



DISERTASI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP SELF-EFFICACY,
KELELAHAN EMOSIONAL, KOMITMEN ORGANISASI, KETIDAKSAMA-
KERJA DAN PENYIMPANGAN ORGANISASI SERTA DAMPAKNYA
TERHADAP KUALITAS AUDIT**

*THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLE ON SELF-EFFICACY,
EMOTIONAL EXHAUSTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB
SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL MISDEED AND THEIR
IMPACTS ON QUALITY AUDIT*

**ASRI USMAN
P0500309019**



**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2014

HALAMAN PENGESAHAN

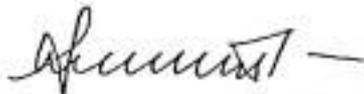
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *SELF EFFICACY*,
KELELAHAN EMOSIONAL, KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN
KERJA DAN PENYIMPANGAN ORGANISASI SERTA DAMPAKNYA
TERHADAP KUALITAS AUDIT**

710

Disusun dan diajukan oleh :

**ASRI USMAN
P0500309019**

Telah disetujui oleh :
Tim Promotor.



**Prof. Dr. I. Made Sudarma, SE., MM., Ak
Promotor**



**Dr. H. Abd. Hamid Habbe, SE., M.Si
Co - Promotor**



**Dr. Darwis Said, SE., M.SA., Ak
Co - Promotor**



**Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA
Ketua Program Studi
Ilmu Ekonomi PPS - UNHAS**

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : Asri Usman

Nomor Mahasiswa : P0500309019

Program Studi : Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebahagian atau keseluruhan disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

**Makassar, Februari 2014
Yang Menyatakan**

Asri Usman

KATA PENGANTAR

*Bismillaahir Rahmanir Rahim
Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatu*

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, dan atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi ini sebagai prasyarat untuk mencapai gelar dioktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari bahwa tidak sedikit kendala dan kesulitan yang dihadapi selama proses perkuliahan, penelitian hingga penulisan disertasi ini, namun berkat rahmat dan karunia-Nya, serta dorongan dan motivasi dari keluarga dan sahabat selalu ada saja kemudahan yang penulis temukan. Berkenaan dengan itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengungkapkan rasa syukur dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Allah SWT yang telah memberikan kekuatan, kemudahan dan tuntunan sehingga penulis dapat merampungkan disertasi ini.

Penyelesaian penyusunan disertasi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak sehingga pada kesempatan yang berbahagia ini perkenankan penulis menyampaikan ungkapan terima kasih yang tak terhingga sebagai wujud penghormatan yang tulus kepada Bapak Prof. Dr. I. Made. Sudarma. SE., MM., Ak., CA, sebagai promotor atas perhatian, pengetahuan dan bimbingan yang telah diberikan. Beliau dengan keramahan dan ketulusan dalam membimbing sejak awal proposal hingga penulisan disertasi ini, sungguh sifat yang patut diteladani. Ungkapan hormat dan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Bapak Dr. H. Abdul Hamid Habbe, SE., M.Si, sebagai ko-promotor I dan Bapak Dr. Darwis Said, SE., M.SA., Ak, sebagai ko-promotor II, yang telah meluangkan waktu disela-sela kesibukan beliau untuk memberikan banyak pengetahuan, bimbingan, dan arahan sejak awal proposal hingga

penulisan disertasi ini. Beliau-beliau telah banyak memberikan pelajaran hidup yang tak ternilai bagi penulis.

Penghargaan dan terima kasih yang setulusnya penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE., MS., Ak., CA; Dr. Syarifuddin , SE., M.Soc, Sc., Ak; Dr. Grace T. Pontoh, SE., M.Si., Ak; Dr. Yohanis Rura, SE., M.Si., Ak; Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si; Prof.Dr. Siti Haerani, SE., M.Si, sebagai penguji yang telah banyak memberikan kritik, saran dan masukan kepada penulis mulai dari proses ujian proposal sampai pada penyelesaian disertasi.

Ungkapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada Bapak Prof, Dr. Gagaring Pagalung, SE., MS., Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Bapak Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA, selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan jajarannya yang telah memberikan pelayanan yang baik sejak awal perkuliahan hingga tahap akhir penyelesaian pendidikan.

Terima kasih penulis sampaikan kepada para responden yaitu Kepala Inspektorat dan auditor inspektorat kabupaten/kota di wilayah Provinsi Sulawesi Selatan dalam berpartisipasi memberikan respon atas kuisisioner yang diberikan dan meluangkan waktu untuk memberikan informasi melalui tatap muka dan wawancara serta memberi kesempatan, layanan, fasilitas untuk mengumpulkan data penelitian. Demikian pula kepada alumni KKD (Kursus Keuangan Daerah) yang membantu mengedarkan dan mengumpulkan data penelitian disertasi ini, penulis ucapkan terima kasih yang tak terhingga.

Terima kasih penulis sampaikan kepada Bapak Direksi PD. Pasar Makassar Raya beserta stafnya; Ketua STIE Nusantara dan

Karyawannya; seluruh rekan mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi angkatan tahun 2009 yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis serta turut mendoakan untuk kelancaran penulis selama menempuh studi.

Ketua dan Sekretaris jurusan Akuntansi Dr. Hj. Kartini, SE., M.Si., Ak dan Dr. Yohanis Rura, SE., M.Si., Ak beserta staf serta rekan-rekan sejawat di Jurusan Akuntansi, manajemen dan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas dan segenap keluarga, teman, sahabat dan handai taulan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu penulis berharap dan berdoa semoga amal kebaikan diberikan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin..

Sembah sujud dan terima kasih yang setinggi-tingginya kupersembahkan kepada kedua orang tua tercinta Drs. H. Usman Alwy, M.Si dan Hj. Marlina Yunus yang telah banyak memberi bantuan, dukungan dan doa restu serta nasehat untuk senantiasa mendekatkan diri kepada Allah SWT dimanapun berada. Demikian pula kepada bapak dan ibu mertua tercinta Lamusadi (Alm) dan Siti Aisyah (Alm) yang telah memberikan makna dalam menjalani hidup ini, semoga Allah SWT menempatkan beliau bersama orang-orang beriman, diampuni segala dosanya dan diterima segala amal ibadahnya, amin.

Terima kasih yang tulus penulis haturkan kepada saudara-saudaraku tercinta Dra. Fatmawaty, Dra. Misnawaty, M.Si, Dra. Emiwy Apt, , Dokter Aswan, MKes, Enawaty, SE., M.Si., Ak dan saudara-saudara ipar beserta keluarga masing-masing atas bantuan dan dukungannya selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini.

Ucapan terima kasih yang sangat dalam dari hati penulis sampaikan kepada istri tercinta Iriani Sadi serta anak-anakku tersayang Narizha

Anasri, Nariswhari Arisani dan Nandana Gian dengan kesabaran dan perhatiannya yang tulus serta senantiasa memberikan dorongan emosional dan inspirasional selama kuliah hingga penulisan disertasi ini selesai.

Akhirnya penulis berharap semoga bantuan dari berbagai pihak tersebut mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT dan disertasi ini bermanfaat bagi kita semua. Tidak lupa penulis mohon maaf atas segala kekurangan dan kekhilafan selama menempuh studi dan dalam proses penulisan disertasi ini. Semoga Allah SWT selalu meridhoila kekurangan dan kekhilafan selama menempuh studi dan dalam proses penulisan disertasi ini. Semoga Allah SWT selalu meridhoi segala aktivitas kita. Aamiin

Makassar Februari 2014

Asri Usman

ABSTRAK

ASRI USMAN. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap *Self Efficacy*, Kelelahan Emosional, Komitmen organisasi, Kepuasan kerja dan Penyimpangan Organisasi serta Dampaknya terhadap Kualitas Audit. (dibimbing oleh : **Made Sudarma, Abdul Hamid Habbe dan Darwis Said**)

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *self efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan penyimpangan organisasi serta dampaknya terhadap kualitas audit pada Inspektorat kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Selatan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel adalah 232 responden dari populasi sebanyak 620 auditor Inspektorat kabupaten/kota pada 25 kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Selatan. Responden tersebut adalah auditor yang mempunyai tugas pemeriksaan di bidang pembangunan, keuangan dan kekayaan daerah berdasarkan Permendagri No. 64 tahun 2007. Instrumen penelitian yang digunakan dalam bentuk kuisioner. Hipotesis yang diajukan sebanyak 14 hipotesis dengan basis teori kontingensi dan dianalisis dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model*, SEM).

Hasil penelitian menunjukkan (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *Self efficacy*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi; (2) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kelelahan emosional; (3) *Self efficacy* berpengaruh negatif terhadap kelelahan emosional; (4) *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi; (5) kelelahan emosional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja; (6) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; (7) kelelahan emosional berpengaruh positif terhadap penyimpangan organisasi; (8) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap penyimpangan organisasi; (9) kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap penyimpangan organisasi dan (10) penyimpangan organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas audit.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, *Self Efficacy*, Kelelahan Emosional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Penyimpangan Organisasi, dan Kualitas Audit.

ABSTRACT

ASRI USMAN. The Effects of Leadership Style on Self Efficacy, Emotional Exhaustion, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Deviance and their Impacts on Quality Audit. (Supervised by: **Made Sudarma, Abdul Hamid Habbe and Derwis Said**)

This study aims to examine the effects of leadership style on self efficacy, emotional exhaustion, organizational commitment, job satisfaction and organizational deviance and their impacts on audit quality at Inspectorate regency/city in South Sulawesi province.

This study used a quantitative approach. The total sample was 232 respondents from a population of 620 auditors Inspectorate regencies / cities in 25 regencies / cities in South Sulawesi province. The respondents were the auditors who have the task of checking the field of development, finance and wealth based on Permendagri No. 64/2007. The research instrument was questionnaire. There were 14 hypotheses proposed based on contingency theory and they were analyzed by using structural equation model (*Structural Equation Models, SEM*)

The results of this research revealed that (1) Leadership style has a positive effect on *self-efficacy*, job satisfaction and organizational commitment; (2) Leadership style has no effect on emotional exhaustion; (3) *Self-efficacy* negatively affect on emotional exhaustion; (4) *Self-efficacy* has a positive effect on job satisfaction and organizational commitment; (5) Emotional exhaustion has no effect on organizational commitment and negatively affect job satisfaction (6) Organizational commitment has a positive effect on job satisfaction; (7). Emotional exhaustion has a positive effect on Organizational deviance; (8) Organizational commitment has no effect on the organizational deviance; (9) Job satisfaction negatively affect the organizational deviance; and (10) Organizational deviance has a positive effect on audit quality.

Keywords: Leadership Style, Self-Efficacy, Emotional Exhaustion, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Deviance, and Audit Quality.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PENGANTAR	iv
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Perbedaan dengan Penelitian sebelumnya.....	19
C. Rumusan Masalah.....	21
D. Tujuan Penelitian.....	22
E. Manfaat Penelitian.....	23
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	26
A. Landasan Teori Penelitian.....	26
1. Contijensi Theory.....	26
2. Teori Motivasi.....	32
3. Conservation Theory.....	35
4. Self Efficacy.....	37
5. Kelelahan Emosional.....	44
6. Komitmen Organisasi.....	51
7. Kepuasan Kerja.....	55
8. Penyimpangan Organisasi.....	60
9. Kualitas Audit.....	63
B. Tinjauan Empiris.....	66
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN DAN HIPOTESIS	74
A. Kerangka Konseptual Penelitian.....	74
B. Hubungan antar Variabel dan Perumusan Hipotesis.....	82
1. Gaya Kepemimpinan dan Self Efficacy.....	82
2. Gaya Kepemimpinan dan Kelelahan Emosional.....	84
3. Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja.....	85

4. Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi.....	87
5. Self Efficacy dan Kelelahan Emosional.....	90
6. Self Efficacy dan Kepuasan Kerja.....	91
7. Self Efficacy dan Komitmen Organisasi.....	92
8. Kelelahan Emosional terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	94
9. Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	96
10. Kelelahan Emosional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja terhadap Penyimpangan Organisasi....	98
11. Penyimpangan Organisasi dan Kualitas Audit.....	100
BAB IV METODE PENELITIAN	103
A. Pendekatan Penelitian.....	103
B. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	104
C. Teknik Pengumpulan Data.....	105
D. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	106
1. Uji Validitas.....	106
2. Uji Reliabilitas.....	108
3. Pemeriksaan Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	108
E. Teknik Analisis Data.....	110
F. Definisi Operasional dan Pengukurannya.....	119
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN...	127
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	127
B. Gambaran Umum Responden Penelitian.....	131
C. Analisis Statistik Deskriptif.....	135
1. Gaya Kepemimpinan (X1).....	136
2. Self Efficacy (X2).....	139
3. Kelelahan Emosional(X3).....	142
4. Komitmen Organisasi (Y1).....	144
5. Kepuasan Kerja (Y2).....	146
6. Penyimpangan Organisasi (Y3).....	148
7. Kualitas Audit (Y4).....	150
D. Analisis Hasil Penelitian.....	153
1. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit.....	154
2. Hasil Pengukuran setiap konstruk atau Variable Laten.....	157
3. Gaya Kepemimpinan, Self Efficacy, Kelelahan Emosional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Penyimpangan Organisasi dan Kualitas Audit.....	168
E. Pembahasan.....	176
1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh Positif Signifikan terhadap Self Efficacy.....	177

2. Gaya Kepemimpinan tidak Berpengaruh negatif Terhadap Kelelahan Emosional.....	179
3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif Terhadap kepuasan kerja.....	182
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif Terhadap Komitmen Organisasi.....	184
5. Self Efficacy berpengaruh negative terhadap Kelelahan Emosional.....	187
6. Self Efficacy berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.....	189
7. Self Efficacy berpengaruh Positif terhadap Komitmen Organisasi.....	191
8. Kelelahan Emosional berpengaruh negative Terhadap Komitmen Organisasi.....	193
9. Kelelahan Emosional berpengaruh negative Terhadap Kepuasan Kerja.....	196
10. Komitmen Organisasi berpengaruh positif Terhadap Kepuasan Kerja.....	198
11. Kelelahan Emosional berpengaruh positif Terhadap Penyimpangan Organisasi.....	199
12. Komitmen Organisasi berpengaruh negative Terhadap Penyimpangan Organisasi.....	201
13. Kepuasan Kerja berpengaruh negative Terhadap Penyimpangan Organisasi.....	203
14. Penyimpangan Organisasi berpengaruh Positif terhadap Kualitas Audit.....	205
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	209
A. Kesimpulan.....	209
B. Saran.....	217
C. Keterbatasan Penelitian.....	218
DAFTAR PUSTAKA.....	220
LAMPIRAN	239

DAFTAR TABEL

4.1. Alternatif Jawaban dan Skor untuk masing-masing Pertanyaan	106
4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	109
4.3. Syarat <i>Fit Model</i>	116
5.1. Jumlah Auditor Berdasarkan Usia	131
5.2. Komposisi Responden berdasarkan Jenis Kelamin	132
5.3. Jumlah Auditor Berdasarkan Pada Tingkat Pendidikan	133
5.4. Jumlah Auditor Berdasarkan Pada Pengalaman Kerja	134
5.5. Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian	136
5.6. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan	137
5.7. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel <i>Self Efficacy</i>	140
5.8. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Kelelahan Emosional	143
5.9. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Komitmen Organisasi	145
5.10. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Kepuasan Kerja	147
5.11. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Penyimpangan Organisasi	149
5.12. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Kualitas Audit	151
5.13. Evaluasi kriteria <i>Goodness of Fit Indices Overall Model</i>	169
5.14. Evaluasi kriteria <i>Goodness of Fit Indices Overall Model</i>	171
5.15. Pengujian Hipotesis	172

DAFTAR GAMBAR

2.1. Model efektivitas kepemimpinan Robert House	31
2.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan	32
3.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	81
4.1 Diagram Jalur	113
5.1. Pengukuran Model Hubungan variabel	169
5.2. Pengukuran Model Hubungan variabel	170

Bab I

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam melaksanakan tugasnya auditor diwajibkan untuk menjaga kualitas audit dan dituntut untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang berlaku sehingga kepercayaan masyarakat dan pengguna hasil laporan audit terhadap auditor bisa dipercaya. Auditor juga dituntut agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara profesional sehingga laporan audit yang dihasilkan akan berkualitas

Kualitas pekerjaan auditor berhubungan dengan kualitas keahlian, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, kecukupan bukti pemeriksaan dan sikap independensinya terhadap klien. Kualitas audit diartikan sebagai probabilitas seorang auditor dapat menemukan dan melaporkan penyelewengan yang terjadi dalam sistem akuntansi klien (De Angelo, 1981).

Menurut peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No.Per/05/M.Par/03/2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) kualitas audit dipengaruhi oleh keahlian yang menyatakan bahwa auditor harus mempunyai pengetahuan, ketrampilan dan kompetensi lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawabnya dengan kriteria auditor harus mempunyai tingkat pendidikan minimal Sarjana satu (S1), memiliki kompetensi dibidang auditing, akuntansi, administrasi pemerintahan, komunikasi dan telah mempunyai

sertifikat jabatan fungsional auditor serta mengikuti pendidikan dan pelatihan profesional berkelanjutan.

Peraturan Mempan tersebut juga mengatakan bahwa kualitas audit dipengaruhi oleh independensi yang menyatakan auditor intern pemerintah dalam melaksanakan tugasnya harus memiliki sikap netral dan tidak bias serta menghindari konflik kepentingan dalam merencanakan, melaksanakan dan melaporkan pekerjaan yang dilakukannya. Faktor lain yang mempengaruhi kualitas audit adalah kepatuhan terhadap kode etik yang mengharuskan auditor intern pemerintah mematuhi kode etik yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari standar audit tersebut.

Standar tersebut merupakan pedoman bagi auditor dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Standar auditing mengharuskan seorang auditor menggunakan kemahiran profesionalnya dengan cermat dan saksama, memiliki keahlian dan latar belakang pendidikan formal auditing dan pengalaman kerja yang cukup dalam profesi yang ditekuninya serta selalu mengikuti pendidikan-pendidikan profesi berkelanjutan. Auditor juga dituntut untuk memenuhi kualifikasi teknis dan berpengalaman dalam bidang industri yang digelutinya serta kemampuan memahami kriteria yang digunakan dan mampu menentukan jumlah bahan bukti yang dibutuhkan untuk mendukung kesimpulan yang akan diambil.

Mematuhi standar yang telah ditetapkan merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan auditor dalam menjalankan tugasnya namun dalam kenyataan di lapangan auditor banyak melakukan penyimpangan terhadap standar audit dan kode etik. Perilaku ini sebagai akibat dari karakteristik individu yang kurang baik yang dimiliki seorang auditor, perilaku menyimpang dapat mempengaruhi kualitas audit secara negatif dari segi akurasi dan reliabilitas. Penyimpangan organisasi didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang secara signifikan melanggar norma organisasi dan dapat mengancam keberadaan sebuah organisasi (Robinson dan Bennett, 1995).

Pelanggaran yang dilakukan oleh auditor dalam pemeriksaan dapat dikategorikan sebagai sebuah penyimpangan dalam audit, seperti menyelesaikan tugas audit tanpa melalui prosedur audit yang telah ditetapkan, merubah prosedur yang sebelumnya sudah ditetapkan dalam pelaksanaan audit di lapangan, tidak mengumpulkan bukti yang cukup mengenai hal-hal yang material, memproses data dengan tidak akurat dan melaporkan waktu audit dengan total waktu yang lebih pendek dari waktu yang sebenarnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Otley dan Pierce (1995), Rhode (1978), Alderman dan Deitrick (1978) menyimpulkan bahwa penyimpangan seperti penyelesaian langkah-langkah audit yang terlalu dini tanpa melengkapi keseluruhan prosedur dapat secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kualitas audit. Hasil penelitian

Lightner (1982) menemukan bahwa sejumlah auditor secara signifikan menerima dan melakukan *under reporting time*, dimana auditor melaporkan waktu yang dibutuhkan untuk audit lebih pendek daripada waktu yang sesungguhnya. Perilaku penyimpangan ini terjadi karena auditor tidak melaporkan dan tidak membebaskan seluruh waktu yang digunakan untuk melakukan tugas audit tertentu. Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan program audit.

Bukti empiris dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat perilaku penyimpangan yang dihadapi oleh auditor dalam rangka memenuhi tanggung jawab profesinya. Adapun faktor penyebabnya adalah faktor internal individu auditor seperti *self efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dan faktor eksternalnya adalah gaya kepemimpinan. Faktor internal dan eksternal diduga dapat menyebabkan terjadinya penyimpangan oleh auditor dalam menjalankan tugasnya, hal ini dikarenakan bahwa auditor dengan *self efficacy* yang rendah, kelelahan emosional yang tidak stabil, komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang rendah serta gaya kepemimpinan tidak komunikatif akan bekerja tidak sesuai aturan yang telah ditetapkan.

Penyimpangan didalam organisasi merupakan penyimpangan yang dapat saja terjadi diberbagai lapisan kerja organisasi. Penyimpangan pengelolaan organisasi/perusahaan akan mempengaruhi hilangnya kesempatan yang seharusnya diperoleh dan tentu saja berdampak pada

berkurangnya kinerja organisasi tersebut. Secara langsung hal ini akan merugikan aktivitas organisasi. Demikian juga, secara tidak langsung akan terbangun kultur yang tidak baik bukan hanya pada hubungan internal organisasi, namun juga hubungan dengan para pihak eksternal yang menjadi mitra kerja organisasi tersebut.

Penyimpangan di dalam organisasi bukan hanya berdampak pada kinerja organisasi tetapi juga berdampak pada karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Colbert *et al.*, (2004); Dunlop dan Lee, (2004) yang menyatakan bahwa penyimpangan organisasi juga telah mendapatkan perhatian lebih dikarenakan dampak yang telah diketahui pada produktivitas karyawan dan kinerja organisasi. Karyawan yang frustrasi memiliki kesan tidak suka terhadap situasi kerja mereka dan mungkin bereaksi dengan melanggar norma organisasi dan melakukan usaha yang dapat menyebabkan menurunnya kualitas audit..

Kualitas audit yang dihasilkan oleh aparat Inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan saat ini masih menjadi sorotan, karena masih banyaknya temuan audit yang tidak ditemukan oleh aparat inspektorat sebagai auditor internal dapat dideteksi oleh auditor eksternal dalam hal ini adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Berdasarkan hasil investigasi BPK semester I tahun 2011 terdapat 14 Laporan keuangan pemerintah daerah di Sulawesi Selatan ditemukan 143 kasus penyimpangan. Temuan-temuan tersebut berupa ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, kecurangan serta ketidak patuhan dalam

pelaporan keuangan. Dengan adanya temuan BPK menunjukkan bahwa kualitas audit yang dihasilkan aparat inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan masih diragukan.

Faktor penyebab rendahnya kualitas audit aparat inspektorat adalah minimnya aparat mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional di bidang pengawasan, kurangnya perhatian atas hasil pekerjaan, adanya kejenuhan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut sehingga perlu rotasi dan mutasi kerja secara berkala dan adanya mutasi antar satuan kerja menyebabkan aparat yang berpengalaman tergantikan oleh yang kurang berpengalaman serta kurangnya perhatian terhadap perbaikan insentif yang merujuk pada perubahan kebutuhan hidup yang tidak menentu.

Kejenuhan dalam mengerjakan pekerjaan dapat menyebabkan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*). Menurut Cherniss (1980) Kelelahan emosional sebagai respon terhadap stres yang berlebihan atau akibat ketidakpuasan dan kejenuhan dalam pekerjaan. Sumber kelelahan emosional dapat muncul pada individu yang memiliki kecenderungan kepribadian perfeksionis atau menginginkan kesempurnaan pada setiap pekerjaannya (Caputo, 1991).

Kelelahan emosional juga dapat berdampak buruk yang dapat mempengaruhi pekerjaan dan karyawan itu sendiri, seperti keengganan untuk pergi kerja, marah dan dendam, perasaan bersalah, adanya perasaan gagal, kecil hati dan masa bodoh (*ignoring*). Selain dampak di atas, kelelahan emosional juga dapat menimbulkan kecenderungan

menyalahkan, merasa lelah dan letih setiap hari, mengisolasi dan menarik diri negativisme, serta dapat juga kehilangan positif terhadap klien setelah masa kontak dengan klien berakhir. Kelelahan yang berat setelah bekerja dapat menimbulkan ketidakmampuan untuk berkonsentrasi atau mendengarkan apa yang dikatakan klien, sinis terhadap klien, bersikap menyalahkan, perasaan dilumpuhkan, serta kaku dalam berpikir serta bertahan untuk tidak berubah, (Cherniss, 1980).

Penelitian yang dilakukan oleh Sarafino (1990) menemukan adanya perubahan perilaku pada pasien rumah sakit jiwa dan disimpulkan bahwa para karyawannya mengalami kelelahan emosional kondisi ini menyebabkan kondisi pasien mengalami kemunduran menjadi mudah cemas, depresi dan terdapat kecenderungan melakukan tindakan bunuh diri. Dengan demikian, karyawan yang mengalami kelelahan emosional menghabiskan waktu serta biaya yang tinggi bagi institusi maupun individu itu sendiri bahkan dapat mempengaruhi prestasi kerja. Gejala kelelahan emosional muncul sangat bervariasi.

Menurut Maslach (1981) gejala kelelahan emosional yaitu pertama : individu merasa lelah dan tidak bertenaga, frustrasi, kehilangan energi, kehilangan semangat serta tidak mampu memberikan pelayanan dengan baik secara psikologis. Kedua: depersonalisasi (*depersonalization*), dimensi kedua ini merupakan perkembangan dari dimensi kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), dan yang ketiga: penurunan hasrat pencapaian prestasi diri (*low personal accomplishment*).

Keragaman faktor yang mempengaruhi kelelahan emosional dapat diklasifikasikan ke dalam faktor organisasi dan karakteristik individual. Variabel organisasional yang dapat menyebabkan kelelahan emosional termasuk peran yang ambigu, konflik peran, kelebihan karyawan, dan tekanan kerja, (Witt *et al.*, 2004; Wright dan Hobfoll, 2004). Faktor organisasional lainnya, gaya kepemimpinan oleh manajer, memainkan peran signifikan dalam menciptakan stres rendah dan kinerja tinggi, karyawan yang puas akan menjaga komitmennya terhadap perusahaan/organisasi (Avolio *et al.*, 2004).

Penelitian yang dilakukan oleh, Mulki *et.al* (2006) menyarankan bahwa dukungan sosial dan personal, iklim organisasional yang positif, dan hubungan kelompok dapat menghilangkan kelelahan emosional,. Suatu karakteristik individual yang dapat menurunkan kelelahan emosional adalah ketepatan pekerjaan seseorang karena kemampuan karyawan sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan kemampuan yang benar dan pelatihan dapat mengatasi peningkatan volume pekerjaan dan mengatasi stress bekerja, (Brkich *et al.*, 2002; Singh dan Greenhaus 2004). Meski begitu, diperlukan kajian yang lebih komprehensif tentang dampak kombinasi dari gaya kepemimpinan manajer dan percaya diri (*Self Efficacy*) seseorang terhadap kelelahan emosional. Serta masih diperlukan penelitian empiris yang meneliti bagaimana kelelahan emosional berdampak pada penyimpangan organisasi dan kualitas audit.

Penelitian tentang kelelahan emosional karyawan membawa kepada ketidakpuasan pekerjaan yang tinggi dan komitmen organisasi yang rendah dapat menyebabkan mereka berperilaku menyimpang. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan yang tingkat kepuasaannya tinggi terhadap pekerjaan mereka dan menjaga komitmen organisasinya jarang berperilaku menyimpang meski ketika mereka secara emosi mengalami kelelahan. Pada kondisi ini, karyawan yang puas dan berkomitmen akan berpikir positif terhadap organisasi dan meningkatkan kesejahteraan dari perusahaan tersebut ketimbang merusaknya. Di sisi lain, karyawan yang tidak puas yaitu orang yang tidak memegang komitmennya terhadap perusahaan dapat bersikap beda tentang kesejahteraan organisasi dan cenderung berperilaku menyimpang (Mulki, *et al.* 2006).

Kepuasan pekerjaan adalah sikap yang mencerminkan seberapa suka atau tidak sukanya mereka terhadap pekerjaannya, Spector (1985). Karyawan yang lelah secara emosional seringkali merasa kurang dibutuhkan, kehilangan percaya diri, dan merasa kurang mencapai target, (Cordes dan Dougherty 1993). Hal ini dapat membuat mereka cemas untuk bekerja dan menumbuhkan bibit frustrasi terkait ketidakmampuan untuk menunjukkan antusiasme dan ketertarikan mereka terhadap pekerjaannya (Babakus *et al.* 1999). Disisi lain karyawan yang mengalami kelelahan emosional menjadi tidak puas dengan pekerjaannya, (Abraham 1998; Lee dan Ashforth 1996).

Berkenaan dengan masalah kepuasan kerja karyawan tersebut, sebenarnya banyak faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan karyawan dalam pekerjaannya diantaranya adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi karyawan. Karena setiap karyawan akan selalu membandingkan antara rasio hasil dengan input dirinya terhadap rasio hasil dengan input orang lain. Perlakuan yang tidak sama baik dalam *reward* maupun *punishment* merupakan sumber kepuasan atau ketidakpuasan karyawan.

Di samping sistem imbalan, faktor lain yang berpengaruh terhadap ketidakpuasan kerja adalah sistem karir yang tidak jelas juga merupakan sumber ketidakpuasan karyawan. Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja serta tidak memberikan harapan yang lebih baik di masa depan. Ketidakpuasan kerja dapat pula ditimbulkan oleh isi dari pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan atau ketidakpuasan kerja merupakan dampak dari komitmen organisasi. Mowday *et al.* (1992) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai persetujuan karyawan terhadap perusahaan dan tujuannya. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah pernyataan emosional yang dihasilkan dari sebuah evaluasi karyawan dari pengalaman kerjanya (Harrison *et al.* 2006). Ketika kondisi pekerjaan berada pada stress tingkat tinggi, karyawan menjadi lelah secara emosional dan menumbuhkan kepuasan kerja rendah diikuti dengan

komitmen organisasi yang rendah (Babakus *et al.* 1999; Jaramillo *et al.*, 2006). Meski para peneliti telah berpendapat bahwa komitmen organisasi dapat membawa kepada kepuasan kerja, tetapi dampak sebaliknya telah menerima dukungan empiris dan konseptual yang lain (Brown dan Peterson, 1993). Komitmen organisasi adalah suatu sikap yang menunjukkan seorang individu berkeinginan untuk tetap setia kepada perusahaannya (Mulki *et.al* 2006) Sebaliknya, kepuasan kerja menjadi kurang stabil dan dipengaruhi oleh masa peralihan (Paulin *et al.*, 2006). Meski begitu, para peneliti telah mencatat bahwa dibutuhkan beragam kepuasan pengalaman kerja untuk menciptakan komitmen organisasi yang tinggi (Meyer *et al.*, 1993).

Komitmen organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi dalam *self-efficacy*. Menurut Bandura (1997) *self-efficacy* adalah keyakinan seseorang bahwa ia dapat menguasai situasi dan menghasilkan hasil (*outcomes*) yang positif. *Self-efficacy* merupakan penilaian individu terhadap keyakinan diri akan kemampuannya dalam menjalankan tugas sehingga memperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan. Sumber-sumber *self-efficacy* antara lain (1) pengalaman performansi, muncul ketika individu pernah mencapai prestasi dimasa lalu, (2) pengalaman vikarius/seolah mengalami sendiri, diperoleh melalui model sosial dengan mengamati keberhasilan orang lain, (3) persuasi sosial, pada kondisi yang tepat persuasi dari orang lain dapat mempengaruhi efikasi diri, (4)

Manajer yang efektif harus memenuhi kemampuan memimpin seperti memperluas jaringan, menumbuhkan modal sosial, dan manuver politik untuk menggapai dan mengembangkan sumberdaya yang mengizinkan karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi (Ahearn *et al.* 2004). Gaya kepemimpinan berkaitan dengan sikap dan perilaku para karyawan; khususnya terkait dengan persepsi peran, kecemasan pekerjaan, kepuasan pekerjaan, kecenderungan berhenti, dan timbal balik (Avolio *et al.*, 2004). Gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada aspek perilaku karyawan tersebut adalah gaya kepemimpinan *Path goal*, (House (1971)

Gaya kepemimpinan *path-goal* berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut sebagai *path-goal* karena memfokuskan pada bagaimana pimpinan mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk menggapai tujuan. Gaya kepemimpinan *path-goal theory* terlihat suportif dan terbuka dikarenakan mereka mengkonsultasikan dengan bawahannya mengenai masalah dan aksi potensial, untuk mendapatkan ide pemecahannya. Sehingga, sebuah iklim organisasi yang diliputi dengan gaya kepemimpinan tersebut mengubah kepercayaan karyawan mengenai kemampuan mereka, meminimalkan kurangnya pertolongan dan kehilangan kepercayaan diri, Abraham (1998), sehingga akan menurunkan kelelahan emosional.

Secara teoritik kepemimpinan dapat diketahui melalui teori-teori yang lahir di negara barat, seperti teori sifat, teori prilaku, teori kontigensi, teori transaksional, transformasional. Akan tetapi dalam banyak hal teori-teori tersebut dalam prakteknya perlu pertimbangan yang cermat, terutama bagi negara yang latar budayanya berbeda dengan negara pencetus teori tersebut. Model kepemimpinan situasional menekankan pada perilaku hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Hersey and Blanchard (1986), mengemukakan bahwa situasi merupakan faktor kritikal dalam kegiatan kepemimpinan. Bawahan dalam banyak situasi sangat menentukan, bukan hanya karena penerimaan atau penolakannya secara individu terhadap pemimpin, tetapi sebagai kelompok yang sangat menentukan tingkat kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan budaya kerja Indonesia adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang disertai tanggungjawab pemimpin kepada bawahannya. Hartanto (1986) menemukan bahwa dalam kondisi pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap kepentingan bawahan.

Teori yang berkaitan dengan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang disertai tanggungjawab pemimpin kepada bawahannya.

tadalah Teori Jalur Tujuan (*Path Goal*) Teori ini dibangun atas dasar teori kepemimpinan kelompok Ohio dan teori ekspektasi. Melalui kombinasi kedua pendekatan tersebut, teori jalur tujuan menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan unjuk bawahan. Evans (1970) memperkenalkan teori jalur tujuan ini tanpa memperhatikan pengaruh faktor situasi. Kemudian, House (1971), mengembangkan lebih jauh dengan memasukkan perubah situasional. Teori ini disebut jalur tujuan, karena teori ini terutama diarahkan pada masalah bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan tentang tujuan mereka bekerja, tujuan pribadi, dan jalan setapak menuju pencapaian tujuan. Menurut teori ini, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan bawahan tergantung atas situasi, termasuk karakteristik tugas dan karakteristik bawahan.

Gaya kepemimpinan, *self efficacy*, kelelahan emosional, dan komitmen organisai serta kepuasan kerja dalam kaitannya dengan penyimpangan organisasi dapat mempengaruhi kualitas audit. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi anggota tim audit untuk melaksanakan pemeriksaan dengan baik sehingga dapat terhindar dari penyimpangan-penyimpangan dalam proses pemeriksaan sehingga kualitas audit yang diinginkan dapat terlaksana.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini ingin mengungkapkan bahwa kelelahan emosional karyawan membawa kepada ketidakpuasan kerja yang tinggi serta komitmen organisasi yang rendah dapat menyebabkan mereka berperilaku menyimpang dan akan berdampak

rendahnya kualitas audit . Karyawan yang puas dan berkomitmen akan berpikir positif terhadap organisasi dan meningkatkan kesejahteraan organisasi ketimbang merusaknya. Di sisi lain, karyawan yang tidak puas yaitu orang yang tidak memegang komitmennya terhadap perusahaan dapat bersikap beda tentang kesejahteraan organisasi dan cenderung berperilaku menyimpang. Penelitian ini mengaitkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *self efficacy*, kelelahan emosional, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan penyimpangan organisasi serta dampaknya pada kualitas audit.

Inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan dibentuk untuk meningkatkan fungsi pengawasan terutama pengawasan internal dan pengawasan melekat untuk lebih menjamin terwujudnya pemerintahan yang baik, diwujudkan dengan 3 (tiga) pilar elemen dasar yang saling berkaitan satu sama lainnya yaitu transparansi, partisipatif dan akuntabilitas. Inspektorat berwenang melakukan pengawasan umum terhadap kinerja semua jajaran eksekutif yang menjadi tanggung jawab Walikota dan Bupati selaku Pemerintah di daerah masing-masing.

