

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA  
AUDITOR PEMERINTAH DENGAN KEPEMIMPINAN DAN JABATAN  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi empiris pada auditor pemerintah yang bekerja di BPKP perwakilan  
Daerah Istimewa Yogyakarta)**

**Arif Sapta Yuniarto**

***ABSTRACT***

*The main object of this research is to make empirically analysis the impact leadership and organizational position toward job satisfaction, and include organizational commitment as intervening variable. The result of research is expected to give contribution due to developing the theory, especially concerned within attitude accountancy. In addition, expected to give practical contribution for organizational especially BPKP Yogyakarta office.*

*This research have taken government auditor as an object in BPKP office, used stratified sampling method by questioner dissemination. Path analysis tool is used to response submitted problem formulation.*

*Based on the result of research can see that submitted four hypothesis of the research are rejected. The result indicated that there is significant direct effect between leadership and organizational position toward job satisfaction government auditor in BPKP Yogyakarta office. Variable of organizational commitment have insignificantly influence to job satisfaction.*

*Key words: organizational commitment, job satisfaction, leadership and organizational position.*

**LATAR BELAKANG**

Penelitian mengenai komitmen dan kepuasan kerja merupakan topik yang menarik untuk diteliti lebih lanjut, karena masalah kepuasan kerja akan terus muncul dalam organisasi manapun serta masih banyak ditemukan perbedaan

antara hasil penelitian terdahulu sehingga dimungkinkan untuk dilakukan penelitian lanjutan.

Menurut penelitian Mawday, Porter & Steers dalam Sri trisnaningsih (2002), suatu komitmen organisasi menunjukkan daya seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi pekerja terhadap organisasi. Penelitian terdahulu, Aranya et al. (1982), menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan komitmen profesional terhadap kepuasan kerja para akuntan yang bekerja di suatu institusi. Dengan menggunakan komitmen organisasi dan komitmen profesi sebagai prediktor kepuasan kerja, mereka menemukan adanya korelasi positif antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Mathieu (1999) membuat satu model penelitian berkaitan dengan beberapa penelitian sebelumnya mengenai interaksi antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasi. Sedang Harrel *et al.*, (1986) yang meneliti pengaruh komitmen organisasi, profesi, dan konflik organisasional profesi terhadap kepuasan kerja memberikan bukti bahwa komitmen akuntan pada organisasi profesi terdapat kecenderungan yang lebih positif dibandingkan dengan kepuasan kerja. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Gregson (1992) ; Quarles (1994) dan Guntur (2002) mendukung hasil penelitian ini yang menyimpulkan bahwa komitmen, kultur organisasi dan profesi berkorelasi positif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Aranya *et al.*, (1992); Ponzanski *et al.*, (1999) dan Harrel *et al.*, (1986) , serta Gregson (1992) telah memberikan penjelasan mengenai keterkaitan variabel-variabel komitmen organisasi, kultur dalam organisasi, profesi dan kepuasan kerja. Hampir seluruh penelitian tersebut melakukan investigasi pengaruh langsung (interaksi) antara variabel komitmen, jabatan profesi dan kultur dalam organisasi terhadap kepuasan kerja. Untuk mengembangkan gambaran yang lebih komprehensif dan melengkapi penjelasan yang telah ada, diperlukan suatu investigasi dampak tidak langsung tentang pengaruh kultur, jabatan dalam organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja bagi akuntan yang bekerja sebagai akuntan pemerintah tersebut. Hal ini sejalan dengan saran Shields *et al.*, (2000), yang mengatakan bahwa pengujian pengaruh tidak langsung dapat membantu menjelaskan pertanyaan penting yang belum dapat dijelaskan oleh penelitian dengan menggunakan dampak langsung.

Elemen lain yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain kultur, jabatan, motivasi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing institusi secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu. Pencapaian tujuan organisasi dan tujuan individu tersebut kemungkinan akan memberikan kepuasan kerja.

Penelitian ini akan memberikan gagasan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel *intervening*. Variabel *intervening* adalah satu variabel yang mempunyai pengaruh kontijen yang kuat (baik secara langsung maupun tidak langsung) pada hubungan variabel independent terhadap variabel dependen (Sakaran, 2000, dan Kerlinger, 2002).

Sejalan dengan variabel *intervening* tersebut, maka perlu dikaji lebih mendalam pengaruh secara langsung maupun tidak langsung antara kepemimpinan, jabatan, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja bagi auditor pemerintah sehingga dapat mempengaruhi tercapainya kualitas komitmen yang baik dalam suatu institusi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengaruh kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi**

Hill dan Caroll (1997) berpendapat bahwa, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Struktur organisasi adalah kerangka atau susunan unit atau satuan kerja

atau fungsi-fungsi yang dijabarkan dari tugas atau kegiatan pokok suatu organisasi, dalam usaha mencapai tujuannya. Setiap unit mempunyai posisi masing-masing, sehingga ada unit yang berbeda jenjang atau tingkatannya dan ada pula yang sama jenjang atau tingkatannya antara yang satu dengan yang lain.

Dubrin (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolaannya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Kualitas kepemimpinan tersebut akan memberikan kepuasan kerja bagi tiap individu yang bekerja pada suatu organisasi. Dengan demikian hipotesis pertama adalah:

H1 : Terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan dan kepuasan kerja bagi auditor pemerintah melalui komitmen dalam organisasi.

