

**ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *JOB SATISFACTION*
AUDITOR DAN HUBUNGANNYA DENGAN PERFORMANCE
DAN KEINGINAN BERPINDAH KERJA AUDITOR
(Perbandingan Pada KAP Besar, KAP Menengah Dan KAP Kecil)¹**

**Fitriany
Lindawati Gani
Sylvia V.N.P.S.
Arywarti Marganingsih
Viska Anggrahita**

**PROGRAM PASCA SARJANA
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS INDONESIA**

¹Paper ini merupakan Laporan Hibah RUUI, terima kasih untuk Bapak Agung Nugroho Soedibyo atas bantuannya dalam proses pengumpulan kuesioner.

ABSTRACT

This research aims to examine the factors that influence auditor's job satisfaction, the effects job satisfaction on performance and turnover intentions, and how far the performances moderate the relationship between job satisfaction and turnover intention. The unit of analysis from this study is the auditors who work on the public accounting firm. Total sample is 1178 which consists of 408 auditors from small accounting firm, 449 auditors from medium accounting firm and 321 auditors from big accounting firm. The data were analyzed with LISREL.

Results showed that in small accounting firms, only consideration leadership style that has significant effects on auditor's job satisfaction, while in big accounting firms, consideration leadership style and structure leadership style both have significant effect on auditor's satisfaction. Consideration leadership style has higher effect than structure leadership style. This study also find evidence that job satisfaction has positive significant effect on performance on all types of the accounting firm. Job satisfaction has negative significant effect on turnover intention. If the auditors are satisfied with the work, then their turnover intentions will be low.

Related to the effect of performance on the relationship between job satisfaction and turnover intention, this study find evidence that performance moderate the relationship between job satisfaction and turnover intention in small and medium accounting firms. It means the negative relationship between job satisfaction and turnover intention depends on the the level of the performance. For the high performer the lower the job satisfaction the greater the intention to leave the job. This result suggest that the audit firm must consider about the auditors' job satisfaction if it doesn't want to lose their high performance auditors.

Keyword: *auditor, job satisfaction, turnover intention, performance, leadership, audit complexity, time budget pressure*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor faktor yang berpengaruh terhadap job satisfaction auditor, pengaruh job satisfaction terhadap performance dan keinginan berpindah kerja auditor, serta sejauh mana performance memoderasi hubungan antara job satisfaction dan turnover intention. Unit analisis dari penelitian ini adalah auditor yang bekerja di KAP. Jumlah sampel adalah 1.178 auditor yang terdiri dari 408 dari KAP Kecil, 449 KAP Sedang dan 321 KAP Besar. Data diolah dengan LISREL.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada KAP kecil, gaya kepemimpinan consideration berpengaruh signifikan terhadap kepuasan auditor. Sedangkan pada KAP besar, gaya kepemimpinan consideration dan gaya kepemimpinan structure berpengaruh dimana gaya kepemimpinan consideration memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan structure. Penelitian ini juga menemukan bahwa job satisfaction berpengaruh signifikan positif terhadap performance pada semua jenis KAP. Job satisfaction berpengaruh signifikan negative terhadap turnover intention. Jika auditor puas dengan pekerjaannya, maka keinginan berpindah kerja auditor akan rendah.

Sehubungan dengan pengaruh performance terhadap hubungan antara job satisfaction dan turnover intention, penelitian ini menemukan bahwa performance memoderasi hubungan antara job satisfaction dan turnover intention pada kantor akuntan kecil dan menengah. Ini berarti hubungan negatif antara job satisfaction dan turnover intention tergantung kinerjanya. Bagi auditor yang high performance, jika tidak-puas dengan pekerjaannya, maka ia akan pindah kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa Kantor Akuntan Publik harus memperhatikan tingkat kepuasan kerja auditor agar KAP tidak kehilangan auditornya yang berkinerja baik

Keyword: *auditor, job satisfaction, turnover intention, performance, leadership, audit complexity, time budget pressure*

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kualitas audit yang dilakukan oleh akuntan publik adalah jumlah sumber daya akuntan publik yang tersedia. Di Indonesia saat ini terjadi *scarcity* (kelangkaan) akuntan publik. Berdasarkan data IAPI per 25 Maret 2008, Akuntan Publik (pemegang Izin Praktek) di Indonesia adalah 877 orang dengan komposisi usia (lihat Tabel 1.1 pada lampiran). Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa 62,0 % dari seluruh akuntan tersebut berada diusia 51 tahun keatas. Sementara itu peluang jasa audit masih sangat luas. Data dari Departemen Keuangan menunjukkan bahwa potensi entitas yang wajib diaudit oleh Akuntan Publik kurang lebih 150.000 entitas. Total klien yang dilaporkan ke Depkeu per 2008 adalah 13.848 dengan jumlah akuntan publik adalah 877 orang, sehingga rasio klien dibanding Akuntan Publik adalah 16:1. Jika dibandingkan dengan negara ASEAN, jumlah akuntan publik di Indonesia masih sangat kurang. Jumlah CPA Indonesia yang ideal berdasarkan rata-rata ASEAN adalah 2.942 orang. Dengan kata lain, seharusnya akuntan publik di Indonesia berjumlah 2.942 orang, bukannya 877 orang. Data-data tersebut diatas mengindikasikan bahwa di Indonesia telah terjadi *scarcity* pada profesi akuntan publik.

Salah satu penyebab utama dari *scarcity* ini adalah adanya masalah yang lazim dihadapi oleh profesi akuntan publik yaitu tingkat *turnover* karyawan yang sangat tinggi. Adalah hal yang umum jika seorang akuntan hanya bertahan 1 sampai 2 tahun bekerja di KAP. Literatur terdahulu menemukan bahwa salah satu faktor yang mempegaruhi *turnover* adalah tingkat *job satisfaction*. Sejumlah riset tentang *job satisfaction* secara konsisten menyatakan bahwa ketidaksesuaian pekerjaan akan berpengaruh pada penurunan *job satisfaction*, mengikis komitmen dalam berorganisasi, dan berujung pada meningkatnya keinginan untuk berpindah

kerja atau *turnover intention* (Bullen dan Flamholtz, 1985; Lee dan Mowday, 1987; Dean et al., 1988; Harrell, 1990; Snead dan Harrell, 1991) dalam Glover (1996).

Auditor dituntut untuk dapat menunjukkan kinerja yang tinggi agar dapat menghasilkan audit yang berkualitas. Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang baik. Jika auditor merasa puas dengan pekerjaannya, kinerja yang dihasilkan juga akan baik (*good performance*). Sebaliknya, apabila auditor merasa tidak puas dengan keadaan pekerjaannya, kinerjanya pun bisa menjadi *bad performance*. Oleh karena itu, kepuasan kerja auditor menjadi penting untuk diteliti agar dapat diketahui bagaimana pengaruhnya terhadap performance (kinerja).

Nurhayati (2007) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* memiliki pengaruh yang lebih besar daripada gaya kepemimpinan *structure* terhadap kepuasan kerja. Masih terdapat pertentangan pada hasil-hasil penelitian sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan yang lebih menimbulkan kepuasan kerja. Judge *et al* (2004) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* lebih mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Sementara itu, Ghiselli dan Wyatt (1972) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *structure* dianggap lebih dapat menimbulkan kepuasan kerja pada bawahan.

Akuntan selalu dihadapkan pada tugas-tugas yang kompleks, banyak, berbeda-beda dan saling terkait satu dengan lainnya (Engko dan Gudono, 2007). Jamilah *et al.* (2007) menemukan bahwa tingkat kesulitan tugas dan struktur tugas merupakan dua aspek dari kompleksitas tugas. Pengujian atas pengaruh faktor kompleksitas tugas dalam melakukan audit cukup penting dilakukan karena tugas melakukan audit adalah tugas yang banyak menghadapi persoalan kompleks.

Selain kompleks, pekerjaan auditor tidak kenal waktu, selalu dengan tingkat kesibukan waktu yang sangat tinggi. Hal ini dapat menimbulkan tekanan tersendiri bagi auditor. Auditor dituntut harus memiliki kemampuan untuk menghadapi tekanan ini dan menyelesaikan semua pekerjaan yang ada dalam waktu terbatas (Margheim *et al*, 2005). Prasita dan Adi (2007) menyebutkan bahwa waktu pengauditan harus dialokasikan secara realistis, tidak terlalu lama atau terlalu cepat, tekanan anggaran waktu akan menghasilkan kinerja buruk auditor.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction*, hubungan antara *job satisfaction* dengan *turnover intention* dan *performance* dan juga melihat apakah tingkat *performance* auditor memoderasi hubungan antara *job satisfaction* dengan *turnover intention*.

Banyak faktor yang mempengaruhi *job satisfaction*, namun penelitian ini dibatasi pada variabel organisasi yang terdiri dari *leadership*, *task complexity*, *time budget pressure* dan variable personal yang terdiri dari *personality*, *gender*, *age*, *experience* dan level/posisi. Penelitian akan membandingkan kondisi pada KAP Besar, Kecil dan Menengah.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada KAP mengenai faktor penentu *job satisfaction* dan *turnover intention* auditor sehingga diharapkan tingkat *turnover* auditor di KAP dapat diperbaiki. Selain itu memberi masukan kepada KAP mengenai kebijakan untuk mengurangi *turnover* auditor dan menaikkan kinerja.

II. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. *Job satisfaction*

Davis et.al., (1989) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya.

Menurut Nguyen *et al.* (2003) konsep *job satisfaction* mengandung dimensi yang bersifat multidimensional, sehingga tidak dapat diprediksikan dengan dimensi tunggal. Demikian pula dengan pendapat Taylor (1999) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* profesional dipengaruhi oleh banyak faktor sehingga dalam mengukurnya diperlukan dimensi yang cukup kompleks. Beberapa dimensi yang digunakan oleh Taylor (1999) antara lain kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap supervisi, kepuasan terhadap kompensasi yang diterima, kepuasan terhadap prospek promosi, dan kepuasan terhadap teman sejawat.

2.2. Auditor Performance

Menurut Hasibuan (1994) yang dikutip Astuti (2008), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan, serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi tiga faktor di atas, semakin besar pula kinerja karyawan.

2.3. Keinginan Berpindah Kerja (*turnover intention*)

Menurut Pasewark dan Strawser (1996) keinginan berpindah kerja adalah keinginan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang belum diwujudkan dalam bentuk tindakan nyata. Cotton Tuttle (1986) mengidentifikasi tiga katagori variabel yang mempengaruhi perilaku keinginan berpindah karyawan, yaitu faktor eksternal (peluang

pekerjaan, tingkat pengangguran, *union presence*, dan sebagainya); faktor terkait pekerjaan (kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan sebagainya); faktor pribadi (*tenure*, *gender*, pendidikan, dan sebagainya).

Keinginan berpindah kerja mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary*) dan tidak sukarela (*involuntary*). Abelson (1987) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, pembisik kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga. Keinginan untuk keluar organisasi yang dibahas pada penelitian ini adalah dalam konteks model *voluntary turnover* dan dilihat sebagai suatu fungsi kepuasan kerja.

Setiap model dari proses *turnover* menunjukkan peran penting dari *job satisfaction*. Gambar 2.1 (lihat lampiran) menunjukkan proses *turnover* karyawan yang dikembangkan oleh William H Mobley et al (1979). Spencer dan Steers (1981) menggambarkan hubungan *turnover rate* karyawan dengan tingkat *satisfaction* pada *low* dan *high performer* seperti tampak pada gambar 2.2 (lampiran). Dalam kasus ini *turnover* diukur hanya dalam terminologi *voluntary* saja (tidak memasukkan faktor pemecatan oleh perusahaan). Kinerja auditor ditentukan oleh rating yang diberikan oleh supervisor. Pada gambar tersebut tampak bahwa hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover* dimoderasi oleh tingkat kinerja auditor.