Fungsi pengawasan inspektorat diwujudkan dalam bentuk pemeriksaan (audit). Pemeriksaan yang dilakukan oleh inspektorat meliputi pemeriksaan keuangan, pemeriksaan operasional dan pemeriksaan khusus yang sifatnya mendesak. Dari ketiga jenis pemeriksaan tersebut membutuhkan karyawan-karyawan yang profesional dalam jumlah yang proporsional dengan banyaknya pemeriksaan yang

harus diselesaikan untuk satu periode. Dalam rangka pelaksanaan tugas pokok Inspektorat, kendala aktual yang dihadapi oleh pegawai berupa volume kerja biasanya jauh lebih besar dibandingkan dengan kemampuan yang dimilikinya sehingga berakibat rendahnya kualitas kemampuan kerja pegawai yang berada di Inspektorat tersebut. (Fachruddin, HF., ST., MM., www//Inspektorat//Sul-Sel. Des 2011).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zainuddin (2011 : 14) menyimpulkan bahwa pengawasan fungsional, kedudukan dan kewenangan yang dimiliki, tugas pokok dan fungsi serta peran institusi pendamping Inspektorat propinsi dan kabupaten/kota masih kurang efektif dalam menyelenggarakan pengawasan fungsional daerah di Provinsi Sulawesi Selatan.

Pelaksanaan fungsi pengawasan inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, karyawan inspektorat mengalami banyak kendala dalam melaksanakan proses audit yang diakibatkan oleh banyaknya dan luasnya cakupan audit yang akan dilakukan. Berbagai kendala lain seperti kurangnya koordinasi antar tim, tidak konsistennya pembagian tugas, tidak adanya manajemen waktu yang ditetapkan, rendahnya imbalan/reward dan lambannya penyelesaian proses audit serta tidak sesuainya kualifikasi auditor dengan bidang kerjanya. Kondisi seperti ini juga telah diungkapkan oleh Facharuddin di situs inspektorat Sulawesi Selatan dan penelitian yang dilakukan oleh Zainuddin (2011) di inspektorat kabupaten/kota dan

provinsi di Sulawesi Selatan bahwa terjadinya penyimpangan berupa rendahnya kinerja karyawan disebabkan oleh aspek kurangnya perhatian atas hasil pekerjaan, adanya kejenuhan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut sehingga perlu rotasi dan mutasi kerja secara berkala. Kurangnya perhatian terhadap perbaikan insentif yang merujuk pada perubahan kebutuhan hidup yang tidak menentu. Kendala-kendala ini akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dari tim audit yang akan berdampak pada penyimpangan organisasi dan kualitas audit.

Selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur audit, perkembangan profesi auditor maupun regulator dalam meningkatkan kualitas jasa audit. Pada akhirnya, jasa audit yang berkualitas diharapkan dapat meningkatkan transparansi dan kualitas pelaporan keuangan, sehingga dapat mendorong efisiensi dan meningkatkan kepercayaan masyarakat pemakai jasa audit, baik secara umum di tingkat global maupun secara khusus dalam konteks Sulawesi Selatan.

Bertitik tolak dari pentingnya penelitian yang mengaitkan gaya kepemimpinan terhadap *self efficacy*, kelelahan emosional, kepuasan karyawan dan komitmen organisasi dan penyimpangan organisasi serta kualitas audit, maka penelitian ini bermaksud untuk mengetahui secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *self efficacy*, kelelahan emosional, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan penyimpangan

organisasi serta dampaknya terhadap kualitas audit pada Inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan.

B. Perbedaan dengan Peneliti sebelumnya

Pada penelitian sebelumnya banyak diantaranya memiliki kesamaan dalam penggunaan variabel, misalnya variabel gaya kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Thorlakson dan Murray (1998) memiliki kesamaan dengan penelitian ini khususnya untuk variabel gaya kepemimpinan, akan tetapi Thorlakson dan Murray mengaitkan variabel gaya kepemimpinan dengan variabel pemberdayaan dan motivasi kerja, sementara penelitian ini mengaitkan variabel gaya kepemimpinan dengan *self efficacy* dan kelelahan emosional serta kepuasan kerja.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nielsen, *et al*, (2008), dengan judul "*The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey*". Penelitian Karina Nielsen *et. al* melihat hubungan variabel gaya kepemimpinan transformal dengan kepuasan kerja yang dimediasi oleh variabel *self efficacy*. Penelitian ini akan menguraikan pengaruh gaya kepemimpinan berdasarkan teori *path goal* dan *self efficacy* terhadap kelelahan emosional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang berdampak pada penyimpangan organisasi. Variabel *self efficacy* dalam penelitian ini berupa variabel independen yang akan diuji pengaruhnya terhadap variabel kelelahan emosional, komitmen

organisasi dan penyimpangan organisasi serta kualitas audit sedangkan penelitian Nielsen *et al* variabel *self efficacy* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungannya antara gaya kepemimpinan transformal dengan kepuasan kerja.

Cecilia Engko dan Gudono (2007) menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor dengan kompleksitas tugas dan *locus of control* sebagai variabel moderat dengan objek penelitian dilakukan pada Kantor Akuntan Publik (KAP) dan teknik analisis data yang digunakan *Two Way Analysis of Variance* (ANOVA). Sedangkan penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *self efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang berdampak pada penyimpangan organisasi dan kualitas audit. Adapun objek penelitian ini adalah Inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan dan teknik analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modelling*)

Penelitian yang dilakukan oleh Mulki, *et al*, (2006), dengan judul "*Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?*". Hasil penelitian tersebut difokuskan pada kombinasi dampak dari gaya kepemimpinan dan tepatnya pekerjaan seseorang terhadap kelelahan emosional menggunakan sebuah sampel pekerja yang menyediakan layanan kesehatan dan sosial pada suatu kota metropolitan. Selain itu penelitian Mulki, *et al*. (2006) juga meneliti dampak kelelahan emosional pada perilaku penyimpangan organisasi yang

dimediasi oleh kepuasan pemberi kerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini menguji secara empiris pengaruh dari gaya kepemimpinan *Path goal* dan percaya diri (*self efficacy*) seseorang terhadap kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi serta dampaknya pada kualitas audit. Penelitian sebelumnya menggunakan objek karyawan departemen kesehatan di kota Amerika Serikat dengan menggunakan teknik analisis data SEM (*Structural Equation Modelling*) sementara penelitian ini objeknya adalah karyawan inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan dengan teknik analisis data yang sama.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *self-efficacy*?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kelelahan emosional?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi ?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah *self-efficacy* berpengaruh terhadap kelelahan emosional,?
6. Apakah *self-efficacy* berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
7. Apakah *self-efficacy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

8. Apakah kelelahan emosional berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
9. Apakah kelelahan emosional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
10. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
11. Apakah kelelahan emosional berpengaruh terhadap penyimpangan organisasi?
12. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyimpangan organisasi?
13. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap penyimpangan organisasi?
14. Apakah penyimpangan organisasi berpengaruh terhadap kualitas audit?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *self-efficacy*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kelelahan emosional
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *self-efficacy* terhadap kelelahan emosional.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *self-efficacy* terhadap komitmen organisasi.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *self-efficacy* terhadap kepuasan kerja.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kelelahan emosional terhadap komitmen organisasi.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja
11. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kelelahan emosional terhadap penyimpangan organisasi.
12. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap penyimpangan organisasi.
13. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap penyimpangan organisasi.
14. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penyimpangan organisasi terhadap kualitas audit..

E. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diperoleh bukti-bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, *self-efficacy*, kelelahan emosional,

komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap penyimpangan organisasi dan kualitas audit, sehingga penelitian ini dapat diambil manfaatnya:

1. Dengan hasil penelitian ini dapat memberi sumbangan pikiran untuk menjadi bahan pertimbangan hal-hal yang dapat mempengaruhi kelelahan emosional, komitmen dan kepuasan pada karyawan/pegawai yaitu melalui gaya kepemimpinan dan pengembangan keyakinan diri yang secara tidak langsung dapat berdampak pada penyimpangan organisasi serta kualitas audit.
2. Penelitian ini dapat memberikan informasi dan sumbangan ilmu pengetahuan sebagai kajian teoritis khususnya bidang akuntansi keperilakuan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, *self-efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi serta kualitas audit.
3. Penelitian ini dapat memberikan informasi dan sumbangan ilmu pengetahuan kepada fakultas Ekonomi untuk mengembangkan pengetahuan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, *self-efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi serta kualitas audit.
4. Penelitian ini dapat memberikan informasi dan sumbangan ilmu pengetahuan sebagai kajian teoritis kepada para peneliti lain yang ingin melakukan penelitian sejenis khususnya bidang akuntansi keperilakuan yang terkait dengan gaya kepemimpinan, *self-efficacy*,

kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi serta kualitas audit.

DR. SYAM FUDDIN

1. Abstrak & perbaikan → konsistensi tujuan & hasil
- 2.

Bab II

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori Penelitian

1. *Contijensi Theory*

Pendekatan teori kontingensi mengidentifikasi bentuk-bentuk optimal kepemimpinan di bawah kondisi operasi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan bagaimana prosedur operasi kepemimpinan tersebut. Pendekatan ini didasarkan pada premis bahwa tidak ada kepemimpinan secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada setiap organisasi, tetapi hal ini tergantung pada faktor kondisi atau situasi yang ada dalam organisasi. Teori kontingensi melihat bahwa kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin.

Model kepemimpinan menurut teori kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987). Teori kontingensi beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler (1967), ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya

mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*).

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

Teori kepemimpinan kontingensi menggambarkan bahwa gaya yang digunakan tergantung dari pemimpinnya sendiri, dukungan pengikutnya dan situasi yang kondusif. Kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh pemimpin, pengikut, dan situasi harus berfungsi optimal. Dengan menganalisis motivasi pokok bawahannya, pemimpin dapat menempatkan pada situasi yang sesuai.

Kualitas hubungan pemimpin dengan bawahannya adalah yang paling berpengaruh pada keefektifan kepemimpinannya sehingga kepemimpinannya tidak begitu perlu mendasarkan pada kekuasaan formalnya. Sebaliknya, jika pemimpin tidak disegani atau tidak dipercaya maka harus didukung oleh peraturan yang memberi ketenangan untuk menyelesaikan tugasnya. Tugas yang terinci adalah variabel penting dalam situasi kerja. Tugas yang sangat terinci diperlukan apabila prosedur telah ditetapkan untuk setiap tahap atau apabila telah terdapat petunjuk mengenai pelaksanaan tugas. Bawahan/pengikut mendapat gambaran yang jelas mengenai tugas yang harus dikerjakan

Terdapat beberapa pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori kontingensi diantaranya adalah model kepemimpinan Fiedler, model kepemimpinan Vroom & Yetton, model kepemimpinan lima faktor Farris, model kepemimpinan dinamikan kelompok Cartwright & Zander, model kepemimpinan *path goal* Evans & House, model kepemimpinan *vertical dyad linkage* Graen, model kepemimpinan Bass, model kepemimpinan situasional Hersey & Blanchard dan model kepemimpinan Kouzes & Posner.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kepemimpinan kontingensi *path goal* dari Evans & House (1971), hal ini dikarenakan bahwa ada kecenderungan auditor inspektorat mempunyai motivasi dan pengharapannya atau tujuannya untuk mengembangkan dirinya dan mendapatkan reward dari pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yang

dimilikinya. Peranan pemimpin adalah menjelaskan kepada bawahannya cara mengembangkan diri dan mendapatkan imbalan/reward. Keefektifan kepemimpinan tergantung kemampuan pemimpin memuaskan kebutuhan bawahannya dan kemampuan pemimpin memberi petunjuk kepada bawahannya.

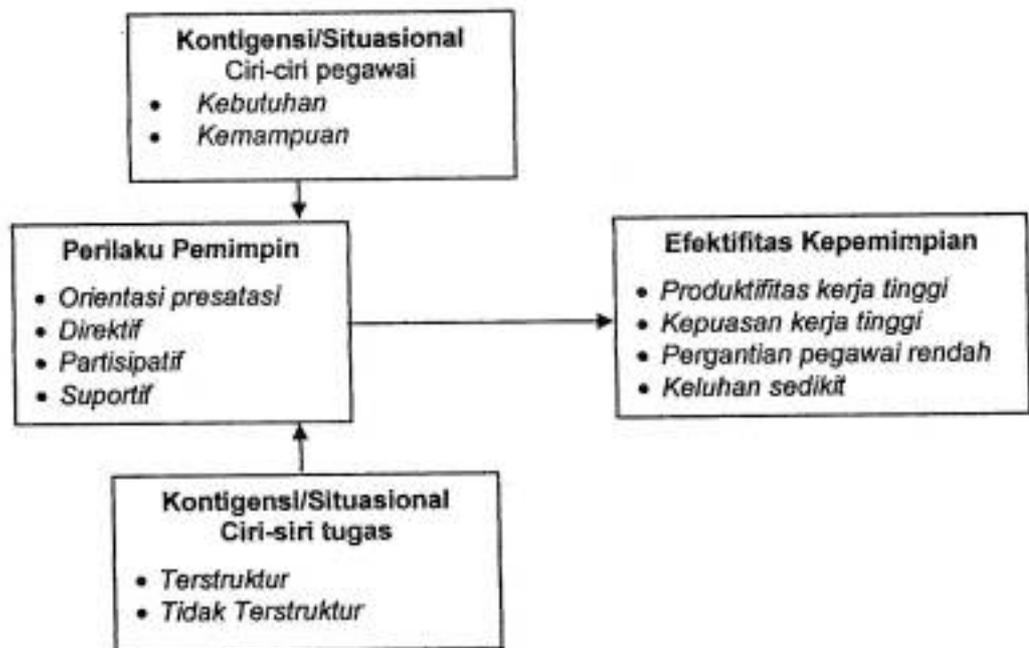
Penelitian yang memusatkan pada konsep kepemimpinan teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) dikembangkan oleh Robert House (1971.1974) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontingensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

Menurut model teori jalur tujuan (*path-goal theory*), perilaku pemimpin dapat diterima ketika para karyawannya memandangnya sebagai suatu sumber kepuasan, dimana bawahan secara aktif akan

mendukung pemimpinnya selama dia memandang bahwa tindakan pemimpin dapat meningkatkan tingkat kepuasannya (Hughes *et al.* 1999). Selain itu perilaku pemimpin adalah memberikan motivasi sampai tingkat mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan dan mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan, (Hughes *et al.*, 1999).

Gaya kepemimpinan yang diidentifikasi oleh House (1971) pertama adalah Kepemimpinan yang *direktif* (mengarahkan), memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kinerja. Kedua kepemimpinan yang *suportif* (mendukung), menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya. Ketiga Kepemimpinan partisipatif, berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan. Keempat Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (*achievement oriented leadership*), mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Hubungan antara perilaku pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpinannya dengan variabel situasional dan efektivitas kepemimpinan dapat digambarkan sebagaimana terlihat pada gambar 2.1 di bawah ini:

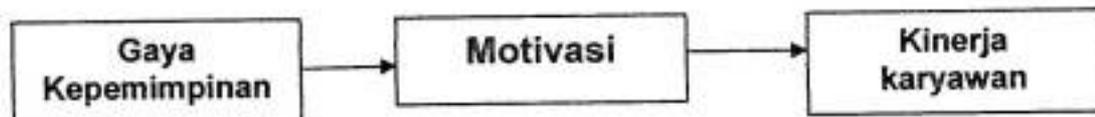


Gambar. 2.1. Model efektivitas kepemimpinan Robert House.
Sumber. Sujak (1990)

Teori *path-goal* menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerjanya, Luthans (2006) pemimpin diharapkan dapat mengubah perilakunya agar sesuai dengan situasi, dimana pemimpin tidak hanya menggunakan gaya yang berbeda kepada bawahan yang berbeda tetapi menggunakan gaya yang berbeda kepada bawahan yang sama pada situasi yang berbeda.

Penelitian House (dalam Kreitner & Kinichi, 1998; Robbin, 1997) berfokus pada bagaimana seorang manajer (pimpinan) dapat mempengaruhi bawahannya. *Teori path goal* didasarkan atas teori

ekspektasi (pengharapan). *Path goal theory* menekankan pada bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi ekspektasi karyawannya, meningkatkan kinerjanya. Dengan perkataan lain bahwa persepsi ekspektasi (harapan) karyawan sebagai sumber motivasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajer dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Model hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi dan kepuasan kinerja karyawan berdasarkan *teori path goal* dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan

Sumber : Diadaptasi dari Teori *path-goal*, (dalam Kreitner & Kinichi, 1998, Gary Yukl, 1984, Sujak (1990)

Gambar di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan oleh manajer dapat mempengaruhi kepuasan kinerja karyawan dengan melalui variable motivasi sebagai variable antara (*intervening variable*). Robert House mengatakan bahwa gaya kepemimpinan oleh manajer dapat menumbuhkan motivasi dan kinerja karyawan yang tinggi. Pendapat House (1977) mengatakan peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja dan kemampuan kerja.

2. Teori Motivasi

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan, atau dapat dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari

kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Prinsip dasar motivasi adalah tingkat kemampuan (*ability*) dan motivasi individu yang dapat dikatakan bahwa kinerja seseorang atau kelompok merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi yang dimilikinya. Menurut prinsip tersebut tidak ada tugas yang dapat dilaksanakan dengan baik tanpa didukung oleh kemampuan untuk melaksanakannya. Kemampuan merupakan bakat individu/kelompok untuk melaksanakan tugas yang berhubungan dengan tujuan, tetapi kemampuan tidaklah mencukupi untuk menjamin tercapainya kinerja terbaik., individu harus memiliki keinginan (motivasi) untuk mencapai kinerja terbaik.

Teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa. Landy dan Becker (1987) mengelompokan pendekatan teori motivasi ini menjadi 5 kategori yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, teori penetapan sasaran. Dalam penelitian ini yang menjadi acuan adalah teori motivasi hirarki kebutuhan Abraham Maslow, teori ini memfokuskan pada faktor-faktor spesifik yang mendorong, mengarahkan dan menghalangi perilaku individu.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (1943 – 1970) pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow didasari oleh asumsi bahwa kebutuhan seseorang tergantung dari apa yang telah dipunyai dan kebutuhan merupakan hirarki dilihat dari pentingnya. Teori ini mengandung kelemahan seperti ; sukar membuktikan kebutuhan manusia mengikuti hirarki, terdapat kekuatan kebutuhan yang berbeda-beda pada setiap individu terutama pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, timbulnya kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi bukan semata-mata disebabkan telah terpenuhinya keutuhan yang lebih rendah, melainkan karena meningkatnya karier atau posisi seseorang, kebutuhan-kebutuhan itu luwes sifatnya sehingga sulit menetapkan suatu ukuran yang memuaskan segala pihak. Walaupun teori motivasi hirarki kebutuhan

Maslow memiliki kelemahan tetapi teori ini sangat berguna untuk menjelaskan mekanisme motivasi seseorang di dalam suatu organisasi.

Strawser *et al.* (1969) menggunakan kerangka motivasi Maslow untuk mengidentifikasi motivasi akuntan KAP pada berbagai hirarki dan ukuran KAP. Konstruk kepuasan kerja yang digunakan mengacu pada teori motivasi dari Maslow yang dikembangkan ke dalam kepuasan kerja berdasarkan kategori *security*, *self actualization*, *social*, *autonomy* dan *esteem* serta tambahan kategori *non-specific need* yaitu kompensasi. Strawser menambahkan pada riset tersebut dengan membandingkannya dengan akuntan lain, dengan mengkomparasikan akuntan publik dengan akuntan pada posisi manajer dari berbagai industri dan subjek yang diteliti. Riset ini menemukan secara umum bahwa akuntan level puncak dan level menengah merasa lebih puas bila dibandingkan dengan akuntan dengan kategori KAP kecil.

3. Conservation Resources Theory (COR)

Conservation Resources Theory pertama kali dipopulerkan oleh Stevan Hobfoll (1988) yang menjelaskan sekitar konsep manusia mengalami stress karena faktor usia. Teori ini tidak berlaku untuk stress yang diakibatkan oleh kerugian, investasi, keuntungan dan trauma. *Conservation Resources Theory* pada dasarnya adalah suatu model untuk memahami stress dimana teori ini tidak berassumsi bahwa individu berkembang ketika mereka melindungi, mendapatkan, memelihara dan melestarikan sumber daya. Sumber daya tersebut didefinisikan sebagai

sesuatu yang berharga yang memenuhi kebutuhan hidup seorang individu.

Ada empat kategori sumber daya yang dapat diperoleh oleh individu yaitu ; pertama adalah objek yang meliputi bahan nyata yang secara fisik membantu dalam proses kelangsungan hidup, kedua, sumber daya yang dapat menjadi kondisi seperti perkawinan yang sehat atau pekerjaan yang aman, ketiga adalah karakteristik pribadi yang berupa penguasaan keterampilan dan keempat merupakan sumber daya energy berupa uang atau asuransi.

Teori COR menguraikan tiga situasi yang berbeda dimana stress dapat terjadi, pertama stress akan muncul ketika sumber daya individu dapat hilang atau beresiko hilang. Situasi kedua stress muncul ketika sumber daya individu hilang dan yang ketiga stress dapat terjadi ketika seorang individu yang telah kehilangan sumber daya gagal untuk mendapatkan sumber informasi lainnya melalui usaha yang dilakukan sebelumnya. Teori ini mengusulkan bahwa individu berusaha untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya dan stress merupakan reaksi terhadap suatu lingkungan karena adanya ancaman dari hilangnya sumber daya.

Penelitian Grandey dan Cropanzano (1999) memepelajari stress dalam pekerjaan dan konflik ketegangan keluarga bagi para dosen dengan menggunakan teori COR menemukan bahwa dengan lebih banyak sumber daya seperti kepemilikan, dosen/Professor menderita

kesehatan fisik kurang. Penelitian Grandey juga menemukan bahwa dosen dengan sumber daya lebih mampu memilah stress dari pekerjaan dan keluarga secara terpisah yang bertindak seperti mekanisme pertahanan.

Penelitian ini juga mengacu pada *Conservation resources theory* untuk menggali dampak dari gaya kepemimpinan dan *self efficacy* pada kelelahan emosional. Teori *Conservation Resources* menunjukkan bahwa kelelahan emosional muncul ketika pekerja melihat kurangnya sumber daya untuk melakukan pekerjaan mereka, (Halbesleben dan Buckley, 2004; Janssent *et al*, 2004). Ketika pekerja/karyawan tahu kalau sumber daya tidak cukup untuk memenuhi permintaan pekerjaan atau ketika tambahan dukungan personil tidak menyediakan hasil yang diinginkan kelelahan emosional dapat muncul (Lee and Ashforth, 1996; Wright and Hofboll, 2004). Kesimpulan yang dapat ditarik dari dua peneliti tersebut bahwa persepsi pekerja memiliki kemampuan untuk bekerja baik dengan ketepatan pekerjaan seseorang atau kepercayaan diri yang dimiliki dan pekerja percaya bahwa gaya kepemimpinan dapat bernilai pada alokasi sumber daya dan menyediakan sumber daya setimpal untuk memenuhi permintaan pekerjaan mereka.

4. Self-efficacy

Self-efficacy merupakan salah satu kemampuan pengaturan diri individu. Konsep *self-efficacy* pertama kali dikemukakan oleh Bandura. *Self-efficacy* mengacu pada persepsi tentang kemampuan individu untuk

mengorganisasi dan mengimplementasi tindakan untuk menampilkan kecakapan tertentu, Bandura, (1986; 391). Pervin memberikan pandangan yang memperkuat pernyataan Bandura di atas. Pervin menyatakan bahwa *self-efficacy* adalah kemampuan yang dirasakan untuk membentuk perilaku yang relevan pada tugas atau situasi yang khusus, Pervin (1984) dikutip oleh Smet, ((1994 : 189).

Pandangan para ahli tersebut memiliki persamaan dalam memberikan batasan mengenai *self-efficacy*. Dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* adalah perasaan individu mengenai kemampuan dirinya untuk membentuk perilaku yang relevan dalam situasi-situasi khusus yang mungkin tidak dapat diramalkan dan mungkin menimbulkan stres. *Self-efficacy* yang dimiliki individu berkaitan dengan tugas yang spesifik, Bandura (1997 : 56), di antaranya dalam bidang akademik.

Dalam kehidupan manusia memiliki *self-efficacy* itu merupakan hal yang sangat penting. *Self-efficacy* mendorong seseorang untuk memahami secara mendalam atas situasi yang dapat menerangkan tentang mengapa seseorang ada yang mengalami kegagalan dan atau yang berhasil. Dari pengalaman itu, seseorang akan mampu untuk mengungkapkan *self-efficacy*, yang menurut Kurniawan (2004) *self-efficacy* merupakan panduan untuk tindakan, yang telah dikonstruksikan dalam perjalanan pengalaman interaksi sepanjang hidup individu. *Self-efficacy* yang berasal dari pengalaman tersebut yang akan digunakan untuk memprediksi perilaku orang lain dan memandu perilakunya sendiri.

Salah satu karakteristik dari individu adalah *self-efficacy*, menurut Bandura (1997) menyatakan bahwa *self-efficacy* sebagai keyakinan seseorang mengenai kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Ada 4 sumber *self-efficacy* yaitu *performance accomplishment*, *vicarious experience*, *verbal persuasion* dan *emotional arousal*. Individu *self-efficacy* tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik karena individu memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Pernyataan ini juga didukung oleh Hill, Smit dan Mann, (1987) dalam Ford (1992 : 25) bahwa individu dengan *self-efficacy* yang tinggi maka akan tertarik dengan kesempatan aktivitas untuk mengembangkan diri dan aktif untuk mencoba hasil dari pelatihan serta mencoba pekerjaan yang sulit dan kompleks.

Dalam konsep *self-efficacy* dijelaskan terjadi proses intepretasi individu terhadap situasi spesifik yang pada gilirannya dapat mempengaruhi perilaku seseorang. Hal tersebut juga menjelaskan bahwa *self-efficacy* merupakan cara pandang seseorang terhadap kualitas dirinya sendiri, baik atau buruk, dan *self-efficacy* tersebut dapat dibangun sesuai karakteristik seseorang dan bersifat khusus (Ratna, 2008). Cara pandang individu dalam usaha untuk memunculkan keyakinan dalam diri dapat dipengaruhi pula oleh kepercayaan yang ada pada diri individu.

Self-efficacy merupakan himpunan kepercayaan atau bagaimana melihat diri kita sendiri. Kepercayaan dan juga bagaimana melihat diri

sendiri pula dipengaruhi oleh motivasi, sikap dan tingkah laku seseorang. Bagaimana individu itu bersikap, bertingkah laku, dan memotivasi diri dapat menjadi salah satu sumber kekuatan individu dalam memunculkan *self-efficacy*, sehingga dijelaskan pula oleh Wicaksono (2008) *self-efficacy* adalah sebuah unsur yang bisa mengubah getaran pemikiran biasa; dari pikiran yang terbatas, menjadi suatu bentuk padanan yang masuk ke dalam koridor spiritual; dan merupakan dasar dari semua "mukjizat", serta misteri yang tidak bisa dianalisis dengan cara-cara ilmu pengetahuan.

Kurniawan (2004) mendefinisikan *self-efficacy* merupakan alat dalam menetapkan prioritas, mengevaluasi kesuksesan, maupun alat untuk memelihara *self-efficacy*. Tidak jauh berbeda Kurniawan (2004 : 31) menyatakan bahwa *self-efficacy* mencakup *self-efficacy* dan kontrol diri, dengan *self-efficacy* seseorang memiliki keterampilan-keterampilan yang dituntut dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan spesifik. *Self-efficacy* sendiri menurut Hambawany (2007) adalah keyakinan atau kemampuan yang dimiliki seseorang untuk meraih sukses dalam tugas.

Berdasarkan teori dari Spears dan Jordon (Ferdyawati, 2007 ; 27) yang mengistilahkan keyakinan sebagai *self-efficacy* yaitu keyakinan seseorang bahwa dirinya akan mampu melaksanakan tingkah laku yang dibutuhkan dalam suatu tugas. Pikiran individu terhadap *self-efficacy* menentukan seberapa besar usaha yang akan dicurahkan dan seberapa lama individu akan tetap bertahan dalam menghadapi hambatan atau pengalaman yang tidak menyenangkan. Menurut Greenberg dan Baron

(Hambawany, 2007 : 39) mengatakan ada dua faktor yang mempengaruhi *self-efficacy*, yaitu pengalaman langsung, sebagai hasil dari pengalaman mengerjakan suatu tugas dimasa lalu (sudah pernah melakukan tugas yang sama dimasa lalu) dan pengalaman tidak langsung, sebagai hasil observasi pengalaman orang lain dalam melakukan tugas yang sama.

Sama halnya yang diungkapkan oleh Hambawany (2007 : 23) bahwa *self-efficacy* seseorang dipengaruhi pula oleh pencapaian prestasi, faktor ini didasarkan oleh pengalaman-pengalaman yang dialami individu secara langsung. Apabila seseorang pernah mengalami keberhasilan dimasa lalu maka dapat meningkatkan *self-efficacy*nya. Pengalaman orang lain, individu yang melihat orang lain berhasil dalam melakukan aktivitas yang sama dan memiliki kemampuan yang sebanding dapat meningkatkan *self-efficacy*nya.

Individu yang pada awalnya memiliki *self-efficacy* yang rendah akan sedikit berusaha untuk dapat mencapai keberhasilan seperti yang diperoleh orang lain. Bujukan lisan, individu diarahkan dengan saran, nasehat, bimbingan sehingga dapat meningkatkan keyakinan bahwa kemampuan-kemampuan yang dimiliki dapat membantu untuk mencapai apa yang diinginkan. Kondisi emosional, seseorang akan lebih mungkin mencapai keberhasilan jika tidak terlalu sering mengalami keadaan yang menekan karena dapat menurunkan prestasinya dan menurunkan keyakinan akan kemampuan dirinya.

Faktor-faktor di atas didukung oleh pendapat Ivancevich & Matteson (1990 ; 26) yang menyatakan bahwa pencapaian prestasi, pengalaman orang lain, bujukan lisan, kondisi emosional memegang peranan penting didalam mengembangkan *self-efficacy*, faktor tersebut dianggap penting sebab ketika seseorang melihat orang lain berhasil maka akan berusaha mengikuti jejak keberhasilan orang tersebut.

Self-efficacy individu bukan sekedar prediksi tentang tindakan yang akan dilakukan oleh individu di masa yang akan datang. Keyakinan individu akan kemampuannya merupakan determinan tentang bagaimana individu bertindak, pola pemikiran, dan reaksi emosional yang dialami dalam situasi tertentu. Pervin (1997; 412-414) mengemukakan bahwa *self-efficacy* dapat berpengaruh terhadap seleksi, usaha dan ketekunan, emosi

Pengaruh terhadap seleksi (Pemilihan tindakan) dapat diartikan bahwa dalam kehidupan sehari-hari individu harus membuat keputusan setiap saat mengenai apa yang harus dilakukan dan seberapa lama individu melakukan tindakan tersebut. Keputusan yang dibuat sebagian dipengaruhi oleh *self-efficacy* individu. Individu akan menghindari tugas atau situasi yang diyakini di luar kemampuan individu, sebaliknya individu akan mengerjakan aktivitas yang diyakini mampu untuk diatasi, Bandura, (1986 ;394). Individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi akan cenderung memilih tugas yang lebih sukar dan mengandung tantangan dari pada individu yang memiliki *self-efficacy* yang rendah, Pervin, (1997; 412).

Pengaruh terhadap usaha dan ketekunan, *Self-efficacy* juga menentukan seberapa banyak usaha yang dilakukan individu dan seberapa lama individu akan tekun ketika menghadapi hambatan dan pengalaman yang kurang menyenangkan. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang kuat lebih giat, bersemangat, dan tekun dalam usaha yang dilakukannya untuk menguasai tantangan. Individu yang tidak yakin dengan kemampuannya mengurangi usahanya atau bahkan menyerah ketika menghadapi hambatan, Bandura, (1986; 394).

Pengaruh terhadap Pola pemikiran dan reaksi emosional, penilaian individu akan kemampuannya juga mempengaruhi pola pemikiran dan reaksi emosional. Individu yang merasa tidak yakin akan kemampuannya mengatasi tuntutan lingkungan akan mempersepsikan kesukaran lebih hebat daripada yang sesungguhnya. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang kuat akan kemampuannya melakukan usaha untuk memenuhi tuntutan lingkungan, sekalipun menghadapi hambatan, Bandura (1986; 394).

Self-efficacy juga membentuk pemikiran tentang sebab-akibat, Collins, 1982 (dalam Bandura 1986; 395). Ketika mencari penyelesaian masalah, individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung mengatribusikan kegagalannya pada kurangnya usaha, sementara individu dengan kemampuan yang sama tetapi *self-efficacy* lebih rendah menganggap kegagalan tersebut berasal dari kurangnya kemampuan. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi memiliki suasana hati yang lebih baik,

seperti rendahnya tingkat kecemasan atau depresi ketika mengerjakan tugas daripada individu yang *self-efficacy*nya rendah, Pervin, (1997; 413).

5. Kelelahan Emosional

Kelelahan adalah suatu mekanisme perlindungan tubuh terhindar dari kerusakan lebih lanjut sehingga terjadi pemulihan setelah istirahat. Kelelahan diatur secara sentral oleh otak, Amrizal, (2004 : 17). Menurut Suma'mur (1997 : 24) kelelahan adalah reaksi fungsional dari pusat kesadaran yaitu *cortex cerebri* yang dipengaruhi oleh 2 (dua) sistem antagonistik yaitu sistem penghambat (inhibisi) dan sistem penggerak (aktivasi) tetapi semuanya bermuara kepada pengurangan kapasitas kerja dan ketahanan tubuh. Kelelahan kerja (*job burnout*) adalah sejenis stres yang banyak dialami oleh orang – orang yang bekerja dalam pekerjaan – pekerjaan pelayanan terhadap manusia lainnya seperti perawat kesehatan, transportasi, kepolisian, pendidikan dan sebagainya (Schuler *et al*, 1999).

Semenjak Freudenberg pada tahun 1974 mengenalkan istilah *burnout*. Sejak itu pula terminologi *burnout* berkembang menjadi pengertian yang meluas dan digunakan untuk memahami gejala kejiwaan pada diri seseorang. Berbagai tinjauan dari penggunaan terminologi hingga menyimpulkan sindroma yang kronik yang dialami oleh seseorang, (Turnipseed & Moore, 1997). Menurut Freudenberg (1974), kelelahan emosional adalah respons individual yang unik terhadap stress yang dialami di luar kelaziman pada hubungan interpersonal karena dorongan

emosional yang kuat, timbulnya perasaan seakan-akan tak ada orang yang membantunya, depresi, perasaan terbelenggu dan putus asa.. Selain itu selalu merasa membatalkan pekerjaan, kehilangan pasanan kerja, pudarnya ilusi sebagai simpton lain dari kelelahan emosional dalam situasi yang kronik, yang dapat mendorong seseorang mengalami sakit mental bahkan bunuh diri. Potensi negatif kelelahan emosional ini melicinkan seseorang kearah putus asa dan depresi, dua karakteristik yang berpotensi kuat untuk melakukan bunuh diri (Turnipseed & Moore, 1997).

Kelelahan emosional selalu didahului oleh satu gejala umum, yaitu timbulnya rasa cemas setiap ingin memulai bekerja. Kabiasaan buruk ini mengubah individu menjadi frustrasi, atau marah pada diri sendiri (Babakus *et.al*, 1999). Selanjutnya ditegaskan bahwa rasa cemas setiap ingin memulai bekerja itu merupakan suatu proses kelelahan emosional, sebagai dimensi sentral proses lain, yaitu yang menjelaskan perilaku dalam menyikapi perasaan stress yang tinggi di diri seorang karyawan, Babakus *et al.*,(1999 : 58).

Selama ini kelelahan emosional kerap kali diujikan dengan menggunakan tenaga penjual di lapangan sebagai sampel, Analog dengan itu tenaga penjual di lapangan sebagai ujung tombak pemasaran, adalah setiap individu yang bekerja di dalam organisasi dan berfungsi sebagai pegawai garis depan yang berhadapan langsung dengan pihak-pihak yang harus dilayani. Misalnya, tenaga pendidik di perguruan tinggi

yang berhadapan langsung dengan mahasiswa ketika memberi kuliah. Contoh lain, para perawat atau tenaga paramedik yang berhadapan langsung dengan pasiennya. Pekerja-pekerja garis depan itulah yang acapkali mengalami kelelahan emosional, dan jika itu terjadi maka seluruh rangkaian pekerjaan menjadi terganggu, tidak dapat mencapai sasaran secara tepat waktu, di samping pemborosan anggaran.