### **Pengaruh Jabatan Terhadap Komitmen Organisasi**

Dengan menggunakan model yang didesain oleh Aranya et al., (1991) pengaruh jabatan dalam organisasi terhadap komitmen organisasi dapat diterangkan dengan jelas. Studi ini menemukan bahwa peran jabatan memberi lebih berkomitmen terhadap tempat bekerja dan profesinya sebagai akuntan. Lebih lanjut riset ini menjelaskan bahwa sejalan dengan semakin tingginya jabatan akuntan dalam tingkat hirarki organisasi, mereka akan memiliki tingkat aktualisasi yang lebih kuat, kepuasan kerja secara intrinsik dan ekstrinsik yang lebih besar, serta komitmen profesional dan organisasinya juga lebih kuat.

Sedangkan menurut O'Rielley *et al.*, (1991) kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh fungsi dan jabatan karyawan dalam organisasi. Karyawan pada jabatan yang lebih tinggi merasa lebih puas karena memiliki kebebasan dalam melakukan perencanaan dan penilaian. Karyawan level bawah besar kemungkinannya mengalami ketidakpuasan dan kebosanan karena pekerjaan yang kurang menantang dan memperoleh tanggungjawab lebih kecil. Hal ini biasa terjadi pada karyawan level bawah berpendidikan tinggi yang memperoleh pekerjaan namun tidak sepadan dengan kemampuan dan keahliannya.

Hasil penelitian Ferris (1991) menunjukkan bahwa kepuasan kerja akuntan pemula lebih rendah dibandingkan akuntan yang mempunyai jabatan lebih tinggi. Dari studi Bline *et al.*, (1991) juga memperlihatkan bahwa akuntan pemula mengalami tekanan dan ketegangan lebih berat saat melaksanakan tugasnya daripada akuntan yang telah mempunyai jabatan yang lebih tinggi. Walaupun secara eksplisit tekanan dan ketegangan bisa mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Hal-hal yang menyebabkan kepuasan kerja akuntan pemula rendah

adalah mereka merasa kurang dibutuhkan, mereka merasa kurang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan serta ketidakjelasan peran mereka dalam organisasi. Hasil riset ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Guntur dan Yohanes (2002). Dengan menggunakan dasar berbagai penelitian tersebut dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H2 : Terdapat pengaruh tidak langsung antara jabatan dalam organisasi dan kepuasan kerja bagi auditor pemerintah melalui komitmen dalam organisasi.

### **Hubungan antara Komitmen organisasi dan kepuasan kerja**

Menurut Robbins (1996) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya kompensasi (*reward*) yang diterima pekerja dan banyaknya kepercayaan (kredibilitas) yang seharusnya diberikan. Sedangkan komitmen organisasi bagi akuntan dapat didefinisikan sebagai sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan serta nilai-nilai dari suatu organisasi dan atau profesi. Kedua, sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi atau profesi (Aranya *et al.*, 1992).

Komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah dua hal yang sering dijadikan pertimbangan saat mengkaji pergantian akuntan yang sedang bekerja. Beberapa hasil penelitian misalnya Gregson (1992) melaporkan hasil dari suatu studi awal bahwa kepuasan kerja sebagai pertanda awal terhadap komitmen organisasi dalam model pergantian akuntan yang bekerja, meskipun hubungan timbal-balik antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi kurang dapat

diterima secara statistik. Selanjutnya Harrel et al., (1986) yang meneliti pengaruh komitmen organisasi, profesi, dan konflik organisasional profesi pada kepuasan kerja menunjukkan bahwa komitmen akuntan pada organisasi terdapat kecenderungan yang lebih positif dibandingkan dengan kepuasan kerja.

Sedangkan Aranya *et al.*, (1992) menganalisis dampak komitmen organisasi dan profesional pada kepuasan kerja para akuntan yang dipekerjakan dengan menggunakan komitmen profesi dan organisasi sebagai prediktor kepuasan kerja menunjukkan hasil adanya korelasi yang signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja secara tidak langsung melalui komitmen profesi. Penelitian sebelumnya, Norris dan Neibuhr (1986) dan Meixner dan Bline (1989) juga mendukung dari hasil riset ini memberi kesimpulan bahwa komitmen organisasi dan profesi berkorelasi secara positif.

Quarles (1994) meneliti mekanisme yang mempengaruhi komitmen auditor internal, kepuasan kerja dan perubahan tujuan. Dalam studinya menghipotesiskan komitmen organisasi sebagai pertanda awal terhadap kepuasan kerja. Dan hasilnya menunjukkan hubungan positif yang ditolak antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja serta hubungan yang berlawanan antara kepuasan kerja dan perubahan tujuan.

Beberapa studi yang secara khusus menganalisis mengenai hubungan sebab akibat antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki hasil-hasil inkonklusif (yang tidak meyakinkan). Sebagai contoh penelitian Gregson (2002) melaporkan bahwa kepuasan kerja adalah pertanda awal terhadap komitmen,

William dan Hazer (1996) melaporkan hubungan timbal-balik yang mungkin terjadi antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja, tetapi tidak dapat diuji untuk model identifikasi masalah. Sedangkan Cury *et al.*, (1996) melaporkan bahwa tidak ada pendukung untuk keterkaitan sebab akibat antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja maupun sebaliknya, dan Mathieu (1999) menyatakan bahwa hasil-hasil dari penelitiannya tidak dapat mendukung suatu hubungan sebab akibat apabila variabel yang satu adalah presiden bagi yang lain meskipun terdapat hubungan timbal balik antara keduanya.

