini. Sedangkan hasil *screening* data dalam tabel 4.14 dalam lampiran 2 untuk *univariate* sebagian instrumen ada yang tidak normal oleh karena itu diperlukan penormalan data, hasil normalitas data untuk ambiguitas peran terdapat dalam tabel 4.15.

#### **4.3.5.Konflik Peran**

Output statistik deskriptif untuk variabel konflik peran terdapat dalam tabel 4.16 dengan jumlah sampel 184 yang menggunakan skala *likert* 5 point. Pada kolom maximum tidak terdapat angka diatas lima, maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat kesalahan pengisian pada data ini. Sedangkan hasil *screening* data untuk normalitas terdapat

dalam tabel 4.17.seluruh instrumen yang ada adalah normal ditunjukkan dengan P-value yang tidak signifikan.

#### **4.3.6.Prestasi Kerja**

Output statistik deskriptif untuk variabel prestasi kerja terdapat dalam tabel 4.18 dengan jumlah sampel 184 yang menggunakan skala *likert* 5 point. Pada kolom maximum tidak terdapat angka diatas lima, maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat kesalahan pengisian pada data ini. Sedangkan hasil *screening* data untuk *univariate* terdapat dalam tabel 4.19 yang ternyata sebagian instrumen ada yang tidak normal oleh karena itu diperlukan penormalan data, hasil normalitas data untuk prestasi kerja terdapat dalam tabel 4.20. Dari output tersebut dapat disimpulkan untuk data pada variabel prestasi kerja baik univariat dan multivariate, hal ini dapat dilihat pada nilai P-Value lebih 0,05.

#### **4.3.7.Niat Ingin Pindah**

Output statistik deskriptif untuk variabel niat ingin pindah dengan jumlah sampel 184 yang menggunakan skala *likert* 5 point terdapat dalam tabel 4.21. Pada kolom Maximum tidak terdapat angka diatas lima, maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat kesalahan pengisian pada data ini. Sedangkan hasil *screening* data yang terdapat dalam tabel 4.22 untuk *univariate* sebagian instrumen ada yang tidak normal oleh karena itu diperlukan penormalan data, hasil normalitas data untuk niat ingin pindah adalah terdapat dalam tabel 4.23. Dari output penormalan dapat disimpulkan untuk data pada variabel prestasi kerja adalah normal baik univariat dan multivariate, hal ini dapat dilihat pada nilai P-Value lebih 0,05.

#### **4.4. Hasil *Confirmatory Factor Analysis***

*Confirmatory factor analysis* untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau variabel bentukan, hasil pengujian

*confirmatory factor analysis* disajikan dalam lampiran 3 yang dibagi menjadi 3 kelompok yaitu pertama pengujian *confirmatory factor analysis* variabel *mentoring*, kedua pengujian *confirmatory factor analysis* variabel kepuasan kerja dan prestasi kerja dan yang ketiga adalah pengujian *confirmatory factor analysis* variabel ambiguitas peran, konflik peran, persepsi ketidakpastian lingkungan dan niat ingin pindah. Adapun hasil selengkapnya adalah :

Pertama pengujian *confirmatory factor analysis* (CFA) variabel *mentoring* disajikan dalam gambar 4.1. lampiran 3 dan tabel *factor loading* disajikan dalam tabel 4.24. Variabel *mentoring* terdiri dari 15 indikator yaitu X1 sampai dengan X15 dengan 3 variabel laten yaitu X1, X2, X3, X4, X5 dan X6 adalah variabel laten kegiatan melatih atau KM, untuk X7, X8, X9 dan X10 adalah variabel laten kegiatan contoh peran sedangkan untuk X11, X12, X13, X14 dan X15 adalah variabel laten kegiatan dukungan sosial. Dari tabel 4.25



hanya indikator X6 saja yang memiliki dibawah 0,40. Menurut Hair, et al (1998) jika jumlah sampel antara 150 sampai dengan 200 batasan *factor loading* adalah 0,40. Untuk indikator X6 dieliminasi dari pengujian CFA variabel *mentoring* dan dilanjutkan dengan revisi model. Hasil revisi model disajikan dalam gambar 4.2.

Kedua, hasil pengujian *confirmatory factor analysis* variabel kepuasan kerja dan prestasi kerja disajikan dalam tabel 4.26 yaitu tabel *factor loading* yang berasal dari output LISREL untuk *Completely Standardized Solution* dan path diagram CFA kepuasan kerja dan prestasi kerja disajikan dalam gambar 4.3. Hasil dalam tabel 4.26 ditemukan indikator Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11 dan Y12 yang *factor loading*nya kurang dari 0,40, sehingga perlu diadakan revisi model dengan mengeliminasi indikator yang tidak signifikan tersebut. Sedangkan hasil dari revisi model disajikan dalam tabel 4.27, dalam tabel tersebut tidak ada indikator yang mempunyai *factor loading* di bawah 0,40.

Sedangkan pengujian *confirmatory factor analysis* yang ketiga adalah variabel yang terdiri dari persepsi ketidakpastian lingkungan, konflik peran, ambiguitas peran dan niat ingin pindah yang hasil dari *factor loading* disajikan dalam tabel 4.28 dan gambar 4.5. Dalam tabel 4.28 terdapat

indikator yang *factor loading* kurang dari 0,40 antara lain Y24, Y32, Y33, Y39 dan Y40 untuk itu perlu dilakukan revisi model dengan mengeliminasi indikator tersebut. Hasil revisi model disajikan dalam tabel 4.28 dan gambar 4.6. Dalam tabel tersebut tidak ditemukan indikator yang mempunyai *loading* kurang dari 0,40 dengan demikian semua indikator dalam tabel 4.29 diterima.

#### **4.5. Hasil Uji Reliabilitas**

##### **4.5.1. Reliabilitas Indikator**

Dari output diatas dapat dilihat bahwa *Squared Multiple Correlations* ( $R^2$ ) dari indikator X1-X15 untuk variabel *mentoring* memiliki  $R^2$  tertinggi yaitu X11 sebesar 0.58, yang dapat dikatakan bahwa variabel laten X11 berkontribusi terhadap varian *mentoring* sebesar 0.58 persen sedangkan sisanya 42 persen dijelaskan oleh *measurement error*. Juga dapat disimpulkan bahwa X5 adalah merupakan paling kurang *reliable* dari variabel laten *mentoring*, karena nilai  $R^2$

yang dimiliki adalah paling kecil di dibandingkan dengan indikator *mentoring* yang lain.

Sedangkan indikator Y1-Y20 untuk variabel kepuasan kerja memiliki  $R^2$  tertinggi yaitu Y15 sebesar 0.60, yang dapat dikatakan bahwa variabel laten Y15 berkontribusi terhadap varian kepuasan kerja sebesar 60 persen sedangkan sisanya 40 persen dijelaskan oleh *measurement error*. Dapat disimpulkan bahwa Y20 kurang *reliable* dari variabel kepuasan kerja, karena nilai  $R^2$  yang dimiliki adalah paling kecil di dibandingkan dengan indikator kepuasan kerja yang lain. Sumber : Hasil Text Output LISREL.

Untuk indikator Y21-Y24 adalah pada variabel persepsi ketidakpastian lingkungan memiliki  $R^2$  tertinggi yaitu Y22 sebesar 0.49, yang dapat dikatakan bahwa variabel laten Y22 berkontribusi terhadap varian persepsi ketidakpastian lingkungan sebesar 49 persen sedangkan sisanya 51 persen dijelaskan oleh *measurement error*. Juga dapat disimpulkan

bahwa indikator Y21 dari variabel persepsi ketidakpastian lingkungan adalah indikator yang paling kurang *reliable*, karena nilai  $R^2$  yang dimiliki adalah paling kecil di dibandingkan dengan indikator persepsi ketidakpastian lingkungan yang lain.

Variabel ambiguitas peran dari output diatas dapat dilihat bahwa *Squared Multiple Correlations* ( $R^2$ ) dari indikator Y25-Y30 memiliki  $R^2$  tertinggi yaitu Y26 sebesar 0.70, yang dapat dikatakan bahwa variabel laten Y26 berkontribusi terhadap varian ambiguitas peran sebesar 70 persen sedangkan sisanya 30 persen dijelaskan oleh *measurement error*. Dapat disimpulkan bahwa indikator Y27 dari variabel ambiguitas peran adalah indikator yang paling kurang *reliable*, karena nilai  $R^2$  yang dimiliki adalah paling kecil di dibandingkan dengan indikator ambiguitas peran yang lain.

Sedangkan dari output diatas juga dapat dilihat bahwa *Squared Multiple Correlations* ( $R^2$ ) dari indikator Y31-Y42 untuk variabel konflik peran memiliki  $R^2$  tertinggi yaitu Y35 sebesar 0.46, yang dapat dikatakan bahwa variabel laten Y35 berkontribusi terhadap varian konflik peran sebesar 46 persen sedangkan sisanya 54 persen dijelaskan oleh *measurement error*. Juga dapat disimpulkan bahwa indikator Y39 dari variabel konflik peran adalah indikator yang paling kurang *reliable*, karena nilai  $R^2$  yang dimiliki adalah paling kecil di dibandingkan dengan indikator konflik peran yang lain.

Squared Multiple Correlations for Y - Variables					
Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.42	0.24	0.59	0.40	0.60	0.49
Squared Multiple Correlations for Y - Variables					
Y19	Y20	X1	X2	X3	X4
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.43	0.23	0.45	0.52	0.40	0.30
Squared Multiple Correlations for Y - Variables					
X5	X7	X8	X9	X10	X11
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.21	0.56	0.50	0.30	0.37	0.58
Squared Multiple Correlations for Y - Variables					
X12	X13	X14	X15	Y43	Y44
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.71	0.45	0.48	0.27	0.46	0.36
Squared Multiple Correlations for Y - Variables					
Y45	Y46	Y47	Y48	Y21	Y22
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.31	0.39	0.52	0.34	0.16	0.49
Squared Multiple Correlations for Y - Variables					
Y23	Y34	Y35	Y36	Y37	Y38
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.16	0.19	0.47	0.36	0.31	0.28
Squared Multiple Correlations for Y - Variables					
Y39	Y40	Y41	Y42	Y25	Y26
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.11	0.12	0.35	0.40	0.57	0.70
Squared Multiple Correlations for Y - Variables					
Y27	Y28	Y29	Y30	Y49	Y50
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.37	0.36	0.38	0.43	0.35	0.64
Squared Multiple Correlations for Y - Variables					
Y51	Y52	Y53			
-----	-----	-----			
0.30	0.39	0.39			

Untuk variabel prestasi kerja dari output diatas dapat dilihat bahwa Squared Multiple Correlations ( $R^2$ ) dari indikator Y43-Y48, yang memiliki  $R^2$  tertinggi yaitu Y47 sebesar 0.52, yang dapat dikatakan bahwa variabel laten Y47

berkontribusi terhadap varian prestasi kerja sebesar 52 persen sedangkan sisanya 48 persen dijelaskan oleh *measurement error*. Juga dapat disimpulkan bahwa indikator Y45 dari variabel prestasi kerja adalah indikator yang paling kurang *reliable*, karena nilai  $R^2$  yang dimiliki adalah paling kecil di dibandingkan dengan indikator prestasi kerja yang lain.

Sedangkan pada variabel niat ingin pindah dapat dilihat bahwa *Squared Multiple Correlations* ( $R^2$ ) dari indikator Y49-Y53, yang memiliki  $R^2$  tertinggi yaitu Y50 sebesar 0.64, yang dapat dikatakan bahwa variabel laten Y50 berkontribusi terhadap varian niat ingin pindah sebesar 64 persen sedangkan sisanya 56 persen dijelaskan oleh *measurement error*. Juga dapat disimpulkan bahwa indikator Y51 dari variabel prestasi kerja adalah indikator yang paling kurang *reliable*, karena nilai  $R^2$  yang dimiliki adalah paling kecil di dibandingkan dengan indikator prestasi kerja yang lain.

#### 4.5.2. *Composite Reliability*

*Composite Reliability* sering disebut *construct reliability* yang menggunakan informasi pada loading indikator dan *error variance* yang diperoleh pada bagian *Completely Standardized Solution* pada output LISREL dengan menggunakan rumus

$$\rho_c = (\sum \lambda)^2 / [(\sum \lambda) + \sum (\theta)]$$

Dimana  $\rho$  : composite reliability

$\lambda$  : Loading Indikator

$\theta$  : error variance indikator

Hasil pengujian *Composite Reliability* tujuh variabel laten menunjukkan hasil yang reliabel diatas atau sama dengan 0,6 hanya saja satu variabel saja yang menunjukkan dibawah 0,6 yaitu variabel persepsi ketidakpastian lingkungan adapun secara keseluruhan antara lain : *mentoring* 0,913; kepuasan kerja 0,8526; persepsi ketidakpastian lingkungan 0,506; ambiguitas peran 0,837; konflik peran 0,692; prestasi kerja 0,79614 dan niat ingin pindah 0,7764. Menurut Bagozzi dan Yi (1998) tingkat *cut-off* untuk dapat mengatakan bahwa *composite reliability* cukup bagus adalah 0,6. Adapun penghitungan *Composite Reliability* adalah sebagai berikut:

##### ***Mentoring***

$$\begin{aligned} & (0.67+0.72+0.63+0.55+0.46+0.75+0.71+0.55+0.61+0.76+0.84+0.67+0.69+0.52)^2 \\ & / (0.67+0.72+0.63+0.55+0.46+0.75+0.71+0.55+0.61+0.76+0.84+0.67+0.69+0.52)^2 + \\ & (0.55+0.48+0.60+0.70+0.79+0.44+0.50+0.70+0.63+0.42+0.29+0.55+0.52+0.73) \\ & \rho_c = 83.3569 / (83.3569 + 7.9) \\ & \rho_c = 0.913 \end{aligned}$$

##### **Kepuasan Kerja**



$$\frac{(0.65 + 0.49 + 0.77 + 0.64 + 0.78 + 0.70 + 0.65 + 0.48)^2}{[0.65 + 0.49 + 0.77 + 0.64 + 0.78 + 0.70 + 0.65 + 0.48]^2 + (0.58 + 0.76 + 0.41 + 0.60 + 0.40 + 0.51 + 0.57 + 0.77)} \\ \rho_c = 26.6256 / 26.6256 + 4.6 \\ \rho_c = 0.8526$$

### **Persepsi Ketidakpastian Lingkungan**

$$\frac{(0.40+0.70+0.40)^2}{(0.40+0.70+0.40)^2 + (0.84+0.51+0.84)} \\ \rho_c = 2.25 / 2.25 + 2.19 \\ \rho_c = 0.506$$

### **Ambiguitas Peran**

$$\frac{(0.75 + 0.84 + 0.61 + 0.60 + 0.61 + 0.65)^2}{[(0.75 + 0.84 + 0.61 + 0.60 + 0.61 + 0.65)^2 + (0.44+0.30+0.62+0.64+0.62+0.57)]} \\ \rho_c = 16.4836 / 19.6736 \\ \rho_c = 0,837$$

### **Konflik Peran**

$$\frac{(0.43 + 0.68 + 0.60 + 0.55 + 0.52 + 0.34 + 0.34 + 0.60 + 0.63)^2}{(0.43 + 0.68 + 0.60 + 0.55 + 0.52 + 0.34 + 0.34 + 0.60 + 0.63)^2 + (0.81 + 0.53 + 0.64 + 0.69 + 0.72 + 0.89 + 0.88 + 0.65 + 0.60)} \\ \rho_c = 14.44 / (14.44 + 6.41) \\ \rho_c = 0.692$$

### **Prestasi Kerja**

$$\frac{(0.68 + 0.60 + 0.56 + 0.62 + 0.72 + 0.58)^2}{[(0.68 + 0.60 + 0.56 + 0.62 + 0.72 + 0.58)^2 + (0.54 + 0.64 + 0.69 + 0.61 + 0.48 + 0.66)]} \\ \rho_c = 14.1376 / 17.7576 \\ \rho_c = 0.79614$$

### **Niat ingin pindah**

$$\frac{(0.59+0.80+0.55+0.63+0.62)^2}{[(0.59+0.80+0.55+0.63+0.62)^2 + (0.65 + 0.36 + 0.70 + 0.61 + 0.61)]} \\ \rho_c = 10.1761 / 13,1061 \\ \rho_c = 0.7764$$

## **4.6. Hasil Penilaian Model Fit**

Suatu model dikatakan fit apabila kovarian matrik suatu model adalah sama dengan kovarian matrik data (*observed*).

Berdasarkan pada hasil LISREL output pada lampiran berikut

ini merupakan analisis dari masing-masing indikator dalam penilaian model fit.

### **Chi-square dan Probabilitas**

Nilai *chi-square* ini menunjukkan adanya penyimpangan antara *sample covariance matrixz* dan *model (fitted) covariance matrix*. Sedangkan P adalah probabilitas untuk memperoleh penyimpangan (deviasi) besar, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *chi-square*. Sehingga, nilai *chi-square* yang signifikan adalah kurang dari 0,05, yang menunjukkan bahwa data empiris yang diperoleh memiliki perbedaan dengan teori yang telah dibangun berdasarkan SEM.

Model pada kasus ini memiliki *chi-square* sebesar 1725.40 dengan *degrees of Freedom* 1207. Probabilitas *chi-square* adalah signifikan sebesar 0.01 yang berarti bahwa model tidak fit. Begitu juga dengan *Normal Theory Weighted Least Squares Chi-square* = 1676.80 (P = 0.0) tidak signifikan yang berarti model adalah tidak fit.

### **X<sup>2</sup>/df**

Indikator *goodness of fit* berikutnya adalah rasio perbandingan antara nilai *chi-square* dengan *degree of freedom*. Dalam kasus ini adalah  $1725.40/1207 = 1.4294$ . Hasil tersebut lebih rendah dari *cut-off* model fit yang disarankan oleh Carmines dan Mever (1981), yaitu 2. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa dengan mengendalikan kompleksitas model (yang diprosikan dengan jumlah *degrees of freedom*), model sebenarnya kurang fit.

### **NCP**

Nilai ini untuk mengukur tingkat penyimpangan antara *sample covariance matrix* dan *fitted (model) covariance matrix*. Pada model ini Untuk *Non-centrality Parameter (NCP)* adalah 469.80. Dalam kasus ini model baik karena memiliki NCP besar. Sedangkan *Confidence Interval for NCP* = (366.02 ; 581.62) berarti bahwa 90 persen dari nilai NCP akan jatuh pada range tersebut, yang tentu saja besar sehingga model kurang baik.

### **RMSEA**

*Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* dalam kasus ini adalah 0.046. Hal tersebut mengindikasikan bahwa model tidak terlalu fit, tetapi cukup *reasonable* dan tidak masuk kategori penolakan. Browne dan Cudeck (1993). Sedangkan *90 percent confidence interval for RMSEA* = (0.041; 0.051) juga mengindikasikan bahwa nilai RMSEA tersebut memiliki ketepatan cukup baik. Dimana nilai *confidence interval* tersebut adalah kecil, sehingga nilai RMSEA model memiliki ketepatan yang baik dalam menilai model fit. Namun *P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)* = 0.89 yang lebih besar dari 0,5 sebagaimana disarankan Joreskog dan Sorbom (1996). Berarti dengan kata lain, untuk menerima hipotesis nol yang menyatakan RMSEA model lebih dari 0.05.

### **ECVI**

*Expected Cross-Validation Index (ECVI)* =10.46. Sedangkan *ECVI for Saturated Model* = 14.49 dan *ECVI for Independence Model* = 31.69. Nilai ECVI model rendah dari pada *ECVI for Saturated Model* dan *ECVI for Independence model*. Hal ini dapat dikatakan bahwa model baik untuk direplikasi untuk penelitian

### **AIC dan CAIC**

Berdasarkan nilai AIC dan CAIC, maka dapat diambil kesimpulan bahwa model adalah fit. Karena baik nilai AIC dan CAIC lebih kecil dari pada *Saturated (C) AIC* dan *Independence (C) AIC*.

### **NFI**

Suatu model dikatakan fit apabila memiliki nilai NFI (*Normed Fit Index*) yang lebih besar dari pada 0,9. Model pada kasus ini menunjukkan bahwa nilai NFI sedikit lebih kecil daripada 0,9, yaitu 0,70 sehingga masih kurang fit.

### **NNFI**

NNFI (*non-normed fit index*) digunakan untuk mengatasi permasalahan kompleksitas model dalam perhitungan NFI. Nilai NNFI pada model adalah 0.88. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model fit adalah cukup *reasonable*.

### **CFI**

Suatu model dikatakan baik apabila memiliki nilai CFI yang mendekati 1 dan 0.9 adalah batas model fit (Bentler,1990). Model ini menghasilkan CFI 0,88 sehingga dapat disimpulkan model kurang fit.

### **IFI**

Model menghasilkan nilai IFI sebesar 0,88 yang lebih kecil dari batas *cut-off* 0,90 (Bryne, 1998). Sehingga model memiliki tingkat fit yang baik.

### **RFI**

Nilai RFI berkisar antara 0 sampai dengan 1 dimana nilai yang mendekati 1 tersebut adalah model fit. Model menghasilkan nilai RFI sebesar 0,68 masih jauh mendekati 1 maka model adalah kurang fit.

## 4.6. Hasil Pengujian Hipotesis

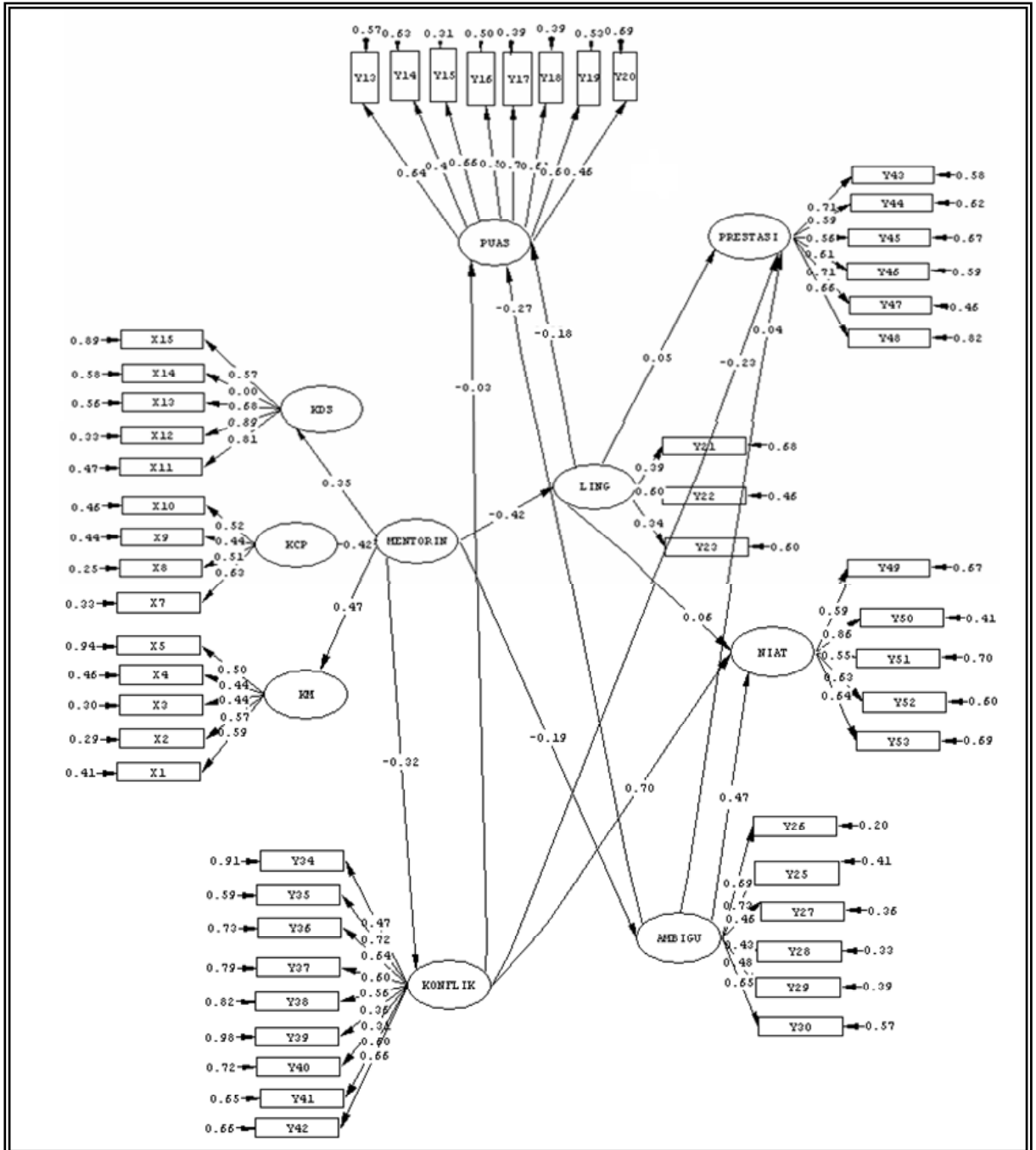
Setelah model dianalisis melalui *confirmatory factor analysis* maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model SEM* dapat dianalisis. Sesuai dengan tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh program *mentoring* terhadap prestasi kerja dan niat ingin pindah dengan mediasi ambiguitas peran, konflik peran, persepsi ketidakpastian lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Seluruh hipotesis dalam penelitian ini diuji secara simultan dengan model persamaan struktural dibantu dengan program *Linier Struktural Relation* (LISREL) 8.54. Dalam pengujian ini, ada beberapa hipotesis yang berhasil dibuktikan yaitu, hipotesis 1, hipotesis 2, hipotesis 3, hipotesis 4, hipotesis 8, dan hipotesis 12 sedangkan hipotesis 5, hipotesis 6, hipotesis 7, hipotesis 9, hipotesis 10, hipotesis 11 yang tidak dapat diterima.