Burnout itu sendiri sebagai pangkal kelelahan emosional masih merupakan isu yang krusial dalam komitmen bisnis yang membicarakan persoalan kualitas dan organisasi yang menuntut adanya inovasi yang konstan dan kebutuhan kinerja tinggi dari setiap orang yang bekerja. Dalam hal pembicaraan tentang emosional, Qui (1999) dalam *The Academy of Management Review*, mengemukakan gagasan yang menyangkut kecakapan emosional, kecerdasan emosional dan perubahan radikal. Kelelahan emosional ditempatkan sebagai salah satu aspek perubahan radikal berdasar kecakapan emosional dan kecerdasan emosional.

Menurut Qui (1999 : 14), akar kata emosi berasal dari kata kerja bahasa latin, *movere*, yang berarti "bergerak" (*to move*), atau yang mendorong yang terpicunya gerakan tiba-tiba untuk beraksi. Emosi menjadi dualistik, seperti pada gerak reflek sebagai karakter bawaan yang menghubungkan. Psikologikal dan proses-proses psikodinamik, sebagaimana sering terjadi pada struktur sosial. Pada perkembangan psikologikal yang sama, menjadi pertanda perbedaan emosional, yang

dikenal sebagai "kesukaan" dan sebagai "keramahan" dan senantiasa terikat dengan penilaian kognitif pada situasi sosialisasi yang terkunci, Schachter & Singer 1962, (dalam Qui, 1999).

Kemarahan pada situasi sosialisasi yang terkunci itulah yang memunculkan kelelahan emosional, karena individu seakan tidak menemukan jalan tentang apa yang seharusnya dikerjakan. Qui tidak secara spesifik membahas kelelahan emosional dan hubungannya dengan sumberdaya manusia, tetapi lebih menekankan pada perubahan radikal. Secara teoritik pembahasan tentang kelelahan emosional selalu dihubungkan dengan dua peran yang melatar belakanginya, yaitu: (i) konflik peran, dan (ii) mendua peran.

Dalam penelitian ini, kelelahan emosional adalah "perasaan dimana seseorang tertekan dan kelelahan karena suatu pekerjaan" (Maslach dan Jackson 1981; 101). Hal ini sering muncul ketika karyawan menyediakan pelayanan, (Cordes dan Dougherty, 1993). Jasa profesional dibutuhkan untuk mempromosikan kesejahteraan dari klien-klien mereka dimana mengandung keragaman permintaan kognitif, emosional dan perilaku.. Sebenarnya, para pekerja jasa secara berkala sering mengalami reaksi negatif konsumen dan serangan verbal, hal ini dapat membuat mereka semakin cepat merasakan kelelahan emosional, (Cordes dan Dougherty 1993).

Penelitian ini menggunakan *conservation resources theory* (COR) untuk menggali dampak dari *self efficacy* seseorang dan gaya

kepemimpinan pada kelelahan emosional. Teori COR menunjukkan bahwa kelelahan emosional muncul ketika pekerja melihat kurangnya sumberdaya untuk melakukan pekerjaan mereka (Halbesleben dan Buckley, 2004; Janssen *et al.*, 2004). Ketika pekerja tahu kalau sumberdaya tidak cukup untuk memenuhi permintaan pekerjaan atau ketika tambahan dukungan personil tidak menyediakan hasil yang diinginkan, kelelahan emosional dapat muncul (Lee dan Ashforth, 1996; Wright dan Hofboll, 2004). Pembahasan tersebut mengatakan bahwa ada dua faktor yang menyebabkan kelelahan emosional menjadi rendah: (1) persepsi pekerja bahwa mereka memiliki kemampuan untuk bekerja baik – ketepatan pekerjaan seseorang, dan (2) pekerja percaya bahwa gaya kepemimpinan dapat bernilai pada alokasi sumberdaya dan menyediakan sumberdaya yang sama untuk memenuhi permintaan pekerjaan mereka.

Timbulnya rasa lelah dalam diri manusia merupakan proses yang terakumulasi dari berbagai faktor penyebab dan mendatangkan ketegangan (stres) yang dialami oleh tubuh manusia (Wignjosoebroto, 2000, Green 1992 dan Suma'mur 1997) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kelelahan ada dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Yang termasuk faktor internal antara lain : faktor somatis atau fisik, gizi, jenis kelamin, usia, pengetahuan dan sikap atau gaya hidup sedangkan yang termasuk faktor eksternal adalah keadaan fisik lingkungan kerja (kebisingan, suhu, pencahayaan), faktor kimia (zat beracun), faktor biologis (bakteri, jamur), faktor ergonomi, kategori

pekerjaan, sifat pekerjaan, disiplin atau peraturan perusahaan, upah, hubungan sosial dan posisi kerja atau kedudukan.

Barnes (1980 ; 42) mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kelelahan antara lain jam kerja, periode istirahat, kondisi fisik lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kenyamanan fisik, sikap dan mental tenaga kerja sejauh mungkin dikurangi atau dihilangkan agar tercipta kondisi kerja yang menyenangkan,. Konsekuensi kelelahan kerja menurut Randall (1990: 52) berupa pekerja yang mengalami kelelahan kerja akan berprestasi lebih buruk lagi daripada pekerja yang masih "penuh semangat", Memburuknya hubungan si pekerja dengan kerja yang lain dapat mendorong terciptanya tingkah laku yang menyebabkan menurunnya kualitas hidup seseorang.

Menurut Suma'mur (1997) ada 30 gejala kelelahan yang terbagi dalam 3 kategori yaitu : pertama menunjukkan terjadinya pelemahan kegiatan, perasaan berat di kepala, menjadi lelah seluruh badan, kaki merasa berat, sering menguap, merasa kacau pikiran, menjadi mengantuk, merasakan beban pada mata, kaku dan canggung dalam gerakan, tidak seimbang dalam berdiri, mau berbaring. Kedua menunjukkan terjadinya pelemahan motivasi, akibatnya merasa susah berpikir, lelah berbicara, menjadi gugup, tidak berkonsentrasi, tidak dapat mempunyai perhatian terhadap sesuatu, cenderung untuk lupa, kurang kepercayaan, cemas terhadap sesuatu, tidak dapat mengontrol sikap, tidak dapat tekun dalam pekerjaan. Dan yang ketiga menunjukkan

gambaran kelelahan fisik akibat keadaan umum, seperti sakit kepala, kekakuan di bahu, merasa nyeri di punggung, terasa pernafasan tertekan, haus, suara sesak, terasa pening, spasme dari kelopak mata, tremor pada anggota badan, merasa kurang sehat.

Untuk menghindari rasa lelah diperlukan adanya keseimbangan antara masukan sumber datangnya kelelahan tersebut (faktor-faktor penyebab kelelahan) dengan jumlah keluaran yang diperoleh lewat proses pemulihan (*recovery*). Proses pemulihan dapat dilakukan dengan cara antara lain memberikan waktu istirahat yang cukup baik yang terjadwal atau terstruktur atau tidak dan seimbang dengan tinggi rendahnya tingkat ketegangan kerja. Dengan memperpendek jam kerja harian akan menghasilkan kenaikan output per jam sebaliknya dengan memperpanjang jam kerja harian akan menjurus memperlambat kecepatan (*tempo*) kerja yang akhirnya berakibat pada penurunan prestasi kerja per jamnya.

Kelelahan dapat dikurangi dengan berbagai cara yang ditunjukkan kepada keadaan umum dan lingkungan fisik di tempat kerja. Misalnya, banyak hal dapat dicapai dengan jam kerja, pemberian kesempatan istirahat yang tepat, kamar-kamar istirahat, masa-masa libur dan rekreasi, dan lain-lain. Pengetrapan ergonomi dalam hal pengadaan tempat duduk meja dan bangku-bangku kerja sangat membantu. Demikian pula organisasi proses produksi yang tepat. Selanjutnya usaha-usaha perlu

ditunjukkan kepada kebisingan, tekanan panas, pengudaraan dan penerangan yang baik.

6. Komitmen Organisasi

Studi awal mengenai loyalitas yang diharapkan dimiliki oleh komitmen karyawan terhadap organisasi saat ini mendapat perhatian dari manajer maupun ahli perilaku organisasi yang berkembang setiap karyawan terhadap organisasi. Komitmen karyawan pada organisasi merupakan dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan karyawan dalam bertahan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada suatu organisasi, dengan mengetahui komitmen yang dimiliki organisasi dapat menentukan arah kebijaksanaannya dengan modal sumber daya manusia yang tangguh dan berdaya guna.

Komitmen merupakan salah satu senjata yang paling kompetitif dan ampuh dalam kesuksesan suatu organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi mempunyai peluang yang lebih besar untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Oleh karena itu organisasi akan lebih mudah mencapai sasaran dan tujuannya jika karyawan mempunyai komitmen terhadap organisasi.

Keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuannya menggambarkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Mowday (1992) menyebutkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu sikap atau suatu orientasi terhadap organisasi yang mengaitkan identitas pribadi

orang tersebut terhadap organisasi. Dalam hal ini komitmen organisasi menekankan pada identitas pribadi dengan identitas organisasi.

Komitmen dapat dikaji menjadi komitmen profesional maupun organisasional. Komitmen profesional pada dasarnya merupakan persepsi yang berintikan loyalitas, tekad dan harapan seseorang dengan dituntun oleh sistem nilai atau norma yang akan mengarahkan orang tersebut untuk bertindak atau bekerja sesuai prosedur-prosedur tertentu dalam upaya menjalankan tugasnya dengan tingkat keberhasilan yang tinggi, Larkin : 1990 (dalam Trisnaningsih : 2004).

Kalbers dan Forgarty 1995 (dalam Palma 2006) mengemukakan lima aspek profesionalisme antara lain: (1). Hubungan dengan sesama profesi (*community affiliation*). Elemen ini berkaitan dengan pentingnya menggunakan ikatan profesi sebagai acuan, termasuk didalamnya organisasi formal dan kelompok-kelompok kolega informal sumber ide utama pekerjaan, (2). Kebutuhan untuk mandiri (*autonomy demand*), yaitu suatu pandangan menyatakan seseorang yang profesional harus mampu membuat keputusan sendiri tanpa adanya tekanan dari pihak lain (pemerintah, klien atau yang bukan anggota profesi), (3). Keyakinan terhadap peraturan sendiri atau profesi (*belief self regulation*), maksudnya bahwa yang paling berwenang dalam penilaian pekerjaan profesional adalah rekan sesama profesi, bukan "orang luar" yang tidak mempunyai kompetensi dalam bidang ilmu dan pekerjaan mereka, (4). Dedikasi pada profesi (*dedication*). Elemen ini merupakan pencerminan dari dedikasi

profesional dengan menggunakan pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki untuk tetap teguh dalam melaksanakan pekerjaannya meskipun imbalan ekstrinsik yang diterima dikurangi, (5). Kewajiban sosial (*social obligation*). Elemen ini menunjukkan pandangan tentang pentingnya profesi serta manfaat yang didapatkan baik oleh masyarakat maupun profesional karena ada pekerjaan tersebut.

Komitmen profesional pada dasarnya dapat dijadikan gagasan yang mendorong motivasi seseorang dalam bekerja. Gibson *et al* (1993 : 94) mengutarakan bahwa motivasi adalah suatu konsep yang kita gunakan jika kita menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Meskipun bukan satu-satunya determinan tetapi motivasi dapat dikatakan sebagai determinan yang penting bagi prestasi seorang individu. Komitmen profesional akan mengarahkan pada motivasi kerja secara profesional juga.

Komitmen yang tak kalah pentingnya untuk dimiliki oleh seseorang adalah komitmen organisasional. Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi

keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi, (Trisnaningsih : 2004). Seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya, bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama dan untuk bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik, seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya, (Robbins, 2001 : 140).

Ikhsan dan M Ishak (2005 : 36) mengemukakan tiga komponen mengenai komitmen organisasi antara lain: (1). Komitmen Afektif (*affective commitment*), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau psikologis terhadap organisasi. (2). Komitmen Kontinu (*continuance commitment*), muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Dengan kata lain, karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena dia membutuhkan organisasi tersebut. (3). Komitmen Normatif (*normative commitment*), timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan

menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Jadi, karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena dia merasa berkewajiban untuk itu.

Sama halnya dengan komitmen profesional, komitmen organisasional seseorang dapat tumbuh saat pengharapan kerjanya dapat terpenuhi oleh organisasi dengan baik yaitu saat seseorang merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja telah memperhatikan kebutuhan dan pengharapan atas pekerjaan yang telah mereka laksanakan yang tercermin dengan diberikannya penghargaan kepadanya entah dalam bentuk misalnya seperti gaji atau promosi jabatan.

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya.. Selain itu, komitmen organisasi yang tinggi merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan, Nouri dan Parker (1996); McClurg, (1999) Chong dan Chong, (2002); Wentzel, (2002).

7. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan hasil yang dirasakan atau didapatkannya dengan apa yang menjadi harapannya. Smith *et al* (2000 : 215) mendefinisikan

kepuasan kerja sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pegawai yang berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian pegawai terhadap perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaannya.

Catatan-catatan hasil penelitian tentang kepuasan kerja, dapat dilihat antara pemberdayaan sistim dalam lingkungan kerja dengan keinginan karyawan, yang dinyatakan dengan kepuasan yang dapat diungkapkan seperti: menyenangkan atau bentuk pernyataan positif yang dihasilkan dari catatan pengamatan dari suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu dan dari pengalaman bekerja seseorang karyawan, mulai bekerja sampai waktu penilaian. Terjadinya pengayaan atas suatu nilai dari situasi di dalam pekerjaan, dapat dinyatakan sebagai suatu emosi dalam bentuk kesenangan yang diketahui dan dirasakan, dikatakan sebagai kepuasan kerja.

Karakteristik kepuasan adalah ciri-ciri tertentu suatu pekerjaan, yang merupakan pengaruh yang dibedakan di antara pencatatan dari beberapa nilai yang dihasilkan dan diperoleh seseorang, serta pencatatan dari apa yang diharapkan akan diperoleh seseorang. Kebutuhan fisik menurut Maslow adalah, pemenuhan kebutuhan fisiologis atau kebutuhan dasar (*basic needs*) seperti; makan-minum, pakaian, perumahan, dan biologis atau seks. Pemenuhan rasa keamanan dan pemenuhan kebutuhan rohani atau psikologis antara lain; rasa aman dan bermasyarakat (*safety and social needs*), serta kebutuhan ingin dihargai dan menghargai (*pride*

needs) dan terakhir kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri (*selfactualization needs*).

Intisari hirarki kebutuhan Maslow (1943) menjadi kebutuhan akan eksistensi, ketergantungan dan perkembangan yang dinamakan teori ERG (*Existence, Related, and Growth*). Kebutuhan ketergantungan mencakup kategori kebutuhan sosial dan penghargaan dari Maslow. Kebutuhan perkembangan mencakup keinginan orang untuk memiliki kepercayaan pada diri sendiri dan keinginan dapat bekerja produktif. Jadi kebutuhan perkembangan meliputi juga kebutuhan penghargaan dan realisasi diri dari Maslow. Dengan kata lain, sesuai dengan tingkatan kebutuhan ini, seseorang dikatakan memperoleh kepuasan apabila dapat memenuhi kebutuhannya.

Menurut teori McClelland (1985), untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia (*basic needs*) yang membuat orang terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan adalah; *pertama*, suatu keinginan untuk mengatasi dan mengalahkan suatu tantangan yang berguna bagi kemajuan dan pertumbuhan atau kebutuhan untuk berprestasi (*needs for achievement*). *Kedua*, dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain (*needs for affiliation*). *Ketiga*, sebagai dorongan untuk mengendalikan suatu keadaan dan permasalahan yang dihadapi atau kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*). Apabila seseorang mempunyai keinginan yang menjadi dasar untuk memenuhi perihal di atas secara nyata serta dapat terpenuhi, maka orang itu dikatakan memperoleh kepuasannya.



Pada dasarnya faktor-faktor kepuasan kerja adalah perasaan orang terhadap pekerjaannya. Masalah perasaan adalah menyangkut sifat mental rohani seseorang. Perasaan ini sangat erat hubungannya dengan gejala-gejala jiwa yang sifatnya internal dan beraspek aktif maupun pasif. Dikatakan aktif karena yang bersangkutan berusaha untuk memberikan nilai atau merasakan, sedangkan dikatakan pasif karena dikenakan nilai-nilai yang lain.

Kotler *et al* (1985) mengatakan pendapat tentang perasaan yang terdiri dari tiga hal, yakni (1) suasana hati, (2) perasan dalam arti sempit, (3) emosi. Suasana hati ialah perasaan yang terkandung di dalam situasi kejiwaan yang dapat berlangsung lama. Suasana hati ditentukan oleh situasi, dimana situasi dapat dibedakan: (a) *Euphoor*, yaitu rasa gembira, (b) *Netral*, yaitu rasa acuh tak acuh, dan (c) *Disphoor*, yaitu rasa murung. Perasaan dalam arti sempit yaitu suatu rasa yang selalu bersangkutan paut dengan situasi tertentu yang di dalamnya terdapat hasil konfrontasi harga diri dengan harga yang lain sehingga timbul banyak ragam perasaan, misalnya; heran, dan cinta, puas dan tidak puas.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: (1) Penghasilan yang diterima secara adil (*equity*) dibandingkan dengan yang diterima oleh orang lain, (2) penerimaan yang diterima tidak sesuai dengan seharusnya diterima (*discrepancy*), (3) kondisi kerja yang kondusif dan menyenangkan, (4) hubungan antar karyawan yang serasi, (5) hubungan atasan dan bawahan, (6) adanya promosi yang terencana

dengan baik, (7) pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja, (8) rendahnya tingkat keluar masuk karyawan dalam pekerjaan (*turn-over*), dan (9) tidak masuk kerja (*absen*).

Kepuasan kerja seseorang tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya. Menurut Lawler III (1998), ukuran kepuasan kerja sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dan kenyataan.

Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. *Kedua*, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja. *Ketiga*, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja Luthans (2006). Smith *et al* (1996) secara lebih rinci mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrument pengukur variable kepuasan terhadap (1) menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, (2) jumlah kompensasi yang diterima pekerja, (3) kesempatan untuk promosi jabatan, (4) kemampuan atasan dalam

memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku dan dukungan rekan kerja.

8. Penyimpangan Organisasi

Menurut pendekatan fungsionalis, profesionalisme dikaitkan dengan pandangan bahwa pekerjaan yang menunjukkan sejumlah karakteristik yang diperlukan profesi, Kalbers dan Fogarty, (1995). Rhode (1978) melaporkan bahwa lebih dari 50% (lima puluh persen) anggota AICPA mengakui bahwa mereka telah menerima dan melakukan *sign off* terhadap langkah audit atau melakukan audit dengan kualitas dibawah standar.

Hasil penelitian Lightner (1983), teori harapan (*expectancy theory*) menemukan bahwa sejumlah akuntan secara signifikan menerima dan melakukan *under-reporting time*. *Under-reporting time* adalah melaporkan waktu yang dibutuhkan untuk audit lebih pendek daripada waktu yang sesungguhnya. Perilaku ini terjadi karena auditor tidak melaporkan dan tidak membebaskan seluruh waktu yang digunakan untuk melakukan tugas audit tertentu. Tindakan ini dilakukan auditor dengan cara mengerjakan program audit dengan menggunakan waktu personal, dan tidak melaporkan waktu lembur yang digunakan dalam pengerjaan program audit. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa lebih dari 65% (enam puluh lima persen) auditor melakukan audit tanpa melaporkan waktu yang sesungguhnya.

Berbagai bukti empiris dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa ada masalah penyimpangan organisasi yang disebabkan penerimaan perilaku audit disfungsional yang dihadapi oleh akuntan publik dalam rangka memenuhi tanggungjawab profesinya. Salah satu faktor penyebab penerimaan perilaku audit disfungsional adalah faktor internal individu auditor, Irawati, *et al.* ((2005). Pernyataan serupa disampaikan oleh Donnelly *et al.*, (2003). Mereka menyatakan, faktor internal individu auditor mempunyai potensi mempengaruhi penerimaan perilaku audit disfungsional. Menurut literatur perilaku organisasi, faktor internal individu dapat mempengaruhi individu untuk mempertahankan pekerjaan (Donnelly *et al.*, 2003).

Pemahaman tentang pentingnya faktor internal individu dalam penyimpangan organisasi yang disebabkan penerimaan perilaku audit disfungsional berguna bagi pimpinan Instansi/organisasi sebagai masukan dalam membuat kebijakan untuk mengurangi penerimaan perilaku audit disfungsional oleh auditor dalam pelaksanaan program audit. Hal ini memberi motivasi bagi peneliti untuk melakukan pengkajian yang lebih mendalam mengenai pengaruh faktor internal individu auditor (gaya kepemimpinan, *self efficacy*, kelelahan emosional) terhadap penyimpangan organisasi yang disebabkan penerimaan perilaku audit disfungsional yang dilakukan oleh auditor. Penelitian di bidang psikologi menemukan bahwa perilaku individu menggambarkan personalitas individu tersebut dan faktor-faktor situasional saat itu ketika membuat

keputusan tindakan tertentu. Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa kecenderungan auditor untuk memilih perilaku disfungsional dalam audit berkaitan dengan berbagai faktor internal individu auditor .

Dalam melaksanakan tugasnya, auditor harus mengikuti standar audit yang terdiri dari standar umum, standar pekerjaan lapangan dan standar pelaporan serta kode etik akuntan. Dalam kenyataan di lapangan, auditor banyak melakukan penyimpangan-penyimpangan terhadap standar audit dan kode etik. Perilaku ini diperkirakan sebagai akibat dari karakteristik personal yang kurang bagus yang dimiliki seorang auditor. Dampak negatif dari perilaku ini adalah terpengaruhnya kualitas audit secara negatif dari segi akurasi dan reliabilitas. Pelanggaran yang dilakukan auditor dalam audit dapat dikategorikan sebagai sebuah Penyimpangan organisasi dalam hal ini berupa Penyimpangan Perilaku Dalam Audit (PPA).

Robinson dan Bennett (1995) mendefinisikan penyimpangan tempat kerja sebagai kurangnya pemenuhan akan norma organisasi dan ekspektasinya. Perilaku menyimpang dapat dikaitkan dengan persepsi pekerja akan tekanan pekerjaan yang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan terhina, Colbert *et al.* (2004). Bennett dan Robinson (2000) meneliti dua jenis penyimpangan tempat kerja: (1) penyimpangan interpersonal langsung terhadap pekerja lain dan (2) penyimpangan organisasi yang terjadi di tempat kerja. Penyimpangan interpersonal dapat berbentuk perilaku langsung terhadap rekan kerja yang mengandung

kekerasan, penghinaan, kegiatan fisik lainnya Robinson dan Bennett, (1995). Penyimpangan perilaku terhadap organisasi diwujudkan dalam bentuk ketidak setujuan, tidak menjalankan norma organisasi, atau melanggar kebijakan organisasi.

Kelelahan emosional dihasilkan dari kurangnya kepemimpinan direktif dan supportif yang secara langsung lebih terkait kepada organisasi ketimbang antar rekan kerja. Ini dikarenakan karyawan seringkali melihat supervisor mengubah perusahaan yang seringkali mempengaruhi kehidupan mereka, Strutton *et al.* (1993). Jadi, baik tindakan supervisor dan kurangnya tindakan yang berpengaruh terhadap sikap pekerja (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) dan perilaku organisasi. Peneliti juga mengatakan bahwa pekerja yang tidak puas seringkali berperilaku menyimpang untuk menyalurkan rasa frustrasi mereka, Judge., (2004). Sebaliknya, ketika pekerja senang dengan pekerjaannya, mereka membalasnya dengan membantu perusahaan mencapai tujuannya.

9. Kualitas Audit

DeAngello (1981) mendefinisikan kualitas audit (*audit quality*) sebagai "pasar menilai kemungkinan bahwa auditor akan memberikan a) penemuan mengenai suatu pelanggaran dalam sistem akuntansi klien; dan b) adanya pelanggaran dalam pencatatannya." Pada *public sector*, GAO (1986) mendefinisikan *audit quality* yaitu pemenuhan terhadap standar profesional dan terhadap syarat-syarat sesuai perjanjian, yang harus dipertimbangkan. Pengertian lain yang digunakan berkaitan dengan

studi mengenai *audit quality* adalah analisis terhadap kualitas yang ditinjau dari aturan yang dibuat oleh aparat pemerintah. Kemudian dari tiga pendekatan tersebut Schroeder *et al* (1986) dan Carcello *et al* (1992) mengidentifikasi adanya hubungan antara atribut kualitas audit dan kualitas audit yang dirasakan..

Konsep dari kualitas audit adalah kompleks dan sulit pengukurannya secara langsung DeAngelo, 1981 (dalam Samelson *et al.*, 2006). Oleh karena beberapa penelitian seringkali menggunakan proksi untuk mengukur kualitas audit dan mempertimbangkan kualitas untuk dihubungkan dengan atribut perusahaan Kantor Akuntan Publik, seperti ukuran, Shockley dan Holt, (1983), reputasi perusahaan KAP Beatty, (1989), premium fee Copley, (1991), atau luasnya litigation/digugat Palmrose (1989). Peneliti biasanya mendukung penggunaan proksi ini, dimana dipersepsikan adanya hubungan antara penggunaan Big five KAP terhadap tingginya kualitas auditor pada sektor perusahaan, McKinley, *et al.*, (1985) dan sektor non-profit Krishnan dan Schauer, (2000), sebagaimana juga dalam pasar obligasi pemda (Allen, 1994).

De Angelo (1981) mendefinisikan kualitas audit sebagai probabilitas dimana seorang auditor menemukan dan melaporkan tentang adanya suatu pelanggaran dalam sistem akuntansi kliennya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa KAP yang besar akan berusaha untuk menyajikan kualitas audit yang lebih besar dibandingkan dengan KAP yang kecil. Deis dan Giroux (1992) melakukan penelitian tentang empat hal dianggap

mempunyai hubungan dengan kualitas audit yaitu (1) lama waktu auditor telah melakukan pemeriksaan terhadap suatu perusahaan (*tenure*), semakin lama seorang auditor telah melakukan audit pada klien yang sama maka kualitas audit yang dihasilkan akan semakin rendah, (2) jumlah klien, semakin banyak jumlah klien maka kualitas audit akan semakin baik karena auditor dengan jumlah klien yang banyak akan berusaha menjaga reputasinya, (3) kesehatan keuangan klien, semakin sehat kondisi keuangan klien maka akan ada kecenderungan klien tersebut untuk menekan auditor agar tidak mengikuti standar, dan (4) *review* oleh pihak ketiga, kualitas audit akan meningkat jika auditor tersebut mengetahui bahwa hasil pekerjaannya akan direview oleh pihak ketiga.

Penelitian yang dilakukan oleh Mayangsari (2003) menguji pengaruh independensi dan kualitas audit terhadap integritas laporan keuangan. Hasil penelitian ini mendukung hipotesa bahwa spesialisasi auditor berpengaruh positif terhadap integritas laporan keuangan, serta independensi berpengaruh negatif terhadap integritas laporan keuangan. Selain itu, mekanisme *corporate governance* berpengaruh secara statistis signifikan terhadap integritas laporan keuangan meskipun tidak sesuai dengan tanda yang diajukan dalam hipotesa.

Widagdo *et al.* (2002) melakukan penelitian tentang atribut-atribut kualitas audit oleh kantor akuntan publik yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan klien. Terdapat 12 atribut yang digunakan dalam

penelitian ini, yaitu (1) pengalaman melakukan audit, (2) memahami industri klien, (3) responsif atas kebutuhan klien, (4) taat pada standar umum, (5) independensi, (6) sikap hati-hati, (7) komitmen terhadap kualitas audit, (8) keterlibatan pimpinan KAP, (9) melakukan pekerjaan lapangan dengan tepat, (10) keterlibatan komite audit, (11) standar etika yang tinggi, dan (12) tidak mudah percaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 7 atribut kualitas audit yang berpengaruh terhadap kepuasan klien, antara lain pengalaman melakukan audit, memahami industri klien, responsif atas kebutuhan klien, taat pada standar umum, komitmen terhadap kualitas audit dan keterlibatan komite audit. Sedangkan 5 atribut lainnya yaitu independensi, sikap hati-hati, melakukan pekerjaan lapangan dengan tepat, standar etika yang tinggi dan tidak mudah percaya, tidak berpengaruh terhadap kepuasan klien.

B. Tinjauan Empiris

Penelitian yang berkaitan dengan kualitas kepemimpinan telah lama diteliti dan sudah banyak dilakukan, salah satu peneliti yang melakukan penelitian antara lain Thorlakson dan Murray (1996) yang membuktikan bahwa ada hubungan yang didapat kualitas kepemimpinan suatu organisasi atau pemimpin organisasi akan dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik dan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh organisasi. Penelitian ini juga mengevaluasi efek pengenalan pemberdayaan yang terkontrol dengan kekuatan, fungsi, manajerial dan gaya kepemimpinan serta motivasi kerja. Indikator sebagai pertimbangan

kualitas kepemimpinan seperti tingkat inisiatif, tingkat keyakinan, tingkat pertanggung jawaban, dan tingkat komunikasi dalam meta analisisnya menemukan bahwa pemimpin yang berkualitas dalam organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan tingkat kepuasan kerja yang diterima oleh pegawai dilingkungan organisasinya.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Kinman, *et al.* (2001) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja serta ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Penelitian ini mengukur efek dari pemberdayaan di tempat kerja, hasil yang didapat tidak ada perbedaan yang signifikan antara pemberdayaan yang diberi pemberdayaan dan yang dikontrol dan dapat diketahui dari gaya kepemimpinan yang dilaksanakan secara baik dengan kemampuan seorang pemimpin yang berani mengambil sikap terhadap bawahannya maka akan mempercepat sukses bawahan dari program kerja yang akan dilaksanakannya.

Low (2000) dalam penelitiannya terhadap 148 tenaga kerja terutama tenaga penjualan menemukan hasil motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ini berarti semakin tinggi motivasi para karyawan akan semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka peroleh. Disamping itu penelitian ini juga menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh

positif terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*. Penelitian ini juga menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap intensitas untuk tetap tinggal sebagai pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Karina Nielsen *et al* (2008), dengan judul *"The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey"*. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kegunaan dari kepemimpinan transformasional pada kesehatan dan keberlangsungan staf pada sektor layanan kesehatan semakin meningkat, meski begitu, hanya terdapat sedikit pengetahuan mengenai mekanisme yang dapat menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan karyawan yang sehat dan sejahtera.

Penelitian ini bertujuan untuk memeriksa dua kemungkinan mekanisme psikologis yang menghubungkan perilaku kepemimpinan tradisional untuk kepuasan kerja karyawan dan kesejahteraan. Desain penelitian menggunakan cross-sectional. Penelitian ini mengambil tempat di pusat kesehatan tua pada pemerintah lokal Danish. Staf dominannya adalah asisten layanan kesehatan tetapi juga perawat dan profesi lain yang terkait layanan kesehatan ikut berpartisipasi dalam penelitian ini. Partisipan 274 karyawan layanan tua mengisi kuesioner. Survey dikirim

kepada seluruh pekerja yang bekerja di pusatnya. 91% adalah perempuan, usia rata-rata adalah 45 tahun. Sebuah kuesioner didistribusikan kepada seluruh anggota staf pada pusat layanan kesehatan tua ini dan karyawan diminta untuk menilai gaya kepemimpinan manajer mereka dan diminta untuk mengevaluasi tingkat kemandirian mereka sesuai dengan tingkat kemandirian dalam kelompok (kemandirian kelompok) dan kepuasan kerja mereka dan kesejahteraan psikologis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kelompok maupun mandiri ditemukan sebagai mediator, meskipun, dampak mereka berbeda. Kemandirian ditemukan secara penuh memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan dan kemandirian kelompok ditemukan secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan. Kesimpulannya dengan dihadapkan pada lingkungan penuh tekanan oleh karyawan pada sektor layanan kesehatan ini kepemimpinan transformasional mungkin membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan kesejahteraan psikologis. Mereka melakukan ini untuk menyeimbangkan perasaan terkontrol sebagai individu tetapi juga sebagai bagian dari kelompok kompeten.

Cecilia Engko dan Gudono (2007) menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor dengan kompleksitas tugas dan *locus of control* sebagai variabel moderat. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kompleksitas tugas tidak dapat memoderasi

hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja dan kompleksitas tugas yang rendah maka gaya kepemimpinan suportif akan meningkatkan kepuasan kerja serta locus of control eksternal maupun internal dengan gaya kepemimpinan yang direktif maupun suportif akan memiliki kepuasan kerja yang sama.

Penelitian yang dilakukan oleh Thio Anastasia dan Yuke (2006) dengan judul Hubungan Karakteristik Personal Auditor Terhadap Tingkat Penerimaan Penyimpangan Perilaku Dalam Audit memberi kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif antara *locus of control* dan keinginan untuk berhenti bekerja dengan penerimaan penyimpangan perilaku audit sedangkan tingkat kinerja pribadi karyawan dan harga diri dalam kaitannya dengan ambisi memiliki hubungan positif yang tidak signifikan terhadap penyimpangan perilaku dalam audit.

Penelitian yang dilakukan oleh Mulki et.al (2006), dengan judul "*Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?*". Penelitian ini menggambarkan Kelelahan emosional dan penyimpangan organisasi mendapat perhatian lebih karena efek negatif yang mereka berikan pada hilangnya produktivitas sektor bisnis, penurunan kepuasan pekerjaan, komitmen organisasi yang rendah, dan penurunan kinerja. Dalam penelitian ini, difokuskan pada kombinasi dampak dari gaya kepemimpinan dan tepatnya pekerjaan seseorang terhadap kelelahan emosional

menggunakan sebuah sampel pekerja yang menyediakan layanan kesehatan dan sosial pada suatu kota metropolitan. Selain itu penelitian ini juga meneliti dampak kelelahan emosional pada perilaku penyimpangan organisasi yang dimediasi oleh kepuasan pemberi kerja dan komitmen organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa kelelahan emosional dan perilaku pekerjaan yang memediasi dampak dari kepemimpinan partisipatif dan ketepatan pekerjaan seseorang pada penyimpangan organisasi.

Sigiro dan Cahyono (2005) melakukan penelitian terhadap karyawan non produksi PT Kusumahadi Santoso Surakarta. Tujuan penelitiannya adalah ingin mengetahui perbedaan kepuasan kerja ditinjau dari *locus of control*, tipe kepribadian dan *self efficacy*. Hasil penelitiannya adalah bahwa kaum eksternal mengalami kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan kaum internal. Kemudian orang yang memiliki tipe kepribadian A mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada orang yang berkepribadian tipe B. Sedangkan orang yang memiliki *self efficacy* tinggi cenderung mengalami kepuasan kerja yang tinggi daripada orang yang memiliki *self efficacy* yang rendah.

Mock dan Samet (1982), membuat suatu daftar dari berbagai literature tentang atribut-atribut yang potensial mempengaruhi kualitas audit. Hasil penelitian adalah mengidentifikasi lima kunci karakteristik kualitas audit, yaitu: perencanaan, administrasi, prosedur, evaluasi dan perlakuan. Schroeder *et al.*, (1986), melakukan survei terhadap kepala tim

audit dan beberapa anggotanya dengan tujuan untuk menentukan pengaruh dari 15 atribut terhadap kualitas audit. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa atribut tim audit lebih penting daripada atribut kantor akuntan publik (KAP), kelima atribut tersebut adalah perhatian partner dan manajer KAP dalam audit tersebut, perencanaan dan pelaksanaan audit, komunikasi antara tim audit dan manajemen klien, independensi anggota audit, serta perhatian KAP dalam menjaga kemampuan *up to date*-nya.

Carcelio *et al.*, (1992), melakukan survei terhadap pembuat laporan keuangan, pengguna dan auditornya untuk meringkas 41 atribut kualitas audit menjadi hanya 12 atribut saja. Hasil penelitian ini adalah karakteristik dari tim dinilai lebih penting dari karakteristik KAP. Atribut-atribut lainnya adalah: pengalaman melakukan audit dengan klien sebelumnya, pengalaman dibidang industri, responsifitas terhadap kebutuhan klien, dan pemenuhan standar umum *General Accounting Standard (GAAS)*.