Dengan menggunakan dasar berbagai penelitian di atas maka dapat hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja auditor pemerintah

### **Mediasi Variabel Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara kepemimpinan, Jabatan dalam organisasi dan kepuasan kerja.**

Hipotesis yang dibangun pada sub bab ini memfokuskan pada pengaruh mediasi variabel komitmen organisasi terhadap kepemimpinan, jabatan dalam organisasi dan kepuasan kerja. Imron (2006) menemukan bahwa komitmen yang tinggi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja bagi akuntan pendidik yang memperoleh jabatan tinggi / puncak dan mempunyai pengaruh negative pada kondisi memperoleh jabatan yang rendah atau memperoleh jabatan yang tidak sesuai dengan keahliannya. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Aranya *et al.*, (1991) yang melaporkan bahwa semakin tinggi jabatan bagi akuntan dalam

meningkatkan hirarki organisasi, mereka akan memiliki tingkat aktualisasi yang lebih kuat, kepuasan kerja secara intrinsik dan ekstrinsik yang lebih besar, serta komitmen profesional dan organisasionalnya juga akan lebih kuat.

Hal yang sama terjadi pada hasil riset O'Rielley et al., (1991) dan Ferris (1991) yang menyatakan bahwa komitmen dalam organisasi dapat berperan sebagai *mediator* antara suatu jabatan dan kepuasan kerja bagi akuntan publik. Ini dapat digambarkan pada akuntan pemula dengan akuntan senior. Akuntan pemula biasanya mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan akuntan yang mempunyai jabatan lebih tinggi. Akuntan pemula mengalami tekanan dan ketegangan lebih berat saat melaksanakan tugasnya dibandingkan akuntan senior meskipun saling mempunyai komitmen yang tinggi dalam organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini didasarkan oleh argumen bahwa ketika memperoleh jabatan tinggi maka tuntutan untuk melakukan komitmen juga akan meningkat.

Dari beberapa penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kesesuaian antara kepemimpinan dengan partisipasi yang mendukungnya serta jabatan yang lebih tinggi dalam struktur organisasi maka akan mendorong seorang auditor pemerintah untuk berkomitmen lebih tinggi dalam lembaga tersebut. Melakukan komitmen dengan didukung oleh jabatan yang lebih tinggi dalam struktur organisasi akan mendorongnya untuk memperoleh kepuasan kerja, dan lebih bisa mengaktualisasi dan merealisasikan ide-ide yang baik bagi kemajuan dirinya maupun lembaga. Hal ini mengimplikasikan bahwa komitmen yang tinggi dapat berperan sebagai variabel *intervening* pada hubungan antara kepemimpinan dan

jabatan organisasi terhadap kepuasan kerja. Dengan menggunakan hasil-hasil penelitian tersebut dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H4 : Pengaruh kepemimpinan dan jabatan organisasi terhadap kepuasan kerja auditor pemerintah dimediasi oleh komitmen organisasi.

## **METODA PENELITIAN**

### **Pemilihan Sampel**

Data yang digunakan adalah data primer dan dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan secara langsung kepada auditor pemerintah BPKP Daerah Istimewa Yogyakarta. Sampel ditentukan dengan metode *Convenience* dan *purposive sampling*. *Convenience sampling* merupakan metode untuk memilih anggota populasi yang paling mudah untuk ditemui dan diminta informasi. Responden diminta menjawab daftar pertanyaan dan jawaban responden diambil oleh peneliti.

### **Definisi operasional dan Pengukuran Variabel**

#### **1. Kepemimpinan**

Menurut Gibson, (2005), kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan terdapat suatu pemikiran, apabila tanpa kepemimpinan suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur. Kepemimpinan yang efektif harus dapat memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan

organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin akan menjadi renggang/ lemah. Keadaan ini bisa menimbulkan situasi di mana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam mencapai sarannya. Kepemimpinan diukur dengan 13 butir pertanyaan. Masing-masing pertanyaan diukur dengan menggunakan skala 5 poin. Skor 1 mengindikasikan sangat tidak setuju dan skor 5 sangat setuju.

## 2. Jabatan

Jabatan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dedikasi, kewajiban sosial, kebutuhan akan otonomi pribadi dalam organisasi, self regulation, serta afiliasi komunitas dalam organisasi. Jabatan diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Gregson (1992) dan dipakai oleh Guntur dkk (2002). Jabatan diukur dengan 12 butir pertanyaan. Masing-masing pertanyaan diukur dengan menggunakan skala 5 poin. Skor 1 mengindikasikan sangat tidak setuju dan skor 5 sangat setuju.

## 3. Komitmen Organisasi

Penelitian di bidang perilaku menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjukkan kekuatan nilai kerja bagi individu yang mengacu pada responden emosi (*affaective*) untuk berpihak dan terlibat dalam organisasi, serta keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen diukur dengan 18 butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Kalbers dan Fogarty (1995) dan dipakai oleh Rahmawati (2001).