**Tabel 4.31**  
**Hasil Pengolahan SEM LISREL**

<b>Structural Equations</b>			
PUAS = - 0.18*LING - 0.033*KONFLIK - 0.023*AMBIGU, Errorvar.= 0.97 , R <sup>2</sup> = 0.032	(0.12)	(0.089)	(0.086) (0.21)
	-1.56	-0.37	-0.27 4.57
PRESTASI = 0.053*LING - 0.23*KONFLIK + 0.040*AMBIGU, Errorvar.= 0.95 , R <sup>2</sup> = 0.053	(0.11)	(0.10)	(0.088) (0.20)
	0.48	-2.28	0.45 4.65
LING = - 0.42*MENTORIN, Errorvar.= 0.83 , R <sup>2</sup> = 0.17	(0.19)		(0.42)
	-2.14		1.97
KONFLIK = - 0.32*MENTORIN, Errorvar.= 0.90 , R <sup>2</sup> = 0.10	(0.14)		(0.33)
	-2.23		2.76
AMBIGU = - 0.19*MENTORIN, Errorvar.= 0.97 , R <sup>2</sup> = 0.034	(0.13)		(0.18)
	-1.47		5.46
NIAT = 0.058*LING + 0.69*KONFLIK + 0.47*AMBIGU, Errorvar.= 0.53 , R <sup>2</sup> = 0.47	(0.096)	(0.16)	(0.15) (0.15)
	0.60	4.35	3.22 3.57

Sumber : Hasil Text Output LISREL

**Gambar 4.7**  
**Hasil Pengujian Full Model**



Sumber : Output LISREL

Hasil sebagian pengolahannya dapat disajikan dalam tabel 4.29 dan gambar *Full Model* terdapat dalam gambar 4.7. Sedangkan hasil keseluruhan

pengolahan dengan LISREL disajikan dalam lampiran 4. Adapun masing-masing pengujiannya adalah sebagai berikut :

**Hipotesis 1** yang menyatakan program *mentoring* berpengaruh negatif terhadap persepsi ketidakpastian lingkungan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai koefisien regresi -0.42 dengan nilai t sebesar -2.14 nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar -1,282, dengan demikian penelitian ini berhasil membuktikan bahwa program *mentoring* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap persepsi ketidakpastian lingkungan.

Hasil ini mendukung penelitian Viator (2001) yang menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki *mentor* informal menunjukkan tingkat persepsi ketidakpastian lingkungan yang jauh lebih rendah. Hubungan antara *mentoring* informal dengan persepsi ketidakpastian lingkungan dalam sub-kelompok manajer wanita adalah negatif, tetapi ditemukan hubungan positif dalam sub-kelompok manajer senior pria. Pegawai akuntan publik mengalami ketidakpastian yang muncul dari lingkungan kerjanya. (Duncan, 1972; Gregson; Otley dan Pierce, 1995). Ferris (1977) menyatakan bahwa “konsep ketidakpastian tidak berkaitan dengan lingkungan fisik, tetapi dengan pengetahuan dan persepsi individu akan lingkungannya”. Oleh karena itu dengan adanya program *mentoring* yang baik pegawai dilingkungan KAP akan dapat merasa aman dari berbagai resiko yang ada di tempat kerja.

Penelitian ini berhasil menunjukkan pentingnya program *mentoring* untuk menurunkan ketidakpastian lingkungan kerja auditor dimana, banyak variabel yang tidak bisa diprediksi, berubah-ubah dan kadang variabel saling bertentangan



di dalam lingkungan kerjanya seperti mengenai kondisi klien, agen luar, supervisor, dan departemen dalam perusahaan, tim audit, standar dan etika profesional dan aturan serta prosedur perusahaan.

Seperti yang dikatakan Miliken (1987) bahwa ketidakpastian sebagai rasa ketidakmampuan individu dalam memprediksi sesuatu secara akurat. Seseorang mengalami ketidakpastian karena ia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi secara akurat, atau karena ia merasa tidak mampu membedakan antara data yang relevan dengan data yang tidak relevan. Kemampuan memprediksi keadaan dimasa yang akan datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah terjadi pada auditor yang terlibat dalam pembuatan laporan audit, sebaliknya dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, auditor sulit memprediksi masa depan karena ketiadaan informasi yang akurat sehingga auditor sulit menciptakan laporan audit yang baik.

Hasil pengujian ini menunjukkan dengan adanya program *mentoring* dimana didalamnya terdapat program pelatihan-pelatihan untuk *protege*, pemberian contoh peran atau *role model* terhadap protege serta dukungan sosial untuk *protege* sehingga protege dapat menggunakan pendekatan yang terbaik dalam mengurus masalah yang terkait dengan pekerjaan. *Protege* juga dapat menangani perubahan-perubahan sosial, ekonomi, politik ataupun secara teknis yang terjadi dilingkungan KAP dan kesulitan-kesulitan dalam menentukan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan akan dapat teratasi serta *protege* dapat mengali informasi-informasi untuk dasar pengambilan keputusan

Sedangkan dalam perpektif teori peran senior yang berperan sebagai *mentor* dan pendatang baru yang berperan sebagai *protege* mempunyai yang *predicted role expectation*, yang mana adanya harapan tentang peran adalah harapan-harapan orang lain (pada umumnya) tentang perilaku yang pantas, yang seyogyanya ditunjukkan oleh seorang yang mempunyai peran tertentu, harapan tersebut adalah bersifat antisipasi adanya ketidakpastian lingkungan yang muncul.

**Hipotesis 2** yang menyatakan program *mentoring* berpengaruh negatif terhadap konflik peran. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar -0.32 dengan nilai t yang diperoleh dari LISREL sebesar -2.23 lebih besar dengan t tabel sebesar -1,282 dengan level signifikansi 0,20 pada jumlah sampel lebih dari 150. Hal ini berarti bahwa *mentoring* berpengaruh negatif signifikan terhadap konflik peran. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan Viator (2001) yang menunjukkan tidak adanya hubungan antara yang memiliki *mentoring* informal dengan konflik peran. Akan tetapi, ditemukan hubungan negatif signifikan dalam sub kelompok manajerial senior wanita dan manajer pria, dimana pegawai yang memiliki *mentoring* informal menunjukkan tingkat konflik peran yang lebih rendah dan dalam sub-kelompok manajer wanita, pegawai dengan *mentoring* informal menunjukkan tingkat konflik peran lebih tinggi. Sedangkan hasil penelitian Cahyono (2005) juga menemukan *mentoring* berpengaruh negatif signifikan terhadap konflik peran.

Hasil ini dapat mengkonfirmasi adanya dampak positif bagi *protege* (terasuh) dengan adanya program *mentoring* bagi karyawan terutama yang berkaitan dengan konflik peran, proses *mentoring* dapat membantu *protege* dalam

membantu mengidentifikasi pembagian dan pengembangan tugas yang jelas dan serta adanya perencanaan karir yang terarah (Chao, et al, 1992; Fagenson, 1989; Mobley, et al, 1994; Orpen, 1995; Scandura, 1992 dalam Hegstad, 2002).

Temuan ini juga dapat mengkonfirmasi mengenai proses sosialisasi yang berhubungan dengan konflik peran. Individu memandang organisasi sebagai tempat untuk mencari kesempatan mendapatkan pengalaman kerja, karir yang lebih memuaskan. Adanya proses sosialisasi menjadikan individu mengartikan kegiatan yang memuaskan dirinya sebagai kegiatan yang menyebabkan hasil karya menjadi efektif, baik hasil karya kelompok maupun organisasi.

Proses pengembangan karir individu berhubungan erat dengan proses sosialisasi organisasi. Namun dalam banyak teori dan penelitian mengenai sosialisasi, pendatang baru di organisasi akan mengalami ketidakpastian dan stres (Ashforth dan Saks, 1996; Mignery, Rubindan Gorden, 1995; Nelson, 1990; Saks dan Ashforth, 1997; Zahrlly dan Tosi, 1989 dalam Bravo, et al, 2003). Kesalahan sosialisasi adalah adanya peningkatan konflik peran dan ambiguitas peran, indikatornya adalah pendatang baru mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dalam organisasi.

Temuan ini dapat dikatakan bahwa dengan adanya program *mentoring* dimana didalamnya terdapat program pelatihan-pelatihan untuk *protege*, pemberian contoh peran atau *role model* terhadap *protege* serta dukungan sosial untuk *protege* sehingga *protege* dapat lebih memahami pekerjaannya seperti bagaimana harus membuat pemastian sasaran dan mekanisme pekerjaan di

internal KAP, bagaimana memastikan pekerjaan yang berkaitan dengan supervisor ataupun klien.

**Hipotesis 3** yang menyatakan program *mentoring* berpengaruh negatif terhadap ambiguitas peran. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar -0,19 dengan nilai t yang diperoleh dari LISREL sebesar -1.47 lebih besar dengan t tabel sebesar -1,282 dengan level signifikan 0,20 dengan jumlah sampel lebih dari 150, hipotesis yang menyatakan *mentoring* berpengaruh negatif terhadap ambiguitas peran dapat didukung. Hasil ini konsisten Viator (2001) menunjukkan pegawai yang memiliki *mentor* informal melaporkan tingkat ambiguitas peran yang lebih rendah.

Hasil ini dapat mengkonfirmasi adanya dampak positif bagi *protege* dengan adanya proses *mentoring* bagi karyawan terutama yang berkaitan dengan konflik peran, proses *mentoring* dapat membantu *protege* dalam membantu mengidentifikasi pembagian dan pengembangan tugas yang jelas dan serta adanya perencanaan karir yang terarah (Chao, et al, 1992; Fagenson, 1989; Mobley, et al, 1994; Orpen, 1995; Scandura, 1992 dalam Hegstad, 2002).

Menurut Bamber, et al (1989) faktor yang berhubungan dengan ambiguitas peran meliputi koordinasi arus kerja, pelanggaran dalam rantai komando, deskripsi jabatan dan kecukupan informasi. Dengan adanya program *mentoring* di KAP dapat dapat mengeliminir terjadi ambiguitas peran seperti adanya kejelasan hasil dan tanggapan yang timbul dari suatu perilaku, adanya kejelasan terhadap syarat-syarat perilaku yang dapat membantu untuk menjadikan sebagai pedoman perilaku (Rizzo, et al, 1970; dalam Sawyer, 1992).

Oleh karena itu hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa adanya program *mentoring* di KAP dimana didalamnya terdapat program pelatihan-pelatihan untuk *protege*, pemberian contoh peran atau *role model* terhadap protege serta dukungan sosial untuk *protege*, ini dapat meningkatkan pemahaman *protege* dalam memastikan tugas dan wewenang, memastikan tujuan dan sasaran kerja, memastikan alokasi waktu, memastikan *job description* dan memastikan evaluasi kinerja dari karyawan baru.

**Hipotesis 4** yang menyatakan persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar -0,18 dengan nilai t yang diperoleh dari LISREL sebesar -1.56 lebih besar dengan t tabel sebesar -1,282 dengan level signifikan 0,20 dengan jumlah sampel lebih dari 150, hipotesis yang menyatakan persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dapat didukung.

Hasil temuan ini konsisten dengan Ferris (1977); Gregson, et al (1994); Rebele dan Michaels (1990) yang mengatakan bahwa tingginya persepsi ketidakpastian lingkungan berkorelasi dengan rendahnya kepuasan kerja, rendahnya prestasi kerja, dan/atau tingginya niat ingin pindah. Walaupun ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan bisa diidentifikasi sebagai konsep yang berbeda dan terpisah dan saling berkorelasi positif satu sama lain (Rebele dan Michaels, 1990).

Temuan ini sesuai yang dikatakan Luthan (1998) bahwa kepuasan kerja mendapat tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi. Kepuasan kerja

merujuk pada sikap (reaksi emosional) individu terhadap pekerjaannya. Penerimaan hipotesis ini mengindikasikan bahwa kepastian dan kejelasan tanggung jawab dalam mekanisme kerja dilingkungan KAP ini akan meningkatkan kepuasan kerja, dimana dimensi-dimensi kepuasan kerja terdiri dari kepuasan atas gaji, kepuasan atas promosi jenjang karir, kepuasan dengan rekan sekerja dan kepuasan dengan penyelia serta kepuasan dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan KAP.

**Hipotesis 5** yang menyatakan persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi positif tidak signifikan sebesar 0.050 dengan nilai  $t$  sebesar -0.74 pada level signifikansi 0,20 dengan jumlah sampel lebih dari 150. Temuan ini juga tidak dapat mendukung hipotesis yang dibangun.

Penolakan terhadap hipotesis ini mengindikasikan bahwa persepsi ketidakpastian lingkungan tidak cukup memberikan bukti dapat meningkatkan prestasi kerja. Hal ini disebabkan persepsi karyawan KAP mengenai adanya ketidakpastian lingkungan belum mampu memberikan informasi yang dapat dijadikan pijakan dalam memastikan aturan dan sistem kerja. Penelitian Van Sell, et al (1981) yang merekomendasikan bahwa persepsi ketidakpastian lingkungan adalah sebagai anteseden konflik peran dan ambiguitas peran sedangkan Lysonski (1985) menemukan hubungan positif antara persepsi ketidakpastian lingkungan dengan konflik peran dan ambiguitas peran.

Selain itu tidak dapat didukungnya hipotesis disebabkan kondisi empiris yang terjadi menunjukkan tingkat persepsi ketidakpastian lingkungan yang

dimiliki oleh responden di KAP relatif cukup tinggi, tampak pada tabel statistik dekriptif variabel nilai rata-rata dari variabel persepsi ketidakpastian lingkungan adalah 13,2283 dari kisaran teoritisnya antara 4 sampai dengan 20.

**Hipotesis 6** yang menyatakan persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi positif tetapi tidak signifikan sebesar 0.60 dengan nilai t sebesar 0.058 pada level signifikansi 0,20 dengan jumlah sampel lebih dari 150. Oleh karena itu hipotesis 6 tidak berhasil didukung dan hasil ini konsisten dengan Viator (2001) yang hanya melihat korelasi saja variabel persepsi ketidakpastian lingkungan berkorelasi dengan niat ingin pindah.

Penolakan terhadap hipotesis 6 mengindikasikan bahwa ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan oleh *protege* mengenai kepastian mekanisme kerja dan tanggung jawab kerja di lingkungan KAP tidak cukup memberikan bukti dalam menurunkan niat ingin pindah *protege* terhadap perusahaan atau tempat kerja lain. Hal ini disebabkan banyaknya pilihan-pilihan kerja di tempat lain dan senantiasa bersaing untuk mencapai kepuasan kerja yang lebih baik. Temuan ini juga sama dengan hasil penelitian Van Sell, et al (1981) yang merekomendasikan persepsi ketidakpastian lingkungan adalah sebagai anteseden konflik peran dan ambiguitas peran sedangkan Lysonski (1985) menemukan hubungan positif antara persepsi ketidakpastian lingkungan dengan konflik peran dan ambiguitas peran.

Tidak dapat diterima hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa persepsi ketidakpastian lingkungan *protege* tidak dapat mempengaruhi niat untuk pindah. Beberapa hasil penelitian seperti Kollarish (1968) dalam Vince (2001) sekitar 85

persen profesional akuntansi yang bergabung di KAP besar telah meninggalkan pekerjaannya untuk pekerjaan alternatif lain (Belkaoui, 1989). Hal ini juga didukung oleh Snead dan Harrel (1991) bahwa di KAP terdapat tingkat perputaran yang cukup tinggi. Sedangkan menurut beberapa peneliti seperti Bline, et al (1991), Harell (1990), Judge (1993), Lum, et al (1998), Norris dan Niebuhr (1984) menyatakan bahwa karakteristik yang berpengaruh secara signifikan terhadap keinginan berpindah pada KAP adalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Sedangkan hasil penelitian Vince Ratnawati (2001) yang berkaitan dengan keinginan berpindah auditor KAP di Indonesia menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja staf akuntan mempengaruhi keinginan berpindah melalui komitmen organisasi, sedangkan konflik peran ditemukan mempengaruhi niat ingin pindah.

Selain itu tidak dapat didukungnya hipotesis disebabkan kondisi empiris yang terjadi menunjukkan tingkat niat ingin pindah yang dimiliki oleh responden di KAP relatif cukup tinggi, tampak pada tabel statistik dekriptif variabel nilai rata-rata dari variabel niat ingin pindah adalah 15,6576 dari kisaran teoritisnya antara 5 sampai dengan 25. Hal juga disebabkan responden dalam penelitian masih mempunyai niat untuk pergi dan niat untuk mencari pekerjaan pekerjaan lain masih ada, hal ini dapat lihat dari tingkat pengalaman di KAP yang relatif masih dibawah 10 tahun dan bekerja di KAP hanya sekedar untuk mencari pengalaman kerja saja.

**Hipotesis 7** yang menyatakan konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi negatif



signifikan sebesar -0,23 dan dengan nilai t sebesar -0,37 dengan level signifikan 0,20 pada jumlah sampel lebih dari 150. Temuan ini tidak dapat mendukung hipotesis yang dibangun dan hasil temuan ini tidak konsisten dengan penelitian-penelitian tentang stres peran seperti Jackson dan Scholer (1985) menunjukkan bahwa konflik peran berkaitan dengan hasil-hasil kerja yang negatif, termasuk rendahnya kepuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, turunnya prestasi kerja, tingginya ketegangan kerja, dan tingginya niat ingin pindah.

Penolakan hipotesis 7 ini mengindikasikan bahwa konflik peran yang ada pada KAP besar tidak cukup memberikan bukti dapat meningkatkan kepuasan kerja dimana kepuasan kerja itu terdiri dari kepuasan atas gaji, kepuasan atas promosi jenjang karir, kepuasan dengan rekan sekerja dan kepuasan dengan penyelia serta kepuasan dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan KAP. Artinya, untuk meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan KAP besar tidak hanya bergantung pada penurunan nilai konflik peran yang terjadi.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Gregson, et al (1994); Rebele dan Michaels (1990); Senatra (1980) yang menemukan konflik peran berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja dan juga cenderung berkorelasi positif dengan niat ingin pindah (Gregson, 1992). Selanjutnya, meskipun ambiguitas peran dan konflik peran dapat berkorelasi negatif dengan niat ingin pindah, namun beberapa penelitian tidak menemukan adanya hubungan langsung hanya menemukan hubungan tak langsung melalui kepuasan kerja (Pasework dan Strawser, 1996).

Teori peran menyatakan bahwa individu akan mengalami konflik peran apabila ada dua tekanan atau lebih yang terjadi secara bersamaan yang ditujukan pada seseorang, sehingga apabila individu tersebut mematuhi satu diantaranya akan mengalami kesulitan atau tidak mungkin mematuhi yang lainnya (Wolfe dan Snoek, 1962; Gregson, 1994).

Selanjutnya Collin, et al (1995) menyatakan bahwa konflik peran terjadi jika individu mempunyai peran ganda yang bertentangan atau menerima berbagai pengharapan atas peran yang bertentangan pada jabatan tertentu. Peran yang disandang harus sesuai dengan dengan situasi yang melingkupinya. Konflik terjadi jika individu harus menyandang dua peran yang berbeda pada saat yang sama (Luthan, 1998). Seorang profesional mengalami konflik peran apabila profesional tersebut dalam melaksanakan tugasnya bertindak sesuai kode etiknya, maka akan merasa tidak berperan sebagai karyawan yang baik. Sebaliknya apabila para profesional bertindak sesuai dengan prosedur yang ditentukan KAP, maka ia akan merasa bertindak tidak profesional.

Tidak dapat diterima hipotesis ini juga mengindikasikan adanya ketidaksesuain peran yang dialami *protégé* yang bekerja dalam KAP, hal ini sesuai yang dikatakan Raalin, et al (1985) melihat ada tiga sumber yang menyebabkan adanya ketidaksesuian peran yang dialami profesional yang bekerja dalam organisasi : pertama, profesional terus menerus menuntut otonomi terhadap pekerjaan itu sendiri dan kondisi kerja mereka. Karyawan profesional membawa keahlian khusus ke dalam organisasi dan menginginkan mereka sendiri yang memutuskan bagaimana akan menggunakan keahlian tersebut. Kedua profesional

cenderung bertanggung jawab kepada profesi ketimbang kepada organisasi tempat mereka bekerja. Ketiga profesional setia kepada norma dan standar yang ditetapkan oleh organisasi profesionalnya dibandingkan dengan norma dan standar yang ditetapkan oleh atasan mereka dalam organisasi tempat bekerja.

Selain itu tidak dapat didukungnya hipotesis yang dibangun ini juga disebabkan kondisi empiris yang terjadi bahwa tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh responden tidak terlalu tinggi berdasarkan statistik deskriptif variabel rata-rata dari kepuasan kerja dari responden sebesar 68,0109 dengan kisaran teoritisnya 20 sampai dengan 100. Kondisi ini mengindikasikan di KAP besar masih terdapat suatu pesan-pesan dan isyarat-isyarat yang membentuk peran yang dikirimkan tidak jelas dan saling tumpang tindih sehingga dapat menyebabkan kepuasan kerja menjadi rendah.

**Hipotesis 8** yang menyatakan konflik peran berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi negatif signifikan sebesar -0,23 dan dengan nilai t sebesar -2.28 dengan level signifikan 0,20 pada jumlah sampel lebih dari 150. Temuan ini mendukung hipotesis yang dibangun dan mendukung pernyataan Greene dan Organ (1973), Van Sell, et al (1981), Senatra (1980) dan Jakson dan Schuler (1985) yang menemukan konflik peran berhubungan negatif dengan prestasi kerja.

Sedangkan konflik peran terjadi jika seseorang memiliki beberapa peran yang saling bertentangan atau ketika sebuah posisi tunggal memiliki harapan potensial yang saling

bertentangan. Setiap peran mengacu pada sebuah identitas yang mendefinisikan siapa dan bagaimana karyawan harus bertindak dalam situasi tertentu (Siegel dan Marconi, 1989). Hubungan yang erat seperti pementoran juga terdapat peran sosial, dimana peran sosial diartikan sebagai sekumpulan peraturan yang merupakan pedoman perilaku dalam hubungan pementoran. Peran-peran tersebut terdapat berbagai jalan keluar dari masalah-masalah yang timbul dalam hubungan pementoran. Peran-peran sosial menyediakan pedoman yang khas tentang bagaimana orang harus bertindak dalam interaksi tersebut. Dalam *mentor* ini senior berperan sebagai *mentor* dan yunior bertindak sebagai *protege*.

Karyawan sebagai pekerja dalam lingkungan KAP mempunyai struktur kerja yang baku, jika terjadi gangguan terhadap koordinasi arus kerja dan informasi tentang kemajuan tugas, kurang kewenangan dalam mengambil

keputusan, akan menyebabkan timbulnya konflik peran, Gibson, et al (1995); Robbins (1996) dan Luthans (1998); Bamber, et al (1989) menemukan bahwa konflik peran yang timbul akan meningkatkan kecemasan dalam menjalankan tugas.

Banyak teori dan penelitian mengenai sosialisasi yang menjelaskan pendatang baru pada organisasi yang mengalami ketidakpastian dan stres (Ashforth dan Saks, 1996; Mignery, Rubin dan Gorden, 1995; Nelson, 1990; Saks dan Ashforth, 1997; Zahrlly dan Tosi, 1989) dalam Bravo, et al (2003). Kesalahan pertama sosialisasi adalah adanya peningkatan konflik peran dan ambiguitas peran, indikatornya adalah pendatang baru mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dalam organisasi.

**Hipotesis 9** yang menyatakan konflik peran berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah, hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi positif signifikan sebesar 0.69 dengan nilai t sebesar 4,35 dengan level signifikansi 0,20 pada jumlah sampel lebih dari 150. Hasil temuan ini konsisten dengan (Jackson dan Schuler, 1985) dan Viator (2001) yang menemukan konflik peran

berpengaruh positif dengan niat ingin pindah. Temuan ini juga mengkonfirmasi penelitian Bedeian, dan Armenakis (1981); Brooke, et al (1988); Igarria dan Greehaus (1992); Van Sell, et al (1981). Pengaruh stres peran yang terdiri konflik peran terhadap niat ingin pindah berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah.

Penerimaan hipotesis yang ini mengindikasikan dari keberhasilan program *mentoring* yang dapat menurunkan tingkat konflik peran, dimana konflik peran itu sendiri dapat terjadi jika seseorang *mentor* maupun *protege* memiliki beberapa peran yang saling bertentangan atau ketika sebuah posisi tunggal memiliki harapan potensial yang saling bertentangan. Setiap peran mengacu pada sebuah identitas yang mendefinisikan siapa dan bagaimana karyawan harus bertindak dalam situasi tertentu (Siegel dan Marconi, 1989). Mekanisme pengendalian tugas berdasarkan pada diri sendiri (*self-control*) kemungkinan akan berbenturan dengan mekanisme pengendalian organisasi yang dikembangkan oleh manajemen. Konflik peran berhubungan dengan adanya dua tuntutan yang saling bertentangan. Rizzo, et al (1970). Oleh karena itu jika konflik peran dapat teratasi maka niat ingin pindah karyawan yang diindikasikan sebagai sikap individu yang mengacu pada hasil evaluasi mengenai kelangsungan hubungannya dengan organisasi dimana dirinya bekerja dan belum terwujud dalam bentuk tindakan yang pasti (Suwandi dan Indratoro,1999).

**Hipotesis 10** yang menyatakan ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi -0.023 tidak signifikan sebesar -0.27 dengan level signifikansi 0,20 dengan jumlah sampel lebih dari 150. Tidak dapat diterimanya hipotesis ini dikarenakan

statistik deskriptif untuk variabel kepuasan kerja menunjukkan rata-rata yang tidak terlalu tinggi yaitu sebesar 68,0109 dan kisaran sesungguhnya antara 49-87. Angka rata-rata ini menunjukkan rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dialami *protege* di lingkungan KAP

Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian-penelitian tentang stres peran (Jackson dan Scholer, 1985) menunjukkan bahwa ambiguitas peran dan konflik peran berkaitan dengan hasil-hasil kerja yang negatif, termasuk rendahnya kepuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, turunnya prestasi kerja, tingginya ketegangan kerja, dan tingginya niat ingin pindah. Penelitian tentang stres peran dalam lingkup kantor-kantor akuntan publik menghasilkan bukti yang serupa, tetapi masih kontradiktif.

Ambiguitas peran dan konflik peran berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja (Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michaels 1990; Senatra 1980) yang juga cenderung berkorelasi positif dengan niat ingin pindah (Gregson, 1992). Penelitian-penelitian akuntansi perilaku membuktikan bahwa ambiguitas peran berkorelasi negatif dengan prestasi kerja, namun hasil penelitian sebelumnya tidak melaporkan adanya korelasi antara konflik peran dengan prestasi kerja (Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michaels 1990; Senatra, 1980). Selanjutnya, meskipun ambiguitas peran dan konflik peran dapat berkorelasi negatif dengan niat ingin pindah, namun beberapa penelitian tidak menemukan adanya hubungan langsung hanya menemukan hubungan tak langsung melalui kepuasan kerja (Pasework dan Strawser, 1996).

Tidak dapat didukungnya hipotesis ini juga dikarenakan kondisi empiris ambiguitas peran yang dikatakan oleh Griffin (2004) dapat muncul jika peran yang dikirinkan tidak dipahami dengan jelas dan anggota kelompok tidak tahu apa yang diharapkan dari dirinya. Penelitian ini mengindikasikan masih terjadi ambiguitas peran yang terjadi di KAP besar meskipun tidak terlalu tinggi, berdasarkan statistik deskriptif variabel rata-rata dari ambiguitas peran dari responden sebesar 11,8152 dengan kisaran teoritisnya 6 sampai dengan 30. Selain itu kepuasan kerja yang dimiliki oleh responden tidak terlalu tinggi berdasarkan statistik deskriptif variabel rata-rata dari kepuasan kerja dari responden sebesar 68,0109 dengan kisaran teoritisnya 20 sampai dengan 100.

**Hipotesis 11** yang menyatakan ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,040 tidak signifikan sebesar 0,45 dengan dengan level signifikansi 0,20 dengan jumlah sampel lebih dari 150.

Temuan ini tidak dapat mendukung hipotesis yang dibangun dan tidak konsisten dengan pernyataan Viator (2001) bahwa ambiguitas peran berkorelasi negatif dengan prestasi kerja. Menurut pendekatan tradisional bahwa karyawan yang berada pada tekanan di tempat kerja mungkin mampu menggunakan kemampuan dan pengalaman pribadi secara efisien dalam mengatasi tekanan-tekanan kerja yang terjadi dalam menuju kesuksesan kerja. (Lazarus, 1996 dan McGrath, 1976 dalam Fried, et al, 1998).

Selain itu Fried, et al (1998) adanya ambiguitas peran yang dirasakan karyawan KAP dimungkinkan dapat membantu individu untuk menentukan mana



yang lebih penting dalam menjalankan pekerjaannya dan ambiguitas peran dapat dijadikan informasi untuk memprioritaskan pemecahan masalah yang terjadi pada situasi kerja.

Tidak dapat diterima hipotesis ini juga mengindikasikan masih kurangnya informasi atau informasi yang tidak tersampaikan pada *protege*. Sehingga salah satu fungsi *mentor* yang menyediakan informasi bagi *protege* untuk memperjelas pengharapan-pengharapan peran. Bamber, et al (1989) menyatakan bahwa faktor yang berhubungan dengan ambiguitas peran meliputi koordinasi arus kerja, pelanggaran dalam rantai komando, deskripsi jabatan, dan kecukupan arus komunikasi oleh karena itu hal inilah yang menyebabkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap prestasi kerja.

Dimana menurut Albanese (1981) seperti dikutip oleh Wayan (2000) mengatakan bahwa kinerja yang ditunjukkan karyawan dalam suatu perusahaan berkaitan dengan perilaku-perilaku karyawan yang ungkapkan pada pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan, termasuk di dalamnya berkaitan dengan aspek sosialisasi, pelatihan, motivasi dan minat-minat individu. Vroom (1964) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh profesionalisme dan motivasi kerja merupakan kemauan individu untuk menggunakan usaha yang

tinggi dalam upaya mencapai tujuan-tujuan perusahaan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Apabila tuntutan kerja yang dibebankan pada individu tidak sesuai dengan kemampuannya (*ability*) maka kinerja yang diharapkan akan sulit tercapai.

Menurut Griffin (2004) ambiguitas peran muncul jika peran yang dikirinkan tidak dipahami dengan jelas dan anggota kelompok tidak tahu apa yang diharapkan dari dirinya. Kondisi empiris dalam penelitian ini mengindikasikan masih terjadi ambiguitas peran yang terjadi di KAP besar meskipun tidak terlalu tinggi, berdasarkan statistik deskriptif variabel rata-rata dari ambiguitas peran dari responden sebesar 11,8152 dengan kisaran teoritisnya 6 sampai dengan 30. Selain itu prestasi kerja yang dimiliki oleh para responden juga tidak terlalu tinggi dikarenakan staf KAP yang bekerja disini relatif masih baru sekitar 1 sampai 3 tahun sebanyak 84 responden dan belum begitu banyak mengetahui prestasi kerja dirinya.

**Hipotesis 12** yang menyatakan ambiguitas peran berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah. Dalam pengujian ini ditemukan koefisien regresi positif sebesar 0.47 signifikan dengan nilai t sebesar 3,22 pada level signifikansi 0,20 dengan jumlah sampel lebih dari 150 dan hipotesis ini berhasil didukung.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Bedeian, dan Armenakis (1981), Brooke et al (1988), Igarria dan Greehaus (1992) Van Sell, et al (1981) yang menemukan ambiguitas peran berpengaruh positif signifikan terhadap niat ingin pindah. Hasil penelitian Jackson dan Scholer (1985) juga menunjukkan bahwa ambiguitas peran dan konflik peran berkaitan dengan hasil-hasil kerja yang negatif, termasuk rendahnya kepuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi,

turunnya prestasi kerja, tingginya ketegangan kerja, dan tingginya niat ingin pindah. Penelitian tentang stres peran dalam lingkup kantor-kantor akuntan publik menghasilkan bukti yang serupa, tetapi masih kontradiktif. Ambiguitas peran dan konflik peran berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja (Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michaels 1990; Senatra, 1980) yang juga cenderung berkorelasi positif dengan niat ingin pindah (Gregson, 1992).

Penelitian-penelitian akuntansi perilaku membuktikan bahwa ambiguitas peran berkorelasi negatif dengan prestasi kerja, namun hasil penelitian sebelumnya tidak melaporkan adanya korelasi antara konflik peran dengan prestasi kerja (Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michaels 1990; Senatra, 1980). Selanjutnya, meskipun ambiguitas peran dan konflik peran dapat berkorelasi negatif dengan niat ingin pindah, namun beberapa penelitian tidak menemukan adanya hubungan langsung hanya menemukan hubungan tak langsung melalui kepuasan kerja (Pasework dan Strawser, 1996).

Pengaruh ambiguitas peran sangat besar, tidak hanya pada individu tapi juga perusahaan. Bagi individu, konsekuensinya dapat dirasakan dengan tingginya tekanan dalam pelaksanaan tugas dan rendahnya kepuasan kerja sehingga menimbulkan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sedangkan bagi perusahaan, dapat dilihat dengan rendahnya kualitas kinerja dan semakin tingginya pergantian pekerja.

Hasil temuan ini juga sesuai dengan teori peran yang menyatakan bahwa individu yang berhadapan dengan tingkat konflik peran dan ketidakjelasan peran yang tinggi akan mengalami kecemasan, menjadi lebih tidak puas dalam

melakukan pekerjaan dibanding individu lain (Rizzo, et al, 1970). Eby, et al (1999) menyatakan kepuasan kerja ditemukan berhubungan negatif dengan keinginan berpindah. Sorensen dan Sorensen (1974) maupun Aranya dan Ferris (1984) menemukan bahwa semakin tinggi tingkat konflik organisasional-profesional akan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja dan semakin tingginya keinginan berpindah. Apabila auditor merasakan bahwa terjadi pertentangan antara nilai-nilai organisasional dan profesional yang tinggi, hal ini menyebabkan timbulnya konflik untuk mengikuti keinginan organisasinya atau lebih patuh pada nilai profesionalnya. Hal ini menimbulkan kepuasan kerja yang dirasakan auditor menjadi rendah dan akibatnya keinginan untuk berpindah menjadi tinggi. Oleh karena itu hipotesis 12 ini berhasil didukung. Adapun ringkasan dari hasil pengujian hipotesis terdapat pada tabel 4.30

**Tabel 4.32**  
***Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian***

	Hipotesis yang dibangun	Hasil Pengujian
H1	Program <i>mentoring</i> berpengaruh negatif terhadap persepsi ketidakpastian lingkungan	Diterima
H2	Program <i>mentoring</i> berpengaruh negatif terhadap konflik peran	Diterima
H3	Program <i>mentoring</i> berpengaruh negatif terhadap ambiguitas peran	Diterima
H4	Persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja .	Diterima

H5	Persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja	Ditolak
H6	Persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah	Ditolak
H7	Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja	Ditolak
H8	Konflik peran berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja	Diterima
H9	Konflik peran berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah	Diterima
H10	Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja	Ditolak
H11	Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja	Ditolak
H12	Ambiguitas peran berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah.	Diterima

## **BAB V**

# **KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini mempunyai beberapa tujuan sebagai berikut, pertama, untuk menguji secara empiris dan menganalisis apakah program *mentoring* di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar berpengaruh terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan.

Pengujian ini perlu dilakukan, karena dengan memperhatikan stres peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan yang digunakan sebagai mediasi program *mentoring* dengan variabel *outcome*, yaitu kepuasan kerja dan prestasi kerja serta niat ingin pindah diharapkan dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi kerja serta menurunkan niat ingin pindah dari para *protégé*. Responden dalam penelitian ini adalah para staf KAP besar di Jakarta dengan jumlah 184 kuesioner yang dapat diolah.

Berdasarkan hasil pengujian statistik dengan LISREL, penelitian ini menghasilkan temuan-temuan yang dapat disimpulkan sebagai berikut. Penelitian

ini berhasil membuktikan adanya pengaruh negatif program *mentoring* terhadap persepsi ketidakpastian lingkungan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan negatif signifikan. Hasil ini mendukung penelitian Viator (2001) yang menyatakan pegawai yang memiliki mentor informal menunjukkan tingkat persepsi ketidakpastian lingkungan yang jauh lebih rendah. Hubungan antara *mentoring* informal dengan persepsi ketidakpastian lingkungan dalam sub-kelompok manajer wanita adalah negatif, tetapi ditemukan hubungan positif dalam sub-kelompok manajer senior pria. Pegawai akuntan publik mengalami ketidakpastian yang muncul dari lingkungan kerjanya (Duncan 1972; Gregson, Wendell dan Aono 1994; Otley dan Pierce, 1995). Ferris (1977) menyatakan bahwa “konsep ketidakpastian tidak berkaitan dengan lingkungan fisik, tetapi dengan pengetahuan dan persepsi individu akan lingkungannya”. Oleh karena itu dengan adanya program *mentoring* yang baik pegawai dilingkungan KAP akan dapat merasa aman dari berbagai resiko yang ada tempat kerja.

Penelitian ini berhasil membuktikan program *mentoring* berpengaruh negatif terhadap konflik peran. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t$  yang diperoleh dari LISREL sebesar -2.23 lebih besar dengan  $t$  tabel sebesar -1,282 dengan level signifikansi 0,20 pada jumlah sampel lebih dari 150. Hasil ini mendukung penelitian Viator (2001) yang menunjukkan tidak adanya hubungan antara yang memiliki *mentoring* informal dengan konflik peran, tetapi ditemukan hubungan negatif signifikan dalam sub kelompok manajerial senior wanita dan manajer pria, dimana pegawai yang memiliki *mentoring* informal menunjukkan tingkat konflik peran yang lebih rendah dan dalam sub-kelompok manajer wanita,

pegawai dengan *mentoring* informal menunjukkan tingkat konflik peran lebih tinggi dan mendukung hasil penelitian Cahyono (2005) yang menemukan *mentoring* berpengaruh negatif signifikan terhadap konflik peran.

Penelitian ini berhasil membuktikan program *mentoring* berpengaruh negatif terhadap ambiguitas peran. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan negatif signifikan, temuan ini konsisten Viator (2001) menunjukkan pegawai yang memiliki mentor informal melaporkan tingkat ambiguitas peran yang lebih rendah. Hasil ini dapat mengkonfirmasi adanya dampak positif bagi *protege* dengan adanya proses *mentoring* bagi karyawan terutama yang berkaitan dengan konflik peran, proses *mentoring* dapat membantu *protege* dalam membantu mengidentifikasi pembagian dan pengembangan tugas yang jelas dan serta adanya perencanaan karir yang terarah (Chao, et al, 1992; Fagenson, 1989; Mobley, et al, 1994; Orpen, 1995; Scandura, 1992 dalam Hegstad, 2002).

Penelitian ini juga berhasil membuktikan persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dapat didukung. Hasil temuan ini konsisten dengan Ferris (1977); Gregson, et al (1994); Rebele dan Michaels (1990) yang mengatakan bahwa tingginya persepsi ketidakpastian lingkungan berkorelasi dengan rendahnya kepuasan kerja, rendahnya prestasi kerja, dan/atau tingginya niat ingin pindah. Walaupun ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan bisa diidentifikasi sebagai konsep yang berbeda dan terpisah dan saling berkovarian positif satu sama lain (Rebelle dan Michaels, 1990).



Penelitian ini gagal membuktikan bahwa persepsi ketidakpastian lingkungan kerja auditor independen berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Hasil ditemukan negatif tidak signifikan, temuan ini juga tidak dapat mendukung hipotesis yang dibangun, akan tetapi mendukung pernyataan Viator (2001) bahwa ambiguitas peran berkorelasi negatif dengan konflik peran. Tidak ditemukan pengaruh langsung persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap hasil-hasil kerja mungkin dapat dijadikan sebagai anteseden konflik peran dan ambiguitas peran seperti penelitian Van Sell, et al (1981) yang merekomendasikan ketidakpastian lingkungan adalah sebagai anteseden konflik peran dan ambiguitas peran. Lysonski (1985) menemukan hubungan positif antara persepsi ketidakpastian lingkungan dengan konflik peran dan ambiguitas peran.

Penelitian ini gagal membuktikan bahwa persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah auditor independen. Hasil pengujian ditemukan positif tetapi tidak signifikan hasil ini konsisten dengan Viator (2001) yang hanya melihat korelasi saja variabel persepsi ketidakpastian lingkungan berkorelasi dengan niat ingin pindah. Tidak dapat didukungnya hipotesis ini juga sama dengan hipotesis sebelumnya, bahwa pengaruh langsung persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap hasil-hasil kerja mungkin dapat dijadikan sebagai anteseden konflik peran dan ambiguitas peran seperti penelitian Van Sell, et al (1981) yang merekomendasikan persepsi ketidakpastian lingkungan adalah sebagai anteseden konflik peran dan ambiguitas peran. Lysonski (1985) menemukan hubungan positif antara persepsi ketidakpastian lingkungan dengan konflik peran dan ambiguitas peran.

Penelitian ini juga gagal membuktikan konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi negatif tidak signifikan. Temuan ini tidak dapat mendukung hipotesis yang dibangun dan hasil temuan ini tidak konsisten dengan penelitian-penelitian tentang stres peran seperti Jackson dan Scholer (1985) menunjukkan bahwa konflik peran berkaitan dengan hasil-hasil kerja yang negatif, termasuk rendahnya kepuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, turunnya prestasi kerja, tingginya ketegangan kerja, dan tingginya niat ingin pindah. Sedangkan konflik peran berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja (Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michaels, 1990; Senatra, 1980) yang juga cenderung berkorelasi positif dengan niat ingin pindah (Gregson, 1992). Selanjutnya, meskipun ambiguitas peran dan konflik peran dapat berkorelasi negatif dengan niat ingin pindah, namun beberapa penelitian tidak menemukan adanya hubungan langsung hanya menemukan hubungan tak langsung melalui kepuasan kerja (Pasework dan Strawser, 1996).

Penelitian ini berhasil membuktikan konflik peran berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Temuan ini mendukung hipotesis yang dibangun dan mendukung pernyataan Greene dan Organ (1973); Van Sell, et al, (1981); Senatra (1980); serta Jackson dan Schuler (1985) yang menemukan konflik peran berhubungan negatif dengan prestasi kerja.

Penelitian ini juga berhasil membuktikan bahwa konflik peran auditor independen berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah auditor independen. Hasil pengujian ditemukan positif signifikan dan hasil temuan ini konsisten dengan (Jackson dan Schuler, 1985 serta Viator, 2001) yang menemukan konflik

peran berpengaruh positif dengan niat ingin pindah. Temuan ini juga mengkonfirmasi penelitian Bedeian dan Armenakis (1981); Brooke, et al, (1988); Igbaria dan Greehaus (1992); Van Sell, et al, (1981). Pengaruh stres peran yang terdiri konflik peran terhadap niat ingin pindah berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah.

Penelitian ini gagal membuktikan ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi negatif tidak signifikan. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian-penelitian tentang stres peran (Jackson dan Scholer, 1985) menunjukkan bahwa ambiguitas peran dan konflik peran berkaitan dengan hasil-hasil kerja yang negatif, termasuk rendahnya kepuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, turunnya prestasi kerja, tingginya ketegangan kerja, dan tingginya niat ingin pindah. Penelitian tentang stres peran dalam lingkup kantor-kantor akuntan publik menghasilkan bukti yang serupa, tetapi masih kontradiktif. Ambiguitas peran dan konflik peran berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja (Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michaels, 1990; Senatra, 1980) yang juga cenderung berkorelasi positif dengan niat ingin pindah (Gregson, 1992). Penelitian-penelitian akuntansi perilaku membuktikan bahwa ambiguitas peran berkorelasi negatif dengan prestasi kerja, namun hasil penelitian sebelumnya tidak melaporkan adanya korelasi antara konflik peran dengan prestasi kerja (Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michaels, 1990; Senatra, 1980). Selanjutnya, meskipun ambiguitas peran dan konflik peran dapat berkorelasi negatif dengan niat ingin pindah, namun beberapa penelitian

tidak menemukan adanya hubungan langsung hanya menemukan hubungan tak langsung melalui kepuasan kerja (Pasework dan Strawser, 1996).

Penelitian ini gagal membuktikan ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi positif tidak signifikan. Temuan ini tidak dapat mendukung hipotesis yang dibangun dan tidak konsisten dengan pernyataan Viator (2001) bahwa ambiguitas peran berkorelasi negatif dengan prestasi kerja. Menurut pendekatan tradisional yang menyatakan bahwa karyawan yang berada pada tekanan di tempat kerja mungkin mampu menggunakan kemampuan dan pengalaman pribadi secara efisien dalam mengatasi tekanan-tekanan kerja yang terjadi dalam menuju kesuksesan kerja. (Lazarus, 1996 dan McGrath, 1976 dalam Fried, et al, 1998).

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa ambiguitas peran auditor independen berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah auditor. Dalam pengujian ini ditemukan positif signifikan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Bedeian, dan Armenakis (1981), Brooke, et al (1988), Igbaria dan Greehaus (1992) Van Sell, et al (1981) yang menemukan ambiguitas peran berpengaruh positif signifikan terhadap niat ingin pindah.

Kesimpulan secara umum dari hasil studi ini mengindikasikan adanya pengaruh program *mentoring* dalam menurunkan tingkat stres peran seperti konflik peran, ambiguitas peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan. Stres peran dapat dijadikan mediasi hubungan antara *mentoring* dengan kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah auditor.

Banyak teori dan penelitian mengenai sosialisasi yang menjelaskan pendatang baru pada organisasi yang mengalami ketidakpastian dan stres (Ashforth dan Saks, 1996; Mignery, Rubin dan Gorden, 1995; Nelson, 1990; Saks dan Ashforth, 1997; Zahrly dan Tosi, 1989 dalam Bravo, et al, 2003). Kesalahan pertama sosialisasi adalah adanya peningkatan konflik peran dan ambiguitas peran, indikatornya adalah pendatang baru mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dalam organisasi.

Penelitian ini gagal membuktikan semakin rendah ambiguitas peran auditor independen semakin baik prestasi kerja yang dimiliki, pengujian hipotesis ditemukan positif tidak signifikan. Temuan ini bertentangan dengan pernyataan Viator (2001) bahwa ambiguitas peran berkorelasi negatif dengan prestasi kerja. Menurut pendekatan tradisional bahwa karyawan yang berada pada tekanan di tempat kerja mungkin mampu menggunakan kemampuan dan pengalaman pribadi secara efisien dalam mengatasi tekanan-tekanan kerja yang terjadi dalam menuju kesuksesan kerja. (Lazarus, 1996; dan McGrath, 1976; dalam Fried, et al, 1998). Selain itu Fried, et al (1998) adanya ambiguitas peran yang dirasakan karyawan KAP dimungkinkan dapat membantu individu untuk menentukan mana yang lebih penting dalam menjalankan pekerjaannya dan ambiguitas peran dapat dijadikan informasi untuk memprioritaskan pemecahan masalah yang terjadi pada situasi kerja.

## **5.2. Implikasi**

### **5.2.1. Implikasi Teoritis**

Kesimpulan yang dihasilkan oleh penelitian ini membawa beberapa implikasi teoretis terhadap penelitian *mentoring* di kantor akuntan publik (KAP) dalam beberapa aspek sebagai berikut.

Program *mentoring* yang dibangun akan menurunkan persepsi ketidakpastian lingkungan. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi penjelasan terhadap penelitian Viator (2001) yang menyatakan pegawai yang memiliki mentor informal menunjukkan tingkat persepsi ketidakpastian lingkungan yang jauh lebih rendah. Pegawai akuntan publik mengalami ketidakpastian yang muncul dari lingkungan kerjanya. (Duncan 1972; Gregson, Wendell dan Aono 1994; Otley dan Pierce, 1995). Ferris (1977) menyatakan bahwa konsep ketidakpastian tidak berkaitan dengan lingkungan fisik, tetapi dengan pengetahuan dan persepsi individu akan lingkungannya.

Program *mentoring* berpengaruh negatif terhadap konflik peran. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi empirik terhadap aplikasi *mentoring*. Hasil ini mendukung penelitian Viator (2001) yang menunjukkan tidak adanya hubungan antara yang memiliki *mentoring* informal dengan konflik peran, tetapi ditemukan hubungan negatif signifikan dalam sub kelompok manajerial senior wanita dan manajer pria, dimana pegawai yang memiliki *mentoring* informal menunjukkan tingkat konflik peran yang lebih rendah dan dalam sub-kelompok manajer wanita, pegawai dengan *mentoring* informal menunjukkan tingkat konflik peran lebih tinggi dan mendukung hasil penelitian Cahyono (2005) yang menemukan *mentoring* berpengaruh negatif signifikan terhadap konflik peran.

Program *mentoring* juga akan menurunkan ambiguitas peran. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi penjelasan terhadap penelitian Viator (2001) menunjukkan pegawai yang memiliki mentor informal melaporkan tingkat ambiguitas peran yang lebih rendah. Temuan ini juga dapat mengkonfirmasi adanya dampak positif bagi *protege* dengan adanya proses *mentoring* bagi karyawan terutama yang berkaitan dengan konflik peran, proses *mentoring* dapat membantu *protege* dalam membantu mengidentifikasi pembagian dan pengembangan tugas yang jelas dan serta adanya perencanaan karir yang terarah (Chao, et al, 1992; Fagenson, 1989; Mobley, et al, 1994; Orpen, 1995; Scandura, 1992 dalam Hegstad, 2002).

Adanya persepsi ketidakpastian lingkungan kerja yang rendah akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini juga dapat mengkonfirmasi bahwa tingginya persepsi ketidakpastian lingkungan akan berkorelasi dengan rendahnya kepuasan kerja, rendahnya prestasi kerja, dan/atau tingginya niat ingin pindah. Walaupun ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan bisa diidentifikasi sebagai konsep yang berbeda dan terpisah dan saling berkorelasi positif satu sama lain (Rebelle dan Michaels, 1990).

Konflik peran yang terjadi pada auditor independen akan berakibat menurunkan prestasi kerja. Temuan ini penelitian ini memberikan kontribusi penjelasan pernyataan Greene dan Organ (1973); Van Sell, et al (1981); Senatra (1980); serta Jakson dan Schuler (1985) yang menemukan konflik peran berhubungan negatif dengan prestasi kerja. Kesalahan pertama sosialisasi adalah

adanya peningkatan konflik peran dan ambiguitas peran, indikatornya adalah pendatang baru mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dalam organisasi.

Konflik peran yang terjadi pada auditor independen juga berdampak positif terhadap niat ingin pindah auditor independen. Temuan ini penelitian ini memberikan kontribusi penjelasan pernyataan penelitian Jackson dan Schuler (1985) serta Viator (2001) yang menemukan konflik peran berpengaruh positif dengan niat ingin pindah. Penelitian lainnya adalah Bedeian dan Armenakis (1981), Brooke, et al (1988), Igarria dan Greehaus (1992) Van Sell, et al (1981).