Sutton (1993), menggunakan teknik kelompok nominal pada auditor-auditor yang berpengalaman untuk melakukan validasi serangkaian atribut kualitas audit dan peralatannya. Hasil penelitian ini berhasil mengidentifikasi 19 atribut kualitas audit dan dibagi dalam 3 kategori yaitu; perencanaan, lapangan kerja dan administrasi. Behn *et al.*, (1997), mencoba menghubungkan kualitas audit dengan kepuasan klien. Hasil penelitian Behn *et al.*, (1997) adalah ada enam atribut kualitas audit yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan klien yaitu: pengalaman melakukan audit, memahami industri klien, *responsive* atas kebutuhan

klien, taat pada standar umum, keterlibatan pimpinan KAP, dan keterlibatan komite audit.

Ishak (2000), menguji kembali 6 atribut kualitas audit dari Behn *et al.*, (1997) dengan mengembangkan 6 atribut kualitas audit tersebut, dalam beberapa dimensi, hasil menunjukkan bahwa ke 6 atribut kualitas audit yang dibagi dalam beberapa dimensi menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap kepuasan klien. Dewiyanti (2000), juga menguji kembali 6 atribut kualitas audit yang digunakan Bhen *et al.*, (1997) dengan membentuk 6 atribut tersebut menjadi suatu variabel kualitas audit dan menguji variabel tersebut terhadap variabel kepuasan klien dan hasilnya menunjukkan bahwa kualitas audit berpengaruh terhadap kepuasan klien. Widagdo (2002), menguji apakah atribut-atribut kualitas audit mempunyai pengaruh terhadap kepuasan klien pada *private sector*. Menggunakan atribut-atribut kualitas audit yang dikembangkan oleh Carcello *et al.*, (1992). Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Bhen *et al.*, (1997), namun terdapat sedikit perbedaan pada penemuan baru yaitu atribut komitmen yang kuat terhadap kualitas audit berpengaruh terhadap kepuasan klien.

Bab III

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Pada bab ini dikemukakan kerangka konseptual dan model hipotesis penelitian. Kerangka konseptual pada intinya menjelaskan bagaimana hubungan antar variabel terjadi.

A. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konsep penelitian ini dibuat berdasarkan pada penggabungan, pengembangan, serta modifikasi dari beberapa konsep dan teori. Variabel yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada teori motivasi, teori kontingensi dan *Conservation Resources Theory (COR)*, serta teori pendukung lainnya seperti teori *self-efficacy*, teori kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, penyimpangan organisasi dan kualitas audit.

Teori motivasi yang dikelompokkan oleh Landy dan Becker (1987) yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kebutuhan Maslow dimana teori ini memiliki keterkaitan dengan teori gaya kepemimpinan jalur tujuan (*path- goal theory*). Teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow tersebut mengarahkan kepada setiap individu/karyawan untuk mencapai sasaran dari apa yang menjadi tujuan dan ekspektasi dari mereka melaksanakan pekerjaan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kepemimpinan *kontingensi path goal* dari Evans & House (1971), hal ini dikarenakan bahwa ada kecenderungan auditor inspektorat mempunyai motivasi dan

pengharapannya atau tujuannya untuk mengembangkan diri dan mendapatkan reward dari pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Teori *path goal* memfokuskan pada tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Menurut teori *path-goal*, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sebuah sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif, dan menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang dipertukan dalam kinerja efektif.

Penelitian ini juga mengacu pada *Conservation resources theory* untuk menggali dampak dari gaya kepemimpinan dan *self efficacy* pada kelelahan emosional. Teori *Conservation Resources* menunjukkan bahwa kelelahan emosional muncul ketika pekerja melihat kurangnya sumber daya untuk melakukan pekerjaan mereka, Halbesleben dan Buckley, (2004); Janssent *et al*, (2004). Ketika pekerja/karyawan tahu kalau sumber daya tidak cukup untuk memenuhi permintaan pekerjaan atau ketika tambahan dukungan personil tidak menyediakan hasil yang diinginkan kelelahan emosional dapat muncul, Lee and Ashforth (1996); Wright and Hofboll (2004). Kesimpulan yang dapat ditarik dari dua peneliti

tersebut bahwa persepsi pekerja memiliki kemampuan untuk bekerja baik dengan ketepatan pekerjaan seseorang atau kepercayaan diri yang dimiliki dan pekerja percaya bahwa gaya kepemimpinan dapat bernilai pada alokasi sumber daya dan menyediakan sumber daya setimpal untuk memenuhi permintaan pekerjaan mereka.

Teori *self-efficacy* oleh Bandura (1997) digunakan dalam penelitian ini karena teori tersebut menilai seseorang akan kemampuannya untuk mengorganisir dan melakukan serangkaian tindakan yang dibutuhkan dalam mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Teori ini menjelaskan umumnya manusia/pekerja cenderung menghindari tugas dan situasi yang dianggapnya berat dan melebihi kemampuannya. Namun pekerja ataupun karyawan dengan yakin akan melaksanakan dan menyelesaikan tugas jika karyawan/pekerja menilai dirinya mampu menangani tugas tersebut.

Teori kelelahan emosional oleh Tumipseed & Moore (1997) digunakan dalam penelitian ini karena respons individual yang unik terhadap stress yang dialami di luar kelaziman pada hubungan interpersonal yang diakibatkan adanya dorongan emosional yang kuat, timbulnya perasaan seakan-akan tak ada orang yang membantunya, depresi, perasaan terbelenggu dan putus asa. Untuk menggali dampak variabel-variabel terhadap kelelahan emosional digunakan teori *conservation resources theory* (COR). Teori COR menunjukkan bahwa kelelahan emosional muncul ketika pekerja melihat kurangnya sumberdaya untuk melakukan pekerjaan mereka dan ketika pekerja tahu

kalau sumberdaya tidak cukup untuk memenuhi permintaan pekerjaan atau ketika tambahan dukungan personil tidak menyediakan hasil yang diinginkan.

Penelitian ini diilhami oleh penelitian yang telah dilakukan terkait dengan kelelahan emosional dan penyimpangan organisasi. Kelelahan emosional adalah topik dari ketertarikan utama pada praktisi dan akademisi terkait efek negatif pada para pekerja dan organisasi, Halbesleben dan Buckley (2004). Perasaan yang tertekan dan terlalu lelah karena suatu pekerjaan telah menunjukkan efek negatif pada sikap dan perilaku pekerjaan, Maslach dan Jackson (1981). Manajer memberi perhatian terhadap kelelahan emosional karena hal ini mempengaruhi baik kinerja pekerjaan dan perubahan pekerja. Efek perfasif dari kelelahan emosional secara khusus terlihat pada pekerja jasa karena para pekerja mengalami beragam interaksi dengan konsumen dan dapat mempengaruhi mental penyedia layanan dan gerak-gerik fisiknya, Rafaeli dan Sutton (1987).

Kelelahan emosional pekerja jasa memberikan sikap negatif ketika terlihat oleh konsumen dan langsung berdampak pada kepuasan konsumen yang rendah terhadap pelayanan yang didapatkan, Grandey *et al.* (2004). Penelitian ini menyarankan bahwa penyimpangan organisasi adalah konsekuensi negatif lain dari kelelahan emosional. Penyimpangan organisasi didefinisikan sebagai perilaku pekerja yang secara signifikan

melanggar norma organisasi dan dapat mengancam keberadaan sebuah organisasi, Robinson dan Bennett (1995).

Penyimpangan termasuk aksi seperti usaha membentuk usaha, melalaikan, bekerja lambat, dan perilaku menyimpang lainnya yang dapat mengikis nilai organisasi dan mengurangi sumberdaya produktif, (Pearson dan Porath 2005). Penyimpangan organisasi juga telah mendapatkan perhatian lebih dikarenakan dampak yang telah diketahui pada produktivitas pekerja dan kinerja organisasi, (Colbert *et al.* 2004; Dunlop dan Lee, 2004). Pekerja yang frustrasi memiliki kesan tidak suka terhadap situasi kerja mereka dan mungkin bereaksi dengan melanggar norma organisasi dan melakukan usaha yang dapat menyebabkan ketidakefisienan bisnis.

Keragaman faktor yang mempengaruhi kelelahan emosional dapat diklasifikasikan ke dalam faktor organisasi dan karakteristik individual. Variabel organisasional yang dapat menyebabkan kelelahan emosional termasuk peran yang ambigu, konflik peran, kelelahan pekerjaan dan tekanan kerja Wright dan Hobfoll (2004). Faktor organisasional lainnya adalah gaya kepemimpinan oleh manajer memainkan peran signifikan dalam menciptakan stres rendah dan kinerja tinggi, dengan demikian pekerja yang puas akan menjaga komitmennya terhadap Organisasi (Avolio *et al.*, 2004; Harris dan Ogbonna, 2001).

Penelitian telah menyarankan bahwa dukungan sosial dan personal, iklim organisasional yang positif, dan hubungan kelompok dapat

menghilangkan kelelahan emosional (Cordes dan Dougherty 1993; Wright dan Hofboll 2004). Suatu karakteristik individual yang dapat menurunkan kelelahan emosional adalah kepercayaan diri seseorang karena kemampuan pekerja sesuai dengan persyaratan pekerjaan.

Penelitian menunjukkan bahwa pekerja dengan kemampuan yang benar dan pelatihan dapat mengatasi peningkatan volume pekerjaan dan mengatasi stress bekerja (Brkich *et al.*, 2002; Singh dan Greenhaus, 2004). Meski begitu, diperlukan penelitian yang lebih mendalam tentang dampak kombinasi dari gaya kepemimpinan manajer dan *self efficacy* seseorang terhadap kelelahan emosional. Serta masih perlunya penelitian empiris yang meneliti bagaimana kelelahan emosional berpengaruh pada penyimpangan organisasi serta dampaknya terhadap kualitas audit.

Penelitian ini akan menguji bahwa kelelahan emosional karyawan membawa kepada ketidakpuasan pekerjaan yang tinggi dan komitmen organisasi yang rendah yang dapat menyebabkan mereka berperilaku menyimpang dan akan berdampak pada kualitas audit. Diprediksikan bahwa karyawan yang tingkat kepuasaannya tinggi terhadap pekerjaan mereka dan menjaga komitmen organisasinya jarang berperilaku menyimpang meski ketika mereka secara emosi mengalami kelelahan. Pada kondisi ini, karyawan yang puas dan berkomitmen akan berpikir positif terhadap organisasi dan meningkatkan kesejahteraan dari perusahaan tersebut ketimbang merusaknya. Di sisi lain, karyawan yang tidak puas yaitu orang yang tidak memegang komitmennya terhadap

perusahaan dapat bersikap berbeda tentang kesejahteraan organisasi dan cenderung berperilaku menyimpang.

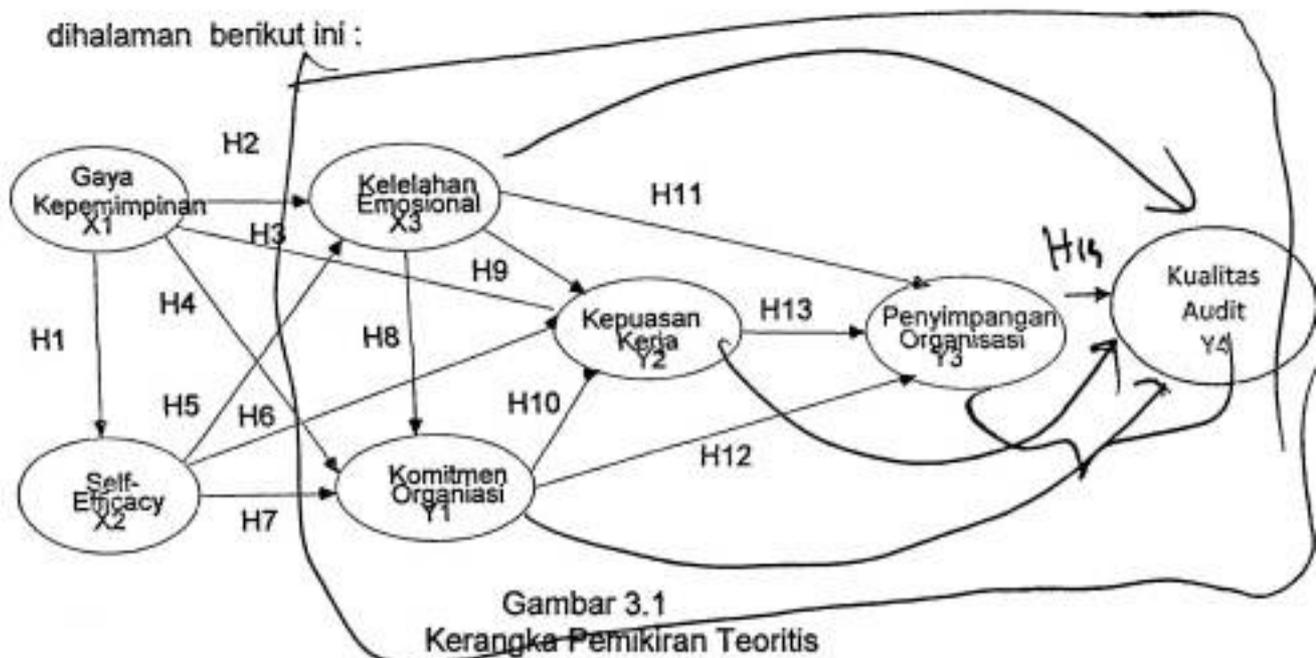
Penelitian ini memberi dua kontribusi terhadap literatur berperilaku. Pertama, ini mendemonstrasikan bahwa kelelahan emosional terkait pada hubungan antara kepemimpinan dan *self efficacy* karyawan. Kedua, ini menunjukkan bahwa kelelahan emosional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berlaku sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan dan *self efficacy* terhadap penyimpangan organisasi dan dampaknya kepada kualitas audit. Penelitian ini mengulas tentang pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap *self-efficacy*, kelelahan emosional, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan penyimpangan organisasi yang berdampak pada kualitas audit.

Pengukuran kualitas audit tetap masih merupakan sesuatu yang tidak jelas, tetapi pemakai laporan keuangan biasa mengaitkannya dengan reputasi auditor (Teoh and Wong 19 93). Auditor yang memiliki reputasi baik akan cenderung untuk mempertahankan kualitas auditnya agar reputasinya terjaga dan tidak kehilangan klien. Namun, apakah reputasi auditor dapat dijadikan proksi kualitas audit yang *reliable* masih diragukan karena tingginya kegagalan audit yang terungkap akhir-akhir ini.

Menurut Craswell *et al.*, (1995) karakteristik industri mungkin berpengaruh pada suatu perusahaan lebih besar dibandingkan pada perusahaan lain. O'Keefe (1994) juga berpendapat bahwa *auditor industry specialization* berhubungan positif dengan kualitas audit diukur dengan

penilaian kepatuhan auditor terhadap GAAS. Auditor yang memiliki banyak klien dalam industri yang sama akan memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang risiko audit khusus yang mewakili industri tersebut. Spesialisasi dalam industri tertentu SIAE (*system informasi, auditing, etika profesi*) menjadi sebuah trend dan para peneliti menemukan bahwa auditor dengan spesialisasi menghasilkan penghematan finansial dan keuntungan dalam kualitas (Hogan and Jeter 1999).

Berdasarkan uraian di atas, selanjutnya dibentuk sebuah model penelitian yang diharapkan nantinya akan menjadi *guideline* bagi pemecahan masalah yang diajukan pada tulisan ini. Model pada penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *self-efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi serta dampaknya terhadap kualitas audit. Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan dalam penelitian ini adalah pada gambar 3.1 dihalaman berikut ini :



Gambar 3.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

B. Hubungan antara Variabel dan Perumusan Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual yang dibangun, maka dapat dikemukakan logika dan rumusan hipotesis seperti pada uraian berikut:

1. Gaya kepemimpinan dan *self-efficacy*

Gaya kepemimpinan, menurut Luthan (1995), adalah "*deal whit the way leader influence follower*". Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manejer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manejer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Jika kepemimpinan tersebut terjadi pada suatu organisasi formal tertentu, dimana para manejer perlu mengembangkan karyawan, membangun iklim motivasi, menjalankan fungsi-fungsi manejerial dalam rangka menghasilkan kinerja yang tinggi dan meningkatkan kinerja perusahaan, maka manejer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya .

Gaya kepemimpinan *path-goal* berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut sebagai *path-goal* karena memfokuskan pada bagaimana pimpinan mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk menggapai tujuan, (House *et.al* 1974, Robbins, 1996)..

et al.

Self-efficacy merupakan salah satu kemampuan pengaturan diri individu.. *Self-efficacy* mengacu pada persepsi tentang kemampuan individu untuk mengorganisasi dan mengimplementasi tindakan untuk menampilkan kecakapan tertentu, Bandura (1986; 391). Pervin *et.al* (1997) memberikan pandangan yang memperkuat pernyataan Bandura di atas. Pervin menyatakan bahwa *self-efficacy* adalah kemampuan yang dirasakan untuk membentuk perilaku yang relevan pada tugas atau situasi yang khusus (Smet, 1994 : 189-190).

Konsep *self-efficacy* menjelaskan tentang terjadinya proses intepretasi individu terhadap situasi spesifik yang pada gilirannya dapat mempengaruhi perilaku seseorang. Hal tersebut juga menjelaskan bahwa *self-efficacy* merupakan cara pandang seseorang terhadap kualitas dirinya sendiri, baik atau buruk, dan *self-efficacy* tersebut dapat dibangun sesuai karakteristik seseorang dan bersifat khusus (Ratna 2008). Cara pandang individu dalam usaha untuk memunculkan keyakinan dalam diri dapat dipengaruhi pula oleh kepercayaan yang ada pada diri individu. Menurut Azwar *et.al* (2003) *self efficacy* adalah keyakinan seseorang bahwa ia mampu melakukan tugas tertentu dengan baik, karena *self efficacy* memiliki keefektifan, yaitu individu mampu menilai dirinya dan memiliki kekuatan untuk menghasilkan pengaruh yang diinginkan. Keyakinan seseorang untuk melakukan tugas tertentu dengan baik dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, sikap dan tingkah laku seseorang.

Hasil penelitian Avolio *et.al* (2004)) sependapat dengan penelitian Azwar yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif manajer memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan kepercayaan diri (*self efficacy*) bagi karyawan. Bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi individu untuk bersikap, bertindak laku, dan memotivasi diri yang dapat menjadi salah satu sumber kekuatan individu dalam memunculkan *self-efficacy*, sehingga dijelaskan pula oleh Wicaksono (2008) *self-efficacy* adalah sebuah unsur yang bisa mengubah getaran pemikiran biasa; dari pikiran yang terbatas, menjadi suatu bentuk padanan yang masuk ke dalam koridor spiritual; dan merupakan dasar dari semua "mukjizat", serta misteri yang tidak bisa dianalisis dengan cara-cara ilmu pengetahuan. Maka :

Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *self-efficacy*.

2. Gaya kepemimpinan dan kelelahan emosional

Gaya kepemimpinan berkaitan dengan sikap dan perilaku para pekerja; khususnya terkait dengan persepsi peran, kecemasan pekerjaan, kepuasan pekerjaan, kecenderungan berhenti, dan timbal balik Jones . (1996). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung pada sikap seperti kepuasan pekerjaan tetapi juga memiliki dampak tidak langsung terhadap variabel lainnya (Anderson dan Huang, 2005; Ruyter *et al.* 2001) salah satu variabelnya adalah kelelahan emosional.

Kepemimpinan *path goal* menciptakan lingkungan kerja yang membuat individunya termotivasi, terinspirasi, tertantang, dan merasa

berhasil Sebagai tambahan, dibawah kepemimpinan *path goal* pekerja memiliki suara dalam keputusan alokasi sumber daya dan berpengalaman menurunkan kelelahan emosional. Sebaliknya, ketika pekerja dihadapkan pada permintaan yang tidak tetap dan melihat kurangnya pengaruh mereka terhadap alokasi sumberdaya, mereka menjadi frustrasi, kecewa, dan tidak puas. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan pekerjaan. Dampak tidak langsungnya dicerminkan oleh kelelahan emosional.

Suatu iklim organisasi yang diliputi dengan kepemimpinan *path goal* mengubah kepercayaan pekerja mengenai kemampuan mereka, meminimalkan kurangnya pertolongan dan kehilangan kepercayaan diri, Abraham (1998), sehingga akan menurunkan kelelahan emosional. Teori COR menyatakan bahwa kepemimpinan akan menghasilkan kelelahan emosional yang tinggi sejak karyawan merasa kurang dibutuhkan dengan tidak adanya suara atau kendali dalam pemenuhan sumberdaya untuk memenuhi permintaan pekerjaan (Wright dan Hofboll 2004). Hasil penelitian Mulki *et al.* (2006) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah faktor kunci dalam mengurangi kelelahan emosional. Maka:

Hipotesis 2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kelelahan emosional

3. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer (pimpinan) dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja

pegawai untuk mencapai sasaran maksimal. Untuk itu seorang pemimpin harus lebih bertanggungjawab dan bijaksana.

Penelitian yang dilakukan oleh Mitchel *et al.* (1975) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja bawahan, demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Irma Indah Suryani (2005) pada auditor yang bekerja di kantor IV BPK Yogyakarta menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *directive* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hartanto (1986) menyebutkan bahwa dalam konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahannya yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahannya atasannya pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasannya terhadap kepentingan bawahan. Dalam konteks seperti ini pembinaan kebersamaan merupakan bagian integral dari proses kepemimpinan, dimana bawahan secara implisit bersedia menerima status superioritas pemimpinnya. Dengan demikian ada semacam keterikatan bawahan terhadap pemimpinnya dalam usaha menciptakan suasana kebersamaan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori *path-goal*, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan, Yukl (1989).

Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi.

Ali (2005) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, interaksi dengan atasan dan partisipasi yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja pegawai. Maka :

Hipotesis 3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

4. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi

Komitmen organisasi menurut Maier & Brunstein (2001) merupakan kondisi suatu karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu, (Heidjrachman dan Husnan 2000:224).

Teori kepemimpinan Kreitner dan Kinichi (1998) berasumsi bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis. Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya

kepemimpinannya. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasinya.

Gaya kepemimpinan *Path Goal* Evans, (1970); House, (1971); House & Mitchell, (1974) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini menyatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda.

Gaya kepemimpinan *Path Goal* menjelaskan tentang perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan. Sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan efektif.

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara

komponen organisasi, disini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), supportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya.

Sovyia Desianty (2005) melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu Perryer dan Jordan (2005) meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dan akan terjadi sebuah peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen. Maka :

Hipotesis 4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

5. *Self-efficacy* dan kelelahan emosional

Self-efficacy adalah keyakinan individu untuk melakukan kontrol dan pengelolaan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan, Bandura, (1997). *Self Efficacy* timbul dari akuisisi secara bertahap antara faktor, sosial, dan fisik keterampilan melalui pengalaman. *Self efficacy* memberikan kontribusi kinerja yang efektif dan mempromosikan kesejahteraan pribadi dengan mendorong tujuan pengaturan dan komitmen, usaha yang gigih, ketekunan, keuletan, pengurangan stres, dan depresi (Bandura, 2000);

Self Efficacy yang tinggi berkontribusi terhadap kinerja dan pengurangan terhadap kelelahan emosional. Selain itu *self efficacy* juga memberi manfaat secara efektif kepada individu untuk mengintegrasikan, dan menggunakan informasi dalam meningkatkan kejelasan peran dan kinerja ((Brown *et.al* 2001). Penelitian Salanova *et al*, (2002) menemukan tidak ada dukungan untuk peran moderator *Self Efficacy* terhadap karyawan yang mengalami kelelahan emosional yang tinggi dan penelitian Grau *et al*. (2001). Jex *et al*. (2001). menunjukkan bahwa *Self Efficacy* memberi dukungan untuk peran moderator terhadap karyawan yang mengalami kelelahan emosional yang tinggi.

Self Efficacy yang tinggi menggunakan strategi penanganan yang berbeda dan lebih efektif daripada *self efficacy* yang rendah Folkman *et.al* (1984). Beban kerja yang lebih tinggi akan memotivasi individu dengan efikasi diri yang tinggi untuk memobilisasi sumber daya dan berusaha

untuk mencapai hasil yang diinginkan. Efikasi diri yang tinggi menghadapi tantangan dan tujuan yang sulit, mengerahkan upaya yang besar untuk mencapai target yang ditetapkan (Bandura 2000). Komitmen untuk tujuan tersebut memaksa individu dengan efikasi diri yang tinggi untuk menghasilkan dan menggunakan sumber daya dalam menangani beban pekerjaannya. Hasil penelitian Bandura (2000) menyimpulkan bahwa individu dengan *self efficacy* tinggi lebih mampu mengatasi situasi yang mengancam dan sulit daripada individu dengan *self efficacy* rendah, oleh karena itu individu dengan *self efficacy* tinggi tidak mengalami kelelahan emosional pada peningkatan kinerja makin tinggi, karena individu berusaha untuk mencapai tujuan kerja dibandingkan dengan individu dengan *self efficacy* rendah. Maka :

Hipotesis 5 : *Self-efficacy* berpengaruh negatif terhadap kelelahan emosional

6. *Self-efficacy* dan kepuasan kerja

Self efficacy merupakan kepercayaan terhadap kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas. Orang yang percaya diri dengan kemampuannya cenderung untuk berhasil, sedangkan orang yang selalu merasa gagal cenderung untuk gagal. *Self efficacy* berhubungan dengan kepuasan kerja, jika seseorang memiliki *self efficacy* yang tinggi maka cenderung untuk berhasil dalam tugasnya sehingga meningkatkan kepuasan atas apa yang dikerjakannya.

Bandura (1997) mengungkapkan bahwa individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik karena individu

ini memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Kinerja yang baik dari seorang karyawan dengan *self efficacy* tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan tersebut juga tinggi.

Berbeda individu dengan *self efficacy* rendah yang akan cenderung tidak mau berusaha atau lebih menyukai kerjasama dalam situasi yang sulit dan tingkat kompleksitas tugas yang tinggi (Lee dan Babko, 1994). Hasil penelitian Bandura (1986) ketika menerima umpan balik yang negatif, individu yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan merespon dengan meningkatkan usaha dan motivasi sedangkan individu dengan *self efficacy* yang rendah akan cenderung rendah diri dan menyebabkan menurunnya kinerja individu tersebut. Hasil penelitian oleh Bandura (1986) dapat disimpulkan bahwa individu dengan *self efficacy* tinggi akan mengalami kepuasan kerja yang tinggi, sedangkan individu dengan *self efficacy* yang rendah akan mengalami tingkat kepuasan kerja yang rendah pula. Maka :

Hipotesis 6 : *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

7. *Self-efficacy* dan komitmen organisasi

Bandura (1997) mengungkapkan bahwa individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik karena individu ini memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku

dengan sukses. Kinerja yang baik dari seorang karyawan dengan *self efficacy* tinggi menunjukkan tingkat kepusan kerja yang dialami oleh karyawan tersebut tinggi yang diikuti juga dengan tingginya komitmen pada organisasi.

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi, (Modway *et al*, 1982). Trisnaningsih (2004 : 27) mengemukakan jika seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya, bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama dan untuk bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik, seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang mempekerjakannya, (Robbins, 2001 : 140).

Penelitian yang dilakukan oleh Hariyanto (2001) mengenai analisis pengaruh faktor-faktor *self efficacy* terhadap komitmen organisasi pekerja menyatakan bahwa *self efficacy* memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi, Menurut Hariyanto komitmen organisasi sebagai salah satu sikap yang dimiliki pekerja semakin baik jika pertimbangan *self*

dengan sukses. Kinerja yang baik dari seorang karyawan dengan *self efficacy* tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan tersebut tinggi yang diikuti juga dengan tingginya komitmen pada organisasi.

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi, (Modway *et al*, 1982). Trisnaningsih (2004 : 27) mengemukakan jika seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya, bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama dan untuk bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik, seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang mempekerjakannya, (Robbins, 2001 : 140).

Penelitian yang dilakukan oleh Hariyanto (2001) mengenai analisis pengaruh faktor-faktor *self efficacy* terhadap komitmen organisasi pekerja menyatakan bahwa *self efficacy* memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi. Menurut Hariyanto komitmen organisasi sebagai salah satu sikap yang dimiliki pekerja semakin baik jika pertimbangan *self*

efficacy pekerja tersebut semakin baik. Semakin besar pertimbangan *self efficacy* pekerja akan berpengaruh secara positif pada peningkatan komitmen organisasi pekerja.

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya.. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan, (Wentzel 2002). Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall ,1990). Maka :

Hipotesis 7 : *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

8. Kelelahan emosional terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja

Mowday *et al.* (1979) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai persetujuan pekerja terhadap organisasi dan tujuannya. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah pernyataan emosional yang dihasilkan dari sebuah evaluasi pekerja dari pengalaman kerjanya, (Harrison *et al.*, 2006). Ketika kondisi pekerjaan berada pada stress tingkat tinggi, pekerja menjadi lelah secara emosional dan menimbulkan kepuasan kerja rendah diikuti dengan komitmen organisasi yang rendah. Babakus *et al.*, (1999); yang menyatakan bahwa ketika kondisi pekerjaan berada pada stress

tingkat tinggi, pekerja menjadi lelah secara emosional dan menumbuhkan kepuasan kerja rendah diikuti dengan komitmen organisasi yang rendah

Penelitian Abdul Latif Zagladi (2005) menyimpulkan kelelahan emosional sangat kuat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kekuatan pengaruh tersebut yang kemudian menimbulkan komitmen terhadap organisasi pekerja menjadi kuat. Pendapat tersebut dipertegas oleh penelitian Brown dan Peterson (1993) yang berpendapat bahwa komitmen organisasi dapat membawa kepada kepuasan kerja. Komitmen organisasi adalah suatu sikap yang dimiliki seorang individu yang berkeinginan untuk tetap setia kepada Organisasi. Sebaliknya, kepuasan kerja menjadi kurang stabil dan dipengaruhi oleh masa peralihan yang salah satunya adalah kelelahan emosional. Barnes (1980 ; 42) mengatakan ada beberapa faktor tingkat kelelahan emosional antara lain jam kerja, periode istirahat, kondisi fisik lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kenyamanan fisik, sikap dan mental tenaga kerja sejauh mungkin dikurangi atau dihilangkan agar tercipta kondisi kerja dan kepuasan kerja yang menyenangkan, kondisi kerja yang menyenangkan membuat auditor puas dalam bekerja. Maka :

Hipotesis 8 : Kelelahan emosional berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi

Hipotesis 9 : Kelelahan emosional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

9. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja

Apabila seseorang merasa telah terpenuhinya semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan komitmen yang ada dalam dirinya, hal ini sesuai pendapat dari Luthan (1995) dan Ganzach (1998) yang menyatakan bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji/bayaran, kesempatan dapat promosi, atasan mereka dan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik, sehingga kepuasan akan berdampak terhadap komitmen organisasi.

Gregson (1992) mengemukakan konstruk kepuasan kerja merupakan antasenden konstruk komitmen organisasi. Pasewerk dan Strawser (1996) menemukan kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Penelitian Suwandi dan Nur Indriantoro (1999) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan adanya keyakinan untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi, penelitian Suwandi dan Nur Indrianto menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

Gibson *et al* (1993 : 94) berpendapat bahwa Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu

atau usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Bukti empiris yang lainya menunjukkan adanya ketidakjelasan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dimana penelitian yang dilakukan antara kedua variabel tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten (Mathieu 1991).

Para peneliti yang lain telah menemukan hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten misalnya seperti yang disampaikan Mathieu *et.al* (1992) dan Mueller (1986) mereka menyatakan kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasi dan sebaliknya komitmen organisasi telah mendahului kepuasan kerja sesuai pendapat dari Bateman dan Strasser (1984) sehingga penelitian yang menguji hubungan tingkat kepuasan kerja dalam peningkatan komitmen organisasi merupakan suatu topik yang menarik dan mempunyai banyak kegunaanya, untuk merekonsiliasi temuan yang saling bertentangan maka Ferris (1981) menyatakan bahwa sifat dari komitmen organisasional dapat berubah sepanjang waktu. Maka ..

Hipotesis 10: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

10. Kelelahan emosional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap penyimpangan organisasi

Robinson dan Bennett (1995) mendefinisikan penyimpangan tempat kerja sebagai kurangnya pemenuhan akan norma organisasi dan ekspektasinya. Perilaku menyimpang dapat dikaitkan dengan persepsi pekerja akan tekanan pekerjaan yang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan terhina, (Colbert *et al.* 2004). Bennett dan Robinson (2000) meneliti dua jenis penyimpangan tempat kerja: (1) penyimpangan interpersonal langsung terhadap pekerja lain dan (2) penyimpangan organisasi yang terjadi di tempat kerja. Penyimpangan interpersonal dapat berbentuk perilaku langsung terhadap rekan kerja yang mengandung kekerasan, penghinaan, kegiatan fisik lainnya (Robinson dan Bennett, 1995). Penyimpangan perilaku terhadap organisasi diwujudkan dalam bentuk ketidaksetujuan, tidak menjalankan norma organisasi, atau melanggar kebijakan organisasi.

Penelitian Mulki *et.al* (2006) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan ketepatan pekerjaan terhadap kelelahan emosional dan penyimpangan organisasi menyimpulkan bahwa kelelahan emosional berdampak pada penyimpangan organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi memiliki hubungan negatif terhadap penyimpangan organisasi, hal ini ditunjukkan oleh pekerja dengan komitmen yang tinggi pada perilakunya dan konsisten dengan tujuan organisasi menolak untuk melakukan perilaku penyimpangan walaupun mereka mengalami kelelahan emosional dalam

pekerjaannya. Demikian halnya dengan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap penyimpangan organisasi. penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pekerja yang puas bekerja karena adanya ketepatan pekerjaan yang dimiliki akan menghindari perilaku penyimpangan di dalam organisasinya walaupun pekerja dalam kondisi mengalami kelelahan emosional dalam pekerjaannya..

Kelelahan emosional dihasilkan dari kurangnya kepemimpinan direktif yang secara langsung lebih terkait kepada organisasi ketimbang antar rekan kerja. Ini dikarenakan pekerja seringkali melihat supervisor mengubah perusahaan yang seringkali mempengaruhi kehidupan mereka (Strutton *et al.* 1993). Jadi, baik tindakan supervisor dan kurangnya tindakan yang berpengaruh terhadap sikap pekerja (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) dan perilaku organisasi. serta pekerja yang tidak puas karena timbulnya kelelahan emosional dalam pekerjaannya seringkali berperilaku menyimpang terhadap organisasinya., sebaliknya ketika pekerja senang dengan pekerjaannya, mereka membalasnya dengan membantu organisasi mencapai tujuannya, (Judge *et al.*,(2006).

Maka :

Hipotesis 11: Kelelahan emosional berpengaruh positif terhadap penyimpangan organisasi

Hipotesis 12: Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap penyimpangan organisasi

Hipotesis 13: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap penyimpangan organisasi



11. Penyimpangan Organisasi dan Kualitas Audit

Mautz dan Sharaf (1961) menyatakan bahwa auditor harus menyadari berbagai tekanan yang bermaksud mempengaruhi perlakunya dan sedikit demi sedikit akan mengurangi independensinya. Ancaman terhadap independensi ini bukan hanya terjadi saat pelaporan tapi juga berpotensi mempengaruhi opini saat audit, (Bazerman *et al.* 1997). Baik disadari atau tidak, hubungan pribadi yang semakin panjang akan memunculkan ikatan loyalitas atau emosi yang akan mempengaruhi independensi dan obyektifitas auditor. Kondisi paling ekstrem ialah timbulnya familiaritas berlebihan yang akan mendorong terjadinya kolusi antara auditor dengan klien, McLaren, 1958 (dalam Carey dan Simnett, 2006).

Argumen kedua menyatakan bahwa dengan semakin lamanya masa penugasan audit, kapabilitas auditor untuk bersikap kritis akan berkurang karena auditor sudah terlalu familiar. Hal ini akan menyebabkan semakin terbatasnya pendekatan pengujian audit kreatif seperti yang sering terjadi saat awal perikatan audit (Hoyle, 1978 dan McLaren, 1958). Program audit hanya menjadi suatu rutinitas karena auditor sudah mempunyai antisipasi kondisi sistem klien, terutama dengan adanya prosedur kontrol intern. Shockley (1981) menyatakan bahwa tingginya tingkat kepuasan, kurangnya inovasi, kurang kuatnya prosedur audit dan munculnya percaya diri berlebihan terhadap klien cenderung muncul pada saat auditor mempunyai hubungan yang lama dengan klien.