## 4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dimaksud dalam riset ini adalah mengukur kekuatan reaksi emosional terhadap pengalaman kerja sehari-hari atau mengukur perasaan menikmati, tantangan, dan kepuasan yang diperoleh dari kesuksesan pemenuhan tugas pekerjaannya (Ferguson, 1997). Kepuasan kerja diukur dengan 12 pertanyaan, Masing-masing pertanyaan diukur dengan menggunakan skala 5 poin. Skor 1 mengindikasikan sangat tidak setuju pada pekerjaannya dan skor 5 mengindikasikan sangat setuju.

## **Analisis Data**

### 1. Statistik Deskriptif

Analisa statistik deskriptif ditunjukkan untuk memberi gambaran secara umum mengenai demografi responden penelitian (umur, jabatan, structural, pengalaman kerja).

### 2. Uji kualitas data

Menurut Sekaran (2000) dan Ghazali (2001), kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrument penelitian dapat dievaluasi melalui uji realibilitas dan validitas. Uji tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrument. Ada dua prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur realibilitas dan validitas data, yaitu : (1) uji konsistensi internal dengan koefisien (*cronbach*) alpha, (2) uji homogenitas dan dengan uji korelasi antara skor masing-masing butir dengan skor total atau disebut uji validitas konstruk.

### 3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum pengujian hipotesis terlebih dahulu data diuji kondisi multicollinearity dengan menganalisis nilai *variance inflation factor* (VIF), heteroskedastisitas dengan memperhatikan pola-pola tertentu melalui grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (*SRESID*) yang telah di studentized, dan uji normalitas dengan melihat penyebaran titik-titik pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Jika ketiga asumsi klasik tersebut menjadi karakteristik data maka data yang digunakan dalam pengujian hipotesis berdistribusi normal dan bebas asumsi klasik (Imam Ghozali, 2001). Karakteristik data seperti itu akan menghasilkan kesimpulan penelitian yang tepat dan objektif.

### **Teknik Analisis**

Metode statistik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode *path analysis* (analisis jalur). Tujuan pengujian dengan memakai metode analisis jalur adalah untuk menaksir atau memprediksi hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Lebih lanjut ditegaskan oleh Kerlinger (2002) bahwa analisa jalur adalah bentuk terapan dari analisis multi regresi yang digunakan untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap suatu variabel terikat, pengaruh-pengaruh tersebut tercermin dalam suatu koefisien jalur (*path coefficients*).

Ada empat tahap yang dilakukan dalam pengujian hipotesis dengan menggunakan alat statistik regresi linear, sebagai berikut. Pertama, pengujian hipotesis satu ( $H_1$ ) dan hipotesis dua ( $H_2$ ) dengan menggunakan tiga variabel

independent dan satu variabel dependen yaitu variabel Kepemimpinan (X1), Jabatan (X2), Komitmen Organisasi (X3) dan Kepuasan Kerja (Y). Dengan menghitung regresi X3 pada X1 dan X2, kita akan memperoleh nilai koefisien *path*-nya. Nilai koefisien *path* (Pn) ini menunjukkan seberapa besar pengaruh perubahan satu variabel terhadap variabel yang lain, yakni P<sub>31</sub> dan P<sub>32</sub> (yang sama bobotnya dengan beta, β<sub>1</sub> dan β<sub>2</sub>). Hasil pengujian regresi linear ini dapat dicerminkan dengan persamaan statistik sebagai berikut :

$$X3 = \beta_{31} X1 + \beta_{32} X2 + e1 \dots\dots\dots (1)$$

Kedua, untuk menguji hipotesis tiga (H<sub>3</sub>) dan hipotesis empat (H<sub>4</sub>) digunakan satu variabel independent dan satu variabel dependen yaitu variabel komitmen organisasi (X3) dan kepuasan kerja (Y). Dengan menghitung regresi Y pada X3 kita akan menghasilkan nilai koefisien *path* P<sub>41</sub>, P<sub>42</sub> dan P<sub>43</sub>. Hasil uji regresi linear ini dapat dicerminkan dengan persamaan statistik sebagai berikut :

$$Y = \beta_{41} X1 + \beta_{42} X2 + \beta_{43} X3 + e2 \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

- X1 = Kepemimpinan
- X2 = Jabatan
- X3 = Komitmen organisasi
- X4 = Kepuasan kerja
- = Koefisien *path* (jalur)
- e = Residual yang distandarisasi

Ketiga, untuk menginterpretasikan hasil kedua persamaan tersebut dilakukan penentuan penerimaan atau penolakan terhadap hubungan

kausalitas antar variabel yang telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis dan hipotesis yang diajukan. Ada beberapa tahap untuk menentukan penerimaan dan penolakan hipotesis tersebut.

1. Apabila P31 lebih besar dari pada P41 maka pengaruh kepemimpinan organisasi terhadap kepuasan kerja tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui variabel interveningnya, yaitu komitmen organisasi. Demikian akan terjadi sebaliknya apabila P31 lebih kecil dari P41 maka pengaruh kepemimpinan organisasi terhadap kepuasan kerja tidak melalui variabel interveningnya, akan tetapi pengaruh sebenarnya adalah langsung.
2. Apabila P43 lebih besar dari P41, maka komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Dan akan terjadi sebaliknya apabila P43 lebih kecil dari P41, maka kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh komitmen organisasi.
3. Apabila P32 lebih besar daripada P42 maka pengaruh jabatan terhadap kepuasan kerja tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui variabel interveningnya, yaitu komitmen organisasi. Demikian akan terjadi sebaliknya apabila P32 lebih kecil dari P42 maka pengaruh jabatan terhadap kepuasan kerja tidak melalui variabel interveningnya, akan tetapi pengaruh sebenarnya adalah secara langsung.
4. Apabila P43 lebih besar dari P42, maka komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Dan akan terjadi sebaliknya apabila P43 lebih kecil dari P42, maka kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh komitmen organisasi.