Auditor yang *dissatisfied* (*low satisfaction*) dan dianggap memiliki prestasi yang rendah (*poor performers*) oleh atasannya, memiliki tingkat *turnover* yang tinggi. Tapi sebaliknya, karyawan yang memiliki *high performer* (baik yang *satisfied* maupun yang *dissatisfied*) tidak akan meninggalkan pekerjaannya karena mereka diberikan *strong inducements* untuk tidak keluar dari tempat bekerjanya, misalnya dengan diberi kenaikan gaji dan promosi. *Inducement* ini dapat menghilangkan *dissatisfaction*. Hal ini dapat dilihat dari tingkat *turnover* yang berbeda antara dari *high performer* dan *low performer*.

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Job satisfaction* Auditor

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja (Lashbrook, 1997 dalam Fang Yi Wu, 2009). Judge, Picollo, dan Ilies (2004), dan Lok dan Crawford (2004) menemukan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja pegawai. Penelitian tersebut menemukan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan gaya kepemimpinan *structure*. Nurhayati (2007) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* memiliki pengaruh yang lebih besar daripada gaya kepemimpinan *structure* terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan argumentasi serta studi literatur yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Gaya kepemimpinan *consideration* meningkatkan *job satisfaction* auditor.

H₂: Gaya kepemimpinan *structure* meningkatkan *job satisfaction* auditor.

2.4.2. Pengaruh Kompleksitas Audit Terhadap *Job satisfaction* Auditor

Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas kerja adalah kompleksitas penugasan. Menurut Libby dan Lipe (1992) dan Kennedy (1993), kompleksitas penugasan dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas kerja. Kompleksitas penugasan untuk tingkatan tertentu dapat mempengaruhi usaha auditor. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh negatif dari kompleksitas audit terhadap mutu audit (Simnett dan Trotman, 1986 dalam Tan et al., 2002; Restuningtias dan Indriantoro, 2000). Hal ini merupakan masalah yang seringkali dihadapi auditor dimana dalam kompleksitas tugas yang tinggi mereka dituntut untuk menghasilkan laporan audit yang berkualitas.

Audit menjadi semakin kompleks disebabkan tingkat kesulitan dan variabilitas tugas audit yang semakin tinggi. Menurut Restuningdiah dan Indriantoro (2000), peningkatan kompleksitas dalam suatu tugas atau sistem akan menurunkan tingkat keberhasilan tugas itu. Peningkatan kompleksitas penugasan dapat menyebabkan akuntan berperilaku disfungsional sehingga menyebabkan penurunan kualitas audit. Hal tersebut tentunya akan menurunkan kepuasan auditor. Oleh karena itu, hipotesis yang terbentuk adalah:

H₃ : Kompleksitas penugasan audit menurunkan *job satisfaction* auditor.

2.4.3. Pengaruh *Time Budget Pressure* Terhadap *Job satisfaction* Auditor

Dezoort (2002) dalam Prasita dan Adi (2007) mendefinisikan tekanan anggaran waktu (*time budget pressure*) sebagai bentuk tekanan yang timbul dari keterbatasan sumber daya yang dapat diberikan untuk melaksanakan tugas. Tekanan anggaran waktu merupakan suatu keadaan yang menunjukkan auditor dituntut untuk melakukan efisiensi terhadap anggaran waktu yang telah disusun atau terdapat pembatasan waktu dan anggaran yang sangat ketat dan kaku (Sososutikno, 2003).

McDaniel (1990) menjelaskan bahwa tekanan waktu adalah suatu pembatasan atas kinerja dan merupakan sumber stres. Hal ini akan lebih memicu stres jika pekerjaan yang dilakukan kemungkinan tidak dapat terselesaikan. Tekanan waktu yang menyebabkan stres akan berakibat pada menurunnya efektifitas.

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tekanan anggaran waktu dapat menyebabkan semakin banyak transaksi yang tidak diuji oleh auditor disisi lain tekanan anggaran waktu juga menyebabkan peningkatan stress dari auditor karena kinerjanya dibatasi akibatnya kepuasan kerja auditor menurun. Maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Tekanan anggaran waktu menurunkan *job satisfaction* auditor

2.4.4. Pengaruh *Job satisfaction* Terhadap *Performance Auditor*

William dan Hazer (1986) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan orientasi afektif dari pekerja secara individual terhadap pekerjaan dan karakteristiknya. Spector (1997) menjelaskan bahwa ada kebijakan konvensional yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja sehingga seorang pekerja yang merasa puas seharusnya juga merupakan seorang pekerja yang produktif. Seseorang yang senang atau puas dengan pekerjaannya akan lebih memiliki motivasi, lebih giat, dan akhirnya memiliki kinerja yang lebih baik. Robbins (2009) menemukan bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. Maryani dan Supomo (2001) memberikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan *performance* individual.

Berdasarkan pembahasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa seorang auditor yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, akan lebih termotivasi, lebih giat dan produktif

dalam melakukan pekerjaannya sehingga meningkatkan *performance* auditor tersebut. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₅: *Job satisfaction* meningkatkan *performance* auditor

2.4.5. Pengaruh *Job satisfaction* Auditor Terhadap Keinginan Berpindah Kerja

Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya mempunyai pengaruh terhadap keinginan berpindah kerja. Karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah kurang bahagia dan tidak termotivasi dengan pekerjaannya sehingga meningkatkan keinginan untuk berpindah kerja. Tate, Whately dan Clugson (1997), Igarria dan Guimaraes (1993), dan Natemeyer, Burton dan Johnston (1995) Pasewark dan Strawser (1996) menemukan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah karyawan.

Berdasarkan pembahasan tersebut, peneliti menduga bahwa auditor yang memiliki kepuasan kerja akan loyal pada organisasi yang menaunginya, sehingga menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasinya tersebut. Oleh karena itu, hipotesis yang terbentuk adalah:

H₅: *Job satisfaction* menurunkan *turnover intention* auditor

2.4.6. Pengaruh *Performance* Terhadap Hubungan antara *Job satisfaction* dan Keinginan Berpindah Auditor

Kinerja pegawai sebagai suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi (Gibson *et al.*, 1996). Sedangkan keinginan berpindah merupakan variabel yang berhubungan dan lebih banyak menerangkan perilaku *turnover* (Arnold dan Feldman, 1982; Mobley *et al.*, 1979 dalam Lekatompessy, 2003).

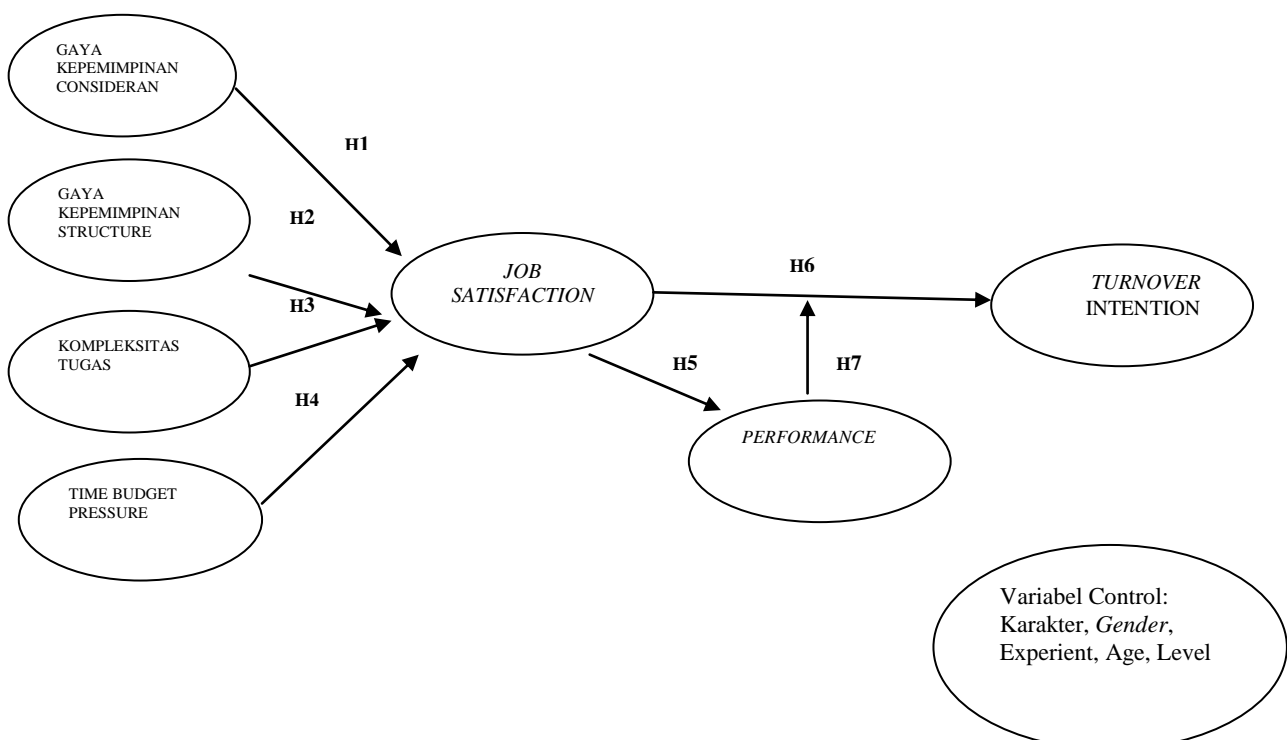
Menurut Spector (2001) hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover* dimoderasi oleh tingkat kinerja auditor. Auditor yang *dissatisfied* (*low satisfaction*) dan dianggap memiliki prestasi yang rendah (*poor performers*) oleh atasannya, memiliki tingkat *turnover* yang tinggi. Tapi sebaliknya, karyawan yang memiliki *high performer* (baik yang *satisfied* maupun yang *dissatisfied*) keinginan berpindah kerjanya akan lebih rendah karena mereka diberikan *strong inducements* untuk tidak keluar dari tempat bekerjanya, misalnya dengan diberi kenaikan gaji dan promosi. *Inducement* ini dapat menghilangkan *dissatisfaction*. Pada penelitian ini akan diteliti apakah tingkat keinginan berpindah kerja auditor tergantung pada tingkat *performance* auditor, sehingga hipotesis yang terbentuk adalah:

H₇: Tingkat *performance* auditor mempengaruhi hubungan antara *job satisfaction* dan keinginannya untuk berpindah kerja auditor

III. METODE RISET

3.1. Model Penelitian

Gambar 3 Model Struktural



$$\text{JOBS}_i = \text{LEADER_C}_i + \text{LEADER_S}_i + \text{COMPLEX}_i + \text{TIME}_i + \text{CHARACT}_i + \text{GENDER}_i + \text{EXPERIENC}_i + \text{AGE}_i + \text{LEVEL}_i + e_i \text{ (.....model 1)}$$

$$\text{PERFORM}_i = \text{JOBS}_i + \text{CHARACT}_i + \text{GENDER}_i + \text{EXPERIENC}_i + \text{AGE}_i + \text{LEVEL}_i + e_i \text{ (.....model 2)}$$

$$\text{TURN_INTENTION}_i = \text{JOBS}_i + \text{JOBS*PERF}_i + \text{CHARACT}_i + \text{GENDER}_i + \text{EXPERIENC}_i + \text{AGE}_i + \text{LEVEL}_i + e_i \text{ (.....model 3)}$$

3.3. Operasionalisasi Variabel

Variabel penelitian ini merupakan konsep abstrak yang hanya dapat diamati secara tidak langsung dan tidak sempurna melalui efeknya pada variabel teramati (Wijanto, 2006).