Penelitian Lightner (1983), menemukan bahwa sejumlah akuntan secara signifikan menerima dan melakukan *under-reporting time*. *Under-reporting time* adalah melaporkan waktu yang dibutuhkan untuk audit lebih pendek daripada waktu yang sesungguhnya. Perilaku ini terjadi karena auditor tidak melaporkan dan tidak membebaskan seluruh waktu yang digunakan untuk melakukan tugas audit tertentu. Tindakan ini dilakukan auditor dengan cara mengerjakan program audit dengan menggunakan waktu personal, dan tidak melaporkan waktu lembur yang digunakan dalam pengerjaan program audit.

Penyimpangan tersebut menurut Lightner tidak menyebabkan kualitas audit menjadi menurun karena auditor sudah sering dan mengetahui sistem akuntansi klien yang diaudit. Tugas audit yang dilaksanakan tidak mengacu pada program program audit yang telah dirancang sebelumnya akan mempengaruhi kualitas audit yang dihasilkan. Auditor dituntut dapat melaksanakan pekerjaannya secara profesional sehingga laporan audit yang dihasilkan akan berkualitas. Kualitas pekerjaan auditor berhubungan dengan kualitas keahlian, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, kecukupan bukti pemeriksaan dan sikap independensi terhadap klien. Kualitas audit diartikan sebagai probabilitas seorang auditor dapat menentukan dan melaporkan penyelewengan yang terjadi dalam system akuntansi klien.

Auditor sebagai profesi yang memberikan jasa *assurance* tentang informasi dari laporan audit kepada masyarakat diwajibkan untuk memiliki

pengetahuan dan ketrampilan akuntansi serta kualitas pribadi yang memadai. Kualitas pribadi tersebut akan tercermin dari perilaku profesinya. Perilaku profesional auditor dapat diwujudkan dalam bentuk menghindari perilaku penyimpangan audit yang dalam penelitian ini dikategorikan sebagai salah satu penyimpangan organisasi. Perilaku penyimpangan audit yang dimaksud adalah perilaku auditor yang menyimpang dari standar auditing dalam melaksanakan penugasan audit yang dapat menurunkan kualitas audit. Perilaku penyimpangan audit seperti *premature sign-off*, pengumpulan bukti yang tidak memadai, penghilangan atau penggantian prosedur audit dan *underreporting of audit time* akan menurunkan kualitas audit (Harini *et.al*, 2010;11). Berdasarkan uraian tersebut maka :

Hipotesis 14: Penyimpangan organisasi berpengaruh negatif terhadap kualitas audit

Bab IV

BAB IV

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, artinya penelitian ini berupaya menjelaskan pencarian ilmiah (*scientific inquiry*) yang didasari oleh positivisme logikal (*logical positivism*) yang beroperasi dengan aturan-aturan yang ketat mengenai logika, kebenaran, dan prediksi Danim (2002 : 231). Fokus penelitian ini mengacu pada teori atau hipotesis yang akan diuji sebagai penyebab terjadinya suatu fenomena. Fenomena tersebut dapat dilihat pada suatu unit analisis yang dalam penelitian ini adalah auditor Inspektorat kabupaten/kota di Propinsi Sulawesi Selatan.

Penelitian kuantitatif menggunakan instrumen (alat pengumpul data) yang menghasilkan data numerikal (angka). Pengumpulan data dari responden dilakukan dengan menggunakan kuisioner maupun dengan melalui wawancara yang diberikan kepada auditor Inspektorat kabupaten/kota di Propinsi Sulawesi Selatan. Horison waktu penelitian ini adalah *cross sectional* yaitu penelitian pada waktu tertentu yang dilaksanakan pada bulan Februari sampai Agustus 2012.

Pemilihan obyek penelitian pada Inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan didasarkan pada pertimbangan bahwa auditor di Inspektortat kabupaten/kota memiliki pengetahuan audit yang masih relatif rendah yang disebabkan oleh latar belakang pendidikan yang berbeda-

beda dan tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta minimnya auditor mengikuti pendidikan di bidang auditing sehingga hal ini dapat berakibat rendahnya kualitas audit yang dihasilkan.

B. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh auditor inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian.

Kriteria yang digunakan peneliti untuk menentukan sampel adalah auditor inspektorat kabupaten/kota yang mempunyai tugas pokok dan fungsi yang diatur dalam Peraturan bupati/walikota, salah satu butir dari uraian tugas menyatakan "melaksanakan pembinaan, pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian bidang pembangunan, keuangan dan kekayaan. Peraturan bupati/walikota tersebut diperkuat dengan Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 9 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata kerja Inspektorat yang mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Dasar penentuan kriteria tersebut bahwa inspektorat kabupaten/kota yang tupoksinya melakukan pemeriksaan terhadap aktivitas pembangunan, keuangan dan kekayaan yang dikelola oleh

pemerintah daerah/kota akan menghasilkan laporan audit. Laporan audit yang dihasilkan tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor internal dari auditor seperti *self efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi serta faktor eksternal yaitu gaya kepemimpinan. Faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh auditor dalam menghasilkan laporan audit dapat mempengaruhi kualitas audit yang dihasilkan.

Auditor inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan diprediksikan sekitar 620 auditor. Setiap kabupaten/kota dipilih 20 orang auditor untuk mengisi kuisisioner, dengan demikian ada 500 kuisisioner yang dikirim/diisi oleh auditor dari 25 kabupaten/kota di Sulawesi Selatan. Sampel yang terpilih pada penelitian ini berdasarkan kuisisioner yang kembali dan layak untuk diolah sebanyak 232 auditor.

C, Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian ini akan diperoleh dengan cara mengisi kuisisioner dan melakukan wawancara langsung terhadap responden. Wawancara dilakukan apabila hasil analisis dari kuisisioner menunjukkan positif atau negatif dan signifikan yang menurut peneliti membutuhkan penjelasan lebih lanjut. Data yang terkumpul lewat kuisisioner dan wawancara inilah yang dianalisis dengan menggunakan teknik analisis kuantitatif dan deskriptif.

Kuisisioner disusun dengan skala Likert sebagai item-item untuk mengukur variabel penelitian dalam bentuk pernyataan/pertanyaan

dengan lima pilihan jawaban (skala 1 sampai 5), seperti yang tertera pada tabel 4.1. Penyusunan item-item pertanyaan pada kuisioner dilakukan dengan berpedoman pada struktur operasional variabel penelitian. Pertanyaan/pernyataan dalam kuisioner secara *favorable* (positif) maupun *unfavorable* (negatif). Data yang terkumpul selanjutnya direkapitulasi dalam bentuk *coding sheet* yang selanjutnya akan diolah dan dianalisis.

Tabel 4.1. Alternatif Jawaban dan Skor untuk masing-masing Pertanyaan

Jawaban	Skor
Sangat tidak setuju/sering	1
Tidak setuju/sering	2
Ragu-ragu	3
Setuju/Sering	4
Sangat setuju/Sering	5

Penelitian Kepustakaan dalam penelitian ini dilakukan untuk melengkapi data primer, baik melalui buku-buku teks, jurnal-jurnal dan dari internet yang relevan serta berhubungan dengan obyek yang diteliti.

D. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Azwar (2003:90) menerangkan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (instrumen) itu mengukur apa yang ingin diukur. Sebuah konsep tersusun dari beberapa komponen atau variabel. Bila pada uji validitas instrumen ditemukan sebuah komponen yang tidak valid,

dapat dikatakan bahwa komponen tersebut tidak konsisten dengan komponen-komponen yang lain untuk mendukung sebuah konsep.

Langkah-langkah dalam pengujian validitas adalah :

- a. Mendefinisikan secara operasional konsep yang akan diukur.
- b. Melakukan uji coba skala pengukur (skala Likert pada kuesioner) pada sejumlah responden. Disarankan agar jumlah responden untuk uji coba adalah 25 responden diambil secara acak.
- c. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban.
- d. Menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total. Angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi nilai r . Bila jumlah responden untuk uji coba adalah 25, maka derajat kebebasan (*degree of freedom/df*) adalah 23 ($N-2= 25-2= 23$). Pada tabel korelasi nilai r , untuk taraf signifikansi 5% angka kritik adalah 0,396.

Hasil uji validitas instrumen merupakan hasil uji atas hipotesis:

- H_0 = Tidak terdapat korelasi antara sebuah pertanyaan dengan pertanyaan yang lain yang mendukung sebuah konsep.
- H_1 = Terdapat korelasi antara sebuah pertanyaan dengan pertanyaan yang lain yang mendukung sebuah konsep.

Penolakan terhadap H_0 dapat dilakukan dengan 2 cara:

- Nilai korelasi product moment $>$ angka kritis (0,396).
- Probabilitas kesalahan menolak H_0 (p) \leq taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$)

Dalam penelitian ini, peneliti menguji validitas dengan teknik korelasi sederhana dengan SPSS versi 16.0

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama.

Uji reliabilitas instrumen penelitian ini menghasilkan alpha yang telah dibakukan (standardized item alpha) dan nilai alpha ini harus lebih besar dari reliabilitas yang diijinkan, dengan metode yang digunakan adalah metode *alpha cronbach*. Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) jika memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih Arikunto, (2006). Untuk memudahkan dan mempercepat perhitungan dalam penelitian ini, peneliti menguji reliabilitas dengan SPSS versi 16.0

3. Pemeriksaan Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pemeriksaan validitas instrumen dilakukan dengan uji interkorelasi dan jika nilai probabilitas $r < 0.05$ maka item bersangkutan dikatakan valid (lihat lampiran 2). Sedangkan uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan melihat koefisien α Cronbach, dan jika $\alpha > 0.6$ maka instrumen penelitian dikatakan reliabel. Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1.1)	X1.1.1	0,781	0.000	Valid	0.847	Reliabel
	X1.1.2	0,738	0.000	Valid		
	X1.1.3	0,388	0.000	Valid		
	X1.1.4	0,744	0.000	Valid		
	X1.1.5	0,791	0.000	Valid		
	X1.1.6	0,768	0.000	Valid		
	X1.1.7	0,770	0.000	Valid		
	X1.1.8	0,742	0.000	Valid		
	Gaya Kepemimpinan Suportif (X1.2)	X1.2.1	0,570	0.000		
X1.2.2		0,647	0.000	Valid		
X1.2.3		0,708	0.000	Valid		
X1.2.4		0,693	0.000	Valid		
X1.2.5		0,716	0.000	Valid		
X1.2.6		0,736	0.000	Valid		
X1.2.7		0,732	0.000	Valid		
X1.2.8		0,721	0.000	Valid		
X1.2.9		0,731	0.000	Valid		
Self Efficacy (X2)	X2.1	0,508	0.000	Valid	0.647	Reliabel
	X2.2	0,627	0.000	Valid		
	X2.3	0,628	0.000	Valid		
	X2.4	0,586	0.000	Valid		
	X2.5	0,514	0.000	Valid		
	X2.6	0,553	0.000	Valid		
	X2.7	0,695	0.000	Valid		
Kelelahan Emosional (X3)	X3.1	0,674	0.000	Valid	0.751	Reliabel
	X3.2	0,596	0.000	Valid		
	X3.3	0,685	0.000	Valid		
	X3.4	0,639	0.000	Valid		
	X3.5	0,600	0.000	Valid		
	X3.6	0,335	0.000	Valid		
	X3.7	0,514	0.000	Valid		
	X3.8	0,673	0.000	Valid		
	X3.9	0,618	0.000	Valid		
Komitmen Organisasi (Y1)	Y1.1	0,602	0.000	Valid	0.753	Reliabel
	Y1.2	0,626	0.000	Valid		
	Y1.3	0,536	0.000	Valid		
	Y1.4	0,607	0.000	Valid		
	Y1.5	0,699	0.000	Valid		
	Y1.6	0,707	0.000	Valid		
	Y1.7	0,729	0.000	Valid		
	Y2.1	0,660	0.000	Valid		
	Y2.2	0,709	0.000	Valid		

Kepuasan Kerja (Y2)	Y2.3	0,669	0.000	Valid	0.824	Reliabel
	Y2.4	0,593	0.000	Valid		
	Y2.5	0,741	0.000	Valid		
	Y2.6	0,739	0.000	Valid		
	Y2.7	0,641	0.000	Valid		
	Y2.8	0,664	0.000	Valid		
Penyimpangan Organisasi (Y3)	Y3.1	0,622	0.000	Valid	0.805	Reliabel
	Y3.2	0,654	0.000	Valid		
	Y3.3	0,563	0.000	Valid		
	Y3.4	0,709	0.000	Valid		
	Y3.5	0,713	0.000	Valid		
	Y3.6	0,228	0.000	Valid		
	Y3.7	0,695	0.000	Valid		
	Y3.8	0,666	0.000	Valid		
	Y3.9	0,639	0.000	Valid		
	Y3.9	0,639	0.000	Valid		
Kualitas Audit (Y4)	Y4.1	0,714	0.000	Valid	0.856	Reliabel
	Y4.2	0,772	0.000	Valid		
	Y4.3	0,834	0.000	Valid		
	Y4.4	0,600	0.000	Valid		
	Y4.5	0,653	0.000	Valid		
	Y4.6	0,707	0.000	Valid		
	Y4.7	0,726	0.000	Valid		
	Y4.8	0,630	0.000	Valid		
	Y4.9	0,714	0.000	Valid		

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa instrumen penelitian untuk semua subdimensi dan variabel bersifat valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa untuk semua variabel juga bersifat reliabel. Dengan demikian data penelitian bersifat valid dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

E. Teknik Analisis Data

Berdasarkan pada kerangka pikir penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling* = SEM). Adapun alasan mengapa digunakan *Structural Equation Modelling*

(SEM) dalam penelitian ini berdasarkan pertimbangan bahwa, SEM memberikan suatu metode langsung yang berkaitan dengan adanya hubungan ganda secara simultan sekaligus, sehingga memberikan efisiensi analisis statistika dan SEM memiliki kemampuan untuk menguji hubungan secara komprehensif antar variabel yang diteliti. Selain itu SEM sangat berguna dalam menguji suatu rangkaian hubungan yang saling memiliki ketergantungan antar variabel secara simultan, yaitu apabila satu variabel *dependen* dapat menjadi variabel *independen* dalam hubungan persamaan selanjutnya.

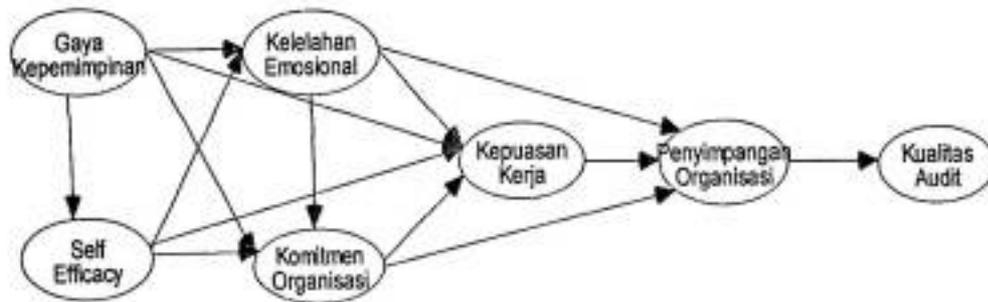
Ferdinand ((2002:33) menyatakan langkah pemodelan SEM adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan model Teoritis Penelitian ini dilakukan dengan cara eksplorasi ilmiah melalui berbagai telaah atau kajian pustaka. Telaah pustaka ini dilakukan untuk mendapatkan justifikasi atau kebenaran atas teori-teori yang digunakan. Pengembangan model dengan berbasis teori pada penelitian ini telah dilakukan peneliti dan telah dibahas dalam kerangka pikir penelitian yang telah disajikan sebelumnya dan telah dibahas pula pada hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya.
2. Pengembangan Diagram Alur Langkah kedua dalam pengembangan *Structural Equation Modelling (SEM)* adalah menggambar sebuah *path diagram* berdasarkan model teoritis yang telah dibangun sebelumnya, sehingga dengan mudah untuk

melihat hubungan kausalitas antar beberapa variabel yang ingin diuji. Hubungan kausalitas antar variabel dinyatakan dengan anak panah. Hubungan jalur yang dinyatakan dengan anak panah lurus adalah menunjukkan hubungan kausalitas yang langsung antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun pada diagram alur dibedakan dalam dua kelompok yaitu :

- a. *Exogenous constructs* (konstruk eksogen) yang juga disebut sebagai *source variable* atau *independent variable* yaitu merupakan variabel yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen didalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dipostulasikan berpengaruh terhadap *self-efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Komitmen organisasi dipostulasikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi.
- b. *Endogenous constructs* (konstruk endogen) yang disebut juga sebagai *dependent variable*, yaitu merupakan variabel yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk yang lain. Konstruk endogen tersebut dapat memprediksi konstruk endogen yang lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Konstruk endogen dalam penelitian ini adalah: *self-efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penyimpangan

organisasi serta kualitas audit. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada diagram jalur berikut ini:



Gambar 4.1 Diagram Jalur

3. Konversi Diagram Alur Dalam Persamaan Persamaan yang diperoleh dari diagram alur dikonversi ke dalam:
 - a. Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. *Variabel endogen = variabel eksogen - variabel endogen - error*
 - b. Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan matriks korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.
4. Pemilihan *Matriks Input* dan Teknik Estimasi. Analisis *Structural Equation Modelling (SEM)* menggunakan 2 (dua) pilihan input data yaitu, matriks korelasi atau matriks kovarians/varians untuk keseluruhan estimasi yang akan dilakukan. Matriks korelasi sudah mempunyai rentang yang sudah umum dan memiliki nilai

tertentu yaitu antara 0 (nol) sampai 1 (satu) dan memungkinkan untuk melakukan perbandingan secara langsung antar koefisien dalam model. Matriks kovarians umumnya lebih banyak digunakan hanya dalam penelitian mengenai analisis hubungan, sebab berdasarkan *standar error* yang dilaporkan dalam berbagai penelitian, pada umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat, apabila dibandingkan dengan matriks korelasi yang digunakan sebagai input data. Maka Hair *et al* (1998), menyarankan agar menggunakan input data matriks kovarians pada saat melakukan pengujian teori, sebab matriks kovarians lebih memenuhi asumsi-asumsi dari metodologi penelitian, sehingga dapat dikatakan lebih memiliki kesesuaian yang lebih baik untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas antar variabel dalam penelitian yang akan diuji. Ukuran sampel dari sebuah penelitian memegang peranan penting dalam melakukan estimasi dan interpretasi berdasarkan hasil-hasil dari SEM. Ukuran sampel sebagai dasar untuk mengestimasi kesalahan *sampling*. oleh karena itu teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation Model* dalam AMOS 4.0. Estimasi ini dilakukan secara bertahap yaitu :

- a. Teknik *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen.

- b. Teknik *Full Structural Equation Model (SEM)*, digunakan untuk menguji model hubungan kausalitas antar variable dalam berbagai hubungan sebab akibat. Melalui uji *Full Structural Equation Model* ini, untuk melihat ada tidaknya kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang telah dibangun tersebut dalam model yang akan diuji.
5. Penilaian Identifikasi Problem Estimasi terhadap model kausal, terdapat salah satu masalah yang akan dihadapi yaitu masalah identifikasi (*identification problem*). Identifikasi problem pada prinsipnya adalah mengenai ketidakmampuan dari model yang telah dikembangkan tersebut untuk dapat menghasilkan estimasi yang unik. Problem tersebut dapat muncul melalui gejala-gejala sebagai berikut :
- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
 - b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
 - c. Munculnya angka *varians error* yang negatif.
 - d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($> 0,9$). Apabila gejala ini muncul, maka perlu mempertimbangkan ulang dari model penelitian yang telah disusun sebelumnya.
6. Pengujian *Goodness-of-fit* Uji *Goodness of fit* ini dilakukan untuk menguji kesesuaian dari model yang diajukan melalui berbagai

kriteria pengujian. Pada tahap pengujian ini dilakukan evaluasi terhadap indeks kesesuaian dan *cut-off value*, yaitu untuk menguji kebenaran dari model yang diajukan, untuk dapat diterima atau ditolak berdasarkan berbagai kriteria yang ada pada uji *goodness-of-fit*.

Asumsi–asumsi yang harus dipenuhi dalam proses ini, secara umum adalah : (1) ukuran sampel minimum jumlahnya 100 sampel, (2) memenuhi asumsi normalitas dan Linearitas, (3) tidak ada outlier, (4) tidak ada multikolinearitas, dan (5) *Fit Model* terpenuhi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3. Syarat *Fit Model*

No	Indeks	Syarat
1	<i>Chi Square</i>	Kecil
2	<i>Probabilitas Chi Square</i>	≥ 5%
3	RMSEA	≤ 0,08
4	GFI	≥ 0,90
5	AGFI	≥ 0,90
6	CMIN/DF	≤ 2,00
7	TLI	≥ 0,90
8	CFI	≥ 0,90

Sumber : Ferdinand (2002); Hair *et.al* (2002)

Tabel 4.2. menunjukkan keseluruhan asumsi –asumsi *fit model* yang harus terpenuhi, diantaranya : *Chi-Square* Sstatistik (χ^2) dan *Probabilitas Chi Square* sebagai alat ukur paling fundamental untuk mengukur *overal fit* adalah *Likelihood Ratio Chi-Square*, yang bersifat

sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Karena itu bila jumlah sampel cukup besar (lebih dari 200 sampel), maka alat uji statistik *Chi Square* harus didampingi oleh alat uji lainnya. Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila *Chi Square* (χ^2) rendah. Semakin rendah χ^2 menunjukkan model semakin baik pula ($\chi^2 = 0$), berarti tidak ada perbedaan H_0 diterima dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$.

RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation), adalah sebuah angka *indeks* yang digunakan untuk mengkompensasi nilai dari *chi-square statistic* dalam *sample* yang besar. Nilai *RMSEA* menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan dari sebuah model, apabila model tersebut diestimasi dalam populasi. Nilai *RMSEA* yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 ini merupakan indeks yang menyatakan untuk dapat diterimanya sebuah model dan ini juga menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.

GFI (Goodness of Fit Index), merupakan indeks kesesuaian (*fit index*) yang menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians *sample*, yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. *GFI* merupakan sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah *better fit*.

AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit Index), adalah analog dari nilai R^2 dalam regresi berganda. Nilai R^2 tersebut menunjukkan tingkat

penerimaan dari model yang direkomendasikan apabila *AGFI* mempunyai nilai $\geq 0,90$. Nilai 0,95 dapat diinterpretasikan model tersebut memiliki tingkat yang baik *good overall model fit* (baik). Besarnya nilai antara 0,90 – 0,95 menunjukkan tingkatan yang cukup-*adequate fit*.

CMIN/DF atau *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*, yang akan menghasilkan sebuah angka indeks *CMIN/DF*, yang merupakan salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. *CMIN/DF* adalah *chi-square*, yaitu χ^2 dibagi *Df*nya sehingga disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah menunjukkan indikator dari *acceptable fit* antara model dan data.

TLI (*Tucker Lewis Index*), yaitu dengan membandingkan model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk dapat diterimanya dari sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ dan nilai yang mendekati angka 1,0 menunjukkan sebuah *a very good fit*.

CFI (*Comparative Fit Index*), besarnya indeks yang mendekati angka 1,0 mengindikasikan adanya tingkat *fit* yang paling tinggi *avery good fit*. Nilai yang direkomendasikan adalah *CFI* $\geq 0,95$. Indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel yang digunakan untuk mengukur tingkat penerimaan dari sebuah model.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model Langkah terakhir dari tahap analisis adalah menginterpretasikan dari model yang diajukan dan melakukan modifikasi model terhadap model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang telah dilakukan. Terdapat sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya melakukan modifikasi terhadap sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model tersebut. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Apabila jumlah residual melebihi 5% dari semua residual dari nilai kovarians yang dihasilkan oleh model, maka modifikasi dari model perlu dipertimbangkan ulang. Selanjutnya apabila ditemukan nilai residual yang dihasilkan oleh model ternyata cukup besar yaitu lebih dari 2.58, maka perlu mempertimbangkan untuk menambah alur baru terhadap model yang diestimasi. *Cut-off value* sebesar 2.58 dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%. Residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang *indicator*.

F. Definisi Operasional dan Pengukurannya

Agar terjadi kesamaan persepsi dalam menterjemahkan istilah-istilah yang digunakan dalam penelitian ini, maka diberikan operasional variabel sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi orang lain, pengikut atau bawahan yang akan dipengaruhi perilakunya dan bukannya persepsi pemimpin itu sendiri. Variabel ini diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Robert House (*Path Goal Theory*) 1974 dan Colin Silverthorne 2001, dimana dalam teori *path goal* terdapat empat gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi pada pencapaian (*achievement*).

Variabel yang diukur dalam penelitian ini dibatasi pada instrument gaya kepemimpinan Direktif dan gaya kepemimpinan suportif. Pemilihan gaya kepemimpinan direktif dan suportif didasarkan bahwa gaya kepemimpinan direktif (mengarahkan) memberikan panduan kepada karyawan.auditor mengenai apa yang seharusnya.dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan dan mempertahankan standar kerja sedangkan gaya kepemimpinan suportif (mendukung) menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para auditor sebagai orang yang setara dengan dirinya (pemimpin).

Indikator yang digunakan untuk dua dimensi variabel di atas menggunakan 17 item pertanyaan. Item-item pertanyaannya adalah : Untuk gaya kepemimpinan Direktif (X1.1) diukur dengan item-item pertanyaan: memahami apa yang diharapkan ketua tim (X1.1.1), memutuskan apa tugas yang harus dikerjakan (X1.1.2), memberikan informasi yang diperlukan (X1.1.3), memastikan peranannya (X1.1.4), memberikan saran (X1.1.5), menjadwalkan pekerjaan (X1.1.6), mempertahankan standar kinerja (X1.1.7) dan mematuhi regulasi dan aturan standar (X1.1.8). sementara untuk gaya kepemimpinan suportif (X1.2) diukur dengan item-item pertanyaan: ramah dan bisa didekati (X1.2.1), memperlakukan anggota setara dengan dirinya (X1.2.2), memberikan perhatian (X1.2.3), membuat anggota tim senang (X1.2.4), menjelaskan cara penyelesaian tugas (X1.2.5), menunjukkan perhatian dan kepedulian (X1.2.6), melakukan perubahan (X1.2.7), mengatasi masalah (X1.2.8) dan membantu dalam mengerjakan tugas (X1.2.9).

b. *Self-Efficacy*

Self efficacy merupakan kepercayaan terhadap kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas. Orang yang percaya diri dengan kemampuannya cenderung untuk berhasil, sedangkan orang yang selalu merasa gagal cenderung untuk gagal. *Self efficacy* yang tinggi cenderung untuk berhasil dalam tugasnya sehingga meningkatkan kepuasan atas apa yang dikerjakannya.

Variable *self efficacy* diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Jones 1986 yang terdiri atas 7 butir pertanyaan, indikator variabel yaitu perasaan mampu menyelesaikan pekerjaan audit yang ditugaskan (X2.1), memiliki keterampilan audit (X2.2), menyukai pekerjaan audit (X2.3), menjalankan tugas audit dengan baik (X2.4), dapat menyelesaikan tugas audit jika ada teman yang membantu memulainya (X2.5), dapat menyelesaikan pekerjaan audit jika ada fasilitas lengkap (X2.6) dan dapat mengelola hal-hal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas audit (X2.7).

c. Kelelahan Emosional

Kelelahan emosional adalah perasaan yang dialami seseorang tertekan dan kelelahan karena suatu pekerjaan (Maslach dan Jackson, 1981, :101). Hal ini sering muncul ketika karyawan menyediakan pelayanan kepada konsumen (Cordes dan Dougherty, 1993). Kelelahan emosional merupakan respons individual yang unik terhadap stress yang dialami di luar kelaziman pada hubungan inter personal karena dorongan emosional yang kuat, timbulnya perasaan seakan-akan tak ada orang yang membantunya, depresi, perasaan terbelenggu dan putus asa.

Dalam penelitian ini, kelelahan emosional merupakan "perasaan yang dialami seseorang tertekan dan kelelahan karena suatu pekerjaan. Variabel kelelahan emosional diukur menggunakan pengukuran *conservation resources theory* (COR). Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Hobfoll, 1988, 1989) yang terdiri dari

9 item pertanyaan, indikator variabelnya yaitu kelelahan dalam pekerjaan (X3.1), kelelahan menghadapi pekerjaan hari ini (X3.2), sangat lelah dengan pekerjaan audit (X3.3), tertekan dengan pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawabnya (X3.4), termanfaatkan diakhir pekerjaan (X3.5), mengerahkan seluruh kemampuan dan tenaga dalam bekerja (X3.6), bekerja terlalu berlebihan (X3.7), tegang bekerja dengan orang lain (X3.8) dan stress berlebihan bekerja dengan orang lain (X3.9).

d. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi (Y_1) merupakan suatu keadaan seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Mowday *et al* (1979), Variabel komitmen organisasi diukur dengan menggunakan 7 item pernyataan, indikator variabelnya yaitu bekerja lebih keras (Y1.1), bangga menjadi bagian dari organisasi (Y1.2), menerima tugas apa saja agar tetap bekerja di organisasi (Y1.3), menemukan nilai-nilai organisasi (Y1.4), membanggakan organisasi kepada orang lain (Y1.5), memberikan peluang yang terbaik (Y1.6) dan bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi (Y1.7).

e. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja (Y_2), merupakan sejauh mana menilai kepemimpinan yang berdampak pada kepuasan kerja dari karyawan/auditor, hal ini merupakan variabel/ konstruk laten (*latent*

variable) yang diukur dengan tiga variabel terobservasi (*observed variabel*).

Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. *Kedua*, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja. *Ketiga*, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja Luthans (2006). Smith *et al* (1996) secara lebih rinci mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrument pengukur *variable* kepuasan terhadap (1) menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, (2) jumlah kompensasi yang diterima pekerja, (3) kesempatan untuk promosi jabatan, (4) kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku dan dukungan rekan kerja. Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Smith *et al* (1996) dengan 8 butir pertanyaan yaitu: pekerjaan audit sering dilakukan (Y2.1), tugas audit adalah pekerjaan yang menyenangkan (Y2.2), besarnya penghasilan dari penugasan audit sesuai dengan harapan (Y2.3), penghasilan dari penugasan audit dapat memenuhi kebutuhan (Y2.4), selalu mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan (Y2.5), selalu diberi kesempatan untuk mendapatkan peran dalam tim (Y2.6), ketua tim selalu memberi bantuan teknis (Y2.7) dan dukungan teman dalam tim (Y2.8).

f. Penyimpangan Organisasi

Penyimpangan organisasi (Y₃) dalam penelitian merupakan penyimpangan perilaku terhadap organisasi yang diwujudkan dalam bentuk ketidaksetujuan, tidak menjalankan norma organisasi, atau melanggar kebijakan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penyimpangan organisasi adalah pengukuran yang dikembangkan oleh Robinson dan Bennett (2000), yaitu: (1) penyimpangan interpersonal langsung terhadap karyawan lain dan (2) penyimpangan organisasi yang terjadi di tempat kerja (Standar Audit dan Kode Etik Akuntan). Instrumen penyimpangan organisasi menggunakan 10 item pertanyaan yaitu: menyelesaikan tugas tidak melalui prosedur (Y3.1), melakukan perubahan prosedur audit (Y3.2), bukti sering tidak cukup (Y3.3), mengabaikan perintah atasan/norma yang berlaku (Y3.4), data dilampirkan tidak diproses secara akurat dan tepat (Y3.5), menyelesaikan pekerjaan audit lebih cepat dari waktu yang ditetapkan (Y3.6), sengaja bekerja lebih lambat (Y3.7), pulang kantor lebih cepat tanpa izin (Y3.8), datang terlambat tanpa diketahui (Y3.9) dan melakukan upaya minim untuk pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawabnya (Y3.10).

g. Kualitas Audit

Kualitas audit merupakan suatu pengujian yang dilakukan secara seksama dan beraturan atas laporan keuangan dalam menilai terhadap konsistensi, ketepatan dan kewajaran penerapan standar akuntansi

yang diterima umum. Kualitas audit merupakan suatu proses pengawasan dan meningkatkan keselarasan informasi yang wujud antara manajemen dan pemegang saham. Pengauditan diharapkan dapat mengurangi kesalahan penggunaan sistem akuntansi.

Penelitian ini mendefinisikan kualitas audit sebagai suatu probabilitas bahwa auditor akan menemukan dan melaporkan pelanggaran pada system akuntansi klien. Hal ini bermakna auditor mempunyai peranan penting dalam pengesahan laporan keuangan. Oleh karena itu kualitas audit merupakan masalah utama yang harus mendapat perhatian khusus dalam proses pengauditan. Kualitas audit dalam penelitian ini menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Behn *et al* (1997) dengan melakukan beberapa modifikasi, adapun indikator yang diukur adalah laporan audit tidak didukung dengan bukti akurat (Y4.1), melakukan perubahan prosedur audit dilapangan (Y4.2), mengabaikan besarnya dan keakuratan sampel data yang dipilih (Y4.3), pekerjaan audit tidak sesuai standar (Y4.4), laporan audit sering dipermasalahkan oleh klien/auditee (Y4.5), laporan audit selalu tidak lengkap dan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan (Y4.6), lambat menyelesaikan pekerjaan di lapangan (Y4.7), kurangnya kontribusi tim (Y4.8), tidak memahami standar etik dan pengetahuan audit (Y4.9) dan setiap data yang diperoleh diragukan kebenarannya (Y4.10).

Bab V

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Bab ini akan dijelaskan analisis hasil pengukuran penelitian. Penjelasan yang dilakukan meliputi gambaran umum objek penelitian, penjelasan terhadap karakteristik responden, selanjutnya dilakukan analisis konfirmatori untuk masing-masing variabel, analisis struktural yang telah dimodelkan dan pengujian terhadap hipotesis.

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Pada umumnya Visi Inspektorat kabupaten/kota dan provinsi di Sulawesi Selatan adalah menjadi lembaga pengawasan yang profesional dan responsif untuk mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik. Untuk mewujudkan visi tersebut, dirumuskan misi sebagai berikut: 1) meningkatkan kualitas pengawasan dan pembinaan terhadap urusan, serta penyelenggaraan pemerintahan di Provinsi dan Kabupaten/Kota; 2) meningkatkan pengetahuan, kemampuan teknis dan etika pengawas, agar dapat mandiri melaksanakan tugas pengawasan urusan dan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah; 3) mendorong peningkatan kinerja SKPD dalam melaksanakan tugas pokok, dan fungsi aparat Pemerintah Daerah, serta meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku melalui pembinaan dan pengawasan; 4) mencegah secara dini terjadinya penyimpangan, penyalahgunaan wewenang, kebocoran, dan tindakan KKN melalui pembinaan dan pengawasan; 5) mendorong peran serta masyarakat

terhadap pelaksanaan pengawasan pelayanan publik dan kegiatan pembangunan.

Inspektorat kabupaten/kota dan provinsi di Sulawesi Selatan dalam upaya mendukung pencapaian sasaran, dan tujuan organisasi sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan, selanjutnya menetapkan nilai-nilai berdasarkan prinsip *good governance* dan kearifan lokal, yakni: 1) transparansi; 2) inovatif; 3) profesional; 4) responsif; 5) akuntabel; 6) kreatif; dan 7) nilai-nilai lokal, seperti: *Lempu'* (jujur), *Ada'tongeng* (berkata benar), *Tamappasilengeng* (adil dan tidak membedakan), *Abbulosibatang* (komitmen), dan *Sipakatau* (saling menghargai).

Paradigma baru fungsi pengawasan membuat peran, dan fungsi auditor Inspektorat, bukan hanya sekadar mencari kelemahan dan kekurangan yang berhasil dijumpai, atau teridentifikasi, melainkan juga berperan sebagai mitra kerja Pemerintah Daerah untuk memudahkan SKPD mencapai tujuan, dan sasaran dengan efisien dan efektif. Artinya, aparat pengawasan internal juga berfungsi sebagai konsultan dengan penekanan pada fungsi pembinaan. Dengan demikian, ukuran keberhasilan pengawasan tidak bergantung pada banyaknya temuan saja, melainkan lebih pada bagaimana rekomendasi perbaikan yang disampaikan dapat ditindaklanjuti. Kebijakan pokok yang ditempuh untuk mencapai keefektifan visi, dan misi Inspektorat dalam melaksanakan fungsinya, adalah kebijakan peningkatan kinerja SKPD, kebijakan

peningkatan kualitas profesionalisme aparatur pemerintahan, serta kebijakan penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintah.