## **PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Responden**

Sebanyak 107 kuesioner diedarkan kepada auditor pemerintah yang bekerja pada Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta. Penyebaran kuesioner dilakukan pada tanggal 8 maret 2010, dua minggu kemudian kuesioner tersebut dikembalikan langsung oleh staff kepegawaian dan diserahkan ke peneliti. Dari sebanyak 107 kuesioner, yang berhasil dihimpun kembali oleh peneliti sebanyak 98 kuesioner. Dari 98 kuesioner tersebut 2 kuesioner tidak diisi dengan lengkap, dengan demikian kuesioner yang dianalisis sebanyak 96 sampel atau sekitar 89,7%.

Profil 96 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini nampak bahwa 42 kuesioner diisi oleh Auditor Muda (43,3%), 22 kuesioner diisi oleh Auditor Madya (22,7%), 15 kuesioner diisi oleh Auditor Penyelia (15,5%), 10 Kuesioner diisi oleh Auditor Pelaksana Lanjutan (10,3%) dan 8 Kuesioner diisi oleh Auditor Pertama (8,2%). Dari sisi tingkat pendidikan 49 kuesioner diisi oleh Auditor berpendidikan S1 (50,5%), 26 kuesioner diisi oleh auditor berpendidikan S2 (26,8%), 17 kuesioner diisi oleh Auditor berpendidikan DIII (17,5%), 4 Kuesioner diisi oleh Auditor berpendidikan D IV (4,1%) dan 1 kuesioner diisi oleh auditor berpendidikan S3 (1%). Dari sisi lama Auditor tersebut bekerja di institusi tersebut, 66 responden telah bekerja lebih dari 14 tahun (68%), dan sisanya 31 responden telah bekerja antara 10 sampai 14 tahun (32%). Secara umum responden masih didominasi oleh pria sebanyak 64 (66%), sedang wanita

33 orang (34%). Usia antara 31-40 tahun sebanyak 45 orang (46,4%), sisanya berusia lebih dari 40 tahun 52 responden (53,6%).

### **Uji Validitas Realibilitas**

Pada uji validitas data dilakukan dengan analisis faktor dan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total (*pearson correlation*) menunjukkan korelasi positif dan signifikan pada level 0,01. Sedangkan uji reliabilitas konsistensi internal koefisien *Cronbach Alpha* untuk semua variabel berada pada tingkat yang dapat diterima yaitu diatas 0,6 setelah uji faktor loading

### **Pengujian Asumsi**

Uji normalitas dalam riset ini ditunjukkan melalui pengujian *Kolmogorof-Smirnof* pada alpha 0,05 dan grafik normal plot. Jika nilai signifikansi dari pengujian *Kolmogorof-Smirnof* lebih besar dari 0,05 berarti data normal.

Uji multikolinearitas, menunjukkan bahwa korelasi antar variabel bebasnya hanya variabel jabatan yang mempunyai korelasi yang cukup tinggi - 0587 atau 58,7%. Oleh karena korelasi ini masih dibawah 95%, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas yang serius. Hasil perhitungan nilai *collinearity-coefficient* juga menunjukkan bahwa dari ketiga *variabel independent* mempunyai angka *variance inflation factor* (VIF) dibawah 10 dan nilai tolerance mendekati angka 1. Dengan demikian ketiga variabel tidak terjadi multikolinieritas

Heteroskedastisitas, Uji Deteksi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa grafik *scatterplot* menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai berdasarkan masukan variabel independennya.

## **5.2. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan**

Untuk menguji hipotesis satu sampai hipotesis empat digunakan analisa jalur (*path analysis*). Analisis ini dimulai dengan memasukkan variabel *exogenous* (kepemimpinan, jabatan serta komitmen organisasi) dan *endogenous* (kepuasan kerja). Masing-masing variabel ini setelah diregres akan memunculkan nilai koefisien path-nya yang menunjukkan seberapa kuat pengaruh perubahan satu variabel lainnya. Variabel ini sesuai dengan hipotesisnya akan diuji untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan jabatan organisasi dengan kepuasan kerja bagi auditor pemerintah yang bekerja di Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta melalui penggunaan komitmen organisasi. Untuk itu uraian urutan pengujian hipotesis sebagai berikut.

### **a. Uji hipotesis 1**

Hipotesis pertama dilakukan untuk memberikan bukti adanya pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan dan kepuasan kerja bagi auditor pemerintah melalui komitmen organisasi. Untuk itu rumusan hipotesis nol-nya ( $H_0$ ) diuji dengan merumuskan hipotesis alternatifnya ( $H_a$ ) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan dan kepuasan kerja bagi

auditor pemerintah melalui komitmen organisasi. Dengan meregres variabel *exogenous* pada  $X_1$  dan  $X_2$ , kita akan memperoleh nilai koefisien *path*-nya.

Hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor pemerintah serta signifikan pada  $p < 0,05$ . Dengan nilai koefisien *path* pada model 1 dan model 2, pengaruh langsung ditunjukkan oleh nilai koefisien *path*  $P_{41}$  (0,427) dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,0115 yaitu  $P_{31}$  (0,426) x  $P_{43}$  (0,027), artinya pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja auditor pemerintah dapat terjadi secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel interveningnya, yaitu melalui komitmen organisasi. Oleh karena koefisien hubungan langsung lebih besar (0,427) dari koefisien hubungan tidak langsung (0,0115), maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah langsung. Hasil ini tidak mendukung hipotesis 1 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor pemerintah melalui komitmen organisasi. Hal ini dapat terjadi karena para auditor pemerintah tidak mendapatkan penghargaan yang pantas atas hasil yang mereka kerjakan. Penghargaan ini tidak harus berupa gaji yang lebih tinggi atau bonus tertentu, tetapi tindak lanjut atas hasil temuan audit yang telah mereka lakukan. Ketika temuan audit tidak ada tindak lanjut itulah yang menyebabkan auditor pemerintah tidak berkomitmen terhadap organisasinya. Hal inilah yang salah satunya menjadi suatu pertimbangan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor pemerintah melalui komitmen organisasi.

TABEL HASIL ANALISA JALUR

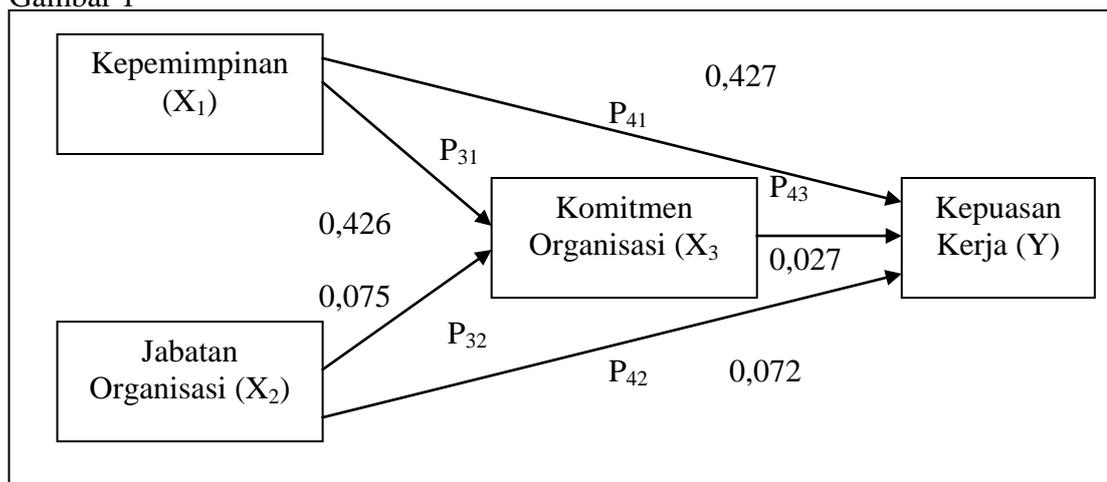
Model	Variabel	Koefisien	Nilai	Standar	t-	Sig
Path		Path	Koefisien	Error	value	
1	Konstanta	P <sub>0</sub>	-	6,576	2,215	0,29
	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	P <sub>31</sub>	0,426	0,123	3,861	0,000
	Jabatan Organisasi (X <sub>2</sub> )	P <sub>32</sub>	0,075	0,164	0,698	0,487
2	Konstanta	P <sub>0</sub>	-	8,037	1,646	0,103
	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	P <sub>41</sub>	0,427	0,124	3,950	0,000
	Jabatan Organisasi (X <sub>2</sub> )	P <sub>42</sub>	0,072	0,165	0,669	0,505
	Komitmen Organisasi (X <sub>3</sub> )	P <sub>43</sub>	0,027	0,089	0,292	0,771

a. Variabel Endogenous : Kepuasan kerja

b. Variabel Exogenous : Kepemimpinan, Jabatan, Komitmen organisasi

Sumber : data primer diolah

Gambar 1



Sumber : Data primer diolah.

b. Uji hipotesis 2

Hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara jabatan dan kepuasan kerja auditor pemerintah serta signifikan pada  $p > 0,05$ . Dengan nilai koefisien *path* pada model 1 dan model 2, pengaruh langsung ditunjukkan oleh nilai koefisien *path*  $P_{42}$  (0,072) dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,002 yaitu  $P_{32}$  (0,075) x  $P_{43}$  (0,027), artinya pengaruh jabatan terhadap kepuasan kerja auditor pemerintah dapat terjadi secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel interveningnya, yaitu melalui komitmen organisasi. Oleh karena koefisien hubungan langsung lebih besar (0,072) dari koefisien hubungan tidak langsung (0,002), maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah langsung. Hasil ini tidak mendukung hipotesis 2 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara jabatan dan kepuasan kerja auditor pemerintah melalui komitmen organisasi. Hal ini dapat terjadi karena untuk mendapatkan jabatan fungsional, penilaian yang dilakukan hanya berdasarkan angka kredit dimana unsur yang dinilai terdiri dari unsur utama dan unsur pendukung. Unsur utama terdiri dari pendidikan (setiap pendidikan formal dan memperoleh gelar/ ijazah serta mengikuti dan lulus pendidikan kedinasan), pengawasan (aktivitas berkaitan dengan tugas/ pengawasan tertentu sesuai dengan yang telah ditetapkan), dan pengembangan profesi (pelatihan untuk mengembangkan kinerja pekerjaan melalui diklat teknis tertentu). Unsur penunjang, yaitu aktivitas yang diarahkan untuk mengembangkan diri pribadi (kegiatan mengajar, seminar, ikut kepanitiaan dalam organisasi profesi dan atau memperoleh penghargaan tanda jasa). Unsur penilaian tersebut tidak berdasarkan

pada komitmen mereka pada institusinya. Hal inilah yang salah satunya menjadi suatu pertimbangan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung antara jabatan dan kepuasan kerja auditor pemerintah melalui komitmen organisasi.