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Uraian
1	Kepuasan Kerja (JOBS)	Diukur dengan kuesioner yang diadopsi dari JSS (<i>Job satisfaction Survey</i>) Paul E Spector (2001) yang terdiri dari 20 item pertanyaan mengenai 5 hal yaitu <i>pay, promotion, fringe benefit, co-worker, dan communication (K01-K04, C1-C4, SL1-SL4, PR1-PR4, B1-B4)</i>
2	Gaya Kepemimpinan (LEADER)	Diukur dengan instrumen yang dikembangkan Gibson (1996), terdiri dari 5 item pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan <i>consideration (P1-P5)</i> dan 3 item untuk gaya kepemimpinan <i>structure (P6-P8)</i> .
3	Kompleksitas Tugas (COMPLEX)	Kompleksitas tugas Diadopsi dari kuesioner Prasita dan Adi (2007) yang terdiri dari 4 pertanyaan (KT1-KT4).
4	Tekanan Anggaran Waktu (TIME)	Tekanan anggaran waktu digunakan untuk menentukan beban audit dan mengukur efektivitas kinerja auditor (Waggoner dan Cashell, 1991). Tekanan anggaran waktu diukur dengan menggunakan variabel yang telah digunakan Prasita dan Adi (2007) dan Cook dan Kelley (1988) dalam Marganingsih (2009). Tekanan anggaran waktu diukur dengan pertanyaan T1-T4.
5	Performance (PERFORM)	Performance auditor merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas pemeriksaan yang telah diselesaikan oleh auditor dalam kurun waktu tertentu. Variabel kinerja auditor dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kalbers dan Fogarty (1995). Kinerja diukur dengan pertanyaan KN1-KN4.
6	Keinginan Bepindah Kerja (<i>Turnover Intention</i>)	Keinginan berpindah kerja adalah keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain (Suwandi dan Indriantoro, 1999). Keinginan berpindah kerja diukur dengan instrumen dari Kalber dan Forgarty (1995)
7	Kepribadian (CHARACT)	Variabel ini adalah dummy, 1: karakteristik A, 0 : karakteristik B. Penelitian ini menggunakan karakteristik kepribadian tipe A dan tipe B seperti yang digunakan oleh Rayburn and Rayburn (1996) dan Liyanarachchi (2007). Orang yang memiliki karakteristik A adalah orang yang lebih agresif, ambisius, kompetitif dan tidak sabar, stress, <i>time urgency</i> , cepat, dan berkomitmen dengan goal, dibandingkan dengan orang yang memiliki karakteristik B. Rayburn and Rayburn (1996) menunjukkan individu dengan karakteristik A lebih memiliki kepuasan kerja dan kinerja daripada individu dengan karakteristik B. Cara pengelompokan karakteristik adalah jawaban karakteristik pada lampiran 4.13 nomor 2, 5, 11, 21, 24, 27 direverse. Lalu dijumlahkan dengan semua skor lainnya. Tipe A adalah orang yang skornya di atas rata-rata, tipe B adalah yang di bawah rata-rata.
8	Usia Responden (AGE)	1= 20-24 tahun; 2=25-29 tahun; 3=30-34 tahun; 4=35-39 tahun; 5 = lebih dari 40 tahun
9	Jenis Kelamin (GENDER)	0 = Wanita; 1 = Pria
10	Jabatan (LEVEL)	1 = Junior; 2 = Senior; 3 = Supervisor; 4 = Manajer
11	Pengalaman (EXPERIENCE)	Pengalaman menjadi auditor diukur dengan jumlah tahun seseorang menjadi auditor.

3.4. Populasi dan Sample Penelitian

Unit analisis adalah auditor yang bekerja di KAP. KAP dikelompokkan menjadi 3 berdasarkan jumlah karyawan, KAP Besar, KAP Menengah dan KAP Kecil (Lihat catatan 1 pada lampiran). Sampel dipilih secara *convenience sampling*. Peneliti berusaha agar diperoleh data dengan jumlah yang seimbang antara KAP Besar, Menengah dan Kecil.

Kuesioner disebar dari 28 Februari- 20 April 2010, sebelumnya dilakukan *pre-test*. Cara pengumpulan kuesioner: (1) Disebarkan pada waktu responden kuliah di PPAk dan mengikuti seminar yang diadakan oleh tim peneliti bekerjasama dengan IAPI dan MAKSI-PPAk UI; (2) *On Line Survey*; (3) Dikirim ke KAP.

3.5. Metode Analisis Data

Data diolah dengan LISREL 8.72 *full version*. Dilakukan Uji validitas dan reliabilitas. Valid apabila nilai t muatan faktornya lebih besar dari nilai kritis $\geq 1,96$ atau ≥ 2 (Doll, Xia, dan Torkzadeh, 1994), dan muatan faktor standarnya $\geq 0,50$ (Igarria et al., 1997). *Reliabel jika construct reliability* lebih besar dari 0,7 dan *variance extracted* lebih besar dari 0,5 (Wijanto, 2008).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Statistik Deskriptif Sampel

Total kuesioner yang disebar adalah 1.444 dan yang kembali sebanyak 1.216 (perincian lihat tabel 4.1. pada lampiran). Kuesioner diedarkan kepada 70 KAP di Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya dan Medan, dan kembali dari 46 KAP. Perincian jumlah sampel pada masing-masing KAP dapat dilihat pada tabel 4.2. Gambaran lengkap profil responden pada KAP Kecil, Menengah dan Besar dapat dilihat pada tabel 4.3. Berdasarkan Tabel 4.3. dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan S1, junior

auditor dan senior, berada pada kelompok umur 20-24 dan 25-29 tahun, pengalaman kerja kurang dari 2 tahun dan antara 2.1–5 tahun. Jumlah wanita dan pria hampir sama. Pada kelompok usia 20-24 tahun wanita lebih banyak daripada pria, namun ketika usia 30 tahun ke atas, pria lebih banyak daripada wanita.

4.2. Tahapan Pengujian *Structural Equation Model*

Pengujian SEM penelitian ini menggunakan *Maximum Likelihood Estimate* (MLE) dengan menggunakan pendekatan dua langkah *two step approach* (Anderson dan Gerbing, 1988 dalam Wijanto, 2008).

4.2.1. Pengujian Kecocokan Model Pengukuran

Hasil pengujian kecocokan model pengukuran dapat dilihat pada hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari KAP kecil, KAP menengah, dan KAP besar dapat dilihat pada Tabel 4.4. dan Tabel 4.5.

4.2.2.1. Analisis Kecocokan Keseluruhan Model

Hasil output pengujian model secara keseluruhan dapat ditunjukkan pada Tabel 4.6 (KAP Kecil), Tabel 4.8 (KAP Menengah), dan Tabel 4.10 (KAP Besar). Dari kombinasi berbagai ukuran kecocokan tersebut, maka secara umum dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model baik pada KAP Kecil, KAP Menengah, maupun KAP besar adalah baik.

4.2.2.2. Analisis Model Struktural

Analisis model struktural ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Tabel 4.7 menunjukkan bahwa pada KAP Kecil hipotesis H1, H5, H6 dan H7 terbukti signifikan karena memiliki nilai $t > 1,96$. Pada KAP Menengah, H5, H6, dan H7 juga terbukti signifikan (lihat

Tabel 4.9). Sedangkan pada KAP Besar yang signifikan adalah H1, H2, H5, dan H6 (lihat tabel 4.11).

4.3. Analisis Hasil Pengujian Model Struktural

4.3.1. Analisa Lingkungan Kerja KAP

Sudah menjadi hal yang lumrah bahwa KAP dijadikan batu loncatan bagi sarjana akuntansi yang baru lulus. Bekerja di KAP merupakan salah satu jenjang karir untuk memperoleh pengalaman kerja dan menambah pengetahuannya. Untuk itu mereka bersedia bekerja keras, *long hours*, meningkatkan pengetahuan baik *hard skill* maupun *soft skill*. Pengalaman bekerja di KAP terutama Big 4, memberikan nilai tersendiri untuk mencari pekerjaan ditempat lain. Selain itu dengan bekerja sebaik mungkin untuk penugasan audit atau *consulting* akan membuka kesempatan untuk bekerja di perusahaan yang mereka audit. Umumnya ketika seorang staf auditor sudah mencapai tingkat senior dengan pengalaman kerja 3-5 tahun, mereka akan melamar pekerjaan ditempat lain yang lebih menjanjikan.

4.3.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Job Satisfacton*

Tabel 4.7, Tabel 4.9, dan Tabel 4.11 menunjukkan bahwa H1 terbukti signifikan pada KAP Besar dan Kecil, namun tidak signifikan pada KAP Menengah. Hasil ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan konsideran (atasan yang bersikap ramah, saling percaya, menghargai bawahan, terbuka dan menyenangkan) berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja staf akuntan publik di KAP Kecil dan Besar, tapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja staf akuntan publik di KAP Menengah.

Tabel 4.7, Tabel 4.9, dan Tabel 4.11 juga menunjukkan bahwa H2 terbukti signifikan pada KAP besar, namun tidak signifikan pada KAP Kecil dan Menengah. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan *structure* (atasan yang mampu berkomunikasi

dengan bawahan secara jelas dan efektif, mampu memberi arahan dalam mengerjakan tugas dengan benar, dan fokus pada tujuan) berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja staf akuntan publik di KAP Besar, tapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja staf akuntan publik di KAP Menengah dan Kecil.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa pada KAP kecil, yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja auditor hanya gaya kepemimpinan *consideration*, gaya kepemimpinan *structure* tidak berpengaruh. Hal tersebut mungkin disebabkan ukuran KAP Kecil tidak terlalu besar, maka tidak terlalu diperlukan gaya kepemimpinan *structure*.

Pada KAP Menengah, kedua gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi tingkat kepuasan kerja auditor. Hal ini mungkin disebabkan KAP yang tergolong Menengah sangat heterogen sehingga belum dapat disimpulkan tipe kepemimpinan yang memberi kepuasan pada KAP Menengah.

Pada KAP Besar, gaya kepemimpinan konsideran dan gaya kepemimpinan *structure* berpengaruh terhadap kepuasan auditor, namun gaya kepemimpinan *consideration* memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan *structure*. Berarti di KAP besar, selain dibutuhkan jenis gaya kepemimpinan yang ramah, terbuka, menyenangkan dan peduli terhadap bawahan (*consideration*), namun juga diperlukan kepemimpinan yang mampu berkomunikasi dengan bawahan secara jelas dan efektif serta memberi arahan yang benar (*structure*). Hal ini berhubungan dengan skala kantor yang sangat besar. Temuan ini sesuai dengan penelitian dari Nurhayati (2007).

Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *job satisfaction* auditor, sehingga perlu ada pelatihan kepemimpinan bagi auditor agar dapat meningkatkan *job satisfaction* auditor sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas

audit.

4.3.3. Pengaruh Kompleksitas Tugas dan *Time Budget Pressure* terhadap *Job Satisfacton*

Pada semua jenis KAP, kompleksitas tugas dan *time budget pressure* terbukti tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Hasil ini bertentangan dengan hasil penelitian McDaniel (1990). Hal ini kemungkinan karena beda konteks negara dan para auditor sudah menyadari bahwa kompleksitas tugas dan anggaran waktu audit yang ketat sudah menjadi *nature* dari pekerjaan audit sehingga hal ini tidak mempengaruhi tingkat kepuasan kerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa para auditor yang bekerja di KAP memang bertujuan untuk mencari pengalaman dan ilmu pengetahuan sehingga mereka bersedia melakukan pekerjaan yang kompleks dan waktu kerja yang penuh dengan tekanan.

4.3.4. Pengaruh Variable Kontrol Terhadap *Job Satisfacton*

Sebagian besar variable kontrol (karakteristik, *gender*, pengalaman, umur, level) tidak berpengaruh signifikan pada model ini, kecuali pengalaman dan level yang berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada KAP Besar. Ditemukan pada KAP Besar, pengalaman berpengaruh negatif signifikan terhadap *job satisfaction*, yang artinya semakin panjang pengalaman auditor di KAP besar, semakin rendah *job satisfaction*nya. Hal ini mungkin disebabkan semakin banyak pengalaman audit yang diperoleh seorang auditor, dia merasa semakin bosan dengan pekerjaan audit. Hal ini konsisten dengan temuan bahwa LEVEL terbukti berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* yang artinya bahwa semakin tinggi level auditor, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya. Pekerjaan audit adalah pekerjaan yang menantang, namun juga ada bagian yang membosankan dan rumit, sehingga perlu ada kenaikan level secara berkala.

4.3.5. Pengaruh *Job Satisfacton* terhadap *Performance*

Pada semua jenis KAP, *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *performance*. Koefisien tertinggi ada pada KAP kecil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *job satisfaction* auditor, semakin baik *performance* auditor. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Spector (1997). Hal ini menunjukkan bahwa Kantor Akuntan Publik harus memperhatikan tingkat kepuasan kerja auditor agar *performance* mereka menjadi lebih baik dan kualitas audit yang dihasilkan juga lebih baik.