Pelaksanaan tugas dan fungsi Inspektorat, dipengaruhi oleh beberapa faktor, sehingga dalam penyelenggaraan pengawasan belum efektif. Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, menjadi dasar pijakan Inspektorat dalam melaksanakan pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah. Tujuannya untuk menjamin, agar pemerintahan daerah berjalan secara efisien, dan efektif sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan, antara lain dengan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah kabupaten/kota.

Teknis operasional penyelenggaraan pengawasan Inspektorat kabupaten/kota dan provinsi di Sulawesi Selatan, selanjutnya diatur berdasarkan Peraturan Daerah kabupaten/kota dan provinsi di Sulawesi Selatan disusun dengan merujuk pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota. Di dalam Peraturan Daerah tersebut, ditetapkan bahwa Inspektorat Provinsi dan kabupaten/kota berkewajiban mengawal pemerintah dalam bentuk pembinaan, dan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah, dengan tugas pokok menyelenggarakan urusan di bidang pengawasan, berdasarkan asas desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas

pembantuan, serta membantu gubernur, bupati/walikota di Sulawesi Selatan untuk melaksanakan pengawasan umum terhadap pemerintahan umum dan agraria, keuangan, perlengkapan, peralatan dan kekayaan daerah, perekonomian dan pembangunan, serta aparatur, kesatuan bangsa dan perlindungan masyarakat dalam rangka penyelenggaraan tugas dekonsentrasi, tugas pembantuan dan otonomi daerah, serta pengawasan terhadap penyelenggaraan tugas pembantuan, melaksanakan pembinaan dalam rangka pemberdayaan pengawasan daerah otonom, serta tugas lain yang ditugaskan oleh gubernur, bupati/walikota.

Hakekat Lembaga Pengawasan Internal Pemerintahan Daerah, diarahkan untuk membantu Pemerintah Daerah dalam mendorong penguatan otonomi daerah, dan untuk mendukung pemerintahan yang baik, serta menjadi pilar yang mampu secara dini mencegah berbagai kesalahan, tindakan penyimpangan, penyalahgunaan wewenang dan tindakan KKN. Inspektorat dalam menyelenggarakan tugas pokok tersebut di atas, mempunyai fungsi menyusun perencanaan program pengawasan, melakukan perumusan kebijakan dan fasilitas pengawasan; melaksanakan pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan; serta penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh gubernur, bupati/walikota sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

B. Gambaran Umum Responden Penelitian

Sebanyak 500 kuesioner disebarikan di Inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan ditambah Inspektorat Provinsi Sulawesi Selatan sebagai responden dengan perincian setiap kabupaten/kota dan provinsi mendapatkan 20 eksamplar kuisisioner, dan 288 kuesioner dikembalikan, dengan demikian tingkat pengembalian yang diperoleh adalah 57,6 % dari jumlah tersebut, 56 kuesioner diantaranya tidak dapat digunakan karena tidak lengkap, sehingga analisis ini menggunakan 232 kuesioner. Adapun gambaran mengenai responden penelitian ini adalah sebagai berikut :

Penelitian ini menjelaskan karakteristik auditor yang menjadi responden di beberapa inspektorat di Kabupaten/kota se Sulawesi Selatan yang didapat melalui kuesioner. Karakteristik yang dimaksud merupakan identitas auditor yang terdiri dari; 1) usia auditor , 2) jenis kelamin, 3) tingkat pendidikan dan 4) pengalaman kerja.

a. Karakteristik Auditor Berdasarkan Usia

Secara singkat karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 5.1 sebagai berikut:

Tabel 5.1. Jumlah Auditor Berdasarkan Usia

No	Umur (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase
1.	15 – 25	6	2,59
2.	26 – 35	118	50,86
3.	36 – 45	54	23,28
4.	46 – 55	50	21,55
5.	> 55	4	1,72

Jumlah	232	100,00
--------	-----	--------

Sumber: Data Primer diolah, (2013)

Pada tabel 5.1 dijelaskan bahwa auditor dengan usia 15 sampai 25 tahun berjumlah 6 orang (2,59%), auditor dengan usia 26 sampai 35 tahun berjumlah 118 orang (50,86%), auditor dengan usia 36 sampai 45 tahun berjumlah 54 orang (23,28%), auditor dengan usia 46 – 55 tahun berjumlah 50 orang (21,55%) dan auditor yang usianya lebih dari 55 tahun berjumlah 4 orang (1,72%).

Hal ini menunjukkan bahwa responden atau auditor dengan usia paling banyak berkisar antara 26 sampai 35 tahun. Pada usia ini merupakan usia produktif sebagai auditor sehingga jam kerja dalam melaksanakan audit harus diberi peluang lebih banyak agar pengalaman dan permasalahan dalam melaksanakan pekerjaan sebagai auditor semakin baik.

b. Karakteristik Auditor Berdasarkan Jenis Kelamin

Secara singkat karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 5.2 sebagai berikut:

Tabel 5.2. Komposisi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase
1.	Laki-laki	143	61,6
2.	Perempuan	89	38,4
	Jumlah	232	100,0

Sumber: Data Primer diolah, (2013)

Tabel 5.2 di atas menjelaskan bahwa auditor berjenis kelamin laki-laki berjumlah 143 orang (61,6%), dan perempuan berjumlah 89 orang (38,4%). Hal ini menunjukkan bahwa auditor didominasi oleh laki-laki, keondisi tersebut dapat menjadi pertimbangan bahwa jika terbuka penambahan auditor baru sebaiknya lebih memprioritaskan dan mengutamakan dari jenis kelamin perempuan dengan ketentuan bahwa harus memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan.

c. Karakteristik Auditor Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Secara singkat karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 5.3 sebagai berikut:

Tabel 5.3. Jumlah Auditor Berdasarkan Pada Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase
1.	Akademi /Diploma	9	3,8
2.	Strata 1 (S1)	198	85,3
3.	Strata 2 (S2)	24	10,3
4.	Strata 3 (S3)	1	0,4
Jumlah		232	100,0

Sumber: Data Primer diolah, (2013)

Tabel 5.3 di atas menjelaskan bahwa auditor yang berpendidikan akademi/diploma berjumlah 9 orang (3,8%). Selanjutnya pendidikan auditor yang paling banyak adalah strata 1 (S1) berjumlah 198 orang (85,3%). Auditor yang pendidikannya strata 2 (S2) berjumlah 24 orang (10,3%) dan auditor yang memiliki pendidikan strata 3 (S3) sebanyak 5 orang (0,4%). Hal ini mengindikasikan tingkat kesadaran dan kemampuan

auditor yang berpendidikan S1 lebih dominan (85,3%) dapat melaksanakan pengawasan dan pemeriksaan yang profesional dan responsif untuk mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik.

Berdasarkan tabel tersebut tingkat Pendidikan S1 dan D3 harus mendapat porsi pendidikan dan pelatihan yang tinggi berkaitan dengan audit sehingga dapat menambah kapasitas kemampuan dalam melaksanakan tugas sebagai seorang auditor.

d. Karakteristik Auditor Berdasarkan Pengalaman Kerja

Secara singkat karakteristik responden berdasarkan pengalaman kerja dapat dilihat pada tabel 5.4 sebagai berikut:

Tabel 5.4. Jumlah Auditor Berdasarkan Pada Pengalaman Kerja

No	Pengalaman Kerja (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase
1.	0 – 10	182	78,4
2.	11 – 20	39	16,8
3.	21 – 30	13	5,6
4.	> 30	3	1,3
Jumlah		232	100,0

Sumber: Data Primer diolah, (2013)

Tabel 5.4 di atas menjelaskan bahwa auditor yang memiliki pengalaman kerja antara 0 – 10 tahun berjumlah 182 orang (78,4%), auditor yang memiliki pengalaman kerja antara 11 – 20 tahun berjumlah 39 orang (16,8%). Selanjutnya pengalaman kerja auditor antara 21 – 30

tahun berjumlah 13 orang (5,6%). Auditor yang memiliki pengalaman kerja berjumlah 3 orang (1,3%).

Tabel 5.4 tersebut menunjukkan bahwa masih cukup rendah pengalaman kerja yang dimiliki oleh auditor inspektorat karena auditor yang memiliki pengalaman kerja antara 0 – 10 tahun masih cukup tinggi jika dibandingkan dengan auditor yang mempunyai pengalaman kerja di atas 10 tahun. Masih rendahnya pengalaman yang dimiliki oleh auditor terkait dengan usia produktif auditor inspektorat yang berkisar antara 26 – 35 tahun cukup tinggi (50,86%) yang tercatat pada tabel 5.1. Hal ini menunjukkan bahwa dengan pengalaman kerja yang masih relatif minim dan usia produktif yang cukup tinggi maka auditor dalam kategori tersebut harus mendapat prioritas pendidikan dan pelatihan yang rutin serta penugasan audit yang cukup tinggi.

C. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan.

Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada interpretasi skor yang digunakan oleh Stemple, Jr, 2004 dalam Arikunto (2002 : 29) sebagaimana digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 5.5 Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1	1 - 1,8	Jelek/tidak penting
2	1,8 - 2,6	Kurang
3	2,6 - 3,4	Cukup
4	3,4 - 4,2	Bagus/penting
5	4,2 - 5,0	Sangat bagus/Sangat penting

Sumber: Modifikasi dari Stemple, Jr (2004)

Uraian dari analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan (X1).

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi auditor terhadap ketua timnya dan bukan persepsi pemimpin itu sendiri. Variabel ini diukur dengan instrument gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi pada pencapaian (*achievement*). Dalam penelitian ini variabel yang diukur dibatasi pada instrument gaya kepemimpinan direktif dan gaya kepemimpinan suportif. Indikator yang digunakan untuk dua dimensi variabel di atas menggunakan 17 item pertanyaan. Untuk gaya kepemimpinan direktif (X1.1) diukur dengan item-item pertanyaan: memahami apa yang diharapkan ketua tim (X1.1.1), memutuskan apa tugas yang harus dikerjakan (X1.1.2), memberikan informasi yang

diperlukan (X1.1.3), memastikan peranannya (X1.1.4), memberikan saran (X1.1.5), menjadwalkan pekerjaan (X1.1.6), mempertahankan standar kinerja (X1.1.7) dan mematuhi regulasi dan aturan standar (X1.1.8). sementara untuk gaya kepemimpinan suportif (X1.2) diukur dengan item – item pertanyaan: ramah dan bisa didekati (X1.2.1), memperlakukan anggota setara dengan dirinya (X1.2.2), memberikan perhatian (X1.2.3), membuat anggota tim senang (X1.2.4), menjelaskan cara penyelesaian tugas (X1.2.5), menunjukkan perhatian dan kepedulian (X1.2.6), melakukan perubahan (X1.2.7), mengatasi masalah (X1.2.8) dan membantu dalam mengerjakan tugas (X1.2.9).

Persepsi responden tentang gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 5.6. berikut:

Tabel 5.6. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan

Indikator	Mean	Mean Variabel
Gaya Kepemimpinan Direktif		
X1.1.1	4,10	4,02
X1.1.2	4,06	
X1.1.3	3,36	
X1.1.4	4,01	
X1.1.5	4,24	
X1.1.6	4,08	
X1.1.7	4,07	
X1.1.8	4,27	

Gaya Kepemimpinan Suportif		
X1.2.1	3,78	3,93
X1.2.2	3,63	
X1.2.3	4,21	
X1.2.4	3,74	
X1.2.5	4,10	
X1.2.6	3,89	
X1.2.7	3,82	
X1.2.8	4,19	
X1.2.9	4,03	
Mean Variabel Gaya Kepemimpinan		3,98

Sumber: Data primer diolah (2013).

Tabel 5.6, dapat diketahui bahwa persepsi auditor terhadap variabel gaya kepemimpinan untuk dimensi gaya kepemimpinan direktif dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,02. Ini berarti bahwa auditor merasakan keterlibatan ketua tim dalam memberi penugasan, pemahaman dalam penugasan, memutuskan tugas yang harus dikerjakan, memberikan informasi yang diperlukan oleh anggota tim, dan pada saat melaksanakan pekerjaan serta memberi saran-saran dalam menyelesaikan tugas audit. Selain itu ketua tim juga menjadwalkan pekerjaan anggota tim, mempertahankan standar kinerja yang pasti dan ketua tim meminta anggota tim untuk mematuhi regulasi dan aturan-aturan standar yang berlaku.

Selanjutnya, persepsi auditor terhadap variabel gaya kepemimpinan untuk dimensi gaya kepemimpinan suportif dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,93. Ini berarti bahwa auditor merasa ketua tim adalah orang yang ramah dan mudah dimengerti, memperlakukan semua anggotanya setara dengan dirinya, memberikan perhatian untuk kemajuan pekerjaan anggota tim, juga menjelaskan cara menyelesaikan tugas audit yang harus dilakukan oleh anggota tim. Selain itu ketua tim juga melakukan hal-hal kecil yang membuat tim audit senang menjadi anggota tim audit, ketua tim menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota tim, dan ketua tim membantu membuat tugasnya agar mudah dikerjakan.

Rata-rata secara keseluruhan dari dua dimensi (gaya kepemimpinan direktif dan suportif) pengukuran gaya kepemimpinan adalah 3,98. Hal ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan di inspektorat yang diukur dengan dimensi tersebut dan dengan masing-masing indikator di atas menunjukkan gaya kepemimpinan yang dapat mengarahkan dan memberi support/dukungan kepada aitor dalam menjalankan tugasnya.

2. *Self Efficacy* (X2)

Self efficacy merupakan kepercayaan terhadap kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas. Orang yang percaya diri dengan kemampuannya cenderung untuk berhasil, sedangkan orang yang selalu merasa gagal cenderung untuk gagal. *Self efficacy* berhubungan dengan

kepuasan kerja karena jika seseorang memiliki *self efficacy* yang tinggi maka cenderung untuk berhasil dalam tugasnya sehingga meningkatkan kepuasan atas apa yang dikerjakannya.

Keyakinan seseorang untuk menjalankan tugas pada tingkat tertentu yang memengaruhi aktifitas pribadi terhadap pencapaian tugas. Variable *self efficacy* diukur dengan instrument yang terdiri atas 7 butir pertanyaan, indikator variabel yaitu perasaan mampu menyelesaikan pekerjaan audit yang ditugaskan (X2.1), memiliki keterampilan audit (X2.2), menyukai pekerjaan audit (X2.3), menjalankan tugas audit dengan baik (X2.4), dapat menyelesaikan tugas audit jika ada teman yang membantu memulainya (X2.5), dapat menyelesaikan pekerjaan audit jika ada fasilitas lengkap (X2.6) dan dapat mengelola hal-hal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas audit (X2.7).

Persepsi responden tentang *self efficacy* dapat dilihat pada Tabel 5.7. berikut:

Tabel 5.7. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel *Self Efficacy*

Indikator	Mean	Mean Variabel
<i>Self Efficacy</i>		
X2.1	3,98	4,22
X2.2.	3,34	
X2.3	3,76	
X2.4	3,85	
X2.5	2,88	

X2.6	3,51	
X2.7	4,00	

Sumber: Data primer diolah (2013).

Tabel 5.7, dapat diketahui bahwa dari 232 orang auditor yang diteliti secara umum persepsi auditor terhadap variabel *self efficacy* dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,22. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah auditor dapat manage hal-hal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas audit (X2.7), kemudian dilanjutkan dengan indikator auditor mampu menyelesaikan setiap pekerjaan audit yang ditugaskan oleh ketua tim (X2.1), dengan skor rata-rata 3,98; auditor yakin akan menjalankan tugas audit dengan baik (X2.4), dengan skor rata-rata 3,85; selanjutnya indikator auditor menyukai pekerjaan menantang (X2.3), dengan skor rata-rata 3,76; indikator auditor dapat menyelesaikan tugas dengan baik jika ada fasilitas yang lengkap untuk membantu (X2.5), dengan skor rata-rata 3,51; indikator auditor memiliki keterampilan audit yang sama atau melebihi teman-temannya (X2.6), dengan skor rata-rata 3,34; dan indikator terakhir auditor dapat menyelesaikan tugas audit dengan baik jika ada fasilitas yang lengkap untuk membantu (X2.5), dengan skor rata-rata 2,88. Hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor sudah baik dengan keyakinan diri yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan audit baik itu pekerjaan yang menantang maupun pekerjaan yang memerlukan bantuan fasilitas dan bantuan teman.

3. Kelelahan Emosional (X3)

Kelelahan emosional adalah perasaan dimana seseorang tertekan dan kelelahan karena suatu pekerjaan. Hal ini sering muncul ketika karyawan menyediakan pelayanan kepada klien/konsumen. Kelelahan emosional merupakan respons individual yang unik terhadap stress yang dialami di luar kelaziman pada hubungan interpersonal karena dorongan emosional yang kuat, timbulnya perasaan seakan-akan tak ada orang yang membantunya, depresi, perasaan terbelenggu dan putus asa.

Dalam penelitian ini, kelelahan emosional merupakan "perasaan dimana seseorang tertekan dan kelelahan karena suatu pekerjaan. Variabel kelelahan emosional diukur menggunakan pengukuran *conservation resources theory* (COR). Variabel ini diukur dengan instrumen yang terdiri dari 9 item pertanyaan, indikator variabelnya yaitu kelelahan dalam pekerjaan (X3.1), kelelahan menghadapi pekerjaan hari ini (X3.2), sangat lelah dengan pekerjaan audit (X3.3), tertekan dengan pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawabnya (X3.4), termanfaatkan diakhir pekerjaan (X3.5), mengerahkan seluruh kemampuan dan tenaga dalam bekerja (X3.6), bekerja terlalu berlebihan (X3.7), tegang bekerja dengan orang lain (X3.8) dan stress berlebihan bekerja dengan orang lain (X3.9).

Persepsi responden tentang kelelahan emosional dapat dilihat pada Tabel 5.8 berikut:

Tabel 5.8. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Kelelahan Emosional

Indikator	Mean	Mean Variabel
Kelelahan Emosional		
X3.1	2,41	2,63
X3.2	2,36	
X3.3	2,40	
X3.4	2,50	
X3.5	2,61	
X3.6	3,86	
X3.7	2,54	
X3.8	2,53	
X3.9	2,51	

Sumber: Data primer diolah (2013).

Berdasarkan Tabel 5.8 dapat diketahui bahwa dari 232 orang auditor yang diteliti secara umum persepsi auditor terhadap variabel kelelahan emosional dapat diartikan bahwa responden memberi nilai cukup, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 2,63. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah auditor mengerahkan seluruh kemampuan dan tenaga untuk menyelesaikan pekerjaan audit (X3.6), dengan skor rata-rata 3,86; kemudian disusul oleh indikator auditor merasa termanfaatkan di akhir pekerjaan (X3.5), dengan skor rata-rata 2,61; selanjutnya indikator auditor merasa bekerja terlalu berlebihan (X3.7), dengan skor rata-rata 2,54; indikator bekerja dengan klien sangat menegangkan auditor (X3.8), dengan skor rata-rata 2,53; indikator bekerja dengan klien secara langsung membuat auditor stress (X3.9), dengan skor

rata-rata 2,51 selanjutnya indikator auditor merasa tertekan dengan pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawabnya (X3.4), dengan skor rata-rata 2,50, indikator auditor merasa lelah dengan pekerjaan sebagai auditor (X3.1), dengan skor rata-rata 2,41 kemudian indikator auditor merasa lelah dengan pekerjaan audit yang merupakan tanggungjawabnya (X3.3), dengan skor rata-rata 2,40; dan indikator terakhir auditor merasa kelelahan ketika bangun pagi hari untuk menghadapi pekerjaan audit pada hari itu (X3.2), dengan skor rata-rata 2,36. Hal ini menunjukkan bahwa auditor merasa pekerjaan sebagai auditor cukup membuat kelelahan secara emosional.

4. Komitmen Organisasi (Y1)

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini menggunakan indikator yang diukur dengan menggunakan 7 item pernyataan, indikator variabelnya yaitu bekerja lebih keras (Y1.1), bangga menjadi bagian dari organisasi (Y1.2), menerima tugas apa saja agar tetap bekerja di organisasi (Y1.3), menemukan nilai-nilai organisasi (Y1.4), membanggakan organisasi kepada orang lain (Y1.5), memberikan peluang yang terbaik (Y1.6) dan bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi (Y1.7).

Persepsi responden tentang komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 5.9. berikut:

Tabel 5.9. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Komitmen Organisasi

Indikator	Mean	Mean Variabel
Komitmen Organisasi		
Y1.1	3,62	3,65
Y1.2	3,57	
Y1.3	3,28	
Y1.4	3,41	
Y1.5	3,90	
Y1.6	3,90	
Y1.7	3,90	

Sumber: Data primer diolah (2013).

Berdasarkan Tabel 5.9 dapat diketahui bahwa dari 232 orang auditor yang diteliti secara umum persepsi auditor terhadap variabel komitmen organisasi dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,65. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah auditor bangga menjadi bagian dari organisasi (Y1.5), organisasi memberi peluang terbaik dalam meningkatkan kinerja auditor (Y1.6), auditor bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi (Y1.7), dengan skor rata-rata 3,90; kemudian dilanjutkan dengan indikator auditor bekerja lebih keras daripada yang diharapkan agar organisasi dapat sukses (Y1.1), dengan skor rata-rata 3,62; selanjutnya indikator auditor membanggakan organisasi ini kepada orang di organisasi lain (Y1.2), dengan skor rata-rata 3,57; indikator auditor menemukan nilai-nilai individu sama dengan nilai-nilai organisasi (Y1.4), dengan skor rata-rata 3,41; dan auditor akan menerima tugas apa

saja agar dapat tetap bekerja di organisasi (Y1.3), dengan skor rata-rata 3,28. Hal ini menunjukkan bahwa auditor memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dalam hal ini komitmen terhadap inspektorat tempat auditor bekerja..

5. Kepuasan Kerja (Y2)

Kepuasan Kerja merupakan sejauh mana menilai kepemimpinan yang berdampak pada kepuasan kerja dari karyawan/auditor. Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. *Kedua*, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja. *Ketiga*, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja. Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan instrument dengan 8 butir pertanyaan yaitu: pekerjaan audit sering dilakukan (Y2.1), tugas audit adalah pekerjaan yang menyenangkan (Y2.2), besarnya penghasilan dari penugasan audit sesuai dengan harapan (Y2.3), penghasilan dari penugasan audit dapat memenuhi kebutuhan (Y2.4), selalu mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan (Y2.5), selalu diberi kesempatan untuk mendapatkan peran dalam tim (Y2.6), ketua tim selalu memberi bantuan teknis (Y2.7) dan dukungan teman dalam tim (Y2.8).

Persepsi responden tentang kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 5.10. berikut:

Tabel 5.10. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Mean	Mean Variabel
Kepuasan Kerja		
Y2.1	3,94	3,79
Y2.2	3,95	
Y2.3	3,40	
Y2.4	3,40	
Y2.5	3,88	
Y2.6	3,88	
Y2.7	3,81	
Y2.8	4,03	

Sumber: Data primer diolah (2013).

Berdasarkan Tabel 5.10 dapat diketahui bahwa dari 232 orang auditor yang diteliti secara umum persepsi auditor terhadap variabel kepuasan kerja dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,79. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah dukungan dari teman dalam tim (Y2.8), dengan skor rata-rata 4,03; kemudian dilanjutkan dengan indikator tugas audit adalah pekerjaan yang menyenangkan (Y2.1), dengan skor rata-rata 3,95; audit adalah pekerjaan yang sering saya lakukan (Y2.2), dengan skor rata-rata 3,94; auditor selalu mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan/potensi pada setiap penugasan audit (Y2.5) dan auditor selalu diberikan kesempatan / peluang untuk mendapatkan peran dalam tim audit (Y2.6), dengan skor rata-rata 3,88; dalam penugasan audit ketua tim selalu memberikan bantuan dukungan terutama yang berkaitan dengan teknis pemeriksaan (Y2.7),

dengan skor rata-rata 3,81; dan indikator terakhir besarnya penghasilan dari setiap penugasan audit sesuai harapan (Y2.3) dan penghasilan dari penugasan audit sudah dapat memenuhi kebutuhan (Y2.4), dengan skor rata-rata 3,88. Hal ini menunjukkan bahwa auditor puas atas pekerjaan audit yang dilakukan, karena auditor merasa pekerjaan audit itu menyenangkan dan sudah sering dilakukan, selain itu penghasilan yang diperoleh dari pekerjaan audit sudah sesuai dengan penghasilan.

6. Penyimpangan Organisasi (Y3)

Penyimpangan organisasi merupakan penyimpangan perilaku terhadap organisasi yang diwujudkan dalam bentuk ketidak setujuan, tidak menjalankan norma organisasi, atau melanggar kebijakan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penyimpangan organisasi adalah: (1) penyimpangan interpersonal langsung terhadap karyawan lain dan (2) penyimpangan organisasi yang terjadi di tempat kerja (Standar Audit dan Kode Etik Akuntan). Instrumen penyimpangan organisasi menggunakan 10 item pertanyaan yaitu: menyelesaikan tugas tidak melalui prosedur (Y3.1), melakukan perubahan prosedur audit (Y3.2), bukti sering tidak cukup (Y3.3), mengabaikan perintah atasan/norma yang berlaku (Y3.4), data dilapangan tidak diproses secara akurat dan tepat (Y3.5), menyelesaikan pekerjaan audit lebih cepat dari waktu yang ditetapkan (Y3.6), sengaja bekerja lebih lambat (Y3.7), pulang kantor lebih cepat tanpa izin (Y3.8), datang terlambat tanpa diketahui

(Y3.9) dan melakukan upaya minim untuk pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawabnya (Y3.10).

Persepsi responden tentang penyimpangan organisasi dapat dilihat pada Tabel 5.11. berikut:

Tabel 5.11. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Penyimpangan Organisasi

Indikator	Mean	Mean Variabel
Penyimpangan Organisasi		
Y3.1	2,56	2,67
Y3.2	2,68	
Y3.3	3,07	
Y3.4	2,37	
Y3.5	2,68	
Y3.6	3,98	
Y3.7	2,28	
Y3.8	2,23	
Y3.9	2,23	
Y3.10	2,63	

Sumber: Data primer diolah (2013).

Berdasarkan Tabel 5.11 dapat diketahui bahwa dari 232 orang auditor yang diteliti secara umum persepsi auditor terhadap variabel penyimpangan organisasi dapat diartikan bahwa responden memberi nilai cukup, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 2,67. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah auditor selalu menyelesaikan pekerjaan audit lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan (Y3.6), dengan skor rata-rata 3,98; kemudian dilanjutkan dengan indikator bukti-bukti yang dikumpulkan auditor sering tidak cukup

untuk mengenai hal-hal yang sifatnya material (Y3.3), dengan skor rata-rata 3,07; dalam pelaksanaan audit dilapangan auditor sering melakukan perubahan-perubahan prosedur audit yang telah ditetapkan sebelumnya (Y3.2) dan setiap data yang auditor peroleh dilapangan sering tidak diproses secara akurat dan tepat (Y3.5), dengan skor rata-rata 2,68; auditor melakukan upaya minim untuk pekerjaan audit yang menjadi tanggung jawab auditor (Y3.10), dengan skor rata-rata 2,63; auditor sering menyelesaikan tugas audit melalui prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya (Y3.1), dengan skor rata-rata 2,56; auditor sering mengabaikan untuk mematuhi perintah atasan/norma-norma yang berlaku (Y3.4), dengan skor rata-rata 2,37; auditor sengaja bekerja lebih lambat padahal sebenarnya tidak seperti itu (Y3.7), dengan skor rata-rata 2,28 dan indikator terakhir auditor pulang kantor lebih cepat (Y3.8) serta datang terlambat tanpa izin terlebih dahulu (Y3.9), dengan skor rata-rata 2,23. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan auditor cukup sering melakukan penyimpangan organisasi utamanya dalam hal menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

7. Kualitas Audit (Y4)

Kualitas audit adalah suatu pengujian yang dilakukan secara seksama dan beraturan atas laporan keuangan dalam menilai terhadap kekonsistenan, ketepatan dan kewajaran penerapan standar akuntansi yang diterima umum. Kualitas audit merupakan suatu proses pengawasan dan meningkatkan keselarasan informasi yang wujud antara manajemen

dan pemegang saham. Pengauditan diharapkan dapat mengurangi kesalahan penggunaan sistem akuntansi. Hal ini bermakna auditor mempunyai peranan penting dalam pengesahan laporan keuangan. Oleh karena itu kualitas audit merupakan masalah utama yang harus mendapat perhatian khusus dalam proses pengauditan. Kualitas audit memungkinkan auditor akan menemukan dan melaporkan kesalahan yang ditemukannya, dan kebebasan dianggap dapat dikompromikan apabila auditor tidak melaporkan kesalahan tersebut. Kualitas audit dalam penelitian ini menggunakan indikator: laporan audit tidak didukung dengan bukti akurat (Y4.1), melakukan perubahan prosedur audit dilapangan (Y4.2), mengabaikan besarnya dan keakuratan sampel data yang dipilih (Y4.3), pekerjaan audit tidak sesuai standar (Y4.4), laporan audit sering dipermasalahkan oleh klien/auditee (Y4.5), laporan audit selalu tidak lengkap dan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan (Y4.6), lambat menyelesaikan pekerjaan di lapangan (Y4.7), kurangnya kontribusi tim (Y4.8), tidak memahami standar etik dan pengetahuan audit (Y4.9) dan setiap data yang diperoleh diragukan kebenarannya (Y4.10).

Persepsi responden tentang kualitas audit dapat dilihat pada Tabel 5.12. berikut:

Tabel 5.12. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Kualitas Audit

Indikator	Mean	Mean Variabel
Kualitas Audit		
Y4.1	2,42	

Y4.2	2,42	2,61
Y4.3	2,42	
Y4.4	2,63	
Y4.5	2,73	
Y4.6	2,61	
Y4.7	2,66	
Y4.8	2,87	
Y4.9	2,35	
Y4.10	2,95	

Sumber: Data primer diolah (2013).

Berdasarkan Tabel 5.12 dapat diketahui bahwa dari 232 orang auditor yang diteliti secara umum persepsi auditor terhadap variabel kualitas audit dapat diartikan bahwa responden memberi nilai cukup, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 2,61. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah setiap data dan informasi yang diperoleh dari klien/auditee selalu diragukan kebenarannya (Y4.10), dengan skor rata-rata 2,95; kemudian dilanjutkan dengan indikator kurangnya kontribusi tim dalam menyelesaikan pekerjaan audit (Y4.8), dengan skor rata-rata 2,87; laporan audit sementara sering dipermasalahkan oleh klien/auditee (Y4.5), dengan skor rata-rata 2,73 auditor sering lambat menyelesaikan pekerjaan dan lambat menyusun laporan keuangan (Y4.7), dengan skor rata-rata 2,66; pekerjaan audit yang diselesaikan sering tidak sesuai dengan standar/aturan yang telah ditetapkan (Y4.4), dengan skor rata-rata 2,63; laporan audit tidak lengkap dan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan (Y4.6), dengan skor rata-rata 2,61; laporan audit sering

tidak didukung dengan bukti yang akurat (Y4.1), auditor selalu melakukan perubahan prosedur audit sehingga laporan audit tidak tepat waktu (Y4.2) dan sering mengabaikan besarnya dan keakuratan sampel data yang dipilih dengan skor rata-rata 2,42. Hal ini menunjukkan bahwa auditor sering menemukan dan melaporkan kesalahan yang ditemukannya atau dapat dikatakan bahwa kualitas audit yang dihasilkan oleh auditor Inspektorat kabupaten/kota masih cukup baik..

D. Analisis Hasil Penelitian

Analisis hasil penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) dengan *confirmatory factor analysis (CFA)* program AMOS 18.0 (*Analysis of Moment Structure*, Arbuckle, 1997). Kekuatan prediksi variabel observasi baik pada tingkat individual maupun pada tingkat konstruk dilihat melalui *critical ratio (CR)*. Apabila *critical ratio* tersebut signifikan maka dimensi-dimensi tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan, *self effikasi*, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, penyimpangan organisasi dan kualitas audit. Dengan menggunakan model persamaan struktural dari AMOS akan diperoleh indikator-indikator model yang fit. Tolok ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio (CR)* pada *regression weight* dengan nilai minimum 2,0 secara absolut.

Kriteria yang digunakan adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian dengan data atau tidak. Adapun kriteria model fit terdiri dari: 1) derajat bebas (*degree of freedom*) harus positif dan 2) non signifikan Chi-square yang disyaratkan ($p \geq 0,05$) dan di atas konservatif yang diterima ($p = 0,10$) (Hair et al., 2006), 3) *incremental fit* di atas 0,90 yaitu GFI (*goodness of fit index*), Adjusted GFI (AGFI), Tucker Lewis Index (TLI), *The Minimum Sample Discrepancy Function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedomnya* (DF) dan *Comparative Fit Index* (CFI), dan 4) RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*) yang rendah.

Confirmatory Factor Analysis digunakan untuk meneliti variabel-variabel yang mendefinisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator-indikator yang digunakan itu memberi makna pada variabel-variabel laten atau konstruk-konstruk yang dikonfirmasi.

1. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*.

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS. Secara lengkap evaluasi terhadap model ini dapat dilakukan sebagai berikut:

1.1 Evaluasi atas Dipenuhinya Asumsi Normalitas dalam Data

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini, diuji dengan menggunakan AMOS 18. Hasil analisis terlampir dalam Lampiran 6 tentang *Assessment of normality*. Ukuran kritis

untuk menguji normalitas adalah c.r. yang di dalam perhitungannya dipengaruhi oleh ukuran sampel dan skewnessnya.

Dengan merujuk nilai pada kolom c.r pada Lampiran 7, maka jika pada kolom c.r terdapat skor yang lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari -2.58 (normalitas distribusi pada alpha 1 persen) terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal. Sebaliknya bila nilai c.r di bawah 2.58 atau lebih besar dari - 2.58 maka data terdistribusi normal.

Dengan menggunakan kriteria di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dari sebanyak 30 indikator semuanya memiliki nilai c.r skew lebih besar dari 2.58. Namun pada dasarnya asumsi normalitas untuk menggunakan analisis SEM tidak terlalu kritis bila data observasi mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorem*) dari sampel yang besar dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2002:79). Karena penelitian ini secara total menggunakan 232 data observasi (Lampiran 7), maka dengan demikian data dapat diasumsikan normal.

1.2 Evaluasi atas *Outliers*

Evaluasi atas *outliers univariat* dan *outliers multivariat* disajikan berikut ini,

a) *Univariate Outliers*

Dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai z-score ≥ 3.0 akan dikategorikan sebagai *outliers*, dan untuk sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi

adalah nilai ambang batas dari z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4 Hair *et al.*, (1995). Oleh karena dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian dengan sampel besar yakni 232 responden yang berarti jauh di atas 80 observasi, maka outliers terjadi jika $z\text{-score} \geq 4.0$; berdasar tabel *descriptive statistics* (sebagaimana terlampir dalam evaluasi atas *outlier*) bahwa semua nilai yang telah distandardisir dalam bentuk z-score mempunyai rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar satu, sebagaimana diteorikan Augusty (2005). Dari hasil komputasi tersebut diketahui bahwa terdapat 3 data yang digunakan dalam penelitian ini tidak bebas dari *univariate outliers* (Lampiran 5), sebab terdapat indikator yang mempunyai z-score di atas angka batas tersebut yaitu pulang kantor lebih cepat tanpa tanpa izin (Y3.8), datang terlambat tanpa diketahui (Y3.9) dan tidak memahami standar etika dan pengetahuan audit (Y4.9). Batas minimum z-score -4,70067 (Zscore X1.1.8) dan batas maksimum z-score 4,51899 (Zscore X3.2).

b) Multivariate Outliers

Untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) memunculkan *outlier multivariat*, adalah dengan menghitung nilai batas berdasarkan pada nilai *Chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel pada tingkat signifikansi 0,001 atau χ^2 (31: 0,001). Kasus *multivariate outliers* terjadi jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar daripada nilai *Chi-square* hitung Augusty (2005).

Berdasarkan nilai Chi square pada derajat bebas 63 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 atau $X^2 (63;0.001) = 103,442$ Gujarati (1997). Tampak dari hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS diperoleh nilai *mahalanobis distance-squared* minimal 66,989 dan nilai maksimal sebesar 210,499 (secara terperinci terlampir dalam Lampiran 7 tentang evaluasi atas *outliers*), maka dapat disimpulkan ada indikasi terjadinya multivariate pada 21 observasi, namun pada dasarnya *outliers* tidak dapat dibuang apabila data *outliers* tersebut menggambarkan kondisi data (bukan kesalahan dalam input data).