#### c. Pengujian hipotesis 3

Hasil analisis jalur diperoleh nilai koefisien *path* untuk komitmen organisasi adalah  $P_{43}$  (0,027) dan memberi nilai signifikansi pengaruh yang kurang baik dalam memprediksi kepuasan kerja bagi auditor pemerintah ( $p = 0,771$ ). Pengaruh ini ditunjukkan oleh nilai signifikan pada  $p > 0,05$ . Hal ini berarti bahwa komitmen dalam organisasi berpengaruh negatif pada kepuasan kerja bagi auditor pemerintah, hasil penelitian ini menolak hipotesis tiga (H3) yang menyatakan terdapat hubungan yang positif antara komitmen dalam organisasi dengan kepuasan kerja bagi auditor pemerintah. Artinya bahwa secara umum komitmen organisasi tidak memberi kepuasan kerja auditor pemerintah. Hal ini terjadi karena tidak adanya kebersamaan antara karyawan (auditor pemerintah) dengan institusi dalam penegakan komitmen organisasi. Auditor pemerintah bekerja dan mendapatkan gaji serta bonus belum tentu memberikan jaminan auditor pemerintah berkomitmen terhadap institusinya tanpa diimbangi dengan penghargaan institusi tersebut kepada karyawannya (auditor pemerintah) yang sifatnya non materi dalam hal ini adalah tindak lanjut hasil temuan.

#### d. Pengujian hipotesis 4

Pengujian hipotesis empat (H4) dilakukan dengan cara melihat pengaruh hubungan langsung dan tidak langsung melalui nilai koefisien *path*. Apabila nilai koefisien *path* hubungan langsung lebih kecil daripada hubungan tidak langsung

berarti variabel komitmen organisasi memediasi hubungan antara variabel kepemimpinan dengan kepuasan kerja bagi auditor pemerintah dan sebaliknya.

Hasil analisis memberikan nilai koefisien *path* hubungan langsung antara kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor pemerintah adalah 0,427 lebih besar dibandingkan nilai hubungan tidak langsung melalui komitmen organisasi dengan nilai 0,0115. Hal ini berarti adanya variabel komitmen sebagai variabel mediasi belum memperkuat pengaruh/hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja auditor pemerintah. Sedangkan nilai pengaruh langsung antara jabatan dan kepuasan kerja (0,072) lebih besar dibandingkan pengaruh hubungan tidak langsung melalui komitmennya (0,002), berarti dengan adanya variabel komitmen sebagai variabel mediasi tidak memperkuat hubungan antara jabatan dengan kepuasan kerja bagi auditor pemerintah

Ditolaknya H4 ini juga dilihat dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,221 pada model path pertama, yang berarti hanya 22,1% prediksi komitmen dalam organisasi dapat dijelaskan oleh kepemimpinan dan jabatan organisasi. Sedangkan model path kedua menunjukkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) juga sebesar 0,221 yang berarti bahwa 22,1% prediksi kepuasan kerja auditor pemerintah dapat dijelaskan melalui kepemimpinan, jabatan dan komitmen dalam organisasi.

Dari keempat hipotesis yang dianalisis melalui path ini dapat dijelaskan bahwa terdapat kecenderungan aspek kepemimpinan dan jabatan berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja bagi auditor pemerintah yang berkerja di Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Daerah Istimewa

Yogyakarta. Sedangkan penggunaan aspek komitmen dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan dan jabatan untuk memperoleh kepuasan kerja tidak dapat didukung secara statistik.

Tidak terdukungnya H4 menunjukkan adanya kecenderungan bahwa kepemimpinan dan jabatan merupakan faktor utama dalam memprediksi kepuasan kerja auditor pemerintah secara langsung.

## **KESIMPULAN**

1. Tidak terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan dan kepuasan kerja bagi auditor pemerintah yang bekerja di Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta melalui komitmen organisasi.
2. Tidak terdapat pengaruh tidak langsung antara jabatan organisasi dan kepuasan kerja bagi auditor pemerintah yang bekerja di Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta melalui komitmen organisasi.
3. Tidak terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja auditor pemerintah.
4. Pengaruh kepemimpinan dan jabatan organisasi terhadap kepuasan kerja auditor pemerintah tidak dimediasi oleh komitmen organisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aranya, J, Pollack dan J. Armenic., “An examination of Professional Commitment in Public Accounting”. *Accounting, Organization and Society* 6, 271-280, 1991.
- \_\_\_\_\_, R, Lachman dan J. Armenic, “Accountant’s Job Satisfaction : A Path Analysis”. *Accounting, Organization and Society*. Vol.7, 201-215, 1992.
- Curry, J. D Wakefeld, Price J.E dan Mueller, “On the Job Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment”. *Academy of Management Journal* 29 (4), 847-858, 1996.
- Dubrin Andrew J, *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta, 2005.