Pada KAP Menengah variabel kontrol yang signifikan mempengaruhi *performance* adalah LEVEL, dimana semakin tinggi level, semakin rendah *performance* auditor. Hal ini mungkin disebabkan karena semakin tinggi level auditor, semakin tinggi tingkat kompleksitas tugas yang harus dihadapinya, sementara sarana dan prasarana di KAP Menengah belum cukup memadai dibandingkan dengan KAP besar. Hal ini membuat *performance* auditor di KAP Menengah menjadi rendah. Sedangkan, pada KAP Besar, variabel kontrol yang signifikan mempengaruhi *performance* adalah GENDER, dimana *performance* laki-laki lebih tinggi dibandingkan dengan wanita. Hal ini sesuai dengan *nature* kerja di KAP yang terkadang harus lembur, pulang malam dan keluar kota.

4.3.6. Pengaruh *Job Satisfacton* Terhadap *Turnover intention* Dan Peran *Performance* Dalam Memoderasi Hubungan Antara Keduanya

Job satisfaction berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja auditor pada semua jenis KAP. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi *job satisfaction* auditor, semakin rendah keinginan berpindah kerja auditor. *Performance* terbukti memoderasi hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan negatif antara *job satisfaction* dan *turnover intention* tergantung pada apakah orang

tersebut memiliki *performance* yang tinggi atau rendah. Karena koefisien moderasi $job*perf$ adalah positif, maka bagi orang yang memiliki *performance* tinggi, semakin besar ketidakpuasannya terhadap pekerjaannya, sehingga semakin besar keinginannya untuk berpindah kerja. Hasil ini sesuai dengan temuan Spector (2001). Dapat kita simpulkan bahwa jika KAP tidak ingin kehilangan orang-orang yang memiliki *performance* tinggi, KAP kecil dan menengah harus memperhatikan masalah *job satisfaction* auditor, terutama mereka yang memiliki *performance* tinggi.

Pada KAP besar, *performance* tidak terbukti memoderasi hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover intention*. Keinginan berpindah kerja di KAP Besar tidak tergantung pada *performance* auditor. Jika mereka tidak puas, mereka akan keluar dari KAP, baik yang memiliki *performance* tinggi atau rendah.

Karakteristik pribadi auditor berpengaruh positif terhadap keinginan berpindah kerja di KAP Kecil dan Menengah, dimana orang yang memiliki karakteristik A lebih tinggi keinginan berpindah kerjanya ketika dia mengalami ketidakpuasan kerja. Di KAP besar, karakteristik pribadi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada beda tingkat keinginan berpindah kerja antara auditor yang memiliki karakteristik A dan B di KAP Besar.

Faktor yang pengaruh pada keinginan berpindah kerja di KAP besar adalah JOB, EXPERIEN dan LEVEL. Semakin lama pengalaman auditor, semakin kecil keinginan berpindah kerja di KAP Besar dan Menengah. Hal ini mungkin disebabkan karena orang yang lama bekerja di KAP bias saja memang orang-orang yang cinta dengan pekerjaannya dan bertujuan ingin memiliki karir jangka panjang di KAP sehingga semakin lama experience

semakin rendah turnover intentionnya. Rata-rata auditor berpindah kerja pada saat pengalamannya 2-4 tahun , terutama di level senior.

Variabel kontrol yang signifikan mempengaruhi *Turnover intention* di KAP Big 4 dan Menengah adalah POSISI dan EXPERIEN. POSISI berpengaruh positif terhadap *Turnover intention*, sedangkan EXPERIEN berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention*. Artinya semakin tinggi posisi auditor, semakin tinggi juga keinginan berpindah kerja auditor di KAP Big 4, tapi semakin lama pengalaman auditor, semakin rendah keinginan untuk berpindah kerja auditor di KAP Big 4. Hasil temuan ini sepertinya merupakan fenomena yang ganjil, tetapi sebenarnya sangat logis. Big 4 adalah target utama untuk batu loncatan, tujuannya adalah suatu saat seorang audit staff mempunyai kesempatan untuk pindah kerja ketempat yang dipandang lebih baik. Tujuan ini dapat dicapai dengan mengajukan lamaran ke perusahaan target yang diinginkan atau memperoleh tawaran dari perusahaan yang membutuhkan. Maka posisi seorang auditor akan memegang peranan penting, baik untuk menambah bobot pada surat lamaran atau menarik untuk dilamar. Oleh karena itu semakin tinggi posisi seorang auditor semakin besar kesempatan untuk memperoleh tawaran pekerjaan atau semakin baik kondisinya untuk mengajukan lamaran ke target perusahaan. Pada umumnya posisi senior adalah posisi yang paling rawan bagi KAP atau yang paling baik bagi auditor untuk mencari pekerjaan yang dianggap lebih baik. Dalam keadaan yang jarang, ditingkat partner-pun hal yang sama terjadi.

EXPERIEN berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention*, artinya semakin lama pengalaman auditor, semakin rendah keinginan untuk berpindah kerja auditor di KAP Big 4. Seorang auditor baru akan memikirkan karir jangka panjangnya setelah berpengalaman bekerja di KAP. Seperti halnya terjadi pada KAP Menengah, pada mulanya mungkin tujuan

untuk bekerja di Big 4 adalah sebagai batu loncatan, tetapi ketika terjadi kecocokan minat maka keinginan untuk berpindah kerja menurun. Kecocokan minat tidak terjadi begitu saja terjadi, tetapi melalui suatu proses. Kemungkinan besar dengan berjalannya waktu seorang auditor mulai merasakan adanya kecocokan antara pekerjaan yang diinginkan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan dan atau kecocokan dengan lingkungan kerja.

V. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya sedikit faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan auditor, kompleksitas tugas dan time budget pressure tidak mempengaruhi *job satisfaction* auditor di semua jenis KAP. Pada KAP kecil, hanya gaya kepemimpinan *consideration* yang berpengaruh terhadap kepuasan auditor. Pada KAP Menengah, tidak ada faktor yang signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja auditor. Sedangkan pada KAP Besar, gaya kepemimpinan *consideration* dan *structure* punya pengaruh.

Job satisfaction berpengaruh positif terhadap *performance* pada semua jenis KAP. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor Akuntan Publik harus memperhatikan tingkat kepuasan kerja auditor agar *performance* mereka menjadi lebih baik dan kualitas audit yang dihasilkan juga lebih baik. Pada KAP Menengah, semakin tinggi level, semakin rendah *performance* auditor. Hal ini mungkin disebabkan karena semakin tinggi level auditor, semakin tinggi tingkat kompleksitas tugas yang harus dihadapinya. Pada KAP Besar, *performance* laki-laki lebih tinggi dibandingkan dengan wanita.

Job satisfaction terbukti berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja auditor pada semua jenis KAP. *Performance* terbukti memoderasi hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover intention* pada KAP Kecil dan Menengah. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan negatif antara JOB dan TI tergantung pada apakah orang tersebut memiliki

performance yang tinggi atau rendah. Bagi orang yang memiliki *performance* tinggi, semakin besar memiliki rasa tidak puas terhadap pekerjaannya, semakin besar keinginannya untuk berpindah kerja. Dapat kita simpulkan bahwa jika KAP tidak ingin kehilangan orang-orang yang memiliki *performance* tinggi, KAP kecil dan menengah harus memperhatikan masalah *job satisfaction* auditornya, terutama mereka yang memiliki *performance* tinggi. Pada KAP besar, *performance* tidak terbukti memoderasi hubungan antara JOB dan TI. Hal ini menunjukkan bahwa keinginan berpindah kerja di KAP Besar tidak tergantung pada *performance* auditor. Jika auditor merasa tidak puas, mereka akan keluar dari KAP, baik yang memiliki *performance* tinggi atau rendah, karena mereka hanya menjadikan KAP sebagai batu loncatan untuk karir berikutnya. Karakteristik pribadi auditor berpengaruh positif terhadap keinginan berpindah kerja di KAP Kecil dan Menengah, dimana orang yang memiliki karakteristik A lebih tinggi keinginannya untuk berpindah kerja ketika dia mengalami ketidakpuasan kerja. Di KAP besar, karakteristik pribadi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Temuan lain adalah bahwa semakin tinggi level, semakin besar keinginan berpindah kerja auditor di KAP Besar dan menengah. Hasil ini berbeda dengan kondisi di KAP kecil, dimana semakin tinggi level, semakin kecil keinginan berpindah kerja auditor.

Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *time budget pressure* dan kompleksitas tugas tidak berpengaruh pada *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa auditor memang menyadari bahwa pekerjaan di KAP memang demikian. Karyawan yang *high performance* punya keinginan yang besar untuk keluar dari KAP jika mereka tidak puas dengan pekerjaannya. Gaya kepemimpinan cukup signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan

auditor, dan gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan tergantung pada ukuran KAP. Oleh karena itu KAP perlu memperhatikan kepuasan kerja auditornya.

Keterbatasan

Studi ini memiliki keterbatasan yang melekat pada data yang diperoleh melalui kuesioner, dimana ada kemungkinan terjadi perbedaan persepsi antara peneliti dengan responden karena responden dan peneliti tidak bisa mengklarifikasi pertanyaan. Meskipun telah dicoba untuk diminimalkan dengan melakukan preliminary survey, namun keterbatasan ini akan tetap ada pada penelitian yang menggunakan data primer.

Saran

Bagi penelitian selanjutnya hendaknya memasukkan variabel-variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti *mentoring*, pelatihan, konflik peran, budaya, karakteristik pekerjaan dan lain lain. Ada banyak cara pengukuran *job satisfaction*, pada penelitian ini *job satisfaction* hanya diukur dengan 20 pernyataan dari JSS, maka dapat dicoba pengukuran *job satisfaction* yang lain seperti Job Descriptive Index (JDI), Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), Job Diagnostic Survei (JDS), Job in General Scale (JIG), dan lain lain. Penelitian ini membagi KAP menjadi 3 kelompok yaitu KAP Besar, KAP Menengah dan KAP Kecil. Pada KAP Menengah terdapat variasi ukuran yang cukup tinggi sehingga banyak variabel yang belum terbukti signifikan, terutama belum ditemukannya gaya kepemimpinan yang signifikan mempengaruhi *job satisfaction*. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya dicoba mengelompokkan KAP menjadi 4 atau 5 kelompok. Penelitian akan lebih representatif apabila selain menggunakan kuisisioner juga melakukan wawancara sehingga dapat diketahui secara langsung faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* auditor.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahituv, Niv., dan Igbaria, Magid. 1998. The Effect of Time Pressure and Completeness of Information on Decision Making. *Journal Management Information System* 15 (2): 153-172
- Berg, Lilly M. (1999). *Psychology at work*, 2nd Edition, Mg Graw Hill
- Bartlett, C.A dan Goshal,S (1995). Changing the Role of Top Management: From systems to People. *Harvard Business Review*. (May-June), hal. 132-142.
- Belfield, C., Harris, R. (2002). How Well Do Theories of Job Matching Explain Variation in Job satisfaction Across Educational Level? Evidence for UK Graduates, *Applied Economics*, Vol. 34, hal. 535-548.
- Bender, A.K, Susan M.D., dan John S.H. (2005). *Job satisfaction* and Gender Segregation, *Oxford Economic Papers* 57, hal. 479-496.
- Bowling Green State University. (1997). *Job Descriptive Index*, USA.
- Brickley, James A., Clifford W. Smith, Jr., dan Jerold L. Zimmerman. 2007. *Managerial Economics & Organizational Architecture*, 4th Edition, McGraw-Hill International Edition.
- Brown, K., dan Starkey K.(1994). The Effect of Organizational Culture on Communication and Information, *Journal of Management Studies* Vol.31, hal. 807-828.
- Clark, A. E. (1997). *Job satisfaction* and Gender: Why Are Women so Happy at Work? *Labour Economics*, Vol. 4, hal. 341-372.
- Colarelli, S.M., Dean, R.A., dan Konstans, C. (1987). Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72(4). hal 558-66.
- Darwati, Khomsiyah, dan Rahayu. 2004. Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan. Simposium Nasional Akuntansi VII. Denpasar-Bali.
- Directory Ikatan Akuntan Indonesia. 2006. Ikatan akuntan Indonesia, Kompartemen akuntan Pendidik
- Fang Yi Wu. (2009). *The Relationship between Leadership Styles and Foreign English Teachers Job satisfaction in Adult English Cram Schools: Evidences in Taiwan*. Journal of American Academy of Business, Cambridge.