2. Hasil Pengukuran Setiap Konstruksi atau Variabel Laten

Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap pelanggaran yang terjadi berikutnya akan dilakukan analisis model fit dengan kriteria model fit seperti GFI (*Goodness of fit index*), *adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), CFI (*Comparative of fit index*), dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) baik untuk model individual maupun model lengkap. Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau indikator variabel yang dapat membentuk suatu konstruksi atau variabel laten (*latent variable*) dengan *confirmatory factor analysis* secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan.

Hasil uji CFA variabel gaya kepemimpinan terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: Dimensi direktif (X1.1) dengan item yaitu, memahami apa yang diharapkan ketua tim (X1.1.1), memutuskan

apa tugas yang harus dikerjakan (X1.1.2), memberikan informasi yang diperlukan (X1.1.3), memastikan peranannya (X1.1.4), memberikan saran (X1.1.5), menjadwalkan pekerjaan (X1.1.6), mempertahankan standar kinerja (X1.1.7) dan mematuhi regulasi dan aturan standar (X1.1.8). sementara untuk gaya kepemimpinan suportif (X1.2) diukur dengan item – item pertanyaan: ramah dan bisa didekati (X1.2.1), memperlakukan anggota setara dengan dirinya (X1.2.2), memberikan perhatian (X1.2.3), membuat anggota tim senang (X1.2.4), menjelaskan cara penyelesaian tugas (X1.2.5), menunjukkan perhatian dan kepedulian (X1.2.6), melakukan perubahan (X1.2.7), mengatasi masalah (X1.2.8) dan membantu dalam mengerjakan tugas (X1.2.9), dengan menggunakan *Confirmatory Faktor Analysis (CFA)* seperti pada Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel gaya kepemimpinan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Lampiran 4.1.a dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Lampiran 4.1.a menunjukkan bahwa model pengukuran gaya kepemimpinan telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, enam telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model tersebut

menunjukkan tingkat penerimaan yang cukup baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari gaya kepemimpinan dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator gaya kepemimpinan tampak pada Lampiran 4.1.b

Loading faktor (λ) pengukuran variabel gaya kepemimpinan pada Lampiran 4.1.b menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel gaya kepemimpinan dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

b. Self Efficacy

Hasil uji CFA variabel nilai auditor terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: perasaan mampu menyelesaikan pekerjaan audit yang ditugaskan (X2.1), memiliki keterampilan audit (X2.2), menyukai pekerjaan audit (X2.3), menjalankan tugas audit dengan baik (X2.4), dapat menyelesaikan tugas audit jika ada teman yang membantu memulainya (X2.5), dapat menyelesaikan pekerjaan audit jika ada fasilitas lengkap (X2.6) dan dapat mengelola hal-hal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas audit (X2.7) seperti pada Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel *self efficacy* dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Lampiran 4.1.c dengan disajikan kriteria

model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Lampiran 4.1.c menunjukkan bahwa model pengukuran *self efficacy* telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan *criteria fit* yang ada, nilai CMIN/DF dan RMSEA sudah memenuhi kriteria. Dengan demikian model tersebut menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari nilai auditor dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator *self efficacy* tampak pada Lampiran 4.1.d

Loading faktor (λ) pengukuran variabel *self efficacy* pada lampiran 4.1.d. menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel *self efficacy* dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, terdapat dua indikator yang tidak signifikan sehingga indikator tersebut tidak diikutkan dalam pengujian berikutnya.

c. Kelelahan Emosional

Hasil uji *CFA* variabel kelelahan emosional terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: kelelahan dalam pekerjaan (X3.1), kelelahan menghadapi pekerjaan hari ini (X3.2), sangat lelah dengan pekerjaan audit (X3.3), tertekan dengan pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawabnya (X3.4), termanfaatkan diakhir pekerjaan (X3.5), mengerahkan seluruh kemampuan dan tenaga dalam bekerja (X3.6), bekerja terlalu berlebihan (X3.7), tegang bekerja dengan orang lain (X3.8) dan stress berlebihan bekerja dengan orang lain (X3.9) seperti pada Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel kelelahan emosional dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Lampiran 4.1.e. dengan disajikan kriteria model serta kepuasan kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Lampiran 4.1.e. menunjukkan bahwa model pengukuran kelelahan emosional telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan kriteria fit yang ada, *CMIN/DF* dan *RMSEA* yang telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model tersebut menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kelelahan emosional dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kelelahan emosional tampak pada lampiran 4.1.f.

Loading faktor (λ) pengukuran variabel kelelahan emosional pada Lampiran 4.1.f. menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kelelahan emosional dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, terdapat satu indikator yang tidak signifikan sehingga indikator tersebut tidak diikuti dalam pengujian berikutnya.

d. Komitmen Organisasi.

Hasil uji *CFA* variabel komitmen organisasi terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: bekerja lebih keras (Y1.1), bangga menjadi bagian dari organisasi (Y1.2), menerima tugas apa saja agar tetap bekerja di organisasi (Y1.3), menemukan nilai-nilai organisasi (Y1.4), membanggakan organisasi kepada orang lain (Y1.5), memberikan peluang yang terbaik (Y1.6) dan bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi (Y1.7) seperti pada Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel komitmen organisasi dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada lampiran 4.1.g. dengan disajikan kriteria model serta loyalitas kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah

sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Lampiran 4.1.g menunjukkan bahwa model pengukuran komitmen organisasi telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, CMIN/DF dan RMSEA yang telah memenuhi criteria. Dengan demikian model tersebut menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari komitmen organisasi dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator komitmen organisasi tampak pada lampiran 4.1.h.

Loading faktor (λ) pengukuran variabel komitmen organisasi pada lampiran 4.1.h. menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel komitmen organisasi dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

e. Kepuasan Kerja

Hasil uji CFA variabel kepuasan kerja terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: pekerjaan audit sering dilakukan (Y2.1), tugas audit adalah pekerjaan yang menyenangkan (Y2.2), besarnya penghasilan dari penugasan audit sesuai dengan harapan

(Y2.3), penghasilan dari penugasan audit dapat memenuhi kebutuhan (Y2.4), selalu mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan (Y2.5), selalu diberi kesempatan untuk mendapatkan peran dalam tim (Y2.6), ketua tim selalu memberi bantuan teknis (Y2.7) dan dukungan teman dalam tim (Y2.8) seperti pada Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel kepuasan kerja dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada lampiran 4.1.i. dengan disajikan kriteria model serta loyalitas kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Lampiran 4.1.i. menunjukkan bahwa model pengukuran kepuasan kerja telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan kriteria fit yang ada, CMIN/DF dan RMSEA yang telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model tersebut menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kepuasan kerja dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kepuasan kerja tampak pada lampiran 4.1.j.

Loading faktor (λ) pengukuran variabel kepuasan kerja pada lampiran 4.1.j. menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kepuasan kerja dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

f. Penyimpangan Organisasi

Hasil uji *CFA* variabel penyimpangan organisasi terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: menyelesaikan tugas tidak melalui prosedur (Y3.1), melakukan perubahan prosedur audit (Y3.2), bukti sering tidak cukup (Y3.3), mengabaikan perintah atasan/norma yang berlaku (Y3.4), data dilapangan tidak diproses secara akurat dan tepat (Y3.5), menyelesaikan pekerjaan audit lebih cepat dari waktu yang ditetapkan (Y3.6), sengaja bekerja lebih lambat (Y3.7), pulang kantor lebih cepat tanpa izin (Y3.8), datang terlambat tanpa diketahui (Y3.9) dan melakukan upaya minim untuk pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawabnya (Y3.10) seperti pada Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel penyimpangan organisasi dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada lampiran 4.1.k. dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Lampiran 4.1.k menunjukkan bahwa model pengukuran penyimpangan organisasi telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan kriteria fit yang ada, CMIN/DF dan RMSEA yang telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model tersebut menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari penyimpangan organisasi dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator penyimpangan organisasi tampak pada lampiran 4.1.l.

Loading faktor (λ) pengukuran variabel penyimpangan organisasi pada lampiran 4.1.l. menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel penyimpangan organisasi dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, terdapat satu indikator tidak signifikan sehingga indikator tersebut diikutkan dalam pengujian berikutnya.

g. Kualitas Audit

Hasil uji CFA variabel kualitas audit terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: laporan audit tidak didukung dengan bukti akurat (Y4.1), melakukan perubahan prosedur audit dilapangan (Y4.2), mengabaikan besarnya dan keakuratan sampel data yang dipilih (Y4.3), pekerjaan audit tidak sesuai standar (Y4.4), laporan audit sering dipermasalahkan oleh klien/auditee (Y4.5), laporan audit

selalu tidak lengkap dan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan (Y4.6), lambat menyelesaikan pekerjaan di lapangan (Y4.7), kurangnya kontribusi tim (Y4.8), tidak memahami standar etik dan pengetahuan audit (Y4.9) dan setiap data yang diperoleh diragukan kebenarannya (Y4.10). seperti pada Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel kualitas audit dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada lampiran 4.1.m. dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Lampiran 4.1.m. menunjukkan bahwa model kualitas audit telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, CMIN/DF dan RMSEA yang telah memenuhi criteria. Dengan demikian model tersebut menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kualitas audit dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kualitas audit tampak pada Lampiran 4.1.n.

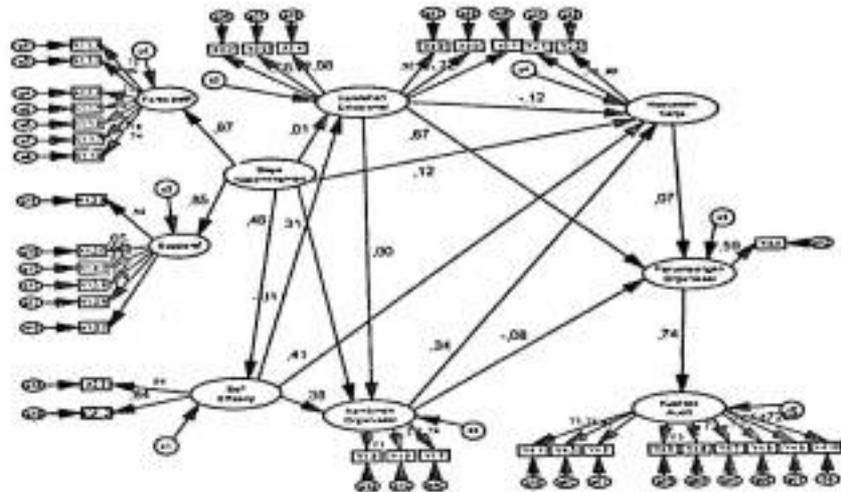
Loading faktor (λ) pengukuran variabel kualitas audit pada lampiran 4.1.n. menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kualitas audit dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, seluruh indikator signifikan sehingga seluruh indikator tersebut diikutkan dalam pengujian berikutnya. Indikator variabel yang diikutkan dalam pengujian hanya indikator yang loading faktornya (λ) > 0,50, sehingga seluruh indikator variabel yang signifikan tetapi loading faktornya lebih kecil dari 0,50 tidak diikutkan dalam pengujian berikutnya

3. Gaya Kepemimpinan, Self Efficacy, Kelelahan Emosional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Penyimpangan Organisasi dan Kualitas Audit

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variabel*) dan variabel endogen (*endogenous variable*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah pengukuran gaya kepemimpinan sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah *self efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, penyimpangan organisasi dan kualitas audit.

Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada gambar berikut:

UJ: HPOFESA
 Chi Square = 1135,782
 Probability = 0,00
 Degrees of Freedom = 578
 RMSEA = 0,065
 GFI = 0,786
 AGFI = 0,754
 TLI = 0,849
 CFI = 0,861
 CMIN/DF = 1,962



Gambar 5.1. Pengukuran Model Hubungan variabel

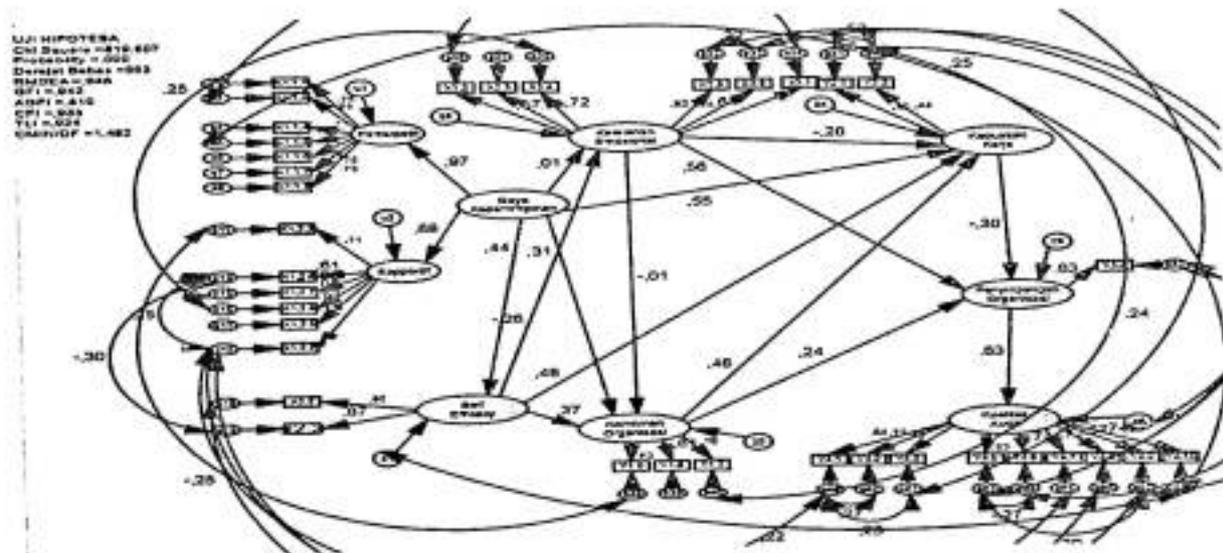
Hasil uji model disajikan pada gambar 5.1 diatas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 5.27 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 5.13. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	1135,782 > (0,05:579= 636,0871)	Kurang Baik
Probability	≥ 0.05	0.000	Kurang Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,962	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.065	Baik
GFI	≥ 0.90	0.786	Kurang Baik
AGFI	≥ 0.90	0.754	Kurang Baik
TLI	≥ 0.92	0,849	Kurang Baik
CFI	≥ 0.92	0.861	Kurang Baik

Sumber : data primer diolah (2013)

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* terlihat dari delapan kriteria yang diajukan hanya dua kriteria yang sudah memenuhi kriteria, sehingga dilakukan modifikasi model sesuai dengan petunjuk dari *modification indices*. Dalam melakukan modifikasi model dilakukan beberapa tahap untuk mendapatkan model akhir untuk dianalisis lebih lanjut. Adapun tahap yang dilakukan 1) analisis Faktor, tahap ini dilakukan mengeliminasi terhadap indikator-indikator variabel yang mempunyai makna ganda terhadap variabel yang lain, 2) mengeliminasi Loading faktor (λ) yang nilainya rendah, 3) menghubungkan error-error pada setiap indikator variabel (korelasi error) Hasil analisis setelah model akhir yang didapatkan adalah sebagai berikut:



Gambar 5.2. Pengukuran Model Hubungan variabel

Hasil uji model disajikan pada gambar 5.2 diatas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 5.28 berikut dengan

disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 5.14. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	819,807 < (0,05: 553 = 6088,154)	Baik
Probability	≥ 0.05	0.000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,482	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.045	Baik
GFI	≥ 0.90	0.842	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.810	Marginal
TLI	≥ 0.92	0,924	Baik
CFI	≥ 0.92	0.933	Baik

Sumber :Data primer diolah (2013)

Dari evaluasi model menunjukkan bahwa dari delapan kriteria *goodness of fit indices*, secara umum telah memenuhi kriteria, sehingga model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data dan dapat dianalisis lebih lanjut.

a. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 5.29 merupakan pengujian hipotesis dengan melihat nilai *p value*, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antara variabel signifikan. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut :

Tabel 5.15. Pengujian Hipotesis

HIP	Variabel Independen	Variabel Dependen	Direct Effect			Keterangan
			Standardize	CR	p-value	
H1	Gaya Kepemimpinan	<i>Self Efficacy</i>	0,438	4,272	0,000	Signifikan
H2	Gaya Kepemimpinan	Kelelahan Emosional	0,008	0,088	0,930	Tidak Signifikan
H3	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	0,552	3,837	0,000	Signifikan
H4	Gaya Kepemimpinan	Komitmen Organisasi	0,315	3,528	0,000	Signifikan
H5	<i>Self Efficacy</i>	Kelelahan Emosional	-0,259	-2,647	0,008	Signifikan
H6	<i>Self Efficacy</i>	Kepuasan Kerja	0,478	2,542	0,011	Signifikan
H7	<i>Self Efficacy</i>	Komitmen Organisasi	0,368	3,693	0,000	Signifikan
H8	Kelelahan Emosional	Komitmen Organisasi	-0,007	-0,092	0,926	Tidak Signifikan
H9	Kelelahan Emosional	Kepuasan Kerja	-0,282	-2,289	0,022	Signifikan
H10	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	0,480	2,918	0,004	Signifikan
H11	Kelelahan Emosional	Penyimpangan Organisasi	0,556	4,495	0,000	Signifikan
H12	Komitmen Organisasi	Penyimpangan Organisasi	0,243	1,360	0,174	Tidak Signifikan
H13	Kepuasan Kerja	Penyimpangan Organisasi	-0,301	-2,097	0,036	Signifikan
H14	Penyimpangan Organisasi	Kualitas Audit	0,630	5,442	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 7

Dari keseluruhan model empat belas jalur yang dihipotesiskan, terdapat tiga jalur yang tidak signifikan. Adapun interpretasi dari Tabel 5.15 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap *Self Efficacy* dengan $P = 0,000 < 0,05$ dengan nilai koefisien sebesar

0.438, koefisien ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan membuat *self efficacy* auditor semakin kuat.

- b. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Kelelahan emosional dengan $P = 0.930 > 0.005$ dengan nilai koefisien sebesar 0.008, koefisien ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik tidak membuat kelelahan emosional menurun.
- c. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan $P = 0.000 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.552, koefisien ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan membuat auditor semakin puas dalam bekerja.
- d. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan $P = 0.000 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.315, koefisien ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan membuat komitmen auditor pada organisasinya semakin kuat.
- e. *Self Efficacy* mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap kelelahan emosional dengan $P = 0.008 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar -0,259, koefisien ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor dapat menurunkan kelelahan emosional auditor.
- f. *Self Efficacy* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan $P = 0.011 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.478, koefisien ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor dapat membuat auditor puas dalam bekerja.

- g. *Self Efficacy* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan $P = 0.000 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.368, koefisien ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor dapat membuat auditor komitmen pada organisasinya..
- h. Kelelahan emosional mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dengan $P = 0.926 > 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar -0.007, koefisien ini menunjukkan bahwa kelelahan emosional auditor pada taraf tinggi maupun rendah membuat auditor tetap komitmen terhadap organisasinya, atau dapat dikatakan bahwa auditor dalam melaksanakan tugasnya mengalami kelelahan emosional atau tidak mengalami kelelahan emosional auditor tetap komitmen terhadap organisasinya..
- i. Kelelahan emosional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan $P = 0.022 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar -0.282, koefisien ini menunjukkan bahwa kelelahan emosional auditor membuat auditor tetap puas dalam bekerja. Hal ini berarti bahwa jika kelelahan emosional auditor rendah dalam melaksanakan tugasnya maka auditor merasa puas dengan hasil pekerjaannya.
- j. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan $P = 0.004 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.480, koefisien ini menunjukkan bahwa komitmen auditor pada organisasinya membuat auditor puas dalam bekerja.

- k. Kelelahan emosional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap penyimpangan organisasi dengan $P = 0.00 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.556, koefisien ini menunjukkan bahwa kelelahan emosional auditor dapat membuat terjadinya penyimpangan organisasi.
- l. Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap penyimpangan organisasi dengan $P = 0.174 > 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.243, koefisien ini menunjukkan bahwa komitmen auditor pada organisasinya tidak memengaruhi terjadinya penyimpangan organisasi.
- m. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap penyimpangan organisasi dengan $P = 0.036 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar -0.301, koefisien ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja auditor dapat menurunkan terjadinya penyimpangan organisasi atau kepuasan kerja rendah yang dimiliki auditor dapat memengaruhi terjadinya penyimpangan organisasi..
- n. Penyimpangan organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kualitas audit dengan $P = 0.000 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.630, koefisien ini menunjukkan bahwa penyimpangan yang terjadi pada organisasi dapat memengaruhi kualitas audit atau dengan kata lain bahwa penyimpangan yang dilakukan oleh auditor dalam melaksanakan pekerjaannya tidak membuat kualitas audit menjadi menurun.

Berdasarkan Tabel 5.15 dapat diketahui bahwa ada sebelas jalur yang pengaruhnya semua signifikan. Dengan demikian hipotesis:

- H1 : Gaya kepemimpinan memengaruhi *self efficacy*
- H3 : Gaya kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja auditor
- H4 : Gaya kepemimpinan memengaruhi komitmen organisasi
- H5 : *Self Efficacy* memengaruhi kelelahan emosional
- H6 : *Self Efficacy* memengaruhi kepuasan kerja auditor
- H7 : *Self Efficacy* memengaruhi komitmen organisasi
- H9 : Kelelahan emosional memengaruhi kepuasan kerja
- H10 : Komitmen organisasi memengaruhi kepuasan kerja auditor
- H11 : Kelelahan emosional memengaruhi penyimpangan organisasi
- H13 : Kepuasan kerja memengaruhi penyimpangan organisasi

Terdukung data empiris dan hipotesis diterima

Sedangkan hipotesis:

- H2 : Gaya kepemimpinan memengaruhi kelelahan emosional
- H8 : Kelelahan emosional memengaruhi komitmen organisasi
- H12 : Komitmen organisasi memengaruhi penyimpangan organisasi
- H14 : Penyimpangan organisasi memengaruhi kualitas audit

Tidak terdukung data empiris dan hipotesis ditolak

E. Pembahasan

Pembahasan ini difokuskan pada keputusan yang dihasilkan dari pengujian hipotesis, sebagai upaya untuk menjawab perumusan masalah

penelitian. Hasil analisis dari pengujian hipotesis dijabarkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *self-efficacy*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy*. Hal ini menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang memberi arahan dan dukungan kepada auditor yang melaksanakan pekerjaan audit dapat menambah dan meningkatkan keparcayaan diri seorang auditor dalam menyelesaikan pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan Azwar (1996) *self efficacy* adalah keyakinan seseorang bahwa ia mampu melakukan tugas tertentu dengan baik dimana keyakinan seseorang untuk melakukan tugas tertentu dengan baik dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, sikap dan tingkah laku seseorang. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Avolio *et al.* (2004)) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif manajer memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan kepercayaan diri (*self efficacy*) bagi karyawan. Seorang pemimpin mempengaruhi individu untuk bersikap, bertingkah laku, dan memotivasi diri dapat menjadi salah satu sumber kekuatan individu dalam memunculkan *self-efficacy*, sehingga dijelaskan pula oleh Wicaksono (2008) *self-efficacy* adalah sebuah unsur yang bisa mengubah getaran pemikiran biasa; dari pikiran yang terbatas, menjadi suatu bentuk padanan yang masuk ke dalam koridor spiritual; dan merupakan dasar

dari semua "mukjizat", serta misteri yang tidak bisa dianalisis dengan cara-cara ilmu pengetahuan.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta dilapangan dalam gaya kepemimpinan direktif bahwa ketua tim yang biasanya memberikan saran-saran kepada anggota tim audit untuk penyelesaian tugas audit, dimana hal ini dapat menimbulkan keyakinan dalam diri auditor untuk melaksanakan pekerjaan auditor yang terkadang sulit bagi auditor. Selanjutnya untuk gaya kepemimpinan suportif misalnya ketua tim selalu memberikan perhatian untuk kemajuan pekerjaan anggota tim audit, ketua tim juga menjelaskan cara penyelesaian tugas audit yang harus dilakukan oleh anggota tim audit, ketua tim juga membantu mengatasi masalah yang dihadapi oleh anggota tim audit sampai selesai pelaksanaan audit sampai selesai. Usaha yang dilakukan oleh ketua tim tersebut dapat memotivasi anggota tim dalam melaksanakan pekerjaan audit hal inilah yang menambah keyakinan dalam diri anggota tim dalam melaksanakan pekerjaan audit.

Ketua tim yang penuh perhatian terhadap anggotanya dan memimpinya ke suasana organisasi yang bersahabat, menyenangkan dan kecepatan kerja yang rileks akan menambah keyakinan diri anggota tim. Ketua tim membangun hubungan yang harmonis dengan anggotanya dan antara sesama anggota. Atas usahanya membangun hubungan yang akrab, bersemangat, menciptakan suasana anggota yang selalu senang pimpinan mendapatkan suatu keuntungan terhadap apa yang disebut

loyalitas yang hangat (*fierce loyalty*). Pimpinan berbagi idea (*sharing ideas*) dan berbagi inspirasi (*sharing inspiration*) serta membangun saling kepercayaan diantara sesama karyawan dalam menumbuhkan sikap inovatif dan peka terhadap resiko.

Penelitian ini sejalan dengan teori kontigensi *Path goal* karena perilaku pemimpin dapat diterima ketika para auditor memandang pengarahan dan dukungan (suportif) sebagai sumber inspirasi dan motivasi, dimana auditor secara aktif akan mendukung pemimpinnya selama auditor memandang bahwa tindakan pemimpin dapat meningkatkan kepercayaan dirinya (*self efficacy*). Dukungan auditor terhadap pemimpinnya tersebut dikarenakan pengalaman dan kapasitas yang dimiliki oleh pemimpinnya sudah cukup matang hal ini dapat dilihat dari jumlah auditor yang umurnya di atas 36 tahun berkisar 46,55%, dimana kisaran umur tersebut sudah mendapat kepercayaan sebagai ketua tim dalam suatu penugasan audit lapangan.

2. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kelelahan emosional

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kelelahan emosional auditor. Hal ini bermakna bahwa dengan gaya kepemimpinan yang memberi arahan dan dukungan (suppor) kelelahan emosional auditor dalam menghadapi dan menjalankan tugasnya tetap dapat terjadi. Temuan ini tidak sejalan dengan Ruyter *et al.*, (2001), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung pada sikap seperti kepuasan

pekerjaan tetapi juga memiliki dampak tidak langsung terhadap variabel lainnya seperti kelelahan emosional. Temuan ini juga bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mulki *et al.* (2006) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah faktor kunci dalam mengurangi kelelahan emosional. Kepemimpinan *path goal* menciptakan lingkungan kerja dimana individunya termotivasi, terinspirasi, tertantang, dan merasa berhasil. Dibawah kepemimpinan *path goal* pekerja memiliki suara dalam keputusan alokasi sumber daya dan berpengalaman menurunkan kelelahan emosional. Sebaliknya, ketika pekerja dihadapkan pada permintaan yang tidak tetap dan melihat kurangnya pengaruh mereka terhadap alokasi sumberdaya, mereka menjadi frustrasi, kecewa, dan tidak puas. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan pekerjaan. Dampak tidak langsungnya dicerminkan oleh kelelahan emosional.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan tidak memengaruhi kelelahan emosional. Hal ini ditunjang oleh teori jalur tujuan (*path-goal theory*), perilaku pemimpin dapat diterima ketika para karyawannya memandangnya sebagai suatu sumber kepuasan, dimana bawahan secara aktif akan mendukung pemimpinnya selama dia memandang bahwa tindakan pemimpin dapat meningkatkan tingkat kepuasannya Hughes *et al.*, (1999). Selain itu perilaku pemimpin adalah memberikan motivasi sampai tingkat mengurangi halangan jalan yang

mengganggu pencapaian tujuan, memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan dan mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan Hughes *et al.*, 91999).

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta dilapangan dalam gaya kepemimpinan direktif bahwa ketua tim senantiasa memutuskan apa dan bagaimana tugas yang harus dikerjakan anggotanya, ketua tim menjadwalkan pekerjaan yang harus dilakukan oleh anggota tim selain itu ketua tim juga memberikan informasi yang diperlukan untuk pekerjaan anggota tim audit, tetapi karena kuantitas dan frekuensi audit dari sejumlah SKPD yang akan diaudit begitu banyak sehingga dapat membuat anggota tim audit lelah dengan pekerjaannya sebagai auditor yang menjadi tanggungjawabnya. Demikian juga dalam gaya kepemimpinan suportif bahwa ketua tim selalu memberikan perhatian untuk kemajuan pekerjaan anggota tim audit, selain itu ketua tim selalu memberi perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota tim tetapi hal ini tetap membuat anggota tim merasa lelah dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai auditor khususnya auditor yang ada dalam anggota tim yang selalu mengharapkan hasil pekerjaan harus sempurna (perfect)..

Gaya kepemimpinan direktif dan suportif tidak berpengaruh terhadap kelelahan emosional dapat dijelaskan dalam teori kontigensi *path goal* dimana dalam teori ini ada tiga faktor yang mempengaruhi situasi keefektifan pemimpin yaitu faktor hubungan pemimpin dan bawahan,

struktur tugas dan kekuatan posisi. Dalam hal ini gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kelelahan emosional menurut teori ini disebabkan struktur tugas dan kekuatan posisi tidak menjelaskan secara tegas sejauh mana tugas-tugas dan kekuatan posisi dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.

Berdasarkan data usia auditor 50,86% dan tingkat pendidikan auditor 85,3% menunjukkan bahwa dengan usia dan tingkat pendidikan tersebut auditor memiliki pengalaman dan pengetahuan audit yang relatif masih minim sangat rentan mengalami kelelahan emosional dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai auditor, kepemimpinan ketua tim tidak memberi pengaruh yang signifikan karena pengalaman dan pengetahuan yang relatif minim disertai keinginan oleh auditor untuk menghasilkan audit yang sempurna menyebabkan auditor mudah mengalami kelelahan emosional.

3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja auditor. Hal ini menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang mengarahkan dan memberi dukungan kepada tim audit membuat tim audit merasa puas dengan pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Mitchel *et al.* (1975) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja bawahan, demikian

pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Irma Indah Suryani (2005) pada auditor yang bekerja di kantor IV BPK Yogyakarta menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *directive* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian sesuai dengan *Path Goal Theory* yang dikembangkan oleh Robert House (1971.1974) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Hasil pengujian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali (2005) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, interaksi dengan atasan dan partisipasi yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja pegawai. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulk 1989 yang mengatakan bahwa pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan. Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta dilapangan dalam gaya kepemimpinan direktif bahwa ketua tim selalu memberikan saran-saran kepada anggota tim audit guna penyelesaian tugas audit dan ketua tim menjadwalkan pekerjaan yang harus dilakukan anggota tim audit sehingga auditor puas dalam bekerja. Dalam gaya kepemimpinan suportif bahwa ketua tim membantu anggota tim audit untuk membuat tugasnya lebih mudah dikerjakan, selain itu ketua tim membantu mengatasi masalah yang dihadapi anggota tim audit sampai selesai pelaksanaan tugas audit, hal inilah yang membuat auditor merasa termotivasi dalam bekerja sehingga mereka puas akan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori motivasi, dimana dalam teori motivasi dikatakan bahwa tidak ada tugas yang dapat dilaksanakan dengan baik tanpa didukung oleh kemampuan untuk melaksanakannya. Kemampuan merupakan bakat individu/kelompok dan pengaruh gaya kepemimpinan untuk melaksanakan tugas yang berhubungan dengan tujuan, tetapi kemampuan tidaklah mencukupi untuk menjamin tercapainya kinerja dan kepuasan terbaik, individu harus memiliki keinginan (motivasi) untuk mencapai kinerja terbaik dan motivasi tersebut pada dasarnya dapat diperoleh dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini

menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang mengarahkan dan memberi dukungan kepada tim audit membuat komitmen tim audit terhadap organisasinya semakin baik. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sama halnya dengan penelitian Perryer dan Jordan (2005) yang meneliti hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dimana terjadi sebuah peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen. Temuan penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Desianty (2005) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kepemimpinan direktif merupakan pemimpin yang penuh perhatian terhadap kebutuhan karyawan dan memimpinnnya ke suasana organisasi yang bersahabat, menyenangkan dan rileks. Pimpinan membangun

hubungan yang harmonis dengan karyawan dan antara sesama karyawan. Atas usahanya membangun hubungan yang akrab, bersemangat, menciptakan suasana karyawan yang selalu senang pimpinan mendapatkan suatu keuntungan terhadap apa yang disebut loyalitas yang hangat (*fierce loyalty*). Pimpinan berbagi idea (*sharing ideas*) dan berbagi inspirasi (*sharing inspiration*) serta membangun saling kepercayaan diantara sesama karyawan dalam menumbuhkan sikap inovatif dan peka terhadap resiko. Kepemimpinan suportif menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya, hal ini meyakinkan karyawan sehingga menumbuhkan komitmen pada organisasi.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta dilapangan dalam gaya kepemimpinan direktif bahwa ketua tim memastikan bahwa peranannya dalam kelompok dipahami oleh anggota tim dan ketua tim meminta anggota tim audit untuk mematuhi regulasi dan aturan-aturan standar yang berlaku, selain itu ketua tim juga mempertahankan standar kinerja yang pasti sehingga apa yang diharapkan instansi/organisasi dapat sukses dan organisasi memberikan peluang terbaik dalam meningkatkan pekerjaan auditor. Selanjutnya, kepemimpinan suportif bahwa dengan keramahan ketua tim, memperlakukan semua anggota tim audit setara dengan dirinya dan memberikan perhatian untuk kemajuan pekerjaan

anggota dapat membuat bahagia auditor dalam bekerja sehingga auditor akan menghabiskan sisa karirnya di instansi tersebut.

5. *Self-efficacy* berpengaruh negatif terhadap kelelahan emosional

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kelelahan emosional. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kepercayaan diri auditor yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya dapat membuat kelelahan emosional auditor menurun terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bandura (2000) menyimpulkan bahwa individu dengan *self efficacy* tinggi lebih mampu mengatasi situasi yang mengancam dan sulit daripada individu dengan *self efficacy* rendah, oleh karena itu individu dengan *self efficacy* tinggi tidak mengalami kelelahan emosional pada peningkatan kinerja makin tinggi, karena individu berusaha untuk mencapai tujuan kerja dibandingkan dengan individu dengan *self efficacy* rendah. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Jex *et al.* (2001).menunjukkan bahwa *Self Efficacy* memberi dukungan untuk peran moderator terhadap karyawan yang mengalami kelelahan emosional yang tinggi

Self-efficacy adalah sebuah unsur yang bisa mengubah getaran pemikiran biasa; dari pikiran yang terbatas, menjadi suatu bentuk padanan yang masuk ke dalam koridor spiritual; dan merupakan dasar dari semua "mukjizat", serta misteri yang tidak bisa dianalisis dengan cara-cara ilmu pengetahuan. Keyakinan itu merupakan sebuah media tunggal dan satu-

satunya, yang memungkinkan untuk membangkitkan suatu kekuatan dari sumber energi tanpa batas di dalam diri dan mengendalikannya untuk dimanfaatkan demi kebaikan manusia itu sendiri, serta merupakan suatu keadaan pikiran, yang bisa dirangsang atau diciptakan oleh perintah peneguhan secara terus menerus lewat pikiran dan perkataan positif, sampai akhirnya meresap ke dalam pikiran bawah sadar. *Self-efficacy* individu bukan sekedar prediksi tentang tindakan yang akan dilakukan oleh individu di masa yang akan datang. Keyakinan individu akan kemampuannya merupakan determinan tentang bagaimana individu bertindak, pola pemikiran, dan reaksi emosional yang dialami dalam situasi tertentu.

Pengaruh terhadap Usaha dan ketekunan, *Self-efficacy* juga menentukan seberapa banyak usaha yang dilakukan individu dan seberapa lama individu akan tekun ketika menghadapi hambatan dan pengalaman yang kurang menyenangkan. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang kuat lebih giat, bersemangat, dan tekun dalam usaha yang dilakukannya untuk menguasai tantangan. Individu yang tidak yakin dengan kemampuannya mengurangi usahanya atau bahkan menyerah ketika menghadapi hambatan

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yakin dapat menyelesaikan setiap pekerjaan audit yang ditugaskan dan dapat menjalankan tugas tersebut dengan baik bahkan jika tugas tersebut menjadi kompleks, apalagi jika ditunjang dengan fasilitas yang lengkap,

hal ini tidak membuat auditor merasa lelah bekerja, tidak perlu mengerahkan seluruh kemampuan dan tenaga untuk menyelesaikan pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawabnya. Kepercayaan yang tinggi (*self Efficacy*) yang dimiliki oleh seorang auditor karena kemampuan dan pengalaman yang dimiliki menyebabkan seruit dan sebanyak apapun pekerjaan audit yang dihadapi dapat diselesaikan dengan baik, sehingga *self efficacy* seorang auditor yang dimilikinya dapat menurungkan atau menghilangkan kelelahan emosional yang diakibatkan rumitnya dan banyaknya pekerjaan yang dihadapi.

6. *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kepercayaan diri yang tinggi dimiliki oleh auditor dalam melaksanakan pekerjaannya membuat auditor merasa puas dengan hasil pekerjaannya, Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bandura (1986) yang mengungkapkan bahwa individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik karena individu ini memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Kinerja yang baik dari seorang karyawan dengan *self efficacy* tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan tersebut juga tinggi.

Self-efficacy adalah perasaan individu mengenai kemampuan dirinya untuk membentuk perilaku yang relevan dalam situasi-situasi khusus yang mungkin tidak dapat diramalkan dan mungkin menimbulkan stres. Dalam kehidupan manusia memiliki *self-efficacy* itu merupakan hal yang sangat penting. *Self-efficacy* mendorong seseorang untuk memahami secara mendalam atas situasi yang dapat menerangkan tentang mengapa seseorang ada yang mengalami kegagalan dan atau yang berhasil. Dari pengalaman itu, seseorang akan mampu untuk mengungkapkan *self-efficacy*, yang menurut Kurniawan (2004) *self-efficacy* merupakan panduan untuk tindakan, yang telah dikonstruksikan dalam perjalanan pengalaman interaksi sepanjang hidup individu. *Self-efficacy* yang berasal dari pengalaman tersebut yang akan digunakan untuk memprediksi perilaku orang lain dan memandu perilakunya sendiri.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yakin dapat memanager hal-hal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas audit tersebut dan mampu menyelesaikannya, hal ini membuat auditor merasa bahwa tugas audit adalah pekerjaan yang menyenangkan, dan sering dilakukan serta mendapat penghasilan yang sesuai di setiap penugasan audit. *Self efficacy* yang dimiliki seorang auditor untuk menyelesaikan pekerjaan audit dapat diselesaikan dengan baik karena pendidikan, pengalaman dan dukungan tim sehingga hasil pekerjaan audit yang diselesaikan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku yang pada akhirnya memberi kepuasan terhadap auditor

Penelitian ini sejalan dengan teori motivasi yang mengatakan bahwa motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai suatu tujuan atau dapat dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Prinsip dasar motivasi adalah tingkat kemampuan (*ability*) dan motivasi individu yang dapat dikatakan bahwa kinerja seseorang merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi yang dimilikinya, sehingga dengan kemampuan dan motivasi tersebut seorang karyawan/auditor makin mempunyai rasa percaya diri (*self efficacy*) yang tinggi.

Menurut prinsip tersebut tidak ada tugas yang dapat dilaksanakan dengan baik tanpa didukung oleh *self efficacy* yang tinggi untuk melaksanakannya. *Self efficacy* merupakan bakat serta kemampuan individu untuk melaksanakan tugas yang berhubungan dengan kepuasan kerja, sehingga *self efficacy* tidaklah cukup untuk menjamin tercapainya kinerja terbaik tetapi individu harus memiliki kepuasan kerja untuk mencapai kinerja terbaik.

7. *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kepercayaan diri yang tinggi dimiliki oleh auditor dalam melaksanakan pekerjaannya membuat auditor semakin komitmen terhadap organisasinya. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh Bandura (1991) yang mengungkapkan bahwa individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik karena individu ini memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Kinerja yang baik dari seorang karyawan dengan *self efficacy* tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan tersebut tinggi yang diikuti juga dengan tingginya komitmen pada organisasi. Hasil penelitian ini sependapat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hariyanto (2001) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi sebagai salah satu sikap yang dimiliki pekerja semakin baik jika pertimbangan *self efficacy* pekerja tersebut semakin baik. Semakin besar pertimbangan *self efficacy* pekerja akan berpengaruh secara positif pada peningkatan komitmen organisasi pekerja.

Komitmen merupakan salah satu senjata yang paling kompetitif dan ampuh dalam kesuksesan suatu organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi mempunyai peluang yang lebih besar untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Oleh karena itu organisasi akan lebih mudah mencapai sasaran dan tujuannya jika karyawan mempunyai komitmen terhadap organisasi. Keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuannya menggambarkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yang menyukai pekerjaannya sebagai auditor dapat membuat auditor

bekerja lebih keras dari yang diharapkan oleh instansi, dan akan menerima tugas apa saja agar tetap dapat bekerja di instansi tersebut. Dengan keyakinan yang dimiliki auditor dapat menemukan nilai-nilai organisasi dan bangga bekerja pada instansi tersebut. *Self efficacy* yang dimiliki oleh para auditor pada dasarnya diperoleh dari pengalaman dan seringnya para auditor mengikuti pelatihan-pelatihan yang terkait dengan spesialisasi tugas pokok dan fungsi auditor, dengan demikian kendala dan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan audit dapat diatasi dengan baik. Kondisi ini membuat para auditor tidak mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan audit yang menjadi tujuannya sehingga tanggungjawab terhadap pekerjaannya menjadi lebih baik dan rasa memiliki terhadap organisasi menjadi lebih tinggi.

8. Kelelahan` emosional berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kelelahan emosional berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa auditor yang mengalami kelelahan emosional dalam melaksanakan pekerjaannya tidak membuat komitmen auditor terhadap organisasi tempat auditor bekerja menjadi menurun atau rendah.. Temuan ini bertentangan dengan Babakus *et al.*, (1999); Jaramillo *et al.*, (2006) yang menyatakan bahwa ketika kondisi pekerjaan berada pada stress tingkat tinggi, pekerja menjadi lelah secara emosional dan menumbuhkan kepuasan kerja rendah diikuti dengan komitmen organisasi yang rendah. Penelitian Zagladi (2005) juga bertolak belakang dengan temuan

penelitian ini, hasil penelitian Zagladi menyimpulkan bahwa kelelahan emosional sangat kuat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kekuatan pengaruh tersebut yang kemudian menimbulkan komitmen terhadap organisasi pekerja menjadi kuat.

Menurut Trisnaningsih (2004), jika seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya, bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama dan untuk bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik, seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang mempekerjakannya.

Ketika individu berusaha untuk mencapai harapan-harapan yang ideal dan kadang kurang realistis, individu lalu bekerja amat keras untuk orang lain, sedangkan yang ia peroleh dari kerja kerasnya hanya sedikit sekali dan juga harapannya itu tidak semuanya dapat terpenuhi, bahkan mungkin jauh dari yang diharapkan. Bila individu tersebut memaksakan untuk memenuhinya harapannya, maka gejala seperti hilangnya vitalitas, energi maupun gangguan lainnya akan timbul dan hal tersebut bisa mengakibatkan kelelahan emosional.

Hasil penelitian ini menolak hipotesis, hal ini menunjukkan bahwa kelelahan emosional tidak memengaruhi komitmen organisasi. Kelelahan emosional merupakan gejala penyakit yang berhubungan dengan faktor psikologis seperti motivasi kerja menurun dan kurang tertarik dengan pekerjaan yang mengakibatkan menurunnya kapasitas kerja. Sebab - sebab kelelahan emosional adalah monoton, intensitas dan lamanya kerja fisik dan mental, keadaan lingkungan, sebab-sebab mental seperti tanggung jawab, kekhawatiran dan konflik.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yang merasa lelah dalam pekerjaannya ketika bangun pagi hal tersebut dirasakan sehingga untuk menghadapi pekerjaan audit pada hari itu sangat berat untuk dilakukan. Demikian pula jika pekerjaan tersebut sangat menegangkan yang membuat munculnya stress berlebihan. Hal ini tidak berdampak pada komitmen organisasi, misalnya karena beratnya pekerjaan auditor, tetap mau menerima tugas sebagai auditor dikarenakan para auditor yang rata-rata yang bekerja di Inspektorat kabupaten/kota telah memiliki usia di atas 35 tahun telah menemukan nilai-nilai yang sama dengan nilai-nilai instansi/perusahaan disisi lain instansi juga memberi peluang terbaik dalam meningkatkan kinerja auditor sehingga para auditor tetap akan membanggakan pekerjaannya kepada orang lain serta adanya rasa bangga pada karyawan apabila telah menjadi pegawai negeri sipil dilingkungan inspektorat yang pada akhirnya akan menghabiskan sisa karirnya di instansi tersebut.

9. Kelelahan emosional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa anggota tim audit yang mengalami kelelahan emosional dalam melaksanakan pekerjaannya menyebabkan anggota tim audit tidak puas terhadap pekerjaan yang dihasilkannya. Temuan ini sesuai dengan Barnes (1980) yang mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kelelahan antara lain jam kerja, periode istirahat, kondisi fisik lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kenyamanan fisik, sikap dan mental tenaga kerja sejauh mungkin dikurangi atau dihilangkan agar tercipta kondisi kerja yang menyenangkan. Kondisi kerja yang menyenangkan membuat auditor puas dalam bekerja. Cherniss (1980) juga mendefinisikan kelelahan emosional sebagai tindakan penarikan diri secara psikologis sebagai respon terhadap stres yang berlebihan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan.

Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Zagladi (2005) kelelahan emosional sangat kuat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kekuatan pengaruh tersebut yang kemudian menimbulkan komitmen terhadap organisasi pekerja menjadi kuat. Individu memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang mulia dan berharga pada awalnya, juga antusiasme tinggi dalam bekerja, tetapi akibat ketidakpuasan yang menghasilkan stres yang berlebihan mempengaruhi langsung terhadap perubahan motivasi, menurunnya antusiasme dan berkurangnya

ketertarikan terhadap pekerjaan. Menarik diri dari pekerjaan, seperti menghindar dari klien yang seharusnya ditangani, sikap menyalahkan klien, maupun menurunnya sikap positif terhadap klien merupakan salah satu gambaran perubahan tingkah laku dan sikap.

Dampak dari kelelahan emosional antara lain angka kehadiran kerja yang rendah, terjadinya pergantian kerja, sering beristirahat pada jam kerja. Saat pulang ke rumah sering terjadi percekocokan dalam keluarga. Pekerja mengalami *insomnia*, dan mudah mengalami psikomatik. Dengan demikian, pekerja yang mengalami kelelahan emosional menghabiskan waktu serta biaya yang tinggi baik institusi maupun individu itu sendiri.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yang merasa tertekan dengan pekerjaan audit membuat auditor tidak puas dalam bekerja, hal tersebut disebabkan auditor tidak mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan/potensi pada setiap penugasan audit dan kurang mendapatkan peran dalam tim audit, sehingga auditor merasa pekerjaan auditor merupakan pekerjaan yang tidak menyenangkan. Luasnya serta banyaknya item pemeriksaan yang harus diselesaikan oleh auditor dengan waktu yang telah terjadwal membuat auditor rentan mengalami kelelahan emosional, hal ini akan berdampak pada pekerjaan audit yang dihasilkan sehingga auditor merasa tidak puas dengan apa yang dikerjakannya.

et al.

10. Komitmen organisasi berpengaruh positif kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen auditor terhadap organisasinya membuat auditor merasakan kepuasan dalam mengerjakan tugasnya. Temuan ini sesuai dengan Gibson *et. Al.* (1993) yang menyatakan komitmen pada dasarnya dapat dijadikan gagasan yang mendorong motivasi seseorang dalam bekerja yang pada akhirnya akan berdampak pada kepuasan kerja. Selain itu, Temuan penelitian ini sesuai dan sependapat dengan penelitian Suwandi dan Nur Indriantoro (1999) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja

Trisnaningsih (2004) mengutarakan bahwa motivasi adalah suatu konsep yang kita gunakan jika kita menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Meskipun bukan satu-satunya determinan tetapi motivasi dapat dikatakan sebagai determinan yang penting bagi prestasi seorang individu. Komitmen profesional akan mengarahkan pada motivasi kerja secara profesional juga. Seorang

profesional yang secara konsisten dapat bekerja secara profesional dan dari upayanya tersebut mendapatkan penghargaan yang sesuai, tentunya akan mendapatkan kepuasan kerja dalam dirinya. Oleh karena itu, motivasi tidak dapat dipisahkan dengan kepuasan kerja yang seringkali merupakan harapan seseorang.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yang bekerja keras untuk organisasi, bangga pada instansinya, dan akan menghabiskan sisa karirnya di instansi tersebut mereka akan menerima setiap tugas audit yang diberikan kepadanya, selalu merasa mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan/potensi pada setiap penugasan audit. Dalam penugasan audit, ketua tim selalu member bantuan dan dukungan terutama yang berkaitan dengan teknis pemeriksaan.

Komitmen organisasi yang tinggi dinyatakan dengan kebanggaan yang dimiliki oleh auditor, siap menerima tugas apa saja yang diberikan dan nilai-nilai yang diperoleh auditor dari inspektorat/instansinya merupakan suatu motivasi untuk selalu melakukan yang terbaik bagi institusi tempat auditor bekerja. Motivasi yang tinggi karena adanya komitmen yang kuat terhadap organisasi membuat para auditor merasa puas terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan di inspektorat

11. Kelelahan emosional berpengaruh positif terhadap penyimpangan organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kelelahan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyimpangan organisasi. Hal

ini menunjukkan bahwa auditor yang mengalami kelelahan emosional dalam melaksanakan tugasnya menyebabkan auditor melakukan penyimpangan dalam organisasi. Temuan ini sesuai dengan Colbert *et al.*, (2004) yang menyatakan bahwa perilaku menyimpang dapat dikaitkan dengan persepsi pekerja akan tekanan pekerjaan yang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan terhina, dimana perasaan tertekan dalam pekerjaan merupakan unsur terjadinya kelelahan emosional pada pekerja. Sementara Penelitian Mulki *et.al* (2006) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan ketepatan pekerjaan terhadap kelelahan emosioan dan penyimpangan organisasi menyimpulkan bahwa kelelahan emosional berdampak pada penyimpangan organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi memiliki hubungan negatif terhadap penyimpangan organisasi, hal ini ditunjukkan oleh pekerja dengan komitmen yang tinggi pada perilakunya dan konsisten dengan tujuan organisasi menolak untuk melakukan perilaku penyimpangan walaupun mereka mengalami kelelahan emosional dalam pekerjaannya. Demikian halnya dengan kepauasan kerja berpengaruh negatif terhadap penyimpangan organisasi. penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pekerja yang puas bekerja karena adanya ketepatan pekerjaan yang dimiliki akan menghindari perilaku penyimpangan di dalam organisasinya walaupun pekerja dalam kondisi mengalami kelelahan emosional dalam pekerjaannya..

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yang lelah dengan pekerjaan audit dikarenakan beban kerja yang terlalu padat dan menjadi tanggungjawabnya dapat mendorong perilaku menyimpang dari auditor tersebut seperti menyelesaikan tugas audit tidak melalui prosedur yang telah ditetapkan, melakukan perubahan-perubahan prosedur audit yang telah ditetapkan sebelumnya dan sering mengabaikan perintah atasan atau norma yang berlaku.

Hasil penelitian ini didukung mendukung Teori *Conservation Resources* yang menunjukkan bahwa kelelahan emosional muncul ketika auditor melihat kurangnya sumber daya untuk melakukan pekerjaan mereka. Ketika auditor/karyawan tahu kalau sumber daya tidak cukup untuk memenuhi permintaan pekerjaan atau ketika tambahan dukungan personil tidak meeyediakan hasil yang diinginkan kelelahan emosional dapat muncul hal tersebut akan berdampak terjadinya penyimpangan organisasi berupa mengabaikan perintah pimpinan, melakukan pemeriksaan tidak sesuai prosedur yang telah ditetapkan dan melanggar norma-norma pemeriksaan yang telah ditetapkan.

12. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap penyimpangan organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap penyimpangan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa auditor yang mempunyai komitmen terhadap organisasinya tetap terjadi penyimpangan dalam organisasinya. Temuan ini tidak sesuai dengan Penelitian Mulki *et al.* (2006) yang menyimpulkan

komitmen organisasi memiliki hubungan negatif terhadap penyimpangan organisasi, hal ini ditunjukkan oleh pekerja dengan komitmen yang tinggi pada perilakunya dan konsisten dengan tujuan organisasi menolak untuk melakukan perilaku penyimpangan walaupun mereka mengalami kelelahan emosional dalam pekerjaannya. Hasil penelitian ini juga tidak sependapat dengan Judge *et al.*, (2006) yang menyatakan bahwa pekerja yang tidak puas karena timbulnya kelelahan emosional dalam pekerjaannya akan berperilaku menyimpang terhadap organisasinya. Sebaliknya, ketika pekerja senang dengan pekerjaannya, mereka membalasnya dengan membantu organisasi mencapai tujuannya.

Komitmen auditor terhadap pekerjaannya merupakan dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan auditor dalam bertahan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada saat melakukan audit, dimana dengan mengetahui komitmen yang dimiliki organisasi dapat menentukan arah kebijaksanaannya dengan modal sumber daya manusia yang tangguh dan berdaya guna.

Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Jika seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya, bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama dan untuk

bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik, seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yang bekerja keras untuk kesuksesan organisasinya, membanggakan organisasinya kepada orang lain, organisasi memberi peluang terbaik dalam meningkatkan kinerja pekerjaannya dan adanya rasa bahagia menghabiskan karirnya di institusi auditor tetap membuat auditor dapat melakukan penyimpangan organisasi dan akan selalu menyelesaikan pekerjaan audit tidak tepat waktu. Fakta lainnya adalah auditor inspektorat yang sudah terikat dengan aturan kepegawaian sudah mempunyai komitmen yang jelas terhadap instansinya tetapi penyimpangan-penyimpangan seperti lambat menyelesaikan pekerjaan lapangan dan penyusunan laporan tidak dapat dihindari.

13. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap penyimpangan organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap penyimpangan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan auditor terhadap instansinya akan membuat auditor menghindari perilaku penyimpangan

dalam organisasinya. Temuan ini sesuai dengan Judge *et al.*, (2006) yang menyatakan bahwa pekerja yang tidak puas seringkali berperilaku menyimpang untuk menyalurkan rasa frustrasi mereka. Sebaliknya, ketika pekerja senang dengan pekerjaannya, mereka membalasnya dengan membantu organisasi mencapai tujuannya. Temuan penelitian ini juga sependapat dengan penelitian Mulki *et al.* (2006) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan ketepatan pekerjaan terhadap kelelahan emosional dan penyimpangan organisasi menyimpulkan bahwa kelelahan emosional berdampak pada penyimpangan organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap penyimpangan organisasi, penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pekerja yang puas bekerja karena adanya ketepatan pekerjaan yang dimiliki akan menghindari perilaku penyimpangan di dalam organisasinya walaupun pekerja dalam kondisi mengalami kelelahan emosional dalam pekerjaannya..

Kepuasan kerja seseorang tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya. Ukuran kepuasan kerja sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha



dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dan kenyataan.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yang merasa bahwa tugas audit adalah pekerjaan yang sering auditor lakukan dan pekerjaan yang menyenangkan serta penghasilan yang diterima dari penugasan audit sudah memenuhi kebutuhan auditor menyebabkan auditor tersebut tidak akan melakukan dan menghindari penyimpangan organisasi berupa: dalam bekerja akan mematuhi aturan dan norma yang berlaku dan melakukan tugas audit melalui prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada umumnya auditor inspektorat yang telah memiliki pengalaman audit sudah terbiasa dengan pekerjaan pemeriksaan dan menerima reward dari pekerjaan tersebut mengindikasikan bahwa auditor tersebut merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan yang dimiliki oleh auditor tersebut akan berimplikasi pada pekerjaan yang dilakukan selalu berdasarkan aturan yang telah ditetapkan dan norma yang berlaku, serta menyelesaikan tugas audit sesuai prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya.

14. Penyimpangan organisasi berpengaruh negatif terhadap kualitas audit

Hasil pengujian menunjukkan bahwa penyimpangan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas audit, dengan demikian hipotesis yang diajukan ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa penyimpangan yang terjadi dalam organisasi tidak menyebabkan kualitas

audit menjadi menurun. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lightner (1983), menemukan bahwa sejumlah akuntan secara signifikan menerima dan melakukan *under-reporting time*. *Under-reporting time* adalah melaporkan waktu yang dibutuhkan untuk audit lebih pendek daripada waktu yang sesungguhnya. Perilaku ini terjadi karena auditor tidak melaporkan dan tidak membebaskan seluruh waktu yang digunakan untuk melakukan tugas audit tertentu. Tindakan ini dilakukan auditor dengan cara mengerjakan program audit dengan menggunakan waktu personal, dan tidak melaporkan waktu lembur yang digunakan dalam pengerjaan program audit. Penyimpangan tersebut menurut Lightner tidak menyebabkan kualitas audit menjadi menurun karena auditor sudah sering dan mengetahui system akuntansi klien yang diaudit.

Selanjutnya, Robinson dan Bennett (1995) mendefinisikan penyimpangan tempat kerja sebagai kurangnya pemenuhan akan norma organisasi dan ekspektasinya. Perilaku menyimpang dapat dikaitkan dengan persepsi pekerja akan tekanan pekerjaan yang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan terhina Colbert *et al.*, (2004). Bennett dan Robinson (2000) meneliti dua jenis penyimpangan tempat kerja: (1) penyimpangan interpersonal langsung terhadap pekerja lain dan (2) penyimpangan organisasi yang terjadi di tempat kerja. Penyimpangan interpersonal dapat berbentuk perilaku langsung terhadap rekan kerja yang mengandung kekerasan, penghinaan, kegiatan fisik lainnya Robinson dan Bennett, (1995). Penyimpangan perilaku terhadap

organisasi diwujudkan dalam bentuk ketidak setujuan, tidak menjalankan norma organisasi, atau melanggar kebijakan organisasi.

Dalam melaksanakan tugasnya, auditor harus mengikuti standar audit yang terdiri dari standar umum, standar pekerjaan lapangan dan standar pelaporan serta kode etik akuntan. Dalam kenyataan di lapangan, auditor banyak melakukan penyimpangan-penyimpangan terhadap standar audit dan kode etik. Perilaku ini diperkirakan sebagai akibat dari karakteristik personal yang kurang bagus yang dimiliki seorang auditor. Dampak negatif dari perilaku ini adalah terpengaruhnya kualitas audit secara negatif dari segi akurasi dan reliabilitas. Pelanggaran yang dilakukan auditor dalam audit dapat dikategorikan sebagai sebuah Penyimpangan organisasi.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa apabila auditor datang dan pulang kantor tidak tepat waktu, bekerja tidak sebagaimana mestinya, memperlambat atau mempercepat, menyelesaikan tugas audit, menyelesaikan pekerjaan audit sesuai prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya dan tidak mematuhi perintah atasan serta norma-norma yang berlaku auditor tetap menghasilkan laporan audit yang diselesaikan selalu didukung dengan bukti yang akurat, laporan audit tepat waktu dan pekerjaan audit yang dibuat sesuai dengan standar/aturan yang telah ditetapkan sehingga laporan audit yang dibuat tidak dipermasalahkan/komplien oleh klien. Fakta tersebut dikarenakan tugas audit yang dilakukan oleh auditor inspektorat dari waktu ke waktu

setiap periode tidak mengalami banyak perubahan sehingga auditor yang melakukan pemeriksaan tanpa mengikuti prosedur yang telah ditetapkan secara penuh tetap akan menghasilkan laporan audit yang baik. hal ini dikarenakan oleh sifat pekerjaan yang dihadapi sifatnya rutinitas

Bab VI

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis serta pengujian hipotesis yang dilakukan sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dari keseluruhan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *self efficacy*, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan membuat *self efficacy* atau kepercayaan diri auditor semakin tinggi. Gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan cara ketua tim yang selalu memberi saran-saran kepada anggota tim audit untuk menyelesaikan tugas audit, menjadwalkan pekerjaan yang harus dikerjakan, memberi perhatian untuk kemajuan pekerjaan dan menjelaskan cara penyelesaian tugas audit yang harus dilakukan oleh anggota tim audit secara langsung dapat menimbulkan motivasi dan meningkatkan keyakinan diri yang tinggi anggota tim audit untuk melaksanakan pekerjaan yang terkadang sulit bagi auditor.
2. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kelelahan emosional auditor, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik tidak membuat kelelahan emosional menurun. Gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan senantiasa memutuskan apa dan bagaimana tugas yang harus dikerjakan, memberikan informasi yang diperlukan

untuk pekerjaan yang dihadapinya, selalu memberi perhatian untuk kemajuan pekerjaan dan memberi perhatian serta kepedulian terhadap kesejahteraan anggota tim audit tidak dapat menurunkan kelelahan emosional anggota tim audit dalam menghadapi tugas audit yang harus dikerjakan setiap hari. Hal ini disebabkan oleh kuantitas dan frekuensi audit dari sejumlah SKPD yang akan diaudit begitu banyak ditambah sebagian dari anggota tim auditor yang mempunyai sikap mengharapkan hasil pekerjaannya harus sempurna/perfect membuat anggota tim audit lelah dengan pekerjaannya sebagai auditor yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja auditor, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik membuat auditor semakin puas dalam bekerja. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan selalu memberi saran kepada anggota tim audit dalam menyelesaikan tugas auditnya, menjadwalkan pekerjaan pekerjaan yang harus dikerjakan, membantu anggota tim audit untuk membuat tugasnya lebih mudah dikerjakan dan mengatasi masalah yang dihadapi anggota tim audit sampai selesai pelaksanaan tugas audit membuat anggota tim audit merasa termotivasi dalam bekerja sehingga anggota tim merasa puas dengan pekerjaan yang dihasilkannya.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik

akan membuat komitmen auditor pada organisasinya semakin kuat. Gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan memastikan bahwa peran ketua tim dalam kelompok dipahami oleh anggota tim, meminta anggota tim audit mematuhi regulasi dan aturan standar yang berlaku, memperlakukan semua anggota tim audit setara dengan dirinya serta memberikan perhatian untuk kemajuan pekerjaan anggota tim membuat anggota tim audit mempunyai komitmen terhadap organisasinya. Hal tersebut diwujudkan dengan anggota tim audit bekerja lebih keras daripada yang diharapkan agar organisasi dapat sukses, organisasi memberi peluang terbaik dalam meningkatkan pekerjaan auditor, memberikan perhatian untuk kemajuan pekerjaan anggota tim audit membuat tim audit merasa bahagia dalam bekerja sehingga anggota tim audit berjanji akan menghabiskan sisa kariernya di organisasi tersebut.

5. *Self-efficacy* berpengaruh negatif terhadap kelelahan emosional, hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor dapat menurunkan kelelahan emosional auditor. Keyakinan diri auditor yang dapat menyelesaikan setiap pekerjaan audit ditugaskan, dapat menjalankan tugas audit tersebut dengan baik jika ditunjang dengan fasilitas yang lengkap membuat tim audit tidak mengalami kelelahan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal tersebut dapat dilihat dari anggota tim audit tidak perlu mengarahkan seluruh kemampuan dan tenaga untuk menyelesaikan pekerjaannya. Keyakinan diri yang tinggi

dimiliki oleh tim audit karena kemampuan dan pengalamannya menyebabkan seruit dan sebanyak apapun pekerjaan audit yang dihadapi dapat diselesaikan dengan baik tanpa menimbulkan rasa lelah dalam mengerjakan tugas audit tersebut.

6. *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor dapat membuat auditor puas dalam bekerja. Keyakinan diri anggota tim audit dapat memanager hal-hal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas audit membuat tim audit merasa bahwa tugas audit adalah pekerjaan yang menyenangkan dan sering dilakukan serta mendapat penghasilan yang sesuai disetiap penugasan audit. *Self efficacy* yang dimiliki anggota tim audit untuk menyelesaikan tugas audit dengan baik diperoleh dari pendidikan, pengalaman dan dukungan dalam tim sehingga menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku yang pada akhirnya memberi kepuasan terhadap tim audit.
7. *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor dapat membuat auditor komitmen terhadap organisasinya. Keyakinan diri anggota tim audit yang diwujudkan dengan menyukai pekerjaannya sebagai auditor dan dapat menyelesaikan setiap tugas audit dengan baik jika ada fasilitas yang lengkap membuat anggota tim audit bekerja lebih

dimiliki oleh tim audit karena kemampuan dan pengalamannya menyebabkan seruit dan sebanyak apapun pekerjaan audit yang dihadapi dapat diselesaikan dengan baik tanpa menimbulkan rasa lelah dalam mengerjakan tugas audit tersebut.

6. *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor dapat membuat auditor puas dalam bekerja. Keyakinan diri anggota tim audit dapat memanager hal-hal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas audit membuat tim audit merasa bahwa tugas audit adalah pekerjaan yang menyenangkan dan sering dilakukan serta mendapat penghasilan yang sesuai disetiap penugasan audit. *Self efficacy* yang dimiliki anggota tim audit untuk menyelesaikan tugas audit dengan baik diperoleh dari pendidikan, pengalaman dan dukungan dalam tim sehingga menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku yang pada akhirnya memberi kepuasan terhadap tim audit.
7. *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor dapat membuat auditor komitmen terhadap organisasinya. Keyakinan diri anggota tim audit yang diwujudkan dengan menyukai pekerjaannya sebagai auditor dan dapat menyelesaikan setiap tugas audit dengan baik jika ada fasilitas yang lengkap membuat anggota tim audit bekerja lebih

keras dari yang diharapkan oleh instansi serta akan menerima tugas apa saja agar tetap dapat bekerja di instansi/organisasi tersebut.

8. Kelelahan emosional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa kelelahan emosional auditor membuat auditor tetap komitmen terhadap organisasinya. Temuan ini didasarkan pada ketika auditor bangun pagi untuk memulai pekerjaannya merasa lelah dalam menghadapi pekerjaannya pada hari itu dan ditambah dengan adanya perasaan tertekan dalam mengerjakan pekerjaan audit tidak berdampak pada komitmen anggota tim audit menurun. Hal tersebut dikarenakan anggota tim audit tetap akan menerima tugas sebagai auditor sebab para tim audit yang bekerja di inspektorat kabupaten/kota telah menemukan nilai-nilai yang sama dengan nilai-nilai di instansi atau perusahaan dan disisi lain instansi juga memberi peluang terbaik kepada anggota tim audit dalam meningkatkan kinerjanya sehingga para anggota tim audit tetap akan membanggakan instansi tempat anggota tim audit bekerja kepada orang lain serta adanya rasa bangga pada karyawan apabila telah menjadi pegawai negeri sipil di lingkungan inspektorat yang pada akhirnya akan menghabiskan sisa kariernya di instansi tersebut.
9. Kelelahan emosional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa auditor yang mengalami kelelahan emosional dalam melaksanakan pekerjaannya membuat auditor tidak puas terhadap pekerjaan yang dihasilkannya. Hasil pengujian ini

didasarkan pada auditor yang merasa tertekan dengan pekerjaan audit dan bekerja berbelebihan pada pekerjaannya membuat anggota tim audit merasa tidak puas dalam melaksanakan pekerjaannya, hal tersebut disebabkan anggota tim audit tidak mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi pada setiap penugasan audit dan tidak mendapat peran dalam tim audit sehingga anggota tim audit merasa pekerjaan audit merupakan pekerjaan yang tidak menyenangkan..

10. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa komitmen auditor pada organisasinya membuat auditor puas dalam bekerja. Temuan ini didasarkan bahwa auditor yang bekerja keras untuk organisasinya, bangga pada organisasinya dan akan menghabiskan sisa kariernya di organisasi tersebut serta menerima setiap tugas audit yang diberikan kepadanya membuat anggota tim audit selalu mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi pada setiap penugasan audit dan selalu memberikan bantuan serta dukungan yang berkaitan dengan teknis pemeriksaan membuat tim audit merasa puas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
11. Kelelahan emosional berpengaruh positif terhadap penyimpangan organisasi, hal ini menunjukkan bahwa kelelahan emosional auditor dapat membuat terjadinya penyimpangan organisasi. . Temuan ini didasarkan bahwa anggota tim audit yang lelah dengan pekerjaan

audit karena beban kerja yang terlalu padat membuat anggota tim audit berperilaku menyimpang seperti menyelesaikan tugas audit tidak melalui prosedur yang telah ditetapkan, melakukan perubahan-perubahan prosedur audit yang telah ditetapkan sebelumnya dan sering mengabaikan perintah atasan atau norma yang berlaku. Ketika anggota tim audit mengetahui bahwa sumber daya tidak cukup untuk memenuhi permintaan pekerjaan atau ketika tambahan dukungan personil tidak menyediakan hasil yang diinginkan kelelehab emosional dapat muncul dan akan berdampak pada terjadinya penyimpangan dalam organisasi berupa mengabaikan perintah pimpinan, melakukan pemeriksaan tidak sesuai prosedur yang telah ditetapkan dan melanggar norma-norma pemeriksaan yang telah ditetapkan.

12. Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap terhadap penyimpangan organisasi, hal ini menunjukkan bahwa komitmen auditor terhadap organisasinya tetap terjadi penyimpangan dalam organisasi. Temuan ini sesuai dengan fakta di lapangan bahwa auditor yang bekerja keras untuk kesuksesan organisasinya, membanggakan organisasinya kepada orang lain, organisasi memberi peluang terbaik dalam meningkatkan kinerjanya dan adanya rasa bahagia anggota tim audit menghabiskan kariernya di lingkungan kerjanya akan tidak memberi pengaruh terhadap terjadinya penyimpangan dalam melakukan pekerjaan audit seperti tidak menyelesaikan pekerjaan audit dengan tepat waktu dan

menyelesaikan tugas audit tidak melalui prosedur yang telah ditetapkan.

13. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap penyimpangan organisasi, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja auditor yang tinggi dapat menyebabkan penyimpangan dalam organisasi menjadi berkurang atau menurun. Temuan ini didasarkan pada fakta di lapangan bahwa auditor yang merasa bahwa tugas audit adalah pekerjaan yang menyenangkan menyebabkan anggota tim audit dalam bekerja selalu mematuhi aturan dan norma yang berlaku dan mengerjakan tugas audit sesuai prosedur yang telah ditetapkan.
14. Penyimpangan organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas audit, hal ini menunjukkan bahwa penyimpangan yang terjadi pada organisasi dapat mempengaruhi kualitas audit. Temuan ini didasarkan bahwa apabila anggota tim audit datang dan pulang kantor tidak tepat waktu, bekerja tidak sebagaimana mestinya, menyelesaikan tugas audit tidak sesuai prosedur yang telah ditetapkan dan tidak mematuhi perintah atasan serta norma-norma yang berlaku tim audit tetap menghasilkan laporan audit yang diselesaikan didukung dengan bukti yang akurat, tepat waktu dan pekerjaan audit yang dibuat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Laporan audit yang dihasilkan oleh tim audit inspektorat kabupaten/kota selama ini jarang dipermasalahkan oleh pihak yang membutuhkannya.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dipaparkan di atas, maka saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Auditor inspektorat masih memerlukan pelatihan yang terkait dengan manajemen kepemimpinan agar auditor yang bertindak selaku ketua tim dalam penugasan audit dapat lebih efektif memimpin anggota timnya untuk dapat menyelesaikan penugasan audit di lapangan.
2. Kepercayaan diri (self efficacy) auditor inspektorat terhadap tugas penugasan audit perlu ditingkatkan dengan banyak mengikuti pelatihan yang terkait dengan tugas sebagai auditor diantaranya ; pendidikan dan latihan review laporan keuangan daerah, pendidikan dan latihan pengadaan barang dan jasa dan pelatihan standar akuntansi pemerintahan.
3. Untuk menghindari kelelahan emosional yang diakibatkan karena padatnya penugasan audit di inspektorat maka auditor inspektorat perlu memahami regulasi dan kode etik audit, komunikasi audit, penguasaan teknologi dan perpajakan serta psikologi audit.
4. Penyimpangan organisasi yang terkait dengan penugasan audit oleh auditor inspektorat dapat dieliminasi dengan cara ; ketua tim audit berkontribusi besar dalam penyusunan program kerja dan sering memberi saran serta solusi yang terkait dengan penugasan audit.
5. Kualitas audit inspektorat masih perlu ditingkatkan dengan cara program pemeriksaan dilaksanakan dengan tepat seperti ; dalam

pelaksanaan pemeriksa di lapangan pertemuan dengan klien perlu dilakukan sebelum pelaksanaan pemeriksaan untuk