Sedangkan ambiguitas peran yang terjadi akan berdampak terhadap peningkatan niat ingin pindah kerja. Menurut pendekatan tradisional bahwa karyawan yang berada pada tekanan di tempat kerja mungkin mampu menggunakan kemampuan dan pengalaman pribadi secara efisien dalam mengatasi tekanan-tekanan kerja yang terjadi dalam menuju kesuksesan kerja. (Lazarus, 1996; dan McGrath, 1976 dalam Fried, et al, 1998). Selain itu Fried, et al (1998) adanya ambiguitas peran yang dirasakan karyawan KAP dimungkinkan dapat membantu individu untuk menentukan mana yang lebih penting dalam menjalankan pekerjaannya dan ambiguitas peran dapat dijadikan informasi untuk memprioritaskan pemecahan masalah yang terjadi pada situasi kerja.

### **5.2.2. Implikasi Manajerial**



Variabel outcome dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah yang dipengaruhi mentoring dengan mediasi persepsi ketidakpastian lingkungan dan stres peran, adapun implikasi manajerial bagi pengelola KAP adalah sebagai berikut.

KAP besar harus menyadari bahwa *mentoring* yang dikembangkan untuk menanamkan budaya kerja akan menurunkan persepsi ketidakpastian lingkungan, konflik peran dan ambiguitas peran. Oleh karena itu dengan adanya program *mentoring* yang baik pegawai di lingkungan KAP akan dapat merasa aman dari berbagai resiko yang ada tempat kerja. KAP besar juga perlu memperhatikan lebih banyak dalam pengelolaan program *mentoring* di KAP, karena program *mentoring* yang ada di KAP besar juga terbukti dapat menurun tingkat konflik peran dan akan berpengaruh pada peningkatan budaya prestasi kerja serta menurunkan niat ingin pindah karyawan KAP ditempat lain.

### **5.3. Keterbatasan dan Saran**

Hasil penelitian ini dapat berguna bagi penelitian-penelitian yang sama di masa yang akan datang dengan mempertimbangkan beberapa keterbatasan penelitian. Pertama, sampel penelitian ini hanya menggunakan karyawan KAP besar yang merupakan *member* dari KAP asing dalam kelompok *the big four*, sehingga hasilnya belum tentu dapat diberlakukan untuk KAP yang lain. Untuk

penelitian yang akan datang sampel perlu diperluas untuk KAP yang ada di kota-kota besar lainnya di Indonesia seperti Surabaya, Bandung, Medan. Kedua, penelitian yang akan datang dapat menguji variabel pemoderasi dari hubungan proses *mentoring* dengan variabel *outcome* seperti komunikasi, *reward system*, proses seleksi atau menguji kembali variabel-variabel antesenden akan mempengaruhi proses *mentoring* seperti karakteristik demografi yang lebih luas, budaya dan struktur organisasi, sehingga dengan adanya penambahan variabel ini akan memperluas faktor-faktor yang mempengaruhi proses *mentoring*. Sedangkan yang ketiga adalah penelitian ini belum berhasil memenuhi jumlah sampel yang sesuai direncanakan yaitu sebesar 265, oleh karena itu penelitian mendatang dapat memperluas jumlah sampel yang disarankan apabila menggunakan instrumen penelitian yang sama. Penelitian ini hanya menganalisis pengaruh program *mentoring* terhadap stres peran dan

variabel *outcome* lainnya yang dianalisis dengan teori peran dan teori *mentoring*, untuk penelitian mendatang diharapkan dapat menganalisis dengan teori pertukaran sosial dan aspek budaya organisasi untuk mempelajari hubungan antara mentor dan *protege* untuk menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T.D. Poteet, M. L., 1999. Developing effective mentoring relationship: Strategies from the mentor's viewpoint. *The Career Development Quarterly*, 48 59-73.
- Allen, T.D, Russel, J.E. A dan Maetzke, SB, 1997. Formal peer mentoring : Factors related to protégés satisfaction and willingness to mentor other. *Group dan Organization Management* 22 (4). 488-507
- Ameen, E.C, Jackson.C, Pasewark.W.R, Strawser J, 1995. "An Empirical Investigation of The Antecedents and Consequences of Job Insecurity on The *Turnover* Intentions of Academic Accountants", *Issues in Accounting Education*, Vol 10 Issue 1, pp 65-79
- Arnold, H.J dan Feldman, D.C, 1982. "A multivariate analysis of the determinants of job *turnover*". *Journal of Applied Psychology*. Vol.67, No.3. 350-360
- Arbuckle, J, Wothke, Werner, 1999. *Amos 4.0 User's Guide*, SmallWaters Corporation.
- Aranya, N. dan Ferris, K. R, 1984. Reexamination of accountants organizational professional conflict *The Accounting Review* 59.1-5
- Aranya, N, Lacman, R. Armenic J, 1982. Accountant's Job Satisfaction: A Path analysis. *Accounting Organization and Society* 7 201-215
- As'ad, Mohammad, 1978. Psikologi Industri. *Penerbit Liberty Yogyakarta*.
- Ashforth, B. E dan Saks A. M, 1996. Socialization tactics : Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*.39. 149-178
- Ashford, S.J, Lee, C. dan Bobko, P, 1989. "Content, causes, and consequences of job *turnover*: A Theory based measure and substantive test". *Academy of Management Journal*. Vol. 32, No.4. 803-829.
- Bamber, E.M, Snowball. D dan Tubbs R. M, 1989. Audit structure and its relation to role conflict and role ambiguitas An empirical investigation. *The Accounting Review* 64- 285-299
- Bagozzi, R.P, 1980. Performance and satisfaction in an industrial salesforce : An exsmination of their antecedent and simultaneity. *Journal of Marketing Research*, 24 : 222-228

- Benke, R. L dan C.B. Argualo, 1982. “ Why Do Profesional Employees in CPA Firms Leave “ *The Virginia Accountant* “ 187-2001
- Benke, R. J dan J.G Rhode, 1984. “ The job satisfaction of Higher Level Employess in Large CPA Firms “ *Advances in Accounting*. 157 - 174
- Belkaoui, A,1989. *Behavioral Accounting- The Research and Practical Issues*,Greenwood Press, Inc.
- Biddle, B.J dan Thomas, E.J, 1966. *Role Theory : Concept and Research*. New York : Wiley
- Broitman, S, 2000. *Exploring Virtual Mentoring : Developing a Global Virtual Program and Theoretical Framework for Future Research*. Disertation submitted in partial satisfaction and of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Psychology. California School of Professional Psychology. Los Angeles.
- Bollen, K.A, 1989. *Struktural equation with laten variabel* , Wiley, New York
- Burke, R.J dan Mc.Keen.C.A, 1989. Developing formal mentoring programs in organizational. *Business Quarterly* 53, 69-76.
- Cahyono, dan Ghozali, I, 2002. Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasi dan Konflik Peran terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi : Studi Empiris di Kantor Akuntan Publik, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* Vol. 5 No 3 September, hal .341-364
- Cahyono, Dwi, 2005. Pengaruh Mentoring Terhadap Kepuasan Kerja, Konflik Peran Dan Prestasi Kerja Serta Niat Untuk Pindah.(Studi Empiris Di Lingkungan Kantor Akuntan Publik). *Simposium Nasional Akuntansi 8 Solo. Ikatan Akuntan Pendidik*.
- Chao, G.T, Waltz. P.M dan Garder.P.D, 1992. Formal and informal mentorship : A comparisons on mentoring functions and contrast with nonmentored counterpart. *Personnel Psychology* 45, 619-636
- Chenhall, R.H dan Morris, D, 1986. “The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on The Perceived Usefulness of Management Accounting Systems”. *The Accounting Review*.Vol. 1. XI, No.1.16 – 35.
- Collins, K.M dan Killough, L. N, 1992. An empirical eaxamination of stres in pubic accounting *Accounting Organization and Society* 17 535-547
- Covaleski, M.A, Dirsmith, M. W. Helan. J. B.dan Samuel S. 1998. The calculate and the avowed : Techniques of discipline and struggles over indentity

- in big six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 43 293-327
- Cohen, A,1993. "Organizational Commitment and *Turnover* : A Meta Analysis", *Academy of Management Journal*. Vol.36. pp. 1140-1157.
- Comerford, S.E, Abernethy, M.A, 1999. "Budgeting and the Management of Role Conflict in Hospitals". *Behavioral Research in Accounting*, Vol 11. pp.93-110
- Dalton, D.R dan W.D.Todor, 1981, dalam Robbins, S.P, 1996. *Organizational behavior : Concepts, Controversies, Applications*.A Simon dan Schuster Company. Vol.19, No.2. 193-219.
- Dalton, D.R, Hill, J.W dan Ramsay, R.J, 1997. Women as managers and partner: Context specific predictor of *turnover* in international public accounting firms. *Auditing : A Journal Of Practice and Theory*. 16 28-50
- Danielle, C.H, 2002. *Development and Maintenance of Exemplary Formal Mentoring Programs in Fortune 500 Companies*, Thesis.Submitted in partial fulfillment of requirements for degree of Doctor of Philosophy in Education in the Graduate College of the University of Illinois at Urbana Champaign.
- Deaux, K.L S, Wrightsman, Fifth Edition, 1988 *Social Psychology*, Wadsworth, Inc.
- Dillard, J.F dan Ferris K.R, 1979. Sources of professional staff *turnover* in public accounting firms : Some futher evidence. *Accounting Organization and Society* 4 179-186
- Dirsmith, M.W dan Covaleski, M.A, 1985. Informal communications, nonformal communications and mentoring in public accounting firms. *Accounting Organization and Society* 10. 149-169
- Dirsmith, M.W, Helan, J.B dan Dirsmith, M. W, 1997. Structure and agency in an institusioneled setting. The application and social transformation of control in big six. *Accounting Organization and Society* 22. 1-27
- Duncan, R.B, 1972. Characterictic of organizational environment and perceived environment uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17.313-327

- Dreher, G.F dan Ash, R.A, 1990. A Comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional and technical positions. *Journal Applied Psychology* 75. 539-546
- Dreher, G.H dan Cox, T.H. 1996. Race, gender and opportunity : A study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationship. *Journal of Applied Psychology* 81. 297-308
- Dwi, F.P, Bambang, R.L.S, 1999. "Tipe lingkungan Pengendalian Organisasi, Orientasi Profesional, Konflik Peran, Kepuasan Kerja dan Kinerja : Suatu Penelitian Empiris". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 2, No.1. 117-135
- Eby, L.T, 1997. Alternative forms of mentoring in changing organizational environment conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behavior* 125-144
- Emerson, R.M, 1981. Social exchange theory. Dalam Ensher, Ellen A. 1997. *The effect social Exchanges on diverse mentoring relationship and career outcomes*
- Ekeh, L.T, 1974. Social Exchange Theory; The tradition. Cambridge, MA. : Havard University Press
- Ensher, Ellen, A dan Murphy, S.E, 1997. *The effect social Exchanges on diverse mentoring relationship and career outcomes*. Dissertation submitted to the Faculty of Then Claremont Graduate School in partial fulfillment of requirement for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Philosophy.
- Engko, C, 2006. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individual dengan self esteem dan self efficacy sebagai intervening. *Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang*.
- Fagenson, E.A, 1988. The power of a mentor : Proteges and non protégés perception of own power in organizations. *Group and Organization Studies*, 13. 182-194
- Fagenson, E.A, 1989. He mentor advantage perceived career/job experiences of protégé vs non protégé . *Journal of Organizational Behavior*, 10 . 309-320
- Fagenson, E.A, 1992. Mentoring –who need it ? A comparison of protégés vs nor protégés needs for power, achievement, affiliation and autonomy. *Journal of Vocational Behavior* 41, 48-60

- Faircloth, A dan M Carrel, 1978 “ Evaluating Personel Proseedures in CPA Firms – A study “*The Journal of Accountancy*. 38-48
- Ferris, K.R, 1977. Perceived uncertainty and job statisfaction in accounting environment *Accounting Organization and Society* 2.23-28
- Ferguson, Collin, 1997. “The effects of microcomputer on the work proffesional accountants”. *Accounting and Finance*. No. 37. 41- 67.
- Foa, U.G dan Foa, E.B,1974. Social al Structures of the Mind. Dalam Ensher, Ellen A. 1997.*The effect social exchanges on diverse mentoring relationship and career outcomes*
- Ghozali, Imam, 2001. *Aplikasi Analisis multivariate Dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam dan Fuad 2005. *Structural Equation Modeling, Teori , Konsep dan Aplikasi dengan Program LISREL 8.54*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, J.L, J.M. Ivancevich, J.H. Donnely, Jr, 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 1. Edisi 8. Edisi Indonesia. Binarupa Aksara Jakarta.
- Gibson, James. L, John M I dan James H. Donnely, Jr, 1998 “*Organisasi dan Manajemen*” Penerbit Erlangga.
- Gregson, T, Wedell, J dan Aono, J, 1990. Role ambiguities role conflict, and perceived environment uncertainty : Are the scales measuring separate construct for accountants ? *Behavioral Research in Accounting*, 6-144-159
- Gregson, T, 1990. Commnunication Satisfaction : A Path Analytic Study of Accountants Affiliated with CPA Firms. *Behavioral Research in Accounting*, Volume 2 .32-49
- Gregson, T, 1992. An Investigation of the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment in *turnover* models in accounting. *Behavior Research In Accounting*. 4 : 80 – 95
- Goetz, J.P.C, Morrow dan I.C McElroy, 1991.”The effect of Accounting Firm size and member rank on professionalism”. *Accounting Organizations and Society* 16 : 159 - 166.
- Goldenberg, S, 1987. *Thinking Sociologically*, Wadsworth, Inc.
- Goode, W, 1957. “Community within a community : The profession.”*American Sociological Review* 22 : 194-200.



- Gul, F.A dan Chia, Y.M, 1994.”The Effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: Atest of a Three-Way Interactions”. *Accounting, Organizations and Society* Vol.19. 413-426.
- Hale, R, 2000. The Dynamic of Mentoring as a Route to Personal and Organisational Learning. *CPD Journal* Vol 3. 88
- Hair,J.F, Anderson, R E. Anderson, R.L Tatham dan W. C. Black, 1998. *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prientice- Hall International, Inc.
- Harrell, I.T dan M. Stahl, 1984. “Mc clelland’s trichotomy of need theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals”. *Accounting Organization and Society* 9 : 241-252.
- \_\_\_\_\_, E. Chewning, dan M. Taylor, 1986. “Organization - profession Conflict and the Satisfaction and Turnover intentions of internal auditing”. *Auditing : a Journal of Practice and Theory* Spring : 109 - 121.
- \_\_\_\_\_, M. Taylor, dan A. Chewning, 1989. “An Examination of Managements ability to bias the professional objectivity of internal auditors”. *Accounting Organization and Society* 143 : 259-269.
- Harif, A.R, 2001. “Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Intensi Keluar: Pengujian Empiris Model *Turnover*.” *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 3, No.1. 335-352.
- Hennig dan Jardim, 1977. *The Manegerial Woman*, Double day. Newyork.NY.
- Hegstad, C.D, 2002. Development and maintenance of exemplary formal mentoring program in fortune 500 companies, thesis Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Education in the Graduate College of University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Hunt, D.M dan Michael, C. 1993. “ Menthorship: A career traning and development tool. *Academy of Management Rewiew*. 8 475-485
- Homant, G.C, 1961. Social Behavior; Its elementary forms. Dalam Ensher, Ellen A. 1997.*The effect social Exchanges on diverse mentoring relationship and career outcomes*.
- Hook, K.L, 1996. Diversity, family issues and the big 6. *Journal of Accountancy* 182.51-56.

- Indriantoro, N dan Supomo, B, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta
- Suartana, W.I, 2000. “Anteseden dan Konsekuensi *Job insecurity* dan Keinginan Berpindah”, Tesis UGM Tidak dipublikasikan.
- Jackson, S.E dan Shuler, R.S, 1985. A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in world Settings, *Organizational Behavior and Human Decision Process* .16.78
- Jennings, C, 1977. So far, yet so near. People Management dalam Broitman, Samantha. 2000. *Exploring Virtual Mentoring : Developing a Global Virtual Program and Theoretical Framework for Future Research*
- Joreskog, K.G dan Sorbon, D, 1989. *LISREL 7 : A guide to the program and applications*. Chicago. SPSS.Ins.
- Joreskog, K.G dan Sorbon, D, 1993. *LISREL 8 : Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago : Scientific Software International.
- Joreskog, K.G dan Sorbon, D, 1996. *LISREL 8 : User's Reference guide*. Chicago : Scientific Software International
- Judge,T.A, 1993. Does affective disposition the relationship between job satisfaction and voluntary turnover? *Journal of Applied Phschology*, 71 3 : 395-401
- Kalbers, L.P dan Fogarty,T.J, 1995. “Professionalism and its consequences : A Study Internal Auditors”. *A Journal Practice and Theory Spring* : 64 – 85.
- Kanter, R.M, 1971. Men and Women of corporation. Dalam Broitman, Samantha. 2000. *Exploring Virtual Mentoring : Developing a Global Virtual Program and Theoretical Framework for Future Research*.
- Kay, R.S, 1990. Mentoring : Definition, principles and applications Broitman, Samantha. 2000. *Exploring Virtual Mentoring : Developing a Global Virtual Program and Theoretical Framework for Future Research*
- Kay, R.S, 1990. Mentoring : Definition, principles and applications
- Kaplan, R.S. 1984. “The Evolution of Management Accounting “. *The Accounting Review*. 390-418.
- Keele, R.B.K dan Bushnell, 1987. Formal mentoring programmes are no panacea. *Management Review* .Vol, 76 No. 2 .8-67

- Kerlinger, F.H, 1990. *Azaz-Azaz Penelitian Behavior*. Edisi 3 terjemahan L.R Simatupang . Gajah Mada University Press.
- Khan, R.L, Wolfe, D.M, Quin, R,Snoek, J,D dan Rosenthal, R.A.1964 *Occupational stress: Studies in role conflict and ambiguitas*. New York: Wiley
- Klauss, R, 1981. Formalized mentor relationships for management and executive development program in federal government. *Public Administration Review* 41. 4. 489-496.
- Kram, K.E, 1983. Phases of a mentor relationship. *Academy of Management Journal* 608-625
- Kram, K.E, 1985a. Improving the mentoring process. *Training and Development Journal* 40-43
- Kram, K.E, 1985b. Mentoring at work : Developmental relationship in organizational Foresman and Compony.
- Kram. K.E, 1998 *Mentoring at work : Development Relationship in Organzational life*. Lanham. M.D: Univesity Press of America Inc.
- Kram, K.E, 1989. Mentoring as an antidote to stres during corporate trauma. *Human Resource Management* 28 496-510
- Kram. K.E dan Isabella, L.A, 1985. "Mentoring Alternatives: The role of peer relationship in career development." *The Academy of Management Journal* 28. 110.-132.
- Kreitner, R dan A. Kinicki, 1995. *Organizational Behavior*.3 Ed. Richard D. Irwin. Homewood. Illinois.
- Lawler, J. Edward, 2001. An Affect Theory of Social Exchange. *The American Journal of Sociology*, September 321.
- Lee, T.W dan Mowday, R.T, 1987. "Voluntary Leaving an Organization : An Empirical Investigation of The Steers and Mowday 1981 Model of Turnover". *Academy of Management Journal*. Vol. 30. 721-743.
- Levinson. D.J. Darrow, C.N, Klein.E.B.Levinson, M.A dan McKee, 1978. *Seasons of a Man's life*. New York; NY: Knopf
- Luthans, Fred, 1998. *Organizational Behavior : Personality and Attitudes, Eight Edition*, Mc Graw Hill International Edition.

- Lum, L. Kervin, J, Clark, K, Reid, F dan Sirola, W, 1998. Explaining nursing turnover intent : job satisfaction, pay satisfaction, or organisational comitment ?” *Journal of Organisational Behavior*. 19: 305 – 320
- Major, D.A, Kozlowski, S.W.C.G.T dan Garder, P.D, 1995, A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes and the moderating effects of role development factor. *Journal Applied Psychology* 80 418-431
- Mas’ud, Fuad, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Mathews, Pamela, 2006. The Role Of Mentoring In Promoting Organizational Competitiveness. *CR*. Vol. 16. No. 2
- Mendleson, J.L, Barnes, A.K dan Horn G, 1989. The guiding light to corporate culture. *Personel Administrator*. July : 70-83
- Mercer, M, 1988. “Turnover, Reducing The Cost, *Journal of Applied Psychology* Mathieu, J.E., dan Zajac, D.M., 1990, A Review and Meta Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”. *Psychological Bulletin*.
- Messmer, M. 1988. Mentoring : building your company’s intellectual capital *HR.Focus* 75, 9. S11-S12
- Michaels, C.E dan Spector, P.E, 1982. “A Multivariate Analysis of The Determinants of Job Turnover”. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 67. 53-59.
- Miner, John B, 1979. *Theories of Organizational Behavior*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois.
- Milano, B.J, 1999. Breaking through the glass ceiling. *Accounting Net On Line available : www.Accounting strudents .com*
- Milliken, F.J, 1987. “Three Types of Perceived Uncertainty about The Environment : State, Effect, and Response Uncertainty”. *Academy of Management Review*. 12 : 133-143.
- Morgan, W.R dan Sawyer, J, 1979. Equality, Equity, and procedural justice in social exchange. *Social Psychology Quarterly* 41 , 71-75
- Molm, L.D, 1991. Affect and Social Exachange : Satisfaction in Power – Dependence Relations. *American Sociological Review* ; Agustus .
- Murray, M, 1991. *Beyond the myths and magic of mentoring How to facilitate an effective mentoring program*. San Francisco. CA. : Ossey – Bass.

- Mustofa, Hasan, 2006. *Perspektif Dalam Psikologi Sosial*. Makalah kuliah Fakultas Administrasi Negara Universitas Parahiyangan Bandung. Tidak Publikasi.
- Norris, D dan R. Niebuhr, 1983. Professionalism, Organizational commitment and job satisfaction in accounting organization. *Accounting, Organizations and Society* 9 1: 49-59
- Noe, R.A, 1988a. An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationship. *Personal Psychology*, 41. 457-475.
- Noe, R.A, 1988b. Women and mentoring : A Review and research agenda. *Academy of Management Review* 13 (1) 64-78.
- Nunnally, J.C dan Bernstein, I. H, 1994, *Psychometric Theory* , (Third ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ostroff, C dan Kozlowski. S. W. J, 1993 The role of mentoring in the information gathering processes of newcomer during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42.170-183.
- Otley. D.T dan Pierce,B. J, 1995. The control problem in public accounting firms : An Empirical study of impact of leadership style. *Accounting Organization Society* 17405-420
- Pernyataan Standar Auditing PSA, 2001. Ikatan Akuntan Indonesia  
Kementerian Akuntan Publik***
- Pasewark, W.R dan Strawser, J.R, 1996. The determinant and outcomes associated with job insecurity on a professional accounting environments, *Behavioral Research in Accounting*. 8 ,91-113
- Phillips, Jones. L, 1983. Establishing a formalized mentoring program. *Training and Development Journal*. February 38-42.
- Poznanski, Peter, J dan Blin, Dennis M, 1997. Using structural equation modeling to investigate the causal ordering of job satisfaction and organization commitment among staff accountants. *Behavioral Research in Accounting*. Volume 9, Printed in USA
- Purcell, E.D dan Russel J.S, 1991. Employee development. In. K.N. Wexley dan J. informal mentor-protégé relationship in the work place. *Journal of Vocational Behavior* 46. (2) 144-162
- Quintanilla,C, 1997. Work week : a special news report about life on the job and trends taking shape there. *Wall Street Journal* A1.

- Ragin, B.R, 1989. Barries to mentoring: The female manager's dilemma. *Human Relations*. 42, 1-22
- Ragins, B.R dan Cotton, J, 1991, Easier said than done Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor *Academy of Management Journal*.34. 939-951
- Ragin, B.R, 1997. Diversified mentoring relationship in Organization : A power perspective. *Academy of Management Review*.22. 482-521
- Ragins, B.R dan Cotton, J, 1999. Mentor functions and outcomes : A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationship. *Journal Applied Psychology* 84-529-550
- Rebele, J.E dan Michaels, R. E, 1990. Independen auditor's role stress: Antecedent , outcome and moderating variables. *Behavioral Research in Accounting*. 2 ,214-153
- Rizzo, J.R, House, R.J dan Lirtzman, S.I, 1970. Role conflict and ambiguitas in complex organizations *Administrative Science Quarterly*, 15.150-163
- Riggio, R.E, 1990 Introduction to Industrial / Organizational Psychology, Glenview, Illinois: Scott, Foresman / Little Brown Higher Education.
- Robbin, S.P, 1991”*Organizational Behavior: Concept Controversis and Applications*” 5<sup>th</sup> edition Prentice Hall International Inc.
- Roche, G dan Galimberti, C, 1977. *The psychology of cyberspace : a sociocognitive framework to computer mediated communication*. New Ideas in Psychology
- Roche, G. R, 1979. Much ad about mentor. *Havard Bussines Review* , 57 14-28
- Sarwono, S.W, 2002. *Teori-teori Psikologi Sosial* . PT Raja Grafindo Persada
- Sawyer, J.E, 1992. Goal and process clarity : Specification of multiple conctructs of role ambiguitas andn struktural equation model of their antecedent and consequences. *Journal Applied Psychology* 84-529-550
- Sawyer, J.E, 1992. Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguitas and a Structural Equation Model of Their Antecedents and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 130-142.

- Scandura, T.A dan Viator R.E, 1994. Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationship, mentoring functions and protégé relationship, mentorship functions and protégé *turnover* intentions. *Accounting Organization Society* 19.717-734
- Scandura, T.A, 1992a. Mentorship and career mobility : An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13. 169-174
- Scandura, T.A, 1998. Dysfunctional Mentoring Relationship and Outcomes. *Journal of Management* 24. (3)
- Scandura, T.A dan Siegel. P.H, 1995. Mentoring in public accounting firms : An analysis of mentor-protégé relationship, menthorship functions and protégé *turnover* intentions. *Accounting, Organizations and Society*, 19. 717-734
- Schein, E, 1971. Organizational socialization and the profession of management. Dalam Broitman, Samantha, 2000.*Exploring Virtual Mentoring : Developing a Global Virtual Program and Theoretical Framework for Future*
- Schuler. R.S. R.J, Aldag dan A.P. Breif, 1977. Role conflict and ambiguitas: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*: 111-128.
- Scott, W.R, 1966. Professionals in Bureaucracies Areas of Conflict. In *Professionalization*, edited bay M. Volmer and D.L. Mill Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, dalam Comerford and Abernethy, 1999, 93-110
- Senatra, P.T, 1980. Role conflict, role ambiguitas and organization elimate in public accounting firm. *The Accounting Review* 54.594-603
- Siegel, G, Marconi, Ramanauskas. H, 1989, *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing CO.
- Seigal, P.H.J.T. Rigsb, S.P, Agrawal dan J.R. Leavins, 1995. Auditor professional performance and the mentor relationship within the public accounting firm. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 8 (4) 3-22
- Sorensen, J dan T. Sorensen, 1974. The conflict of profesionals in bureaucratic organization, *Administrative Science Quarterly* March : 98-106
- Soendoro, Dalil, 2002. Proses dan jalur pengembangan Karier, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Amara Books.

- Sosik, J.J dan David L. Lee, 2002. Mentoring In Organizations : A Social Judgment Perspective For Developing Tomorrow's Leader. *The Journal of Leadership Studies* :Vol 8 No.4
- Shaw, M.E, Philip, R.C, 1985. Theories of Social Psychology –Second Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Shaw, D, Jason, John E. Delery, G. Douglas J, Gupta, Nina, 1998. “An organizational Level Analysis of Voluntary and Involuntary *Turnover*”. *Academy of Management Journal*. Vol. 41, No.5. 511-525.
- Slattery, P.J dan Selvarajan, T.T. Rajan, 2005 “Antecedent to Tempory Employe's *Turnover Intention*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 12 No. 1
- Sosik, J.J dan David L.L, 2002. Mentoring In Organization : A Social Judgment Perspective for Developing Tommorrow,s Leaders.. *The Journal of Leadership Studies*, Vol 8. No 4.
- Suwandi dan Indriantoro, N. 1999. “Model *Turnover* Pasewark and Strawser: Studi Empiris Pada Lingkungan Akuntansi Publik”. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 2, No.2. 173-195.
- Snead, K dan Harrel, A, 1991. The impact of Psychological factor on Job Satisfaction of Senior Auditor, *Behavior Research in Accounting* 3 11 : 47 –61.
- Tabachnick, B.G dan Fidell, L. S, 1996. *Using Multivariate Statistics*, (Third ed.). New York: Harpoer Collings College Publishers
- Tepper, B.J, 1993. Upward maintenance tacties in supervisory mentoring and nonmentoring relationship *Academy of Management Journal*. 38. 1191-1205
- Townly, B, 1993 Foacault power, knowledge and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*.18. 518-545
- Turban, D.B dan Douherty, T.W, 1994. Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success *Academy of Management Journal*.37. 688-702
- Tuner, J.H, 1994. Sociology, Concepts and Uses, McGraw-Hill Inc.
- Viator, R.E dan Scandura. T. A, 1991. A study of mentor protégé relationship in large public accounting firms. *Accounting Horizons*, 5, 20-30.



- Viator, R.E, 1999. An analysis of formal mentoring program and perceived barrier to obtaining a mentor at public accounting firms *Accounting Horizons*, 13, 37-53
- Viator, R.E, 2001, The Association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcome. *Accounting, Organizations and Society*, 19. 717-734
- Vince, R, 2001. “Pengaruh Faktor Anteseden, Job Insecurity dan Konsekuensinya Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan: Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Indonesia”, *Artikel Simposium Nasional Akuntansi IV*
- Vroom, V, 1964. *Work and Motivation*, New York, NY : John Wiley and Sons
- Warner, J.F, 1997 The Role of Today’s Leaders In Developing Tommorrow’s Leaders. Dissertation. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Administration and Supervision. Universtiy of New Mexico Albuquerque.
- Wheeler, R,Felsig, M dan Reilly T, 1987. Large or Small Firms : a Practitioner’s Perspective, *CPA Journal* April 29-33
- Whitley, W.T dan Coetsier, P, 1993. The relationship of career mentoring to early career outcomes. *Organization Studies*.14. 419-441
- Whitley, W, Dougharty T.W dan Dreher. G.F, 1991. Relationship of career mentoring and socioeconomic origin managers and professionals early career progress. *Academy of Management Journal* .34. 331-351
- Winda, T.M dan Kusuma I.W, 2005. Pengujian Hambatan Yang Dirasakan Terasuh Dalam Hubungan Pementoran Pada Kantor Akuntan Publik. *Artikel SNA VIII Solo, 15 – 16 September*.
- Wiggins, J, Beverly, B. Wiggins, James V. Z, 1994. *Social Psychology*, Fifth Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Wilson, J.A dan Elman. N.S, 1990. Organizational benefit of mentoring. *Academy of Management Executive*, 4 ,88-94
- Zey, M.G, 1985. Mentor program: Making the right moves *Personel Journal*, 64, 53-57

## LAMPIRAN A

**LAMPIRAN 1**  
**KUESIONER PENELITIAN**

Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai **Ambiguity Peran** yang selama ini terjadi di tempat kerja bapak/ibu Jawablah dengan memberikan tanda ✓ pada pernyataan pernyataan berikut ini.

Sangat Tidak Benar	Tidak Benar	Ragu-ragu	Benar	Sangat Benar
1	2	3	4	5

1	Saya merasa ada kepastian mengenai berapa banyak kewenangan yang saya miliki di KAP saya ®	1	2	3	4	5
2	Saya mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas dan terencana untuk pekerjaan saya ®	1	2	3	4	5
3	Saya tahu bahwa saya telah mengalokasikan waktu saya secara tepat di KAP saya ®	1	2	3	4	5
4	Saya tahu apa yang menjadi tanggung jawab saya di KAP. ®	1	2	3	4	5
5	Saya telah diberi penjelasan yang gamblang tentang apa yang harus dilakukan di KAP ®	1	2	3	4	5
6	Saya mengetahui bagaimana kinerja saya dievaluasi ®	1	2	3	4	5

Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai **Konflik Peran** yang selama ini terjadi di tempat kerja bapak/ibu yang dilihat kesepakatan antara bapak/ibu dengan pekerjaan. Jawablah dengan memberikan tanda ✓ pada pernyataan pernyataan berikut ini.

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

**Bagaimana kesepakatan antara bapak/ibu dengan pekerjaan mengenai**

1	Jumlah pekerjaan yang diperkirakan akan dilakukan dan jumlah yang sebenarnya yang akan dilakukan ®	1	2	3	4	5
2	Jumlah klien yang anda harapkan untuk anda layani dengan jumlah klien yang benar-benar anda layani ®	1	2	3	4	5
3	Jumlah tugas non pekerjaan yang anda perkirakan untuk dilakukan dengan jumlah tugas non pekerjaan yang benar-benar anda lakukan ®	1	2	3	4	5
4	Jumlah waktu senggang yang diharapkan untuk dimiliki dengan jumlah waktu senggang yang benar-benar anda miliki. ®	1	2	3	4	5

**Bagaimana kesepakatan antara bapak/ibu dengan supervisor mengenai**

5	Kepastian anda harus melapor kepada supervisor anda ®	1	2	3	4	5
6	Kepastian adanya aturan dengan supervisor untuk memuaskan klien ®	1	2	3	4	5
7	Kepastian banyaknya pelayanan yang harus anda berikan kepada klien ®	1	2	3	4	5
8	Kepastian banyaknya kewenangan yang anda miliki dalam membuat keputusan ®	1	2	3	4	5

**Bagaimana kesepakatan antara bapak/ibu dengan klien mengenai**

9	Kinerja anda dalam melayani kebutuhan klien ®	1	2	3	4	5
10	Kepastian pelayanan yang harus anda berikan kepada klien ®	1	2	3	4	5
11	Bagaimana kepastian anda memecahkan keluhan klien ®	1	2	3	4	5

12	Kepastian aturan dengan klien untuk memuaskan klien. ®	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai Tingkat **Kepuasan Kerja** bapak/ibu di tempat kerja Jawablah dengan memberikan tanda ✓ pada pernyataan pernyataan berikut ini

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

#### **Kepuasan dengan Gaji**

1	KAP ini memberikan gaji lebih baik dari pada KAP lainnya	1	2	3	4	5
2	Gaji saya cukup, sesuai dengan tanggung jawab yang saya pikul	1	2	3	4	5
3	Saya diberi gaji lebih rendah untuk apa yang saya kerjakan ®	1	2	3	4	5
4	Tunjangan yang saya terima cukup banyak	1	2	3	4	5

#### **Kepuasan dengan Promosi**

5	Saya tidak suka dengan dasar (patokan) yang digunakan untuk promosi dalam KAP saya ®	1	2	3	4	5
6	Promosi jarang terjadi di KAP saya ®	1	2	3	4	5
7	Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan	1	2	3	4	5
8	Saya puas dengan tingkat kemajuan saya	1	2	3	4	5

#### **Kepuasan dengan Rekan Sekerja**

9	Orang yang bekerja dengan saya tidak memberikan dukungan yang cukup kepada saya ®	1	2	3	4	5
10	Ketika saya meminta orang (teman) melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut selesai	1	2	3	4	5
11	Saya menikmati bekerja dengan teman-teman di sini	1	2	3	4	5
12	Saya bekerja dengan orang yang bertanggung jawab	1	2	3	4	5

**Kepuasan dengan Penyelia**

13	Para atasan saya (supervisor) memberikan dukungan pada saya ®	1	2	3	4	5
14	Para atasan saya (supervisor) memberikan motivasi pada saya	1	2	3	4	5
15	Para atasan saya tidak mau mendengarkan saya	1	2	3	4	5
16	Pihak Manajemen tidak memperlakukan saya dengan jujur	1	2	3	4	5

**Kepuasan dengan Pekerjaan**

17	Pekerjaan saya sangat menarik	1	2	3	4	5
18	Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5
19	Saya lebih suka melaksanakan pekerjaan lain	1	2	3	4	5
20	Saya merasa lebih sedikit mencapai keberhasilan dalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5

Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai **Persepsi Ketidakpastian Lingkungan** yang selama ini terjadi di tempat kerja bapak/ibu Jawablah dengan memberikan tanda ✓ pada pernyataan pernyataan berikut ini.

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

1	Saya yakin mengenai pendekatan-pendekatan apa yang terbaik untuk mengurus masalah yang terkait pekerjaan yang timbul dari suatu hubungan (pekerjaan klien)	1	2	3	4	5
2	Saya yakin tentang penyesuaian-penyesuaian yang saya buat untuk menangani perubahan-perubahan sosial, ekonomi, politik atau teknis di luar KAP ini.	1	2	3	4	5

3	Seringkali sulit bagi saya untuk menentukan apakah suatu keputusan yang terkait pekerjaan adalah sudah benar	1	2	3	4	5
4	Saya jarang tahu bagaimana untuk mendapatkan informasi yang penting untuk pengambilan keputusan yang terkait pekerjaan	1	2	3	4	5

Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai **Pelaksanaan Fungsi-fungsi Mentoring** yang selama ini terjadi di tempat kerja bapak/ibu. Jawablah dengan memberikan tanda ✓ pada pernyataan pernyataan berikut ini.

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

#### Kegiatan melatih

1	Mentor (senior) saya memperhatikan kepentingan pribadi dalam karir saya	1	2	3	4	5
2	Mentor (senior) telah menempatkan saya dalam penugasan yang penting	1	2	3	4	5
3	Mentor (senior) saya memberi saya pelatihan khusus di pekerjaan	1	2	3	4	5
4	Mentor (Senior) saya memberi saran pada saya tentang peluang promosi	1	2	3	4	5
5	Mentor (senior) saya membantu saya mengkoordinasikan tujuan profesional.	1	2	3	4	5
6	Mentor (senior) saya telah mencurahkan waktu khusus dan perhatian untuk karir saya.	1	2	3	4	5

#### Kegiatan Contoh Peran

7	Saya mencoba mencontoh perilaku saya dengan mentor (senior) saya	1	2	3	4	5
8	Saya mengagumi mentor (senior) saya untuk memotivasi orang lain	1	2	3	4	5
9	Saya menghormati pengetahuan mentor (senior) saya dalam masalah akuntansi	1	2	3	4	5
10	Saya menghormati kemampuan Mentor (senior) untuk mengajar orang lain	1	2	3	4	5

#### Kegiatan Dukungan Sosial

11	Saya berbagai masalah pribadi saya dengan mentor (senior) saya	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---



12	Saya bersosialisasi dengan mentor (senior) saya jika sudah bekerja	1	2	3	4	5
13	Saya mentor (senior) saya saling mempercayai satu sama lain	1	2	3	4	5
14	Saya menganggap Mentor (senior) saya sebagai teman	1	2	3	4	5
15	Saya sering pergi makan siang dengan Mentor (senior) saya	1	2	3	4	5

Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai Tingkat **Prestasi Kerja** bapak/ibu di tempat kerja Jawablah dengan memberikan tanda ✓ pada pernyataan pernyataan berikut ini

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

1	Saya melakukan lebih banyak usaha untuk pekerjaan yang saya lakukan	1	2	3	4	5
2	Saya menjadi lebih berhati-hati tentang bagaimana saya melakukan pekerjaan	1	2	3	4	5
3	Saya mendokumentasikan pekerjaan dengan lebih baik	1	2	3	4	5
4	Saya mencoba untuk lebih peduli tentang apa yang saya lakukan dan bagaimana baiknya saya melakukan pekerjaan	1	2	3	4	5
5	Saya meningkatkan produktifitas saya	1	2	3	4	5
6	Saya tidak melakukan perubahan pada apa yang saya lakukan	1	2	3	4	5

Bagaimana pandangan bapak/ibu mengenai **Niatan ingin pindah** dari tempat kerja bapak/ibu Jawablah dengan memberikan tanda ✓ pada pernyataan pernyataan berikut ini :

Sangat Tidak Mungkin	Tidak Mungkin	Ragu-ragu	Mungkin	Sangat Mungkin
1	2	3	4	5
<b>Niat Untuk Pergi (Intentions To Leave)</b>				
"Pernyataan ini untuk menunjukkan seberapa kuat keinginan anda untuk berpindah"				

1. Jika kebetulan Bapak/ibu mengetahui ada pekerjaan bagus di lembaga/institusi lain, seberapa mungkin Bapak/ibu akan secara aktif berusaha mengejar peluang tersebut.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Seberapa kemungkinannya Bapak/ibu untuk tetap bersama KAP ini sampai 4 tahun mendatang.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat Tidak Aktif	Tidak aktif	Agak Aktif	Aktif	Sangat aktif
1	2	3	4	5

**Niat Untuk Mencari (Intentions To Search)**

3. Seberapa aktif Bapak/ibu telah mencari pekerjaan selama 4 tahun terakhir ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Seberapa aktif Bapak/ibu telah melamar pekerjaan selain auditor selama beberapa tahun terakhir ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat Tidak Mungkin	Tidak Mungkin	Ragu-ragu	Mungkin	Sangat mungkin
1	2	3	4	5

**Alternatif Kesempatan Kerja (Alternative Job Opportunities)**

5. Setelah mempertimbangkan seluruh pernyataan di atas, seberapa kemungkinannya Bapak/ibu mendapatkan alternatif kesempatan kerja di tempat lain.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## INFORMASI UMUM

Mohon beri tanda [] untuk menjawab pertanyaan berikut ini.

Jenis kelamin [  ] Laki-laki [  ] Perempuan

Apakah anda bekerja di KAP ini memiliki Pementor ? [  ] ya [  ] tidak

Bila ya melalui program mentoring [  ] formal [  ] informal [  ] formal & informal

Lama pengalaman Pementor anda [  ] Tahun

Jabatan [  ] Patner [  ] Manager [  ] Senior [  ] Staf

Lama bekerja dalam bidang ini [  ] Tahun

Umur [  ] 20 - 29 [  ] 30 - 39 [  ] 40 keatas

Pendidikan [  ] Diploma/Sarjana Muda [  ] Sarjana (S1)

[  ] Master/Doktor (S2/S3) [  ] Lain-lain

**LAMPIRAN 2**  
**HASIL SRENING DATA**

**Tabel 4.5**

**Univariate Summary Statistics For Continuous Variables Mentoring**

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum	Freq.	Maximum	Freq.
X1	3.408	0.870	53.146	-0.090	-0.490	1.000	1	5.000	17
X2	3.707	0.783	64.224	-0.606	0.843	1.000	2	5.000	22
X3	3.500	0.701	67.699	-0.096	0.347	1.000	1	5.000	11
X4	3.005	0.806	50.557	0.053	-0.341	1.000	3	5.000	4
X5	3.000	1.086	37.457	0.078	-0.569	1.000	15	5.000	18
X6	3.310	0.847	52.995	0.231	-0.505	2.000	30	5.000	16
X7	3.674	0.851	58.582	-0.395	-0.376	2.000	20	5.000	26
X8	3.902	0.718	73.761	-0.571	0.605	2.000	8	5.000	31
X9	3.620	0.801	61.307	-0.300	0.022	1.000	1	5.000	21
X10	3.614	0.854	57.376	-0.547	0.406	1.000	3	5.000	22
X11	3.027	1.063	38.622	-0.027	-0.386	1.000	16	5.000	17
X12	3.234	1.063	41.248	-0.314	-0.522	1.000	12	5.000	18
X13	3.163	1.011	42.432	-0.077	-0.309	1.000	10	5.000	18
X14	3.092	1.049	39.982	-0.072	-0.560	1.000	12	5.000	16
X15	3.038	1.103	37.354	-0.026	-0.465	1.000	18	5.000	20

**Tabel 4.6**

**Test of Univariate Normality for Continuous Variables Mentoring**

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
X1	-0.513	0.608	-1.687	0.092	3.110	0.211
X2	-3.221	0.001	1.963	0.050	14.229	0.001
X3	-0.546	0.585	1.031	0.303	1.361	0.506
X4	0.304	0.761	-1.019	0.308	1.130	0.568
X5	0.441	0.659	-2.100	0.036	4.605	0.100
X6	1.303	0.192	-1.765	0.078	4.813	0.090
X7	-2.182	0.029	-1.169	0.242	6.128	0.047
X8	-3.055	0.002	1.552	0.121	11.743	0.003
X9	-1.679	0.093	0.216	0.829	2.864	0.239
X10	-2.942	0.003	1.159	0.247	9.998	0.007
X11	-0.154	0.878	-1.211	0.226	1.491	0.474
X12	-1.755	0.079	-1.847	0.065	6.490	0.039
X13	-0.435	0.663	-0.893	0.372	0.987	0.610
X14	-0.408	0.683	-2.050	0.040	4.368	0.113
X15	-0.151	0.880	-1.569	0.117	2.485	0.289

**Tabel 4.7**

**Test of Univariate dan Multivariate Normality for Continuous Variables Mentoring Hasil Penormalan**

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
X1	-0.230	0.818	-0.668	0.504	0.499	0.779
X2	-0.923	0.356	0.428	0.669	1.034	0.596
X3	-0.022	0.983	0.557	0.577	0.311	0.856
X4	0.111	0.911	-0.105	0.916	0.024	0.988
X5	-0.013	0.990	-1.373	0.170	1.886	0.389
X6	0.537	0.591	-1.564	0.118	2.734	0.255
X7	-0.555	0.579	-1.214	0.225	1.783	0.410
X8	-0.978	0.328	0.477	0.633	1.183	0.553
X9	-0.635	0.525	-0.049	0.961	0.405	0.816
X10	-0.856	0.392	-0.011	0.991	0.732	0.693
X11	-0.034	0.973	-1.114	0.265	1.242	0.537
X12	-0.411	0.681	-1.151	0.250	1.493	0.474
X13	-0.202	0.840	-0.793	0.428	0.670	0.715
X14	-0.139	0.889	-1.096	0.273	1.220	0.543
X15	-0.058	0.954	-1.466	0.143	2.153	0.341

Relative Multivariate Kurtosis = 1.037

Test of Multivariate Normality for Continuous Variables

Value	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	Chi-Square	P-Value
27.939	4.448	0.143	264.534	3.193	29.978	0.211

**Tabel 4.8**

**Univariate Summary Statistics For Continuous Variables**

**Kepuasan Kerja**

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum	Freq.	Maximum	Freq.
Y1	3.728	0.998	50.654	-0.597	0.003	1.000	5	5.000	43
Y2	3.342	0.898	50.513	-0.274	-0.198	1.000	4	5.000	14

Y3	3.402	1.131	40.791	-0.223	-0.754	1.000	9	5.000	36
Y4	3.136	0.974	43.673	-0.205	-0.588	1.000	8	5.000	10
Y5	3.386	0.922	49.808	-0.378	-0.310	1.000	4	5.000	15
Y6	3.533	1.008	47.556	-0.317	-0.377	1.000	5	5.000	33
Y7	3.310	1.110	40.459	-0.323	-0.702	1.000	11	5.000	24
Y8	3.174	1.146	37.560	-0.170	-0.870	1.000	14	5.000	22
Y9	3.614	1.085	45.166	-0.608	-0.280	1.000	8	5.000	39
Y10	3.723	1.058	47.728	-0.600	-0.433	1.000	4	5.000	46
Y11	3.342	1.120	40.492	-0.307	-0.672	1.000	11	5.000	28
Y12	3.495	1.014	46.769	-0.510	-0.073	1.000	8	5.000	27
Y13	3.413	1.047	44.218	-0.518	-0.367	1.000	9	5.000	22
Y14	3.560	0.984	49.051	-0.446	-0.331	1.000	4	5.000	29
Y15	3.299	1.122	39.867	-0.448	-0.720	1.000	13	5.000	20
Y16	3.120	0.927	45.632	-0.116	-0.496	1.000	6	5.000	9
Y17	3.130	1.094	38.828	-0.237	-0.773	1.000	14	5.000	15
Y18	3.489	0.929	50.939	-0.464	-0.137	1.000	4	5.000	20
Y19	3.272	1.025	43.281	-0.290	-0.592	1.000	8	5.000	17
Y20	3.543	0.985	48.784	-0.434	-0.218	1.000	5	5.000	29

**Tabel 4.9**

**Test of Univariate Normality for Continuous Variables Kepuasan Kerja**

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
Y1	-4.596	0.000	2.337	0.019	26.580	0.000
Y2	-2.132	0.033	-0.892	0.372	5.342	0.069
Y3	-1.487	0.137	-3.020	0.003	11.331	0.003
Y4	-2.489	0.013	-1.359	0.174	8.042	0.018
Y5	-2.142	0.032	-1.938	0.053	8.347	0.015
Y6	-2.420	0.016	-1.408	0.159	7.840	0.020
Y7	-2.522	0.012	-0.623	0.534	6.747	0.034
Y8	-2.677	0.007	-3.079	0.002	16.646	0.000
Y9	-3.428	0.001	-0.166	0.868	11.777	0.003
Y10	-2.904	0.004	-0.686	0.493	8.905	0.012
Y11	-3.312	0.001	-0.193	0.847	11.007	0.004
Y12	-2.787	0.005	-1.180	0.238	9.159	0.010
Y13	-4.209	0.000	0.725	0.468	18.239	0.000
Y14	-2.500	0.012	-0.496	0.620	6.495	0.039
Y15	-3.899	0.000	1.197	0.231	16.634	0.000
Y16	-1.651	0.099	-1.989	0.047	6.681	0.035
Y17	-2.843	0.004	-0.485	0.628	8.321	0.016
Y18	-4.290	0.000	1.948	0.051	22.200	0.000
Y19	-3.847	0.000	0.823	0.411	15.476	0.000
Y20	-4.029	0.000	1.173	0.241	17.606	0.000

**Tabel 4.10**

**Test of Univariate dan Multivariate Normality for Continuous Variables Kepuasan Kerja Hasil Penormalan**

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
Y1	-0.737	0.461	-2.067	0.039	4.814	0.090
Y2	-0.710	0.478	-0.806	0.421	1.153	0.562
Y3	-0.869	0.385	-2.749	0.006	8.313	0.016

Y4	-0.949	0.343	-2.132	0.033	5.444	0.066
Y5	-1.248	0.212	-2.621	0.009	8.425	0.015
Y6	-0.783	0.434	-0.713	0.476	1.121	0.571
Y7	-0.746	0.456	-2.985	0.003	9.464	0.009
Y8	-1.017	0.309	-1.321	0.187	2.780	0.249
Y9	-0.947	0.344	-2.324	0.020	6.297	0.043
Y10	-0.512	0.608	-2.417	0.016	6.107	0.047
Y11	-0.990	0.322	-2.027	0.043	5.087	0.079
Y12	-0.616	0.538	-2.306	0.021	5.695	0.058
Y13	-1.587	0.113	-2.424	0.015	8.393	0.015
Y14	-1.221	0.222	-1.835	0.066	4.860	0.088
Y15	-0.963	0.336	-1.598	0.110	3.479	0.176
Y16	-0.993	0.321	-2.664	0.008	8.083	0.018
Y17	-1.268	0.205	-2.397	0.017	7.356	0.025
Y18	-0.810	0.418	-0.734	0.463	1.194	0.551
Y19	-1.017	0.309	-1.321	0.187	2.780	0.249
Y20	-1.028	0.304	-1.514	0.130	3.348	0.187

Relative Multivariate Kurtosis = 0.987

Test of Multivariate Normality for Continuous Variables

Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
52.464	1.235	0.217	434.260	-0.182	0.856	1.559	0.459

**Tabel 4.11**

## Univariate Summary Statistics For Continuous Variables

### Persepsi Ketidakpastian Lingkungan

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum	Freq.	Maximum	Freq.
X21	3.598	0.912	53.507	-0.381	-0.266	1.000	2	5.000	27
X22	3.163	0.909	47.217	0.068	-0.121	1.000	5	5.000	14
X23	3.261	0.848	52.184	0.071	-0.454	1.000	1	5.000	12
X24	3.207	0.900	48.341	0.217	-0.171	1.000	3	5.000	17

**Tabel 4.12**

### Test of Univariate dan Multivariate Normality for Continuous Variables Persepsi Ketidakpastian Lingkungan

Test of Univariate Normality for Continuous Variables							
Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis	
Variable	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value	
X21	-0.801	0.423	-0.713	0.476	1.151	0.562	
X22	-0.051	0.959	-0.154	0.878	0.026	0.987	
X23	0.112	0.910	-0.544	0.586	0.309	0.857	
X24	0.034	0.973	-0.216	0.829	0.048	0.976	

Relative Multivariate Kurtosis = 0.971

Test of Multivariate Normality for Continuous Variables							
Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
1.395	0.949	0.342	33.972	-0.478	0.633	1.130	0.568

**Tabel 4.13**

**Univariate Summary Statistics For Continuous Variables Ambiguity Peran**

Univariate Summary Statistics for Continuous Variables									
Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum	Freq.	Maximum	Freq.
X25	2.228	0.976	30.961	0.560	-0.173	1.000	45	5.000	3
X26	1.929	0.823	31.783	0.963	1.136	1.000	56	5.000	1
X27	1.880	0.759	33.615	1.190	2.467	1.000	53	5.000	1
X28	1.734	0.717	32.821	1.345	3.494	1.000	69	5.000	1
X29	1.864	0.795	31.815	0.843	0.569	1.000	63	4.000	9
X30	2.179	0.995	29.718	0.710	-0.068	1.000	48	5.000	3

**Tabel 4.14**

**Test of Univariate Normality for Continuous Variables Ambiguity Peran**

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
X25	3.006	0.003	-0.392	0.695	9.190	0.010
X26	4.739	0.000	2.398	0.016	28.207	0.000
X27	5.552	0.000	3.784	0.000	45.147	0.000
X28	6.052	0.000	4.486	0.000	56.752	0.000
X29	4.260	0.000	1.485	0.138	20.356	0.000
X30	3.696	0.000	-0.050	0.960	13.661	0.001

**Tabel 4.15**

**Test of Univariate dan Multivariate Normality for Continuous Variables Ambiguity Peran Hasil Penormalan**

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
X25	1.398	0.162	-1.614	0.106	4.560	0.102
X26	1.798	0.072	-0.665	0.506	3.677	0.159
X27	1.349	0.177	0.313	0.755	1.919	0.383
X28	1.680	0.093	-0.538	0.590	3.113	0.211
X29	1.906	0.057	-1.713	0.087	6.568	0.037
X30	1.550	0.121	-1.582	0.114	4.904	0.086

Relative Multivariate Kurtosis = 1.212

Test of Multivariate Normality for Continuous Variables

Value	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis		
	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
4.093	4.964	0.000	58.165	5.098	0.000	50.627	0.000

**Tabel 4.16**

**Univariate Summary Statistics For Continuous Variables Konflik Peran**

Univariate Summary Statistics for Continuous Variables									
Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum	Freq.	Maximum	Freq.



Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum Freq.	Maximum Freq.
X25	2.228	0.976	30.961	0.560	-0.173	1.000	45
X26	1.929	0.823	31.783	0.963	1.136	1.000	56
X27	1.880	0.759	33.615	1.190	2.467	1.000	53
X28	1.734	0.717	32.821	1.345	3.494	1.000	69
X29	1.864	0.795	31.815	0.843	0.569	1.000	63
X30	2.179	0.995	29.718	0.710	-0.068	1.000	48

**Tabel 4.17**

**Test of Univariate dan Multivariate Normality for Continuous Variables Konflik Peran**

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
X31	0.111	0.912	-1.751	0.080	3.079	0.214
X32	0.714	0.475	-0.660	0.509	0.946	0.623
X33	0.802	0.423	-0.355	0.722	0.769	0.681
X34	0.630	0.528	-1.048	0.294	1.496	0.473
X35	-0.192	0.848	-0.706	0.480	0.536	0.765
X36	0.903	0.366	0.220	0.826	0.864	0.649
X37	-0.035	0.972	-1.052	0.293	1.108	0.575
X38	0.015	0.988	-1.020	0.308	1.041	0.594
X39	1.191	0.234	-0.898	0.369	2.224	0.329
X40	2.492	0.013	1.148	0.251	7.526	0.023
X41	-0.803	0.422	-0.511	0.610	0.905	0.636
X42	-1.550	0.121	0.321	0.748	2.506	0.286

Test of Multivariate Normality for Continuous Variables							
Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis		
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value	
18.905	6.817	0.053	180.797	4.306	0.051	65.017	0.052

**Tabel 4.18**

**Univariate Summary Statistics For Continuous Variables Prestasi Kerja**

Univariate Summary Statistics for Continuous Variables									
Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum Freq.	Maximum Freq.		
X43	3.114	1.073	39.377	0.119	-0.575	1.000	10		
X44	3.201	1.115	38.939	-0.023	-0.625	1.000	12		
X45	3.321	1.071	42.040	-0.212	-0.471	1.000	10		
X46	3.212	1.083	40.221	-0.093	-0.578	1.000	11		
X47	3.440	1.200	38.901	-0.770	-0.527	1.000	18		
X48	3.299	1.036	43.178	-0.031	-0.615	1.000	6		

**Tabel 4.19**

**Test of Univariate dan Multivariate Normality for Continuous Variables Prestasi Kerja**

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
X43	0.677	0.499	-2.134	0.033	5.012	0.082
X44	-0.131	0.896	-2.415	0.016	5.850	0.054
X45	-1.195	0.232	-1.595	0.111	3.972	0.137
X46	-0.526	0.599	-2.146	0.032	4.884	0.087

X47	-3.955	0.000	-1.873	0.061	19.147	0.000
X48	-0.175	0.861	-2.357	0.018	5.584	0.061

**Tabel 4.20**

**Test of Univariate dan Multivariate Normality for Continuous Variables Prestasi Kerja Hasil Penormalan**

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
X43	-0.198	0.843	-1.333	0.183	1.815	0.404
X44	-0.415	0.678	-1.749	0.080	3.231	0.199
X45	-0.520	0.603	-1.480	0.139	2.461	0.292
X46	-0.354	0.724	-1.472	0.141	2.291	0.318
X47	-0.782	0.434	-0.807	0.420	1.263	0.532
X48	-0.413	0.680	-1.316	0.188	1.903	0.386

Relative Multivariate Kurtosis = 1.044

Test of Multivariate Normality for Continuous Variables

Value	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	Chi-Square	P-Value
1.654	-0.452	0.651	50.123	1.707	3.119	0.210

**Tabel 4.21**

**Univariate Summary Statistics For Continuous Variables Niatan Ingin Pindah**

Variable	Mean	St. Dev.	T-Value	Skewness	Kurtosis	Minimum Freq.	Maximum Freq.
X49	3.125	1.056	40.136	-0.084	-0.523	1.000	18
X50	3.065	1.129	36.831	0.009	-0.674	1.000	22
X51	3.207	1.092	39.837	-0.037	-0.677	1.000	25
X52	3.201	1.060	40.970	-0.160	-0.317	1.000	22
X53	3.060	1.092	37.998	-0.170	-0.543	1.000	18

**Tabel 4.22**

**Test of Univariate dan Multivariate Normality for Continuous Variables Niatan Ingin Pindah**

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
X49	-0.478	0.633	-1.854	0.064	3.667	0.160
X50	0.051	0.960	-2.718	0.007	7.392	0.025
X51	-0.212	0.832	-2.741	0.006	7.560	0.023

X52	-0.907	0.364	-0.925	0.355	1.678	0.432
X53	-0.965	0.335	-1.960	0.050	4.771	0.092

**Tabel 4.23**

**Test of Univariate dan Multivariate Normality for Continuous Variables Niatan ingin pindah Hasil Penormalan**

Skewness			Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
Variable	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
X49	-0.187	0.852	-1.160	0.246	1.381	0.501
X50	-0.140	0.888	-1.781	0.075	3.192	0.203
X51	-0.353	0.724	-1.575	0.115	2.605	0.272
X52	-0.260	0.795	-1.163	0.245	1.420	0.492
X53	-0.064	0.949	-1.414	0.157	2.003	0.367
Relative Multivariate Kurtosis = 0.985						
Test of Multivariate Normality for Continuous Variables						
Skewness			Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square P-Value
1.861	2.300	0.051	34.484	-0.039	0.969	5.292 0.071

**LAMPIRAN 3  
HASIL CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS**

**Tabel 4.24**

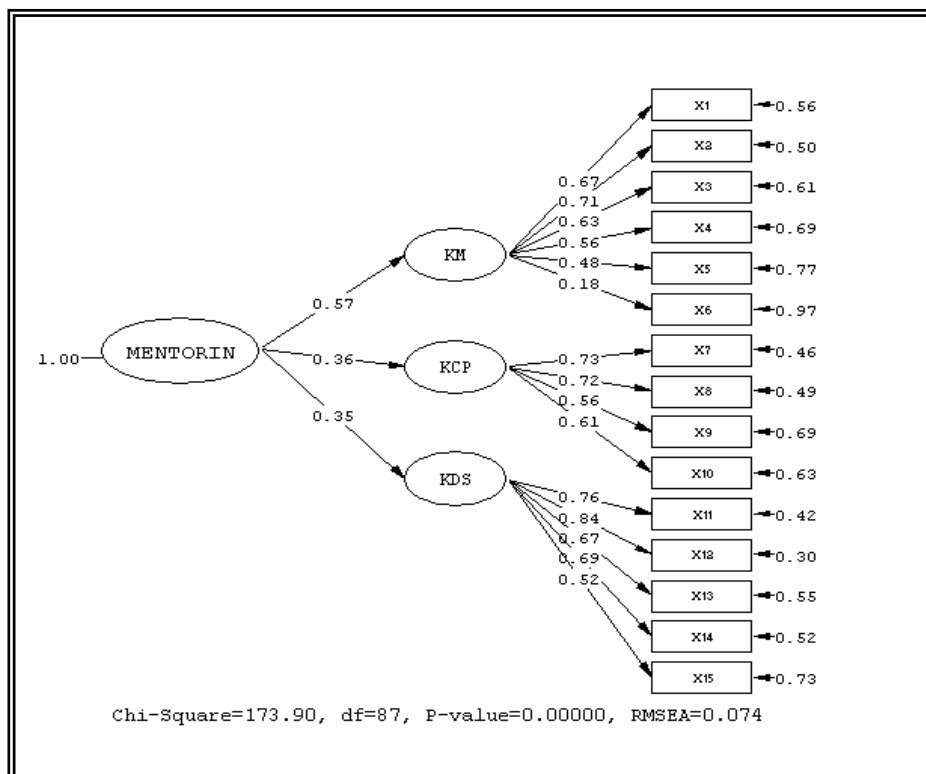
**Confirmatory Factor Analysis Mentoring**

**Loading Factor**

Completely Standardized Solution			
LAMBDA-Y			
	KM	KCP	KDS
	-----	-----	-----
X1	0.67	- -	- -
X2	0.71	- -	- -
X3	0.63	- -	- -
X4	0.56	- -	- -
X5	0.48	- -	- -
X6	0.18	- -	- -
X7	- -	0.73	- -
X8	- -	0.72	- -
X9	- -	0.56	- -
X10	- -	0.61	- -
X11	- -	- -	0.76

X12	--	--	0.84
X13	--	--	0.67
X14	--	--	0.69
X15	--	--	0.52

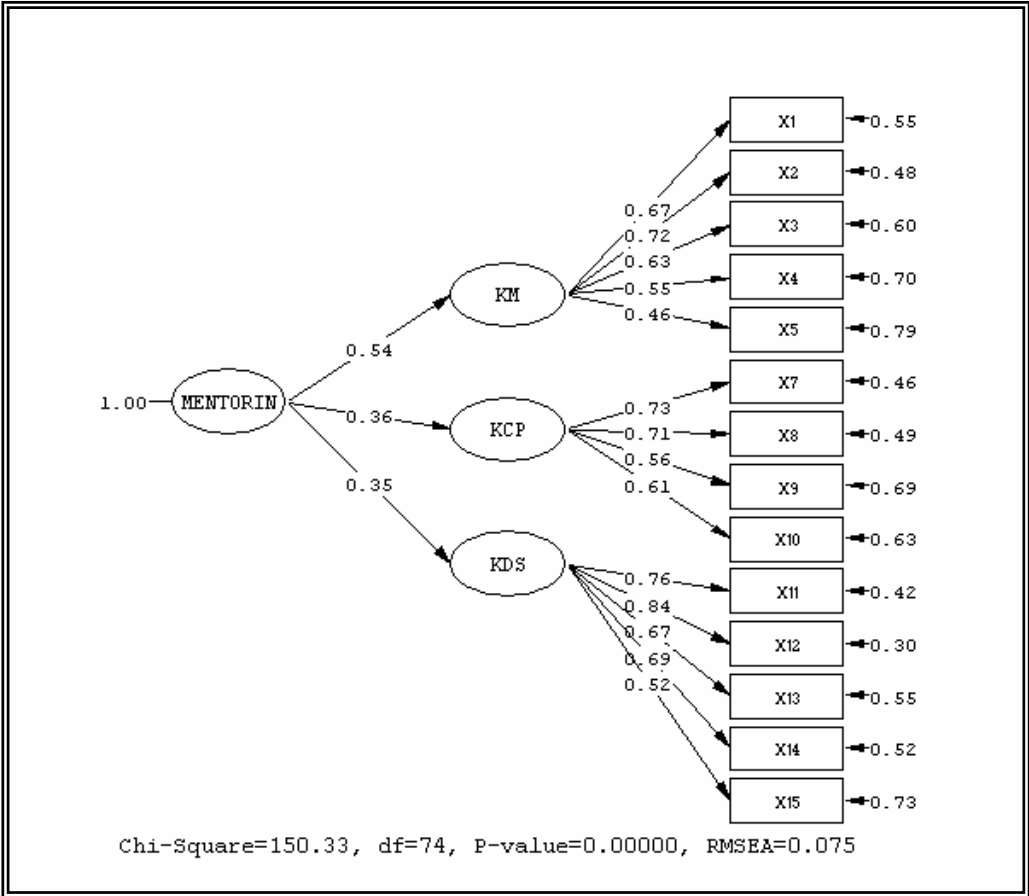
**Gambar 4.1**  
*Confirmatory Factor Analysis*  
**Path Diagram Mentoring**



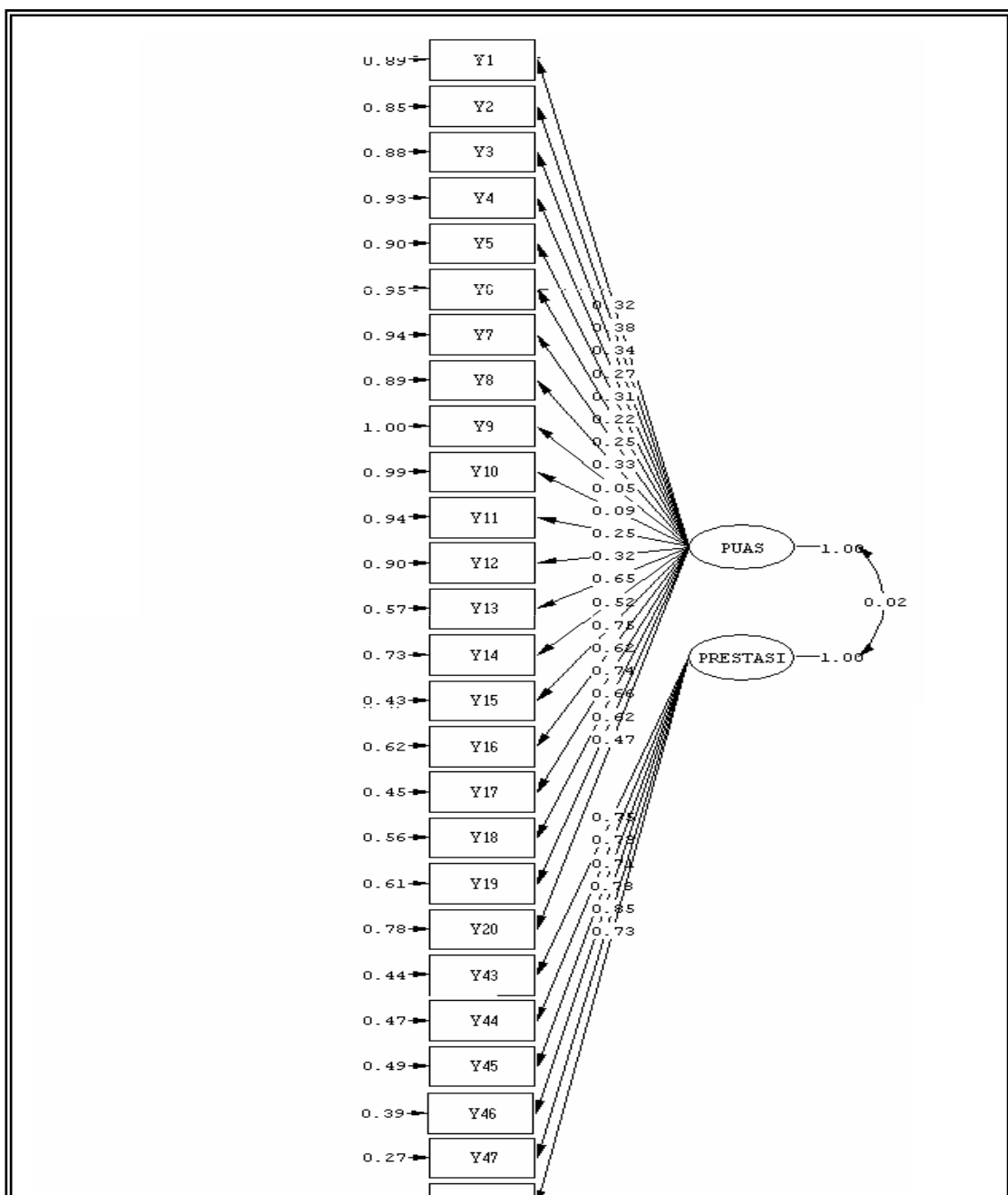
**Tabel 4.25**  
*Confirmatory Factor Analysis Mentoring.*  
**Loading Factor Hasil Revisi**

completely Standardized Solution			
LAMBDA-Y			
	KM	KCP	KDS
	-----	-----	-----
X1	0.67	- -	- -
X2	0.72	- -	- -
X3	0.63	- -	- -
X4	0.55	- -	- -
X5	0.46	- -	- -
X7	- -	0.73	- -
X8	- -	0.71	- -
X9	- -	0.56	- -
X10	- -	0.61	- -
X11	- -	- -	0.76
X12	- -	- -	0.84
X13	- -	- -	0.67
X14	- -	- -	0.69
X15	- -	- -	0.52
GAMMA			
MENTORIN			
	-----		
KM	0.54		
KCP	0.36		
KDS	0.35		

**Gambar 4.2**  
***Confirmatory Factor Analysis***  
**Path Diagram Mentoring**  
**Hasil Revisi**



**Gambar 4.3**  
**Confirmatory Factor Analysis**  
**Path Diagram Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja**





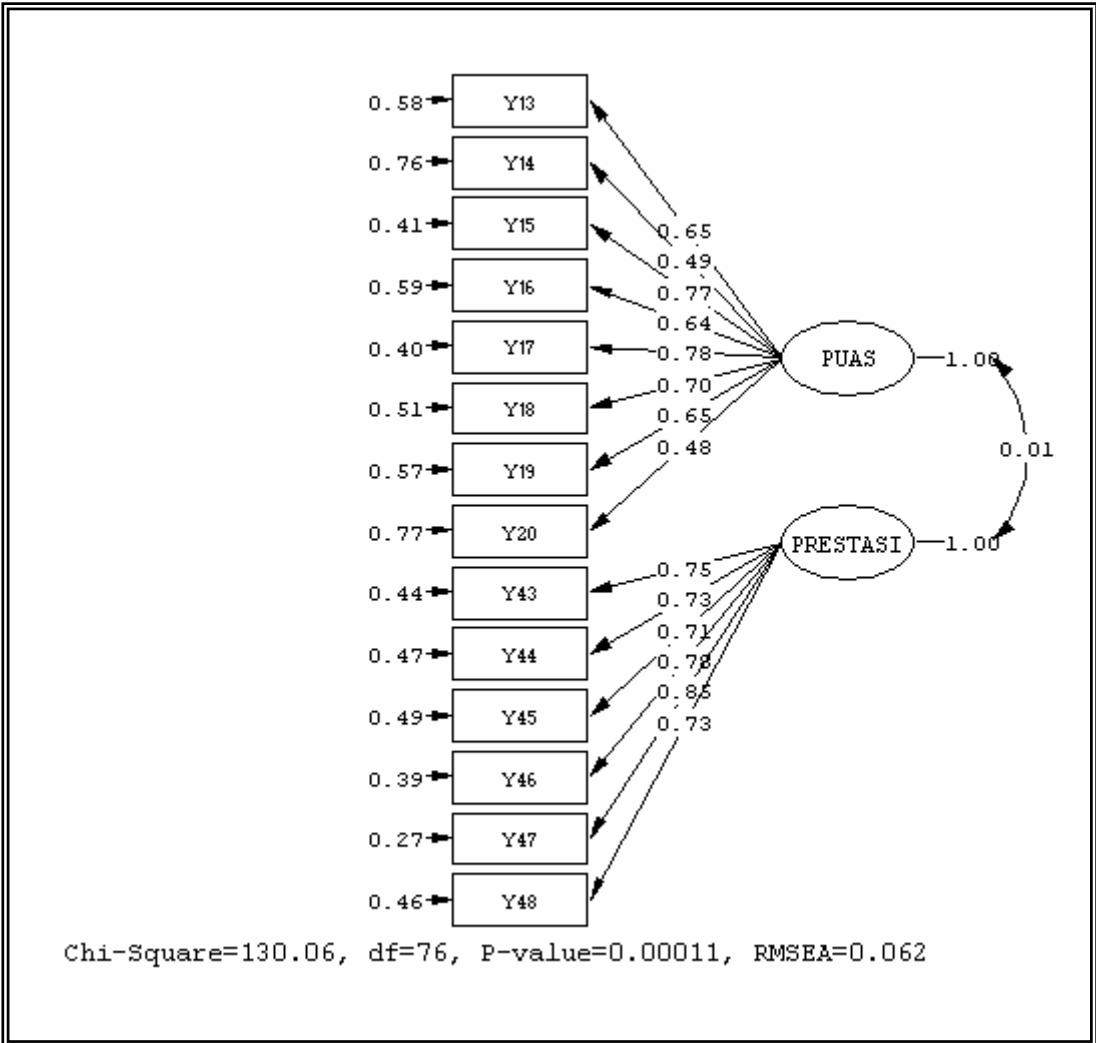
**Tabel 4.26**  
**Confirmatory Factor Analysis Kepuasan Kerja**  
**dan Prestasi Kerja**  
***Loading Factor***

Completely Standardized Solution		
LAMBDA-X		
	PUAS -----	PRESTASI -----
Y1	0.32	- -
Y2	0.38	- -
Y3	0.34	- -
Y4	0.27	- -
Y5	0.31	- -
Y6	0.22	- -
Y7	0.25	- -
Y8	0.33	- -
Y9	0.05	- -
Y10	0.09	- -
Y11	0.25	- -
Y12	0.32	- -
Y13	0.65	- -
Y14	0.52	- -
Y15	0.75	- -
Y16	0.62	- -
Y17	0.74	- -
Y18	0.66	- -
Y19	0.62	- -
Y20	0.47	- -
Y43	- -	0.75
Y44	- -	0.73
Y45	- -	0.71
Y46	- -	0.78
Y47	- -	0.85
Y48	- -	0.73

## **Gambar 4.4**

### ***Confirmatory Factor Analysis***

**Path Diagram Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja  
Hasil Revisi**



Tabel 4.27

**Confirmatory Factor Analysis Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja**  
**Loading Factor Hasil Revisi**

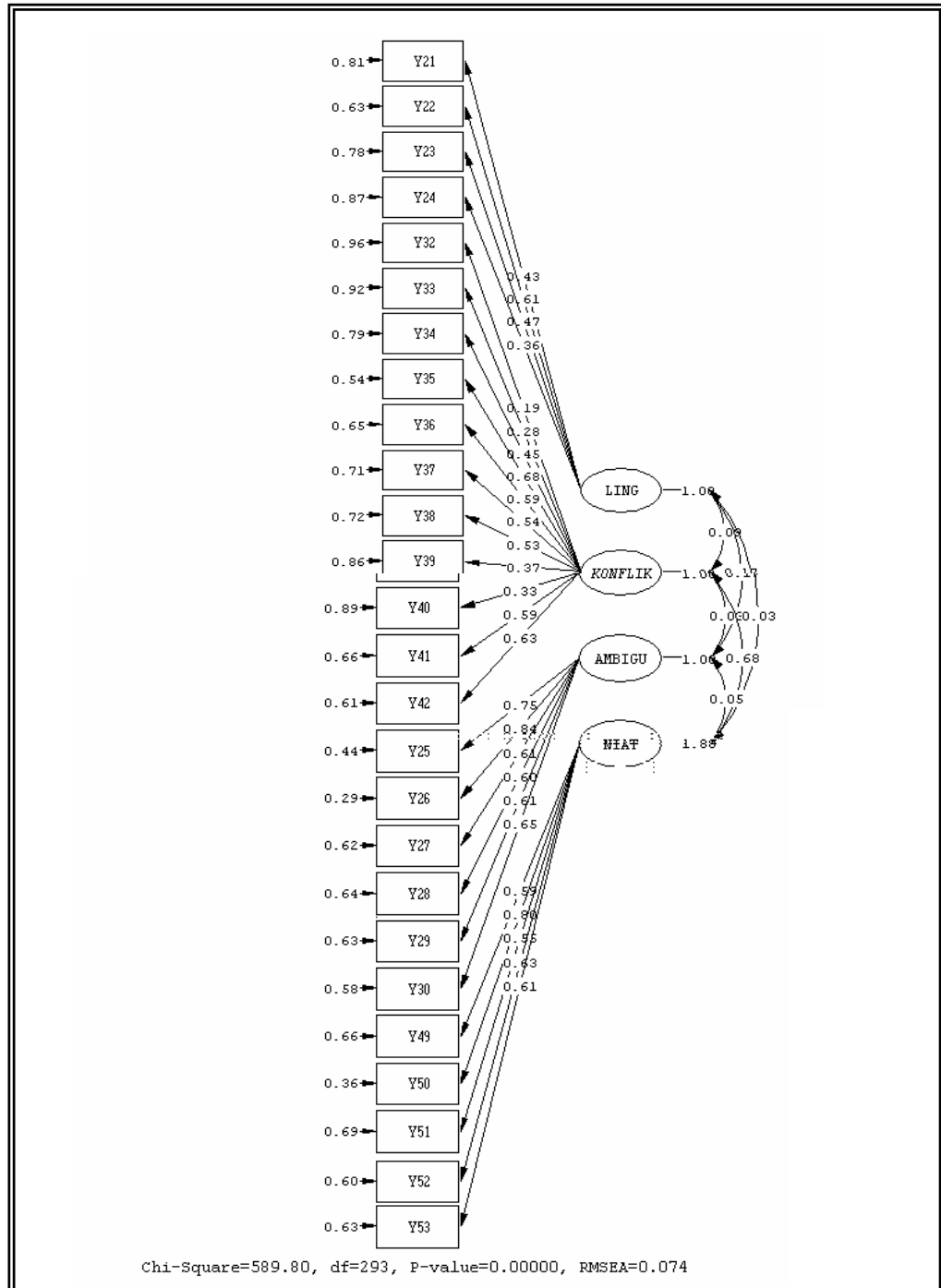
Completely Standardized Solution

	LAMBDA-X	
	PUAS	PRESTASI
	-----	-----
Y13	0.65	- -
Y14	0.49	- -
Y15	0.77	- -
Y16	0.64	- -
Y17	0.78	- -
Y18	0.70	- -
Y19	0.65	- -
Y20	0.48	- -
Y43	- -	0.75
Y44	- -	0.73
Y45	- -	0.71
Y46	- -	0.78
Y47	- -	0.85
Y48	- -	0.73

**Gambar 4.5**

## *Confirmatory Factor Analysis*

### Path Diagram Ketidakpastian lingkungan, Konflik peran, Ambiguitas Peran dan Niat Pindah



**Tabel 4.28**

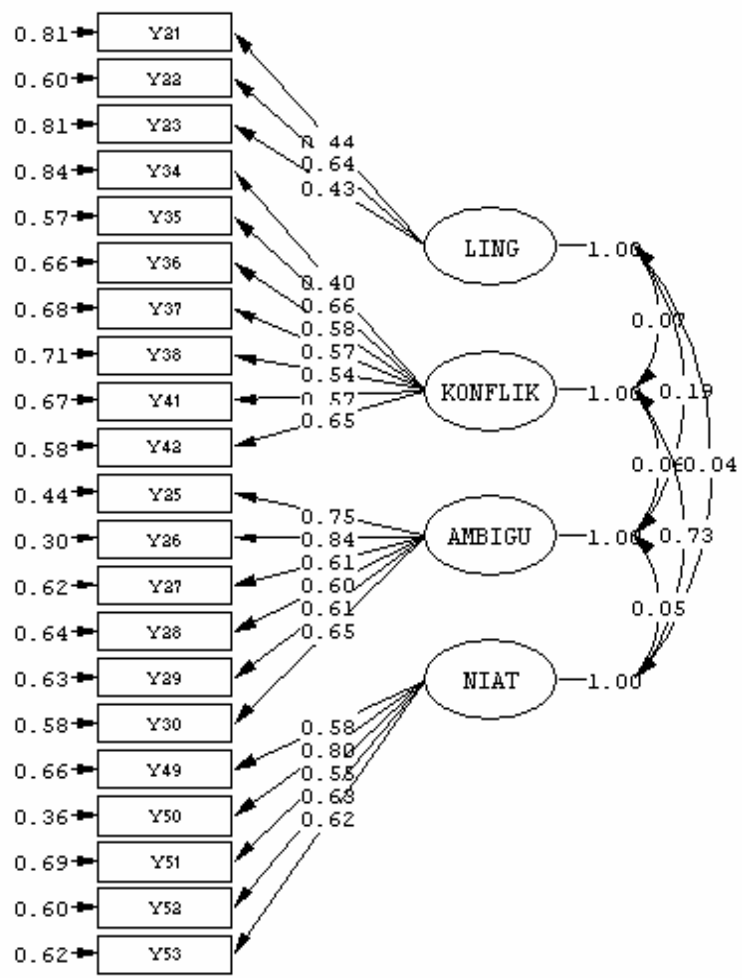
***Confirmatory Factor Analysis* Ketidakpastian lingkungan, Konflik peran, Ambiguitas Peran dan Niat Pindah  
Loading Factor**

Completely Standardized Solution

	LAMBDA-X			
	LING	KONFLIK	AMBIGU	NIAT
	-----	-----	-----	-----
Y21	0.43	- -	- -	- -
Y22	0.61	- -	- -	- -
Y23	0.47	- -	- -	- -
Y24	0.36	- -	- -	- -
Y32	- -	0.19	- -	- -
Y33	- -	0.28	- -	- -
Y34	- -	0.45	- -	- -
Y35	- -	0.68	- -	- -
Y36	- -	0.59	- -	- -
Y37	- -	0.54	- -	- -
Y38	- -	0.53	- -	- -
Y39	- -	0.37	- -	- -
Y40	- -	0.33	- -	- -
Y41	- -	0.59	- -	- -
Y42	- -	0.63	- -	- -
Y25	- -	- -	0.75	- -
Y26	- -	- -	0.84	- -

Y27	- -	- -	0.61	- -
Y28	- -	- -	0.60	- -
Y29	- -	- -	0.61	- -
Y30	- -	- -	0.65	- -
Y49	- -	- -	- -	0.59
Y50	- -	- -	- -	0.80
Y51	- -	- -	- -	0.55
Y52	- -	- -	- -	0.63
Y53	- -	- -	- -	0.61

**Gambar 4.5**  
***Confirmatory Factor Analysis***  
**Path Diagram Ketidakpastian lingkungan, Konflik peran,**  
**Ambiguitas Peran dan Niat Pindah**  
**Hasil Revisi**



Chi-Square=350.20, df=183, P-value=0.00000, RMSEA=0.071



**Tabel 4.29**

***Confirmatory Factor Analysis* Ketidakpastian lingkungan, Konflik peran,  
Ambiguitas Peran dan Niat Pindah  
Loading Factor Hasil Revisi**

Completely Standardized Solution

	LAMBDA-X			
	LING	KONFLIK	AMBIGU	NIAT
Y21	0.44	- -	- -	- -
Y22	0.64	- -	- -	- -
Y23	0.43	- -	- -	- -
Y34	- -	0.40	- -	- -
Y35	- -	0.66	- -	- -
Y36	- -	0.58	- -	- -
Y37	- -	0.57	- -	- -
Y38	- -	0.54	- -	- -
Y41	- -	0.57	- -	- -
Y42	- -	0.65	- -	- -
Y25	- -	- -	0.75	- -
Y26	- -	- -	0.84	- -
Y27	- -	- -	0.61	- -
Y28	- -	- -	0.60	- -
Y29	- -	- -	0.61	- -
Y30	- -	- -	0.65	- -
Y49	- -	- -	- -	0.58
Y50	- -	- -	- -	0.80
Y51	- -	- -	- -	0.55
Y52	- -	- -	- -	0.63
Y53	- -	- -	- -	0.62

**Tabel 4.30**  
**Hasil pengujian Statistik Deskriptif**

		Statistics						
		mentoring	konflikperan	ambiguita speran	ketidakpa stian	prestasikerja	kepuasan kerja	niatinginp indah
N	Valid	184	184	184	184	184	184	184
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		50.2935	36.6033	11.8152	13.2283	19.5870	68.0109	15.6576
Median		50.5000	36.0000	12.0000	13.0000	20.0000	68.0000	15.5000
Mode		50.00 <sup>a</sup>	34.00 <sup>a</sup>	12.00	15.00	22.00	64.00	15.00
Std. Deviation		6.50353	6.89026	3.73560	2.25240	4.92601	8.19369	3.97632
Minimum		33.00	21.00	6.00	6.00	7.00	49.00	6.00
Maximum		66.00	55.00	27.00	18.00	30.00	87.00	25.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**Tabel 4.31**  
**Hasil pengujian Non Respon Bias**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PUAS	Equal variances assumed	.000	.992	-2.173	182	.031	-1.7121	.78783	-3.26653	-.15763
	Equal variances not assumed			-2.166	136.169	.032	-1.7121	.79048	-3.27529	-.14887
MENTORIN	Equal variances assumed	.052	.820	-1.842	182	.067	-1.7400	.94480	-3.60419	.12416
	Equal variances not assumed			-1.875	145.212	.063	-1.7400	.92785	-3.57384	.09381
PRESTASI	Equal variances assumed	1.504	.222	-.628	182	.531	-.2437	.38798	-1.00918	.52187
	Equal variances not assumed			-.618	130.901	.538	-.2437	.39435	-1.02378	.53647
LING	Equal variances assumed	.035	.853	-.139	182	.889	-.0405	.29081	-.61429	.53328
	Equal variances not assumed			-.139	136.905	.890	-.0405	.29127	-.61648	.53546
KONFLIK	Equal variances assumed	1.293	.257	3.294	182	.001	2.6616	.80813	1.06710	4.25612
	Equal variances not assumed			3.366	146.790	.001	2.6616	.79070	1.09898	4.22423
AMBIGU	Equal variances assumed	2.369	.126	3.197	182	.002	1.8072	.56521	.69196	2.92236
	Equal variances not assumed			3.038	117.672	.003	1.8072	.59480	.62926	2.98506
NIAT	Equal variances assumed	.517	.473	1.001	182	.318	.5690	.56863	-.55300	1.69090
	Equal variances not assumed			1.017	144.439	.311	.5690	.55944	-.53679	1.67469

## LAMPIRAN 4 TEXT OUPUT LISREL

DATE: 6/ 7/2007

TIME: 9:47

L I S R E L 8.54

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\DATA\Data 1.2\Disertasi Oktober\Pengolahan Disertasi\Olah baru\FULL MODEL SETELAH REVISI.spj:

SETELAH REVISI  
 Raw Data from file 'd:\Data\Data 1.2\Disertasi Oktober\Pengolahan Disertasi\Olah baru\PUAS  
 DAN PRESTASI.psf'

Latent Variables KM KCP KDS MENTORING PUAS PRESTASI LING KONFLIK AMBIGU  
 NIAT  
 Relationships

X1-X5=KM  
 X7-X10=KCP  
 X11-X15=KDS  
 KM KCP KDS = MENTORING

Y13-Y20= PUAS  
 Y43-Y48= PRESTASI

Y21 - Y23 = LING

Y34 - Y42 = KONFLIK  
 Y25 - Y30 = AMBIGU  
 Y49 - Y53 = NIAT

PUAS = LING KONFLIK AMBIGU MENTORING  
 PRESTASI = LING KONFLIK AMBIGU MENTORING  
 NIAT = LING KONFLIK AMBIGU MENTORING  
 PUAS = MENTORING  
 LING= MENTORING  
 KONFLIK= MENTORING  
 AMBIGU = MENTORING

LISREL OUTPUT

Path Diagram  
 End of Problem

SETELAH REVISI

Covariance Matrix

	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
Y13	0.98					
Y14	0.45	0.84				
Y15	0.45	0.36	0.74			
Y16	0.29	0.20	0.44	0.83		
Y17	0.49	0.34	0.47	0.53	0.97	
Y18	0.40	0.22	0.38	0.29	0.48	0.77
Y19	0.35	0.20	0.40	0.34	0.45	0.50
Y20	0.25	0.15	0.29	0.25	0.35	0.29
X1	-0.11	-0.10	-0.07	0.09	-0.01	-0.04
X2	-0.02	-0.12	-0.02	0.01	-0.10	0.02
X3	-0.04	0.00	-0.03	-0.04	-0.10	-0.03
X4	0.06	0.01	0.06	0.08	0.06	0.01
X5	-0.03	0.06	0.04	0.17	0.14	0.05
X7	0.06	-0.01	0.01	-0.06	-0.02	0.06
X8	-0.04	-0.08	0.00	-0.05	-0.09	0.04
X9	-0.04	-0.14	-0.06	-0.07	-0.13	0.02
X10	0.03	-0.07	0.03	0.00	0.04	0.12
X11	-0.04	-0.04	0.05	-0.01	-0.07	-0.01
X12	-0.07	-0.01	0.03	-0.02	-0.06	-0.01
X13	0.00	0.09	-0.03	-0.08	-0.11	-0.06
X14	-0.01	0.11	0.02	-0.02	-0.03	0.04
X15	-0.11	-0.04	-0.01	0.03	-0.04	-0.06
Y43	-0.10	-0.03	-0.06	-0.02	-0.09	-0.06
Y44	-0.03	0.07	0.01	0.04	0.01	0.06
Y45	-0.06	0.04	0.03	0.04	0.07	0.01
Y46	-0.16	0.05	0.02	0.01	-0.07	-0.06
Y47	-0.13	-0.05	-0.06	-0.03	-0.17	-0.11
Y48	0.01	0.11	0.00	0.01	0.05	0.01
Y21	0.13	0.13	0.07	0.02	0.08	0.11
Y22	0.04	0.07	0.05	-0.04	0.10	0.09
Y23	-0.06	-0.01	-0.06	0.02	-0.03	0.00
Y34	-0.09	-0.13	-0.08	0.00	-0.03	0.04
Y35	0.01	-0.07	0.03	0.06	0.06	0.11
Y36	0.01	-0.08	0.05	0.11	0.12	0.11
Y37	-0.10	-0.06	-0.09	0.02	0.00	-0.15
Y38	-0.11	-0.13	-0.08	0.02	0.00	-0.05
Y39	-0.06	-0.10	-0.02	0.05	0.06	0.06
Y40	-0.02	-0.06	-0.07	-0.07	-0.06	-0.09
Y41	-0.03	-0.01	-0.02	0.06	0.01	0.06

Y42	0.06	-0.07	0.04	0.04	0.04	0.01
Y25	0.04	0.02	-0.05	-0.02	0.03	0.03
Y26	0.04	0.10	-0.05	-0.03	0.04	0.00
Y27	0.01	0.06	0.03	0.00	0.03	-0.05
Y28	0.02	0.05	-0.03	-0.02	-0.06	-0.11
Y29	-0.01	0.04	-0.05	-0.05	-0.05	0.03
Y30	0.00	0.10	0.02	-0.08	-0.01	0.02
Y49	-0.03	-0.13	-0.21	-0.12	-0.09	-0.03
Y50	-0.06	-0.10	-0.09	0.00	-0.07	-0.11
Y51	0.01	-0.04	-0.04	-0.06	0.01	-0.04
Y52	-0.06	0.00	-0.13	0.02	-0.01	-0.10
Y53	-0.09	-0.10	-0.19	-0.06	-0.10	-0.15

Covariance Matrix

	Y19	Y20	X1	X2	X3	X4
Y19	0.93					
Y20	0.40	0.90				
X1	-0.01	0.04	0.76			
X2	0.02	0.02	0.37	0.61		
X3	-0.07	-0.01	0.21	0.28	0.49	
X4	-0.05	0.09	0.24	0.19	0.23	0.65
X5	0.04	0.09	0.33	0.21	0.16	0.40
X7	-0.02	-0.01	0.02	0.01	0.06	0.13
X8	0.00	-0.07	0.11	0.12	0.09	0.05
X9	-0.02	0.00	0.01	0.07	0.06	0.06
X10	0.02	0.08	-0.03	0.05	0.02	0.03
X11	0.07	0.05	0.05	0.10	0.17	0.11
X12	-0.05	-0.14	0.06	0.01	0.11	0.07
X13	-0.15	-0.16	-0.03	0.05	0.11	0.01
X14	-0.02	-0.07	0.00	0.09	0.16	0.01
X15	-0.11	-0.09	0.13	0.08	0.13	0.01
Y43	-0.05	0.03	0.01	-0.05	0.01	-0.07
Y44	0.12	0.14	0.03	-0.11	-0.01	-0.05
Y45	0.09	0.05	-0.01	-0.06	-0.08	-0.05
Y46	0.02	0.02	0.08	-0.01	0.07	-0.06
Y47	-0.03	-0.05	0.08	-0.02	0.04	-0.09
Y48	0.11	0.04	0.05	-0.10	-0.03	-0.06
Y21	0.09	0.07	-0.10	-0.03	0.03	0.04
Y22	0.11	0.02	-0.09	-0.11	-0.12	-0.10
Y23	0.08	0.07	-0.01	-0.05	-0.03	0.00
Y34	0.08	-0.12	-0.03	0.02	-0.05	-0.13
Y35	0.11	-0.02	-0.03	-0.04	-0.03	-0.06
Y36	0.05	0.02	-0.11	-0.07	-0.09	-0.09
Y37	-0.02	-0.04	-0.06	-0.13	-0.07	-0.03
Y38	0.02	-0.04	0.00	-0.07	-0.05	-0.04
Y39	0.01	-0.03	0.03	0.10	0.02	-0.11
Y40	-0.04	-0.09	-0.05	-0.07	-0.10	-0.08
Y41	0.07	-0.18	-0.05	-0.01	-0.07	-0.09
Y42	0.06	-0.06	-0.05	0.03	-0.09	0.05
Y25	0.03	0.11	-0.02	-0.08	0.00	-0.05
Y26	0.02	-0.01	0.01	-0.03	0.04	0.05
Y27	0.00	0.05	0.05	0.03	0.04	0.03
Y28	-0.01	-0.02	0.05	-0.02	0.07	0.03
Y29	-0.02	-0.01	0.00	-0.03	0.02	-0.04
Y30	0.06	-0.05	-0.01	-0.07	-0.02	-0.08
Y49	-0.01	-0.03	-0.05	-0.02	-0.01	-0.04
Y50	-0.06	0.01	0.04	0.02	0.00	0.06
Y51	0.07	-0.11	-0.08	0.02	-0.07	-0.13
Y52	0.02	0.09	-0.04	-0.05	-0.04	0.01
Y53	-0.08	-0.14	-0.03	0.00	-0.03	0.01

Covariance Matrix

	X5	X7	X8	X9	X10	X11
X5	1.18					
X7	0.03	0.72				
X8	0.03	0.33	0.51			
X9	-0.09	0.24	0.24	0.64		
X10	-0.03	0.34	0.23	0.28	0.73	
X11	0.21	0.17	0.11	0.11	0.13	1.13
X12	0.12	0.10	0.02	-0.01	0.03	0.75
X13	0.09	0.08	0.01	0.04	0.06	0.54
X14	0.14	0.02	0.04	-0.06	-0.06	0.55
X15	0.07	0.03	0.04	-0.04	-0.09	0.42
Y43	0.02	0.05	0.02	0.09	0.04	0.23
Y44	0.01	0.02	-0.01	0.02	0.05	0.09
Y45	-0.04	-0.11	-0.05	-0.03	0.00	0.10
Y46	-0.01	-0.02	-0.04	0.08	-0.04	0.03

Y47	-0.12	-0.06	-0.02	0.04	-0.06	0.23
Y48	0.01	-0.01	-0.04	0.04	-0.06	0.25
Y21	0.06	0.00	0.00	0.01	-0.08	0.00
Y22	-0.04	-0.06	-0.06	0.00	-0.07	-0.09
Y23	-0.03	-0.03	0.01	0.08	0.00	0.00
Y34	-0.07	-0.14	0.04	0.06	0.00	-0.09
Y35	0.03	-0.12	-0.03	-0.05	-0.09	-0.14
Y36	-0.06	-0.08	0.00	0.02	0.03	-0.03
Y37	0.03	-0.16	-0.12	-0.06	-0.16	-0.05
Y38	-0.07	-0.12	-0.10	-0.11	-0.07	-0.06
Y39	0.03	-0.13	0.01	-0.08	-0.05	-0.12
Y40	-0.14	-0.12	-0.11	-0.04	-0.16	0.00
Y41	0.04	-0.13	-0.01	-0.13	-0.10	-0.12
Y42	0.08	-0.05	-0.02	-0.07	0.03	-0.04
Y25	0.02	-0.15	-0.12	0.01	-0.06	-0.05
Y26	0.06	-0.07	-0.07	0.00	-0.02	-0.08
Y27	0.04	0.04	-0.01	0.03	0.10	-0.06
Y28	0.06	-0.03	-0.05	0.04	-0.01	-0.02
Y29	-0.05	-0.05	-0.01	0.05	0.06	-0.14
Y30	0.02	-0.12	-0.06	-0.04	-0.01	-0.04
Y49	0.11	0.07	0.02	-0.03	0.14	0.00
Y50	0.10	0.06	-0.01	-0.03	0.04	-0.06
Y51	0.00	-0.07	-0.01	-0.08	-0.07	-0.07
Y52	0.14	0.02	-0.10	-0.02	-0.05	-0.02
Y53	0.04	-0.01	-0.02	0.02	-0.05	-0.07

Covariance Matrix

	X12	X13	X14	X15	Y43	Y44
X12	1.13					
X13	0.62	1.02				
X14	0.61	0.54	1.10			
X15	0.50	0.29	0.60	1.22		
Y43	0.12	0.13	0.11	0.08	1.08	
Y44	-0.03	-0.03	0.04	0.09	0.52	0.97
Y45	-0.05	0.09	0.02	-0.04	0.43	0.34
Y46	-0.06	0.06	0.01	-0.07	0.41	0.32
Y47	0.11	0.08	0.10	0.10	0.46	0.34
Y48	0.04	0.00	0.10	0.03	0.38	0.38
Y21	-0.02	0.03	-0.03	-0.03	-0.10	0.00
Y22	-0.08	-0.04	0.00	-0.06	-0.06	0.01
Y23	-0.06	-0.08	-0.06	0.02	-0.03	0.12
Y34	-0.16	-0.17	-0.12	0.05	-0.10	-0.08
Y35	-0.09	-0.08	-0.09	-0.01	-0.17	-0.15
Y36	-0.08	-0.01	-0.09	0.02	-0.02	-0.02
Y37	-0.07	0.01	0.03	0.19	-0.12	-0.08
Y38	0.02	-0.06	-0.10	0.11	-0.01	-0.07
Y39	-0.10	-0.13	-0.05	0.12	-0.24	-0.08
Y40	0.01	0.05	-0.06	0.05	0.04	0.11
Y41	-0.03	-0.08	0.02	0.04	-0.20	-0.24
Y42	-0.01	-0.13	0.00	0.02	-0.19	-0.16
Y25	-0.09	0.10	0.04	0.16	0.03	0.08
Y26	-0.09	0.03	0.00	0.00	-0.01	0.05
Y27	-0.05	0.03	0.01	0.05	0.00	0.00
Y28	0.01	0.03	-0.01	0.11	0.03	0.02
Y29	-0.12	0.00	0.00	-0.04	-0.11	-0.07
Y30	-0.03	0.07	0.00	0.04	-0.12	-0.10
Y49	-0.02	-0.06	0.04	-0.01	0.02	-0.08
Y50	-0.05	-0.10	-0.06	-0.03	-0.13	-0.19
Y51	-0.03	-0.08	-0.03	-0.12	-0.11	-0.20
Y52	-0.04	0.03	-0.01	0.06	-0.03	-0.02
Y53	-0.10	-0.03	-0.04	-0.03	-0.05	-0.11

Covariance Matrix

	Y45	Y46	Y47	Y48	Y21	Y22
Y45	0.99					
Y46	0.32	0.96				
Y47	0.39	0.47	0.96			
Y48	0.33	0.40	0.55	1.24		
Y21	0.02	-0.10	-0.10	-0.16	0.83	
Y22	0.09	0.07	0.08	0.10	0.23	0.83
Y23	-0.01	0.06	0.03	0.04	0.17	0.20
Y34	-0.14	-0.08	-0.02	-0.05	0.03	0.04
Y35	-0.02	-0.06	-0.06	-0.02	0.13	0.12
Y36	0.01	-0.08	-0.03	-0.02	0.00	0.05
Y37	-0.05	-0.12	-0.01	0.02	-0.01	0.06
Y38	0.03	-0.14	-0.07	-0.03	-0.04	-0.06
Y39	-0.15	-0.10	-0.14	-0.06	0.03	-0.11

Y40	0.08	0.11	0.11	0.17	0.03	0.01
Y41	-0.12	-0.14	-0.18	-0.13	-0.01	-0.06
Y42	-0.03	-0.21	-0.18	-0.08	-0.02	-0.05
Y25	0.14	0.04	0.05	0.02	0.05	0.14
Y26	0.07	-0.01	-0.01	-0.07	0.05	0.12
Y27	0.04	0.01	0.03	0.02	-0.03	0.08
Y28	0.00	0.10	0.10	0.00	0.00	0.05
Y29	0.00	0.04	0.10	0.03	-0.11	0.07
Y30	0.00	-0.01	-0.05	0.04	-0.07	0.05
Y49	-0.05	-0.09	-0.08	-0.10	0.04	0.05
Y50	-0.05	-0.10	-0.15	-0.13	0.00	-0.04
Y51	-0.01	-0.05	-0.11	0.01	0.06	0.09
Y52	-0.02	-0.04	0.00	0.09	-0.01	0.01
Y53	0.01	-0.02	0.04	-0.10	0.01	0.06

Covariance Matrix

	Y23	Y34	Y35	Y36	Y37	Y38
Y23	0.72					
Y34	0.13	1.13				
Y35	0.02	0.29	1.10			
Y36	0.09	0.42	0.44	1.13		
Y37	0.03	0.26	0.38	0.56	1.15	
Y38	-0.01	0.10	0.40	0.26	0.30	1.12
Y39	0.09	0.40	0.32	0.28	0.13	0.11
Y40	0.14	0.12	0.31	0.25	0.13	0.22
Y41	0.02	0.47	0.38	0.38	0.35	0.27
Y42	0.00	0.20	0.48	0.35	0.35	0.45
Y25	0.06	0.00	0.13	0.20	0.27	0.00
Y26	0.02	-0.05	0.02	0.08	0.17	-0.05
Y27	0.05	-0.03	0.02	0.02	0.11	-0.10
Y28	0.02	-0.08	-0.01	-0.09	0.10	-0.02
Y29	-0.02	-0.03	0.09	0.02	0.10	-0.09
Y30	-0.01	-0.05	0.13	0.06	0.10	0.03
Y49	-0.05	0.17	0.24	0.08	0.10	0.25
Y50	-0.04	0.12	0.48	0.24	0.30	0.49
Y51	0.03	0.24	0.37	0.29	0.25	0.26
Y52	0.05	0.06	0.29	0.23	0.44	0.35
Y53	0.07	0.18	0.27	0.33	0.32	0.51

Covariance Matrix

	Y39	Y40	Y41	Y42	Y25	Y26
Y39	1.11					
Y40	0.14	0.82				
Y41	0.27	0.22	1.01			
Y42	0.20	0.11	0.39	1.08		
Y25	0.00	0.06	-0.07	-0.06	0.95	
Y26	-0.08	-0.01	-0.05	-0.05	0.56	0.68
Y27	-0.09	-0.02	-0.05	-0.02	0.27	0.32
Y28	-0.14	-0.01	-0.08	-0.02	0.27	0.28
Y29	-0.01	-0.02	0.02	0.02	0.32	0.30
Y30	0.08	0.08	0.06	0.05	0.48	0.41
Y49	-0.02	-0.06	0.18	0.31	-0.11	-0.04
Y50	0.08	0.10	0.28	0.52	-0.01	0.02
Y51	0.18	0.10	0.26	0.37	0.04	0.07
Y52	0.01	0.09	0.23	0.29	0.14	0.07
Y53	-0.04	0.23	0.24	0.40	-0.04	0.04

Covariance Matrix

	Y27	Y28	Y29	Y30	Y49	Y50
Y27	0.58					
Y28	0.27	0.51				
Y29	0.26	0.26	0.63			
Y30	0.29	0.27	0.41	0.99		
Y49	-0.06	-0.01	0.01	0.01	1.02	
Y50	0.04	0.04	0.05	0.09	0.58	1.15
Y51	0.04	-0.08	-0.04	0.06	0.29	0.50
Y52	0.09	0.01	0.01	-0.02	0.33	0.53
Y53	-0.05	0.02	-0.03	-0.04	0.42	0.50

Covariance Matrix

	Y51	Y52	Y53
Y51	1.01		
Y52	0.32	0.99	

Y53            0.28            0.49            1.11

SETELAH REVISI

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	KM	KCP	KDS	PUAS	PRESTASI	LING
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y13	0	0	0	0	0	0
Y14	0	0	0	1	0	0
Y15	0	0	0	2	0	0
Y16	0	0	0	3	0	0
Y17	0	0	0	4	0	0
Y18	0	0	0	5	0	0
Y19	0	0	0	6	0	0
Y20	0	0	0	7	0	0
X1	0	0	0	0	0	0
X2	8	0	0	0	0	0
X3	9	0	0	0	0	0
X4	10	0	0	0	0	0
X5	11	0	0	0	0	0
X7	0	0	0	0	0	0
X8	0	12	0	0	0	0
X9	0	13	0	0	0	0
X10	0	14	0	0	0	0
X11	0	0	0	0	0	0
X12	0	0	15	0	0	0
X13	0	0	16	0	0	0
X14	0	0	17	0	0	0
X15	0	0	18	0	0	0
Y43	0	0	0	0	0	0
Y44	0	0	0	0	19	0
Y45	0	0	0	0	20	0
Y46	0	0	0	0	21	0
Y47	0	0	0	0	22	0
Y48	0	0	0	0	23	0
Y21	0	0	0	0	0	0
Y22	0	0	0	0	0	24
Y23	0	0	0	0	0	25
Y34	0	0	0	0	0	0
Y35	0	0	0	0	0	0
Y36	0	0	0	0	0	0
Y37	0	0	0	0	0	0
Y38	0	0	0	0	0	0
Y39	0	0	0	0	0	0
Y40	0	0	0	0	0	0
Y41	0	0	0	0	0	0
Y42	0	0	0	0	0	0
Y25	0	0	0	0	0	0
Y26	0	0	0	0	0	0
Y27	0	0	0	0	0	0
Y28	0	0	0	0	0	0
Y29	0	0	0	0	0	0
Y30	0	0	0	0	0	0
Y49	0	0	0	0	0	0
Y50	0	0	0	0	0	0
Y51	0	0	0	0	0	0
Y52	0	0	0	0	0	0
Y53	0	0	0	0	0	0

LAMBDA-Y

	KONFLIK	AMBIGU	NIAT
	-----	-----	-----
Y13	0	0	0
Y14	0	0	0
Y15	0	0	0
Y16	0	0	0
Y17	0	0	0
Y18	0	0	0
Y19	0	0	0
Y20	0	0	0
X1	0	0	0
X2	0	0	0
X3	0	0	0
X4	0	0	0
X5	0	0	0
X7	0	0	0



X8	0	0	0
X9	0	0	0
X10	0	0	0
X11	0	0	0
X12	0	0	0
X13	0	0	0
X14	0	0	0
X15	0	0	0
Y43	0	0	0
Y44	0	0	0
Y45	0	0	0
Y46	0	0	0
Y47	0	0	0
Y48	0	0	0
Y21	0	0	0
Y22	0	0	0
Y23	0	0	0
Y34	0	0	0
Y35	26	0	0
Y36	27	0	0
Y37	28	0	0
Y38	29	0	0
Y39	30	0	0
Y40	31	0	0
Y41	32	0	0
Y42	33	0	0
Y25	0	0	0
Y26	0	34	0
Y27	0	35	0
Y28	0	36	0
Y29	0	37	0
Y30	0	38	0
Y49	0	0	0
Y50	0	0	39
Y51	0	0	40
Y52	0	0	41
Y53	0	0	42

BETA

	KM	KCP	KDS	PUAS	PRESTASI	LING
KM	0	0	0	0	0	0
KCP	0	0	0	0	0	0
KDS	0	0	0	0	0	0
PUAS	0	0	0	0	0	0
PRESTASI	0	0	0	43	0	44
LING	0	0	0	0	0	0
KONFLIK	0	0	0	0	0	0
AMBIGU	0	0	0	0	0	0
NIAT	0	0	0	47	0	48

BETA

	KONFLIK	AMBIGU	NIAT
KM	0	0	0
KCP	0	0	0
KDS	0	0	0
PUAS	0	0	0
PRESTASI	45	46	0
LING	0	0	0
KONFLIK	0	0	0
AMBIGU	0	0	0
NIAT	49	50	0

GAMMA

	MENTORIN
KM	51
KCP	52
KDS	53
PUAS	54
PRESTASI	55
LING	56
KONFLIK	57
AMBIGU	58
NIAT	59

PSI

	KM	KCP	KDS	PUAS	PRESTASI	LING
	60	61	62	63	64	65
PSI						
	KONFLIK	AMBIGU	NIAT			
	66	67	68			
THETA-EPS						
	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
	69	70	71	72	73	74
THETA-EPS						
	Y19	Y20	X1	X2	X3	X4
	75	76	77	78	79	80
THETA-EPS						
	X5	X7	X8	X9	X10	X11
	81	82	83	84	85	86
THETA-EPS						
	X12	X13	X14	X15	Y43	Y44
	87	88	89	90	91	92
THETA-EPS						
	Y45	Y46	Y47	Y48	Y21	Y22
	93	94	95	96	97	98
THETA-EPS						
	Y23	Y34	Y35	Y36	Y37	Y38
	99	100	101	102	103	104
THETA-EPS						
	Y39	Y40	Y41	Y42	Y25	Y26
	105	106	107	108	109	110
THETA-EPS						
	Y27	Y28	Y29	Y30	Y49	Y50
	111	112	113	114	115	116
THETA-EPS						
	Y51	Y52	Y53			
	117	118	119			

SETELAH REVISI

Number of Iterations = 88

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

	LAMBDA-Y					
	KM	KCP	KDS	PUAS	PRESTASI	LING
Y13	- -	- -	- -	0.64	- -	- -
Y14	- -	- -	- -	0.45 (0.08)	- -	- -

				5.89		
Y15	--	--	--	0.66 (0.08) 8.48	--	--
Y16	--	--	--	0.58 (0.08) 7.32	--	--
Y17	--	--	--	0.77 (0.09) 8.56	--	--
Y18	--	--	--	0.61 (0.08) 7.92	--	--
Y19	--	--	--	0.63 (0.08) 7.48	--	--
Y20	--	--	--	0.45 (0.08) 5.72	--	--
X1	0.59	--	--	--	--	--
X2	0.57 (0.08) 7.14	--	--	--	--	--
X3	0.44 (0.07) 6.61	--	--	--	--	--
X4	0.44 (0.07) 5.96	--	--	--	--	--
X5	0.49 (0.10) 5.08	--	--	--	--	--
X7	--	0.63	--	--	--	--
X8	--	0.51 (0.07) 7.32	--	--	--	--
X9	--	0.44 (0.07) 6.18	--	--	--	--
X10	--	0.52 (0.08) 6.70	--	--	--	--
X11	--	--	0.81	--	--	--
X12	--	--	0.90 (0.08) 10.58	--	--	--
X13	--	--	0.68 (0.08) 8.71	--	--	--
X14	--	--	0.72 (0.08) 8.91	--	--	--
X15	--	--	0.57 (0.09) 6.61	--	--	--
Y43	--	--	--	--	0.71	--
Y44	--	--	--	--	0.59 (0.09) 6.73	--

Y45	--	--	--	--	0.56 (0.09) 6.38	--
Y46	--	--	--	--	0.61 (0.09) 6.97	--
Y47	--	--	--	--	0.71 (0.09) 7.77	--
Y48	--	--	--	--	0.65 (0.10) 6.61	--
Y21	--	--	--	--	--	0.37
Y22	--	--	--	--	--	0.63 (0.24) 2.60
Y23	--	--	--	--	--	0.34 (0.11) 2.99
Y34	--	--	--	--	--	--
Y35	--	--	--	--	--	--
Y36	--	--	--	--	--	--
Y37	--	--	--	--	--	--
Y38	--	--	--	--	--	--
Y39	--	--	--	--	--	--
Y40	--	--	--	--	--	--
Y41	--	--	--	--	--	--
Y42	--	--	--	--	--	--
Y25	--	--	--	--	--	--
Y26	--	--	--	--	--	--
Y27	--	--	--	--	--	--
Y28	--	--	--	--	--	--
Y29	--	--	--	--	--	--
Y30	--	--	--	--	--	--
Y49	--	--	--	--	--	--
Y50	--	--	--	--	--	--
Y51	--	--	--	--	--	--
Y52	--	--	--	--	--	--
Y53	--	--	--	--	--	--

LAMBDA-Y

	KONFLIK	AMBIGU	NIAT
	-----	-----	-----
Y13	--	--	--
Y14	--	--	--
Y15	--	--	--
Y16	--	--	--
Y17	--	--	--

Y18	--	--	--
Y19	--	--	--
Y20	--	--	--
X1	--	--	--
X2	--	--	--
X3	--	--	--
X4	--	--	--
X5	--	--	--
X7	--	--	--
X8	--	--	--
X9	--	--	--
X10	--	--	--
X11	--	--	--
X12	--	--	--
X13	--	--	--
X14	--	--	--
X15	--	--	--
Y43	--	--	--
Y44	--	--	--
Y45	--	--	--
Y46	--	--	--
Y47	--	--	--
Y48	--	--	--
Y21	--	--	--
Y22	--	--	--
Y23	--	--	--
Y34	0.46	--	--
Y35	0.72 (0.14) 5.14	--	--
Y36	0.64 (0.13) 4.87	--	--
Y37	0.59 (0.13) 4.71	--	--
Y38	0.56 (0.12) 4.59	--	--
Y39	0.35 (0.10) 3.49	--	--
Y40	0.31 (0.09) 3.52	--	--
Y41	0.60 (0.12)	--	--

		4.87					
Y42	0.65 (0.13) 4.98	- -	- -				
Y25	- -	0.73	- -				
Y26	- -	0.69 (0.07) 10.53	- -				
Y27	- -	0.46 (0.06) 7.82	- -				
Y28	- -	0.43 (0.06) 7.68	- -				
Y29	- -	0.49 (0.06) 7.84	- -				
Y30	- -	0.65 (0.08) 8.36	- -				
Y49	- -	- -	0.60				
Y50	- -	- -	0.86 (0.12) 7.40				
Y51	- -	- -	0.55 (0.09) 5.87				
Y52	- -	- -	0.63 (0.10) 6.47				
Y53	- -	- -	0.65 (0.10) 6.41				
BETA							
	KM	KCP	KDS	PUAS	PRESTASI	LING	
KM	- -	- -	- -	- -	- -	- -	
KCP	- -	- -	- -	- -	- -	- -	
KDS	- -	- -	- -	- -	- -	- -	
PUAS	- -	- -	- -	- -	- -	- -	
PRESTASI	- -	- -	- -	-0.06 (0.09) -0.68	- -	0.05 (0.13) 0.38	
LING	- -	- -	- -	- -	- -	- -	
KONFLIK	- -	- -	- -	- -	- -	- -	
AMBIGU	- -	- -	- -	- -	- -	- -	
NIAT	- -	- -	- -	-0.15 (0.08) -1.87	- -	0.10 (0.12) 0.83	
BETA							
	KONFLIK	AMBIGU	NIAT				
KM	- -	- -	- -				
KCP	- -	- -	- -				

KDS	- -	- -	- -
PUAS	- -	- -	- -
PRESTASI	-0.25 (0.11) -2.23	0.03 (0.09) 0.31	- -
LING	- -	- -	- -
KONFLIK	- -	- -	- -
AMBIGU	- -	- -	- -
NIAT	0.76 (0.18) 4.21	0.04 (0.08) 0.50	- -

GAMMA

	MENTORIN
	-----
KM	0.46 (0.15) 3.19
KCP	0.46 (0.14) 3.22
KDS	0.30 (0.13) 2.38
PUAS	-0.13 (0.12) -1.03
PRESTASI	-0.07 (0.18) -0.37
LING	-0.41 (0.20) -2.08
KONFLIK	-0.34 (0.14) -2.34
AMBIGU	-0.19 (0.12) -1.51
NIAT	0.26 (0.17) 1.51

Covariance Matrix of ETA and KSI

	KM	KCP	KDS	PUAS	PRESTASI	LING
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
KM	1.00					
KCP	0.21	1.00				
KDS	0.14	0.14	1.00			
PUAS	-0.06	-0.06	-0.04	1.00		
PRESTASI	0.00	0.00	0.00	-0.06	1.00	
LING	-0.19	-0.19	-0.12	0.05	0.04	1.00
KONFLIK	-0.16	-0.16	-0.10	0.04	-0.22	0.14
AMBIGU	-0.09	-0.09	-0.06	0.02	0.03	0.08
NIAT	-0.01	-0.01	-0.01	-0.14	-0.16	0.10
MENTORIN	0.46	0.46	0.30	-0.13	0.00	-0.41

Covariance Matrix of ETA and KSI

	KONFLIK	AMBIGU	NIAT	MENTORIN
	-----	-----	-----	-----
KONFLIK	1.00			

AMBIGU	0.06	1.00		
NIAT	0.69	0.04	1.00	
MENTORIN	-0.34	-0.19	-0.03	1.00

PHI

MENTORIN	-----
	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

KM	KCP	KDS	PUAS	PRESTASI	LING
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.78	0.79	0.91	0.98	0.94	0.83
(0.21)	(0.19)	(0.17)	(0.21)	(0.20)	(0.44)
3.75	4.05	5.32	4.58	4.63	1.89

PSI

Note: This matrix is diagonal.

KONFLIK	AMBIGU	NIAT
-----	-----	-----
0.89	0.96	0.45
(0.33)	(0.18)	(0.14)
2.71	5.47	3.17

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

KM	KCP	KDS	PUAS	PRESTASI	LING
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.22	0.21	0.09	0.02	0.06	0.17

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

KONFLIK	AMBIGU	NIAT
-----	-----	-----
0.11	0.04	0.55

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

KM	KCP	KDS	PUAS	PRESTASI	LING
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.22	0.21	0.09	0.02	0.00	0.17

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

KONFLIK	AMBIGU	NIAT
-----	-----	-----
0.11	0.04	0.00

Reduced Form

MENTORIN	-----
KM	0.46 (0.15) 3.19
KCP	0.46 (0.14) 3.22
KDS	0.30 (0.13) 2.38
PUAS	-0.13 (0.12) -1.03
PRESTASI	0.00 (0.14) -0.01
LING	-0.41 (0.20)



-2.08  
 KONFLIK -0.34  
 (0.14)  
 -2.34  
 AMBIGU -0.19  
 (0.12)  
 -1.51  
 NIAT -0.03  
 (0.14)  
 -0.19

THETA-EPS

Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
0.57	0.63	0.30	0.49	0.38	0.39
(0.07)	(0.07)	(0.04)	(0.06)	(0.05)	(0.05)
8.54	9.10	7.48	8.59	7.35	8.17

THETA-EPS

Y19	Y20	X1	X2	X3	X4
0.53	0.70	0.41	0.29	0.30	0.45
(0.06)	(0.06)	(0.04)	(0.05)	(0.04)	(0.07)
8.50	9.14	7.09	6.32	7.63	8.30

THETA-EPS

X5	X7	X8	X9	X10	X11
0.94	0.32	0.26	0.45	0.46	0.47
(0.11)	(0.06)	(0.04)	(0.05)	(0.06)	(0.07)
8.81	5.75	6.48	8.29	7.82	7.15

THETA-EPS

X12	X13	X14	X15	Y43	Y44
0.33	0.56	0.58	0.89	0.58	0.62
(0.06)	(0.07)	(0.07)	(0.10)	(0.08)	(0.08)
5.48	8.18	8.05	8.97	7.55	8.27

THETA-EPS

Y45	Y46	Y47	Y48	Y21	Y22
0.68	0.59	0.46	0.82	0.70	0.42
(0.08)	(0.07)	(0.07)	(0.10)	(0.09)	(0.15)
8.49	8.08	7.01	8.35	7.74	2.75

THETA-EPS

Y23	Y34	Y35	Y36	Y37	Y38
0.60	0.92	0.59	0.73	0.79	0.81
(0.08)	(0.10)	(0.08)	(0.09)	(0.09)	(0.09)
7.82	9.10	7.77	8.43	8.66	8.79

THETA-EPS

Y39	Y40	Y41	Y42	Y25	Y26
0.99	0.72	0.65	0.65	0.41	0.20
(0.11)	(0.08)	(0.08)	(0.08)	(0.06)	(0.03)
9.31	9.30	8.44	8.22	7.44	5.79

THETA-EPS

Y27	Y28	Y29	Y30	Y49	Y50
-----	-----	-----	-----	-----	-----

-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.36	0.33	0.39	0.57	0.67	0.41
(0.04)	(0.04)	(0.05)	(0.07)	(0.08)	(0.07)
8.62	8.67	8.61	8.38	8.46	5.84

THETA-EPS

-----	-----	-----
Y51	Y52	Y53
-----	-----	-----
0.70	0.60	0.68
(0.08)	(0.07)	(0.08)
8.67	8.20	8.25

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.42	0.24	0.59	0.40	0.60	0.49

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y19	Y20	X1	X2	X3	X4
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.43	0.23	0.45	0.52	0.40	0.30

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

-----	-----	-----	-----	-----	-----
X5	X7	X8	X9	X10	X11
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.21	0.56	0.50	0.30	0.37	0.58

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

-----	-----	-----	-----	-----	-----
X12	X13	X14	X15	Y43	Y44
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.71	0.45	0.48	0.27	0.46	0.36

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y45	Y46	Y47	Y48	Y21	Y22
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.31	0.39	0.52	0.34	0.16	0.49

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y23	Y34	Y35	Y36	Y37	Y38
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.16	0.19	0.47	0.36	0.31	0.28

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y39	Y40	Y41	Y42	Y25	Y26
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.11	0.12	0.35	0.40	0.57	0.70

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y27	Y28	Y29	Y30	Y49	Y50
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.37	0.36	0.38	0.43	0.35	0.64

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

-----	-----	-----
Y51	Y52	Y53
-----	-----	-----
0.30	0.39	0.39

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 1207  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 1725.40 (P = 0.0)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1676.80 (P = 0.0)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 469.80  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (366.02 ; 581.62)

Minimum Fit Function Value = 9.43  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 2.57  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (2.00 ; 3.18)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.046  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.041 ; 0.051)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.89

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 10.46  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (9.90 ; 11.07)  
 ECVI for Saturated Model = 14.49  
 ECVI for Independence Model = 31.69

Chi-Square for Independence Model with 1275 Degrees of Freedom = 5697.71  
 Independence AIC = 5799.71  
 Model AIC = 1914.80  
 Saturated AIC = 2652.00  
 Independence CAIC = 6014.67  
 Model CAIC = 2416.38  
 Saturated CAIC = 8241.00

Normed Fit Index (NFI) = 0.70  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.88  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.66  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.88  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.88  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.68

Critical N (CN) = 141.45

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.066  
 Standardized RMR = 0.072  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.74  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.71  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.67

Time used: 4.577 Seconds

## ***GLOSSARIUM***

Mentor : Seorang anggota dari suatu organisasi yang

		berpengalaman, berwawasan dan berkomitmen untuk memberikan dukungan pengembangan personal yang profesional pada seseorang yang dibantu atau dimentor, seorang mentor seringkali dianggap sebagai penasehat, konselor, sponsor atau model peran
Protégé	:	Seorang anggota baru atau kurang berpengalaman (dari pada mentor) dalam suatu organisasi, Berbagai macam istilah telah digunakan untuk mendiskripsikan
Mentorship	:	Pengembangan hubungan antara mentor dan protégé. Hubungan mentor (mentorship) bisa dibedakan dari hubungan kerja yang lain dengan dua cara yaitu : mentor pada umumnya tidak dalam satu hirarki langsung dengan protégé dan hubungan yang terjadi dititikberatkan pada pertukaran / timbal balik yang menguntungkan, dukungan interpersonal, pertumbuhan profesional dan pengembangan individu.
Formal Mentoring	:	Ketika dua orang atau lebih membentuk hubungan mentor (Mentorship) yang secara formal terstruktur atau dikelola oleh perusahaan
Informal Mentoring	:	Suatu hubungan mentor (mentorship) dibangun secara spontan, yang tidak dikuatkan oleh organisasi
Program Mentoring	:	Suatu program mentoring yang terorganisir dan dikelola oleh organisasi, pada umumnya menggunakan suatu proses seleksi dan pencocokan yang sistematis
Pengembangan SDM	:	Suatu bidang dengan area lebih luas dari SDM HRD merupakan seluruh pengembangan organisasi pengembangan karir
Budaya Organisasi	:	Nilai-nilai dan norma-norma umum yang diadopsi oleh anggota suatu organisasi yang mencerminkan bagaimana hubungan antar pekerja, penyelesaian pekerjaan dan interaksi
Pengembangan organisasi	:	Perubahan terencana dalam struktur dan proses suatu organisasi yang digunakan sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi
Persepsi Ketidakpastian Lingkungan	:	Persepsi karyawan tentang lingkungan yang dihadapi dan mempengaruhi di tempat karyawan bekerja
Reciprocal Ambiguity Peran	:	hubungan yang saling mempengaruhi : tidak adanya informasi umpan balik hasil evaluasi pengawas tentang hasil kerja seseorang, tentang peluang-peluang kenaikan karir, cakupan tanggung jawab, dan pengharapan-pengharapan si penyampai peran

- Teori Peran : Teori dinamika peran didasarkan pada tahapan-tahapan peran yaitu: siklus proses-proses antara penyampai-penyampai peran dengan individu yang dimaksud. Menurut teori ini penyampai-penyampai peran memiliki pengharapan-pengharapan terhadap perilaku individu yang dituju dan berusaha mempengaruhi perilaku individu tersebut dengan menyampaikan informasi tentang pengharapan-pengharapan peran. Individu yang dimaksud dapat merespon dengan menerima atau menolak berdasarkan persepsinya terhadap si-penyampai peran.
- Teori Mentoring : Teori yang menghimbau agar mentor memberikan pengaruh positif pada protégé dan, membantunya menyesuaikan diri dengan peran organisasionalnya. Mentor dipandang sebagai sumber penting untuk mendapatkan informasi-informasi tentang proses-proses organisasi, untuk menjalin hubungan dengan anggota-anggota penting dalam organisasi, memberikan umpan balik pada masa-masa penugasan yang sulit, dan sebagai tempat belajar untuk mengatur kelompok-kelompok kerja, rekan-rekan kerja ataupun atasan
- Sosialisasi Organisasi : Proses seseorang mempelajari nilai, norma dan perilaku yang dituntut, yang memungkinkan anggota organisasi berpartisipasi sebagai anggota organisasi
- Mentor : Seorang anggota dari suatu organisasi yang berpengalaman, berwawasan dan berkomitmen untuk memberikan dukungan pengembangan personal yang profesional pada seseorang yang dibantu atau dimentor, seorang mentor seringkali dianggap sebagai penasehat, konselor, sponsor atau model peran