- Fernando, J., Mulki, J.P., dan Marshall, G.W. 2005. A Meta-Analysis of The Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance. *Journal of Business Research*, (58) : 705-714
- Flamholtz, E., dan Narasimhan, R.K. 2005. Differential Impact of Cultural Elements on Financial Performance. *European Management Journal*, (23) : 50-64
- Fleishman, A dan Peters, D.R. 1962. Leadership Attitudes and Managerial “Success”, *Personel Psychology*. 127-143.
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghiselli, Edwin E. & Wyatt, Thomas A. (1972). *Need Satisfaction, Managerial Success, and Attitude Toward Leadership*. *Personnel Psychology*, 25, 413 – 420
- Gibson James. L, Ivancevich John M dan Donnely James H, Jr. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Terjemahan. Jilid 1. Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Goleman, Daniel. 2000. Leadership That Gets Results. *Havard Business Review*. USA. March – April
- Gregson, T. (1990). Measuring *Job satisfaction* with a Multiple-Choice Format of the Job Descriptive Index, *Psychological Reports* 66, hal: 787-93.
- _____. (1992). An Investigation of the Causal Ordering of *Job satisfaction* and Organizational Commitment in Turnover Models in Accounting, *Behavioral Research in Accounting*. Vol 4, hal: 80-95.
- Gujarati, D.N. (1995). *Basic Econometrics*, 4th Edition, McGraw-Hill Inc. New York.
- Handoko, T.Hani. (1995). *Manajemen*, Edisi 2. BPFE Yogyakarta
- Hayes, R.D, dan K. Hollman. (1996), Managing Diversity: Accounting Firms and Female Employees, *The CPA Journal*, (May), hal. 36-39.
- Henri, J. Francois. 2006. Organizational Culture and Performance Measurement Systems. *Accounting Organizations and Society*, (31): 77-103
- Hooks, K.L, dan S.J Cheramy. (1994), Facts and Myths About Women CPAs, *Journal of Accountancy*. (October), hal. 79-86. ”Ikatan Akuntan Keberatan Audit Dana Kampanye”. *Jawa Pos*, 7 Agustus 2008, hal. 16.
- Hughes Richard L., Ginnett Robert C., dan Curphy Gordon J. (1999), *Leadership*, 3rd Edition, Singapore: Irwin/McGraw-Hill.

- Igbaria, M., dan Tan, M., 1997. The Consequences of Information Technology Acceptance on Subsequent Individual Performance. *Information & Management* 32, p. 113 – 121.
- Jogiyanto, H.M (Jogiyanto, H.M (2008), *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*, Edisi 1, Andi Offset, Yogyakarta.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). *The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research*. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Kalbers, Lawrence P., dan Fogarty, Timothy J. 1995. Profesionalism its Consequences: A Study of Internal Auditors. *Auditing: A Journal of Practice*, Vol. 14, No. 1: 64-86
- Kennedy, J. 1993. Debiasing Audit Judgement With Accountability: A Frame Work and Experience Mental Result. *Journal of Accounting Research: (Autumn)* 23: 1-245.
- Kenneth, M.H, Bruce, A.L, dan Joseph, M.L. (2000), *Job satisfaction Among Entry-Level Accountants*, *The CPA Journal*. (May), hal. 76-78.
- Kreitner dan Kinichi. 1998. *Organization Behavior*. Irwin. McGraw-Hill, Boston.
- Larkin, Joseph M. 1990. Does Gender Affect Internal auditors' Performance? *The Women CPA*, Spring : 20 – 24
- Lagomarsino, R. dan Cardona, P. 2003. Relationships Among Leadership, Organizational Commitment and OCB In Uruguayan Health Institutions. Working Paper, WP No.494
- Lekatompessy, J. Eduard., 2005. Analisis Variabel-variabel Anteseden dan Konsekuensi Organizational-Professional Conflict Akuntan di KAP dan Industri. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 8, No. 2, Mei 2005: p. 158 – 174.
- Libby, R. dan Lipe, M. 1992. Incentive Effects and The Cognitive Processes Involved in Accounting Judgements, *Journal of Accounting Research* 30: 249-273.
- Lok, Peter dan Crawford, John. 2004. The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job satisfaction and Organizational Commitment. *The Journal of Management Development* (23) : 321-337
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*. ninth Edition. McGraw-Hill. Inc., New York.
- Maryani, Dwi., dan Bambang Supomo. (2001). Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 3, No. 1, April: p. 367 – 376.

- Marganingsih, Arywati. (2009). Analisis Variabel Anteseden Perilaku Auditor Internal dan Konsekuensinya terhadap Kinerja : Studi Empiris pada Auditor di Lingkungan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah – Lembaga Pemerintah Non Departemen. *Tesis Pascasarjana Ilmu Akuntansi Universitas Indonesia*
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson (2006). *Human Resource Management*. Edisi 10. Salemba Empat
- McDaniel, Linda S. (1990). The Effects of Time Pressure and Audit Program Structure on Audit Performance. *Journal of Accounting Research* Vol. 28, No. 2, pp 267 – 285. University of Chicago : Blackwell Publishing on behalf of Accounting Research, Booth School of Business
- McKee, T.E, dan W.E. Stead. (1988), Managing The Professional Accountant, *Journal of Accountancy*. (Juli), hal. 76-86.
- Miner, John B (1992). *Industrial Organization Psychology*, Mc Graw Hill.
- Mobley, W.H., R.W. Griffeth., H. H. Hand., dan B. M. Meglino., 1979. Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Journal of Applied Psychology* 62: p. 237 – 240.
- Moyes, G.D, Stephen, O.A, dan Gouranga G. (2006), Factors Influencing The Level of *Job satisfaction* of Hispanic Accounting Professionals: A Perceptual Survey, *Journal of Business and Economics Studies*. Vol. 12, hal. 12-26.
- Nguyen, A.N, Jim T., dan Steve B. (2003). *Job Autonomy and Job satisfaction: New Evidence*, *Working Paper*, Lancaster University Management School. UK.
- Norris, D.R., dan Niebuhr, R.E. (1983). Professionalism, Organizational Commitment and *Job satisfaction* in an Accounting Organization, *Accounting, Organizatins and Society*. (December), hal. 49-59.
- Nurhayati, Putri. (2007). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja*. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Otley, David T. 1980. The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organization and Society*. (5): 413 – 428.
- Patten, D.M. (1995), Supervisory Actions and *Job satisfaction: An Anaiysis of Differences Between Large and Small Pubiic Accounting Firms*, *Accounting Horizons*. Vol. 9, hel. 17-28.

- Pasewark, W.R., J.R. Strawser. 1996. The Determinants and Outcomes Associated With Job Insecurity in a Professional Accounting Environment, *Behavioral Research in Accounting* 8: 91-113
- Prasita, Andin., dan Priyo Hari Adi. 2007. Pengaruh Kompleksitas Audit dan Tekanan Anggaran Waktu Terhadap Kualitas Audit dengan Moderasi Pemahaman Terhadap Sistem Informasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol. XIII, No. 1; 54-78
- Reed, S., Kratchman, S.H., dan Strawser, R.H. (1994). *Job satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants: The Impact of Locus of Control and Gender. Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol 7, hal. 1-58.
- Restuningdiah, Nurika dan Nur Indriantoro. 2000. Pengaruh Partisipasi Terhadap Kepuasan Pemakai dalam Pengembangan Sistem Informasi dengan Kompleksitas Tugas, Kompleksitas Sistem, dan Pengaruh Pemakai sebagai Moderating Variabel. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* 3 (2): 119-133.
- Griffin, Ricky W., dan Ebert J. Ronald (1999). *Business*, 5th Edition, New Jersey, Prentice Hall International Inc.
- Rivai, Harif Amali. 2001. Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vol. 3, No. 1 (April); 335-352
- Robbins, P. Stephen. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Keenam. PT. Indeks, Jakarta.
- Robbins, Stephen. (2009). *Essentials of Organizational Behavior*. 10th Edition. Prentice Hall
- Ross, Quarles. 1994. An Examination of Promotion Opportunities and Evaluation Criteria as Mechanisms for Affecting Internal Auditor Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 6, Iss. 2; p. 176.
- Silverthorne, Colin. 2004. The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and *Job satisfaction* In Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, (25) : 592-599
- Solimun. 2002. *Multivariate analysis, Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan AMOS*, Cetakan pertama. Penerbit Universitas Negeri Malang.

- Sososutikno, Christina. 2003. Hubungan Tekanan Anggaran Waktu dengan Perilaku Disfungsional serta Pengaruhnya Terhadap Kualitas Audit, *Simposium Nasional Akuntansi VI (Oktober)*: 1116-1124.
- Suwandi dan Indriantoro, N. 1999. Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 2 (2): 173-195
- Spector, Paul E, Job satisfaction Application, Assessment, Cause, and Consequences, Sage Publications
- Tan, Hun-Tong, Terence Bu-Peow Ng, dan Bobby-Yeong Mak. (2002). The Effects of Task Complexity on Auditors' Performance: The Impact of Accountability and Knowledge. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 21, No. 2, September
- Trisnaningsih, S., 2003. Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur). *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, (6) : 199 – 216.
- _____ (2007). Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Corporate Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor. *Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar*.
- Waggoner, J.B, dan Cashell, J.D. 1991. The Impact of Time Pressure on Auditor's Performance. *CPA Journal*, Jan-Apr: 27-32
- Wijanto, Setyo Hari. 2008. Konsep dan Tutorial: Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8. Graha Ilmu.
- Yousef, A. Davish. 2000. Organizational Commitment: A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior With *Job satisfaction* and Performance in A Non-Western Country. *Journal of Management Psychology*, (15) : 6-28
- Yulk, Gary. (2006). *Leadership in Organizations*. Pearson

Tabel 1.1 Pemegang Izin Praktek Akuntan Publik Per 2008

Usia 26-40 thn	106 orang	(12,0%)
Usia 41-50 thn	229 orang	(26,0%)
Usia 51-60 thn	257 orang	(29,0%)
Usia 61-70 thn	243 orang	(28,0%)
Usia 71-80 thn	37 orang	(4,0 %)
Usia 81-90 thn	5 orang	(1,0 %)

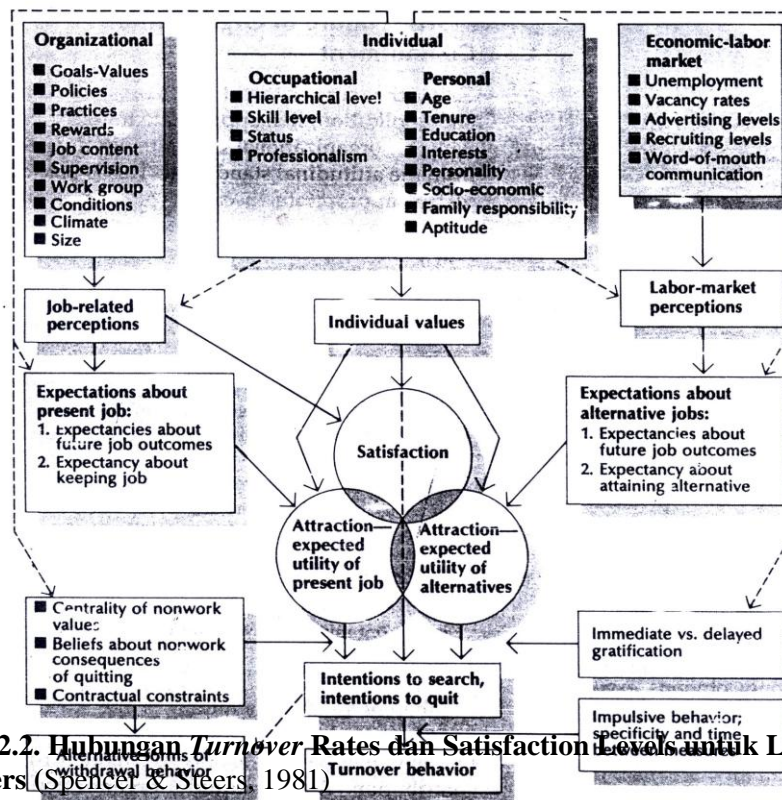
Sumber : IAPI

Catatan 1:

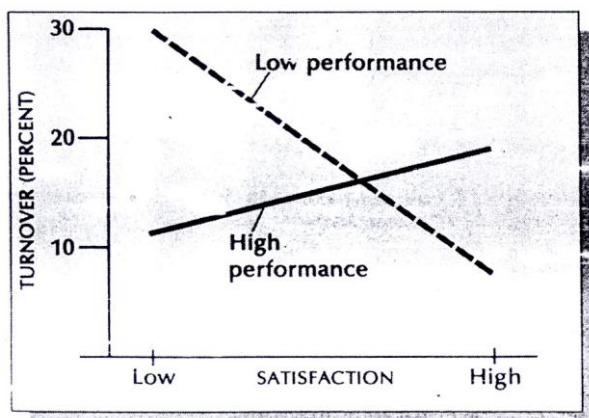
Menurut data Pusat Pembinaan Akuntan dan Jasa Penilai (PPAJP)-Depkeu, pada tahun 2008 jumlah KAP di Indonesia ada 389, partner 805 orang, auditor 9.012 orang dan non auditor (konsultan) 987 orang. Sehingga total profesional staf adalah 9.999. Pada penelitian ini KAP dikelompokkan menjadi 3 berdasarkan jumlah karyawan,

1. KAP Besar (karyawan diatas 400 orang, ada 4 KAP)
2. KAP Menengah (karyawannya 100-400 orang (ada 13 KAP)
3. KAP Kecil adalah KAP yang jumlah karyawannya dibawah 100 orang (ada 327 KAP)

Gambar 2.1. Model Employee Turnover Process (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979)



Gambar 2.2. Hubungan Turnover Rates dan Satisfaction Levels untuk Low and High Performers (Spence & Steers, 1981)



Tabel 4.1. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Web	Seminar	Kurir	Jumlah	% Kurir
Kuesioner yang disebarikan	201	70	1363	1444	100%
Kuesioner yang tidak kembali	0	0	218	218	18%
Kuesioner yang kembali	201	70	1008	1216	65%
Kuesioner yang tidak memenuhi syarat	0	3	55	58	5%
Kuesioner yang memenuhi syarat ¹⁾	201	67	910	1178	62%

¹⁾Tidak semua kuesioner yang kembali dapat digunakan dalam penelitian karena ada responden yang tidak menjawab semua pertanyaan. Jika lebih dari 25 % item kuesioner tidak dijawab, kuesioner tersebut tidak diikutsertakan dalam penelitian, tetapi jika hanya beberapa item yang kosong maka kuesioner tersebut tetap digunakan, untuk item yang kosong diberi nilai rata-rata respon dari seluruh responden lain untuk pertanyaan tersebut (Sekaran, 2003).

Tabel 4.2. Demografi Responden Berdasarkan Pendidikan, Pengalaman Dan Level

	KAP Big 4		KAP Menengah		KAP Kecil		Jumlah Keseluruhan	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
PENDIDIKAN								
S1	312	97.20%	422	93.99%	376	92.16%	1110	94.23%
S2	9	2.80%	27	6.01%	32	7.84%	68	5.77%
Total	321	100.00%	449	100.00%	408	100.00%	1178	100.00%
POSISI/LEVEL								
Junior	142	44.24%	212	47.22%	209	51.23%	563	47.79%
Senior	114	35.51%	149	33.18%	139	34.07%	402	34.13%
Supervisor	25	7.79%	49	10.91%	35	8.58%	109	9.25%
Manager	40	12.46%	39	8.69%	25	6.13%	104	8.83%
Total	321	100.00%	449	100.00%	408	100.00%	1178	100.00%
PENGLMNERKERJA								
≤ 2 Tahun	180	56.07%	231	51.45%	229	56.13%	640	54.33%
2.1 - 5 tahun	99	30.84%	113	25.17%	117	28.68%	329	27.93%
5.1 - 10 tahun	30	9.35%	68	15.14%	43	10.54%	141	11.97%
≥ 10 tahun	12	3.74%	37	8.24%	19	4.66%	68	5.77%
Total	321	100.00%	449	100.00%	408	100.00%	1178	100.00%

Tabel 4.3. Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Dan Usia

	KAP Big 4		KAP Menengah		KAP Kecil		Jumlah Keseluruhan	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Wanita								
20-24	110	34.27%	96	21.38%	92	22.55%	298	25.30%
25-29	66	20.56%	73	16.26%	59	14.46%	198	16.81%
30-34	13	4.05%	24	5.35%	18	4.41%	55	4.67%
35-39	2	0.62%	6	1.34%	8	1.96%	16	1.36%
diatas 39	2	0.62%	6	1.34%	11	2.70%	19	1.61%
Total Wanita	193	60.12%	205	45.66%	188	46.08%	586	49.75%
Pria								
20-24	64	19.94%	83	18.49%	76	18.63%	223	18.93%
25-29	46	14.33%	93	20.71%	82	20.10%	221	18.76%
30-34	9	2.80%	34	7.57%	39	9.56%	82	6.96%
35-39	3	0.93%	16	3.56%	13	3.19%	32	2.72%
diatas 39	6	1.87%	18	4.01%	10	2.45%	34	2.89%
Total Pria	128	39.88%	244	54.34%	220	53.92%	592	50.25%
TOTAL	321	100.00%	449	100.00%	408	100.00%	1178	100.00%

Tabel 4.4. Ringkasan Hasil Uji Validitas KAP Kecil, KAP Menengah, dan KAP Besar

No	Variabel Indikator		KAP KECIL	KAP MENENGAH	KAP BESAR
GAYA KEPEMIMPINAN KONSIDERAN					
1	P1	Hubungan antara atasan dengan bawahan di tempat saya bekerja sangat dekat.	Valid	Valid	Valid
2	P2	Di kantor saya, terdapat rasa saling percaya antara atasan dan bawahan.	Valid	Valid	Valid
3	P3	Atasan di tempat saya bekerja menghargai gagasan dari bawahan.	Valid	Valid	Valid
4	P4	Atasan di tempat saya bekerja menghargai kritikan dari bawahan	Valid	Valid	Valid
5	P5	Komunikasi antara atasan dan bawahan sangat terbuka dan menyenangkan.	Valid	Valid	Valid
	Reliability		Reliabel	Reliabel	Reliabel
GAYA KEPEMIMPINAN STRUCTURE					
6	P6	Atasan di tempat saya bekerja mampu berkomunikasi dengan bawahan secara jelas dan efektif.	Valid	Valid	Valid
7	P7	Atasan di tempat saya bekerja selalu memberikan arahan yang benar dalam mengerjakan tugas.	Valid	Valid	Valid
8	P8	Atasan di tempat saya bekerja selalu menekankan pekerjaan dengan memfokuskan pada tujuan dan hasil.	Kurang Valid	Valid	Kurang Valid
	Reliability		Reliabel	Reliabel	Reliabel
KOMPLEKSITAS TUGAS					

9	KT1	Saya sering menghadapi klien yang sulit untuk memberi data dalam melaksanakan tugas saya	Kurang Valid	Kurang Valid	Kurang Valid
10	KT2	Karakteristik industri klien seringkali menyulitkan tugas saya.	Valid	Valid	Valid
11	KT3	Ukuran dan kompleksitas usaha klien seringkali menyulitkan tugas saya	Valid	Valid	Valid
12	KT4	Standar Audit dan standar akuntansi terkadang membuat tugas saya sebagai menjadi sulit.	Valid	Kurang Valid	Valid
Reliability			Reliabel	Reliabel	Reliabel
TIME BUDGET					
13	T1	Keterbatasan alokasi waktu yang diberikan (budget time) merupakan beban yang berat bagi saya.	Valid	Valid	Valid
14	T2	Keterbatasan alokasi waktu audit tidak mengurangi kualitas pekerjaan yang saya.*)	Kurang Valid	Kurang Valid	Kurang Valid
15	T3	Keterbatasan alokasi waktu dapat mengganggu proses pekerjaan yang seharusnya saya lakukan.	Valid	Valid	Valid
16	T4	Jangka waktu penugasan yang diberikan kepada saya seringkali terbatas	Kurang Valid	Valid	Valid
Reliability			Reliabel	Fixed	Fixed
KINERJA					
17	KN1	Saya bekerja lebih baik (lebih efisien) dibandingkan rata-rata rekan kerja saya	Kurang Valid	Kurang Valid	Valid
18	KN2	Saya menerima evaluasi kinerja yang memuaskan (melebihi standar yang ditetapkan perusahaan).	Valid	Valid	Valid
19	KN3	Saya menemukan cara untuk melakukan prosedur pelaksanaan pekerjaan saya dengan lebih baik.	Kurang Valid	Valid	Valid
20	KN4	Pekerjaan saya sering dihargai/diapresiasi oleh klien	Kurang Valid	Valid	Valid
Reliability			Fixed	Fixed	Cukup Reliabel
TURNOVER INTENTION					
21	KB1	Saya ingin mencari pekerjaan selain profesi saya saat ini	Valid	Valid	Valid
22	KB2	Saya ingin mencari pekerjaan selain pekerjaan saya saat ini.	Valid	Valid	Valid
23	KB3	Saya ingin mencari pekerjaan lain dengan imbalan yang lebih baik.	Valid	Valid	Valid
24	KB4	Saya ingin mencari pekerjaan dengan jabatan yang lebih tinggi	Valid	Valid	Kurang Valid
Reliability			Reliabel	Reliabel	Reliabel
JOB SATISFACTION					
SALARY					
25	SL1	Saya merasa imbalan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.	Valid	Kurang Valid	Valid
26	SL2	Ketika saya memikirkan jumlah gaji saya, saya merasa tidak dihargai oleh kantor saya.*)	Kurang Valid	Kurang Valid	Kurang Valid
27	SL3	Saya merasa puas dengan kesempatan saya untuk memperoleh peningkatan gaji	Valid	Kurang Valid	Valid
28	SL4	Di kantor saya ada kesenjangan gaji yang cukup tinggi antara karyawan yang satu dengan yang lain	Kurang Valid	Kurang Valid	Kurang Valid
PROMOSI					

29	PR1	Di kantor ini, saya dapat maju (berkembang) sama cepatnya dengan di tempat lain.	Valid	Kurang Valid	Valid
30	PR2	Kantor saya memberikan kesempatan promosi bagi setiap pegawai.	Valid	Kurang Valid	Valid
31	PR3	Promosi dapat meningkatkan pendapatan dan status sosial saya	Kurang Valid	Kurang Valid	Kurang Valid
32	PR4	Di kantor saya ada prosedur yang jelas mengenai kenaikan jabatan.	Valid	Kurang Valid	Kurang Valid
BENEFIT					
33	B1	Benefit yang saya terima dikantor ini sama baiknya dengan yang ditawarkan dikantor lain.	Valid	Kurang Valid	Valid
34	B2	Paket benefit yang saya peroleh fair, adil, dan pantas.	Valid	Kurang Valid	Valid
35	B3	Ada benefit yang seharusnya saya dapatkan tetapi tidak diberikan kantor.	Kurang Valid	Kurang Valid	Kurang Valid
36	B4	Saya tidak puas dengan benefit yang saya terima *)	Kurang Valid	Kurang Valid	Kurang Valid
KOMUNIKASI					
37	KO1	Komunikasi antar atasan dan bawahan di kantor saya menyenangkan.	Valid	Kurang Valid	Valid
38	KO2	Komunikasi antar sesama rekan kerja di kantor saya menyenangkan.	Kurang Valid	Valid	Kurang Valid
39	KO3	Pendelegasian kewenangan dan tanggung jawab di kantor ini tidak jelas bagi saya. *)	Kurang Valid	Kurang Valid	Kurang Valid
40	KO4	Goals/ tujuan (sasaran) yang ingin dituju oleh kantor ini tidak jelas bagi saya. *)	Kurang Valid	Kurang Valid	Kurang Valid
CO WORKER					
41	C1	Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja saya dikantor ini	Kurang Valid	Valid	Kurang Valid
42	C2	Saya dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja saya di kantor ini	Kurang Valid	Valid	Kurang Valid
43	C3	Saya suka bekerja sama dengan rekan kerja saya di kantor ini	Kurang Valid	Valid	Kurang Valid
44	C4	Saya harus bekerja lebih keras karena ketidakmampuan dari rekan kerja saya. *)	Kurang Valid	Kurang Valid	Kurang Valid
	Reliability		Cukup Reliabe	Cukup Reliabe	Cukup Reliabel

*) Kuesioner di reverse

Tabel 4.5. Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas-Seluruh KAP

No	Variabel Laten	KAP Kecil	KAP Menengah	KAP Besar
1	LEADERSHIP_CONSIDERATION	Reliabel	Reliabel	Reliabel
2	LEADERSHIP_STRUCTURE	Reliabel	Reliabel	Reliabel
3	COMPLEXITY	Reliabel	Reliabel	Reliabel
4	TIME	Reliabel	Fixed	Fixed
5	PERFORMANCE	Fixed	Fixed	Cukup Reliabel
6	TURNOVER	Reliabel	Reliabel	Reliabel
7	JOBS	Cukup Reliabel	Cukup Reliabel	Cukup Reliabel
8	JOBSPERFORMANCE	Reliabel	Reliabel	Reliabel

Tabel 4.6. Hasil Kecocokan Keseluruhan Model pada KAP Kecil

Ukuran GOF	Target – Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi Model	Tingkat Kecocokan
Chi-Square P	Nilai yang kecil $P > 0,05$	2312,82 ($P = 0.0$)	Kurang Baik
NCP Interval	Nilai yang kecil Interval yang sempit	1284,69 (1148,72 ; 1428,34)	Baik
RMSEA	$RMSEA \leq 0,08$	0,055	Baik
ECVI	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI <i>saturated</i>	$M^* = 6,86$ $S^* = 6,27$ $I^* = 214,08$	Baik
AIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan AIC <i>Saturated</i>	$M^* = 2793,69$ $S^* = 2550,00$ $I^* = 87132,47$	Baik
CAIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan CAIC <i>saturated</i>	$M^* = 3966,33$ $S^* = 8939,37$ $I^* = 87383,04$	Baik
NFI	$NFI \geq 0,90$	0,97	Baik
NNFI	$NNFI \geq 0,90$	0,98	Baik
CFI	$CFI \geq 0,90$	0,99	Baik
IFI	$IFI \geq 0,90$	0,99	Baik
RFI	$RFI \geq 0,90$	0,97	Baik
CN	$CN \geq 200$	203,39	Baik
RMR	Standardized RMR $\leq 0,05$	0,062	Kurang Baik
GFI	$GFI \geq 0,90$	0,81	Cukup Baik (Marginal Fit)
AGFI	$AGFI \geq 0,90$	0,77	Kurang Baik

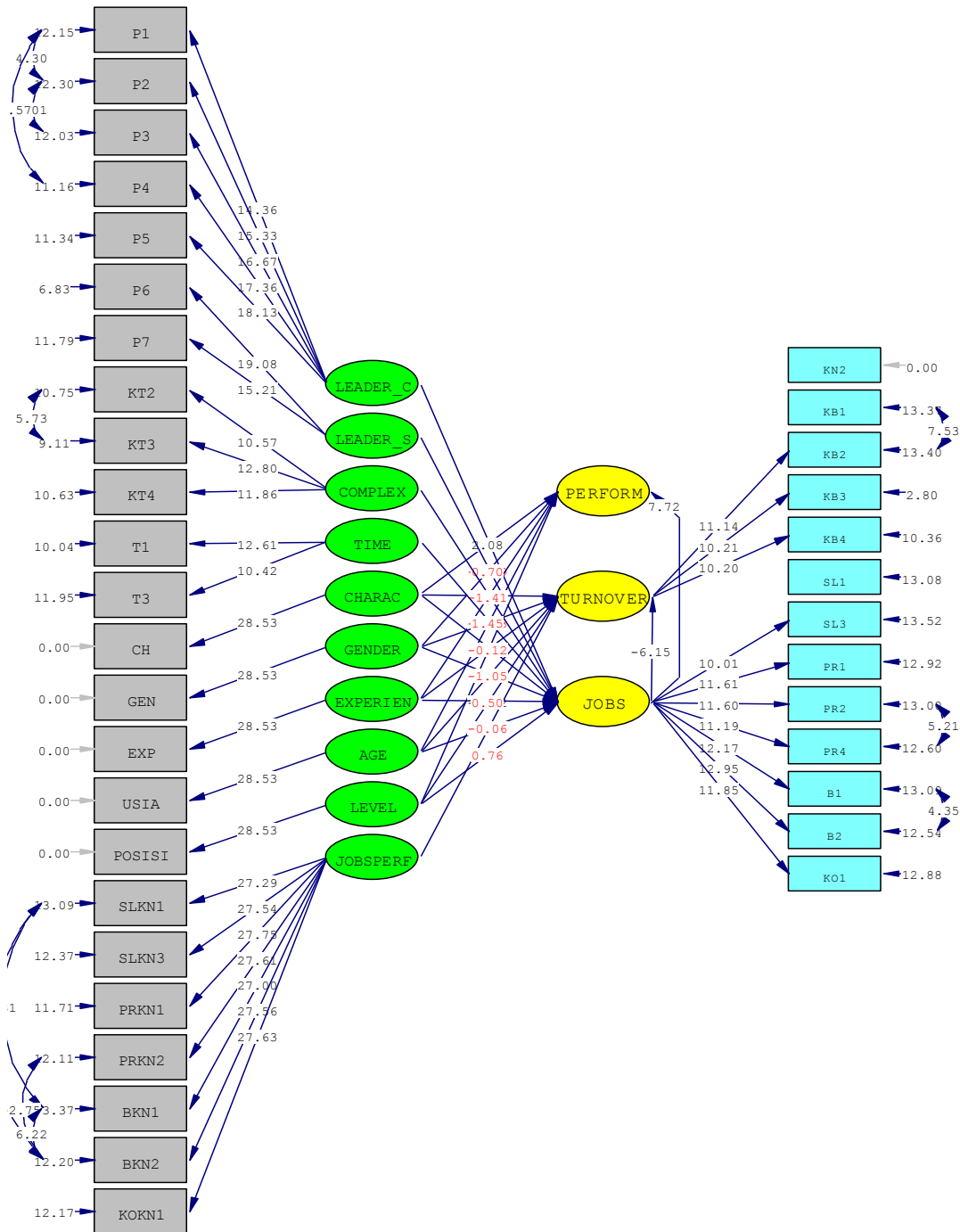
* M = Model; S = Saturated; I = Independence

Tabel 4.7. Hasil Uji Model Struktural pada KAP Kecil

Model 1				
JOBS = 1.14*LEADER_C	- 0.16*LEADER_S	- 1.04*COMPLEX	+ 1.18*TIME	+ 0.0043*CHARAC
(0.51)	(0.45)	(0.67)	(0.73)	(0.084)
2.26	-0.35	-1.56	1.62	0.051
- 0.062*GENDER + 0.072*EXPERIEN - 0.0014*AGE + 0.063*LEVEL,				
(0.081)	(0.14)	(0.14)	(0.11)	
-0.76	0.51	-0.010	0.56	

Errorvar.= 0.20 , R ² = 0.80 (0.072) 2.77				
Hipotesis	Path	Estimasi	Nilai t	Kesimpulan
H1	LEADER_C → JOBS	1,14	2,26	Signifikan
H2	LEADER_S → JOBS	-0,16	-0,35	Tidak Signifikan
H3	COMPLEX → JOBS	-1,04	-1,56	Tidak Signifikan
H4	TIME → JOBS	1,18	1,62	Tidak Signifikan
	CHARAC → JOBS	0,0043	0,051	Tidak Signifikan
	GENDER → JOBS	-0,062	-0,76	Tidak Signifikan
	EXPERIEN → JOBS	0,072	0,51	Tidak Signifikan
	AGE → JOBS	-0,0014	-0,010	Tidak Signifikan
	LEVEL → JOBS	0,063	0,56	Tidak Signifikan
Model 2 PERFORM = 0.50*JOBS + 0.052*CHARAC - 0.0094*GENDER + 0.038*EXPERIEN - 0.098*AGE - (0.060) (0.046) (0.046) (0.078) (0.075) 8.24 1.12 -0.21 0.49 -1.30 0.0052*LEVEL, Errorvar.= 0.75 , R ² = 0.25 (0.062) (0.055) -0.083 13.54				
Hipotesis	Path	Estimasi	Nilai t	Kesimpulan
H5	JOBS → PERFORM	0,50	8,24	Signifikan
	CHARAC → PERFORM	0,052	1,12	Tidak Signifikan
	GENDER → PERFORM	-0,0094	-0,21	Tidak Signifikan
	EXPERIEN → PERFORM	0,036	0,49	Tidak Signifikan
	AGE → PERFORM	-0,098	-1,30	Tidak Signifikan
	LEVEL → PERFORM	-0,0052	-0,083	Tidak Signifikan
Model 3 TURNOVER = - 0.45*JOBS + 0.24*JOBSPERF + 0.12*CHARAC + 0.036*GENDER - (0.079) (0.061) (0.051) (0.049) -5.69 3.89 2.31 0.74 0.12*EXPERIEN + 0.099*AGE - 0.21*LEVEL, Errorvar.= 0.76 , R ² = 0.24 (0.085) (0.081) (0.070) (0.14) -1.44 1.22 -2.96 5.32				
Hipotesis	Path	Estimasi	Nilai t	Kesimpulan
H6	JOBS → TI	-0,45	-5,69	Signifikan
H7	JOBSPERF → TI	0,24	3,89	Signifikan
	CHARAC → TI	0,12	2,31	Signifikan
	GENDER → TI	0,036	0,74	Tidak Signifikan
	EXPERIEN → TI	-0,12	-1,44	Tidak Signifikan
	AGE → TI	0,099	1,22	Tidak Signifikan
	LEVEL → TI	-0,21	-2,96	Signifikan

Gambar 4.1. Path Diagram Model Struktural – KAP Kecil



Chi-Square=1123.83, df=547, P-value=0.00000, RMSEA=0.051

Tabel 4.8. Hasil Kecocokan Keseluruhan Model pada KAP Menengah

Ukuran GOF	Target – Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi Model	Tingkat Kecocokan
Chi-Square P	Nilai yang kecil $P > 0,05$	2019.27 ($P = 0.0$)	Kurang Baik
NCP Interval	Nilai yang kecil Interval yang sempit	1163.07 (1036.78 ; 1297.02)	Baik
RMSEA	$RMSEA \leq 0,08$	0,057	Baik
ECVI	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI <i>saturated</i>	$M^* = 5,43$ $S^* = 4,62$ $I^* = 191,70$	Baik
AIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan AIC <i>Saturated</i>	$M^* = 2432,07$ $S^* = 2070,00$ $I^* = 85881,76$	Baik
CAIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan CAIC <i>saturated</i>	$M^* = 3627,11$ $S^* = 7355,77$ $I^* = 86111,57$	Baik
NFI	$NFI \geq 0,90$	0,98	Baik
NNFI	$NNFI \geq 0,90$	0,98	Baik
CFI	$CFI \geq 0,90$	0,99	Baik
IFI	$IFI \geq 0,90$	0,99	Baik
RFI	$RFI \geq 0,90$	0,97	Baik
CN	$CN \geq 200$	200,02	Baik
RMR	Standardized RMR $\leq 0,05$	0,072	Kurang Baik
GFI	$GFI \geq 0,90$	0,84	Cukup Baik (Marginal Fit)
AGFI	$AGFI \geq 0,90$	0,79	Kurang Baik

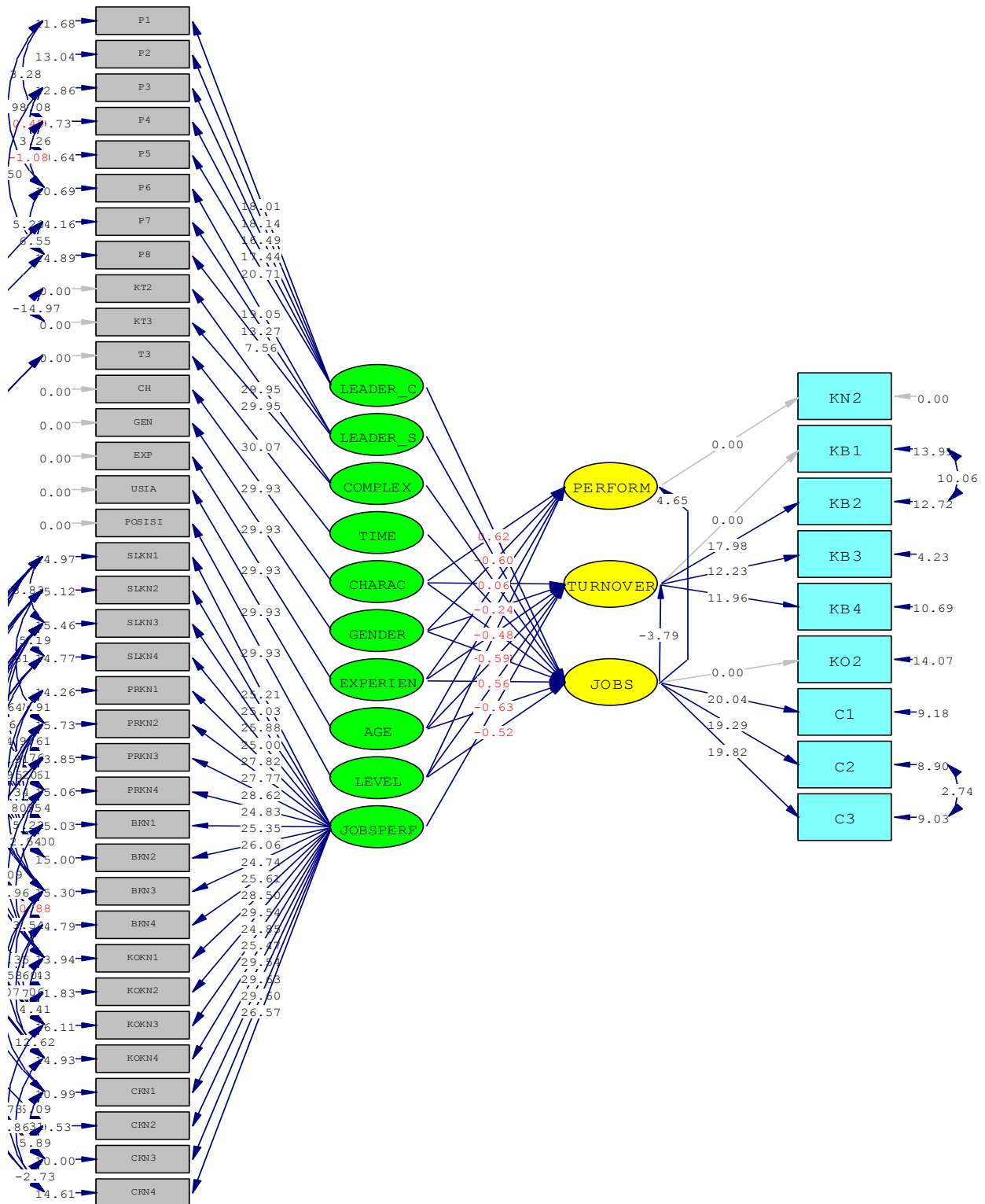
* M = Model; S = Saturated; I = Independence

Tabel 4.9. Hasil Uji Model Struktural pada KAP Menengah

Model 1 $JOBS = 10.27*LEADER_C - 9.97*LEADER_S + 0.022*COMPLEX - 0.097*TIME - 0.46*CHARAC +$ (16.48) (16.60) (0.40) (0.40) (0.96) 0.62 -0.60 0.055 -0.24 -0.48 $0.55*GENDER + 0.88*EXPERIEN - 1.00*AGE - 1.21*LEVEL, Errorvar. = 0.42, R^2 = 0.58$ (0.93) (1.56) (1.57) (2.31) (0.60) 0.59 0.56 -0.63 -0.52 0.70				
Hipotesis	Path	Estimasi	Nilai t	Kesimpulan
H1	LEADER_C → JOBS	10,27	0,62	Tidak Signifikan
H2	LEADER_S → JOBS	-9,97	-0,60	Tidak Signifikan
H3	COMPLEX → JOBS	0,022	0,055	Tidak Signifikan
H4	TIME → JOBS	-0,097	-0,24	Tidak Signifikan
	CHARAC → JOBS	-0,46	-0,48	Tidak Signifikan
	GENDER → JOBS	0,55	0,59	Tidak Signifikan
	EXPERIEN → JOBS	0,88	0,56	Tidak Signifikan
	AGE → JOBS	-1,00	-0,63	Tidak Signifikan
	LEVEL → JOBS	-1,21	-0,52	Tidak Signifikan
Model 2 $PERFORM = 0.23*JOBS + 0.035*CHARAC + 0.016*GENDER + 0.080*EXPERIEN - 0.070*AGE -$ (0.049) (0.046) (0.046) (0.086) (0.091) 4.65 0.76 0.35 0.93 -0.76 $0.13*LEVEL, Errorvar. = 0.93, R^2 = 0.071$ (0.064) (0.062) -2.04 14.89				
Hipotesis	Path	Estimasi	Nilai t	Kesimpulan
H5	JOBS → PERFORM	0,23	4,65	Signifikan
	CHARAC → PERFORM	0,035	0,76	Tidak Signifikan

	GENDER → PERFORM	0,016	0,35	Tidak Signifikan
	EXPERIEN → PERFORM	0,080	0,93	Tidak Signifikan
	AGE → PERFORM	-0,070	-0,76	Tidak Signifikan
	LEVEL → PERFORM	-0,13	-2,04	Signifikan
Model 3				
TURNOVER = - 0.76*JOBS + 0.13*CHARAC + 0.092*GENDER - 0.40*EXPERIEN - 0.0045*AGE + . (0.20) (0.064) (0.063) (0.12) (0.13) -3.79 1.97 1.45 -3.33 -0.036 0.18*LEVEL + 0.29*JOBSPERF, Errorvar.= 1.54 , R ² = -0.54 . (0.090) (0.094) (0.38) 2.02 3.06 4.05				
Hipotesis	Path	Estimasi	Nilai t	Kesimpulan
H6	JOBS → TI	-0,76	-3,79	Signifikan
H7	JOBSPERF → TI	0,29	3,06	Signifikan
	CHARAC → TI	0,13	1,97	Signifikan
	GENDER → TI	0,092	1,45	Tidak Signifikan
	EXPERIEN → TI	-0,40	-3,33	Signifikan
	AGE → TI	-0,0045	-0,036	Tidak Signifikan
	LEVEL → TI	0,18	2,02	Signifikan

Gambar 4.2. Path Diagram Model Struktural – KAP Menengah



Chi-Square=1964.07, df=801, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

Tabel 4.10. Hasil Kecocokan Keseluruhan Model pada KAP Besar

Ukuran GOF	Target – Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi Model	Tingkat Kecocokan
Chi-Square P	Nilai yang kecil $P > 0,05$	2018,39 ($P = 0.0$)	Kurang Baik
NCP Interval	Nilai yang kecil Interval yang sempit	923,70 (804,51 ; 1050,64)	Baik
RMSEA	$RMSEA \leq 0,08$	0,055	Baik
ECVI	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI <i>saturated</i>	$M^* = 7,27$ $S^* = 7,35$ $I^* = 218,92$	Baik
AIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan AIC <i>Saturated</i>	$M^* = 2325,70$ $S^* = 2352,00$ $I^* = 70055,61$	Baik
CAIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan CAIC <i>saturated</i>	$M^* = 3404,04$ $S^* = 7963,21$ $I^* = 70284,64$	Baik
NFI	$NFI \geq 0,90$	0,97	Baik
NNFI	$NNFI \geq 0,90$	0,98	Baik
CFI	$CFI \geq 0,90$	0,98	Baik
IFI	$IFI \geq 0,90$	0,98	Baik
RFI	$RFI \geq 0,90$	0,97	Baik
CN	$CN \geq 200$	168,16	Kurang Baik
RMR	Standardized RMR $\leq 0,05$	0,10	Kurang Baik
GFI	$GFI \geq 0,90$	0,80	Cukup Baik (Marginal Fit)
AGFI	$AGFI \geq 0,90$	0,76	Kurang Baik

* M = Model; S = Saturated; I = Independence

Tabel 4.11. Hasil Uji Model Struktural pada KAP Besar

Hipotesis	Path	Estimasi	Nilai t	Kesimpulan
H1	LEADER_C → JOBS	0,65	6,67	Signifikan
H2	LEADER_S → JOBS	0,28	4,15	Signifikan
H3	COMPLEX → JOBS	-0,083	-1,61	Tidak Signifikan
H4	TIME → JOBS	-0,021	-0,39	Tidak Signifikan
	CHARAC → JOBS	-0,074	-1,42	Tidak Signifikan
	GENDER → JOBS	0,036	0,66	Tidak Signifikan
	EXPERIEN → JOBS	-0,18	-2,14	Signifikan
	AGE → JOBS	-0,079	-0,90	Tidak Signifikan
	LEVEL → JOBS	0,20	2,56	Signifikan

<p>Model 2 $PERFORM = 0.31*JOBS + 0.074*CHARAC + 0.16*GENDER + 0.075*EXPERIEN - 0.071*AGE +$ (0.069) (0.045) (0.050) (0.072) (0.075) 4.47 1.64 3.15 1.05 -0.94</p> <p style="text-align: center;">$0.042*LEVEL, Errorvar.= 0.87, R^2 = 0.13$ (0.065) (0.22) 0.66 4.00</p>				
Hipotesis	Path	Estimasi	Nilai t	Kesimpulan
H5	JOBS → PERFORM	0,31	4,47	Signifikan
	CHARAC → PERFORM	0,074	1,64	Tidak Signifikan
	GENDER → PERFORM	0,16	3,15	Signifikan
	EXPERIEN → PERFORM	0,075	1,05	Tidak Signifikan
	AGE → PERFORM	-0,071	-0,94	Tidak Signifikan
	LEVEL → PERFORM	0,042	0,66	Tidak Signifikan
<p>Model 3 $TURNOVER = - 0.45*JOBS - 0.032*JOBSPERF + 0.045*CHARAC - 0.042*GENDER -$ (0.078) (0.054) (0.054) (0.055) -5.82 -0.59 0.84 -0.76</p> <p style="text-align: center;">$0.26*EXPERIEN - 0.081*AGE + 0.24*LEVEL, Errorvar.= 0.75, R^2 = 0.25$ (0.088) (0.090) (0.079) (0.087) -2.99 -0.90 3.00 8.56</p>				
Hipotesis	Path	Estimasi	Nilai t	Kesimpulan
H6	JOBS → TI	-0,45	-5,82	Signifikan
H7	JOBSPERF → TI	-0,032	-0,59	Tidak Signifikan
	CHARAC → TI	0,045	0,84	Tidak Signifikan
	GENDER → TI	-0,042	-0,76	Tidak Signifikan
	EXPERIEN → TI	-0,26	-2,99	Signifikan (negatif)
	AGE → TI	0,081	-0,90	Tidak Signifikan
	LEVEL → TI	0,24	3,00	Signifikan

Gambar 4.3. Path Diagram Model Struktural – KAP Besar