- Ferris, K., "Organizational Commitment and Performance In A Professional Accounting Firm". *Accounting, Organizations and Society* 6 (4), 317-325, 1991.
- Gibson, James H, Ivancevich, *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Terjemahan. Edisi kedelapan. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta, 1997.
- Govindarajan, V. "Impact of participation in budgetary process on managerial attitudes and performance : universalistic and contingency perspective". *Decision Sciences* 1, 496-516, 1986.
- Guntur, Sri dan Yohanes., "Profesionalisme sebagai mediasi hubungan antara Pengalaman Jabatan Organisasi dengan Kinerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi," *Jurnal MAKSI UNDIP*, 2002.
- Gregson, Terry. "An Investigation of the Causal ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models in Accounting," *Behaviour Research In Accounting* 4, 80-95, 1992.
- Ghozali, Imam, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang, 2001.
- Harrel.A.E.Cheving dan M. Taylor, "Organizational professional conflict and the job satisfaction and turnover intentions of internal auditor," *Auditing: A journal of Practise & Theory* 5, 109-121, 1986.
- Hill, Tosi., Caroll, SJ., *Organisational Theory and management : A Macro Approach*, John Willey and Sons Inc, New York, 1997.
- Ika Nurul Qomari dan Fajarwati, "Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di DIY dan Jawa Tengah," Seminar Nasional Ekonomi Kopertis Wilayah V. Yogyakarta, 2004.
- Imron, Moch., "Pengaruh Kultur dan Jabatan Organisasi Terhadap Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan kepuasan kerja bagi Akuntan Pendidik di Perguruan Tinggi Muhammadiyah Yogyakarta dan Jawa Tengah (komitmen organisasi sebagai variabel moderat)," *Proceeding desiminasi penelitian Dikti*, UNY, Yogyakarta, 2006.
- Kerlinger, Fred N., *Asas-asas Penelitian Behavioral*, edisi ke 3 (trj). Gajah Mada University Press. Yogyakarta, 2002.
- Mardiyah, Aida Ainul dan Gudono, "Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen," *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 4 No. 1, hal 1-27, 2001.

- Meixner, Wilda F. dan Dennis M. Bline, "Professional and Job-Related Attitudes and the Behaviors they Influence among Governmental Accountants." *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 2 No. 1 : 8-20, 1989.
- Meyer, M. and J.T. Rigsby, "A Descriptive Analysis of the Content and Contributors of Behavioral Research in Accounting 1989-1998," *Behavioral Research in Accounting* : 3, 253-278, 2001.
- Mathieu, "A Cross Level Nonrecursive Model of The Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction," *Journal of Applied Psychology* 76 (5), 607-618, 1999.
- Meyer, M. and J.T Rigsby, "A Descriptive Analysis of the Content and Contributors of Behavioral Research in Accounting 1989-1998," *Behavioral Research in Accounting* 13, 253-278, 2001.
- Noris, D dan R. Neibuhr, "Professionalism, organizational commitment and job satisfaction in accounting organization," *Accounting, Organization and Society* 9: 49-59, 1983.
- O'Rielly, Chatman dan Caldwell, "People and Organizational Culture : A profile Comparison Approach to Assessing Person-Organizational Fit," *Academy of Management : Journal* 34, No. 3, 487-515, 1991.
- Poznanski, Peter, J. and Bline, Dennis M., "Using Structural equation Modeling to Investigate the Causal Ordering of Job satisfaction and Organization Commitment among Staff Accountant," *Behaviour Research in Accounting* 9, 1999.
- Quarles, R., "An Examination of Promotion Opportunities and Evaluation Criteria as Mechanisms for Affecting Internal Auditor Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions," *Journal of Management Issues* 6 (2), 176-194, 1994.
- Rahmawati dan Kuncoro, Ari W., "Hubungan antara Komitmen Organisasi, Komitmen Profesi dengan Keinginan untuk pindah dan kepuasan kerja melalui Konflik Peran pada Para Akuntan di Indonesia," *Journal of Accounting and Business* 1, No. 1, 1-12, 2001.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, and Application*, 7<sup>th</sup> edition (prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ). Alih Bahasa Hadya Pujaatmaka, PT. Bhuana Ilmu Populair Jakarta, 1996.

- Safrihana, R., "Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Penurunan Kualitas Audit dengan Ketidakpastian Lingkungan sebagai variabel Moderating," Thesis F.E., UGM Yogyakarta, 2001.
- Sakaran, Uma, *Research Methods For Business A Skill-Building Approach*, 3<sup>th</sup> edition, John Willey & Son, Inc, Singapore, 2000.
- Sarwono, Jonathan, *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*, Penerbit Andi Yogyakarta, 2007.
- Shields, Michael D., F. Jhonny Deng dan Yutaka Kato. 2000. "The Design and Effect of Control Systems : Test of Direct and indirect Effects Models". *Accounting Organizations and Soceity*. No. 25, pp. 185-202.
- Suwandi dan Nur Indriantoro, "Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser, Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik," *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 2, No. 2, 173-195, 1999.
- Williams, L & Hazer, J.T., "Antecedent and Consequences of satisfaction and commitment in tuirnover model : A reanalysis using latent variabel structural equation methods," *Journal of Applied Psychology*, 71 219-231, 1986.
- Yasin Azis, "Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi," *Jurnal Lintasan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang*, Volume 18 Nomor 1, Malang, 2001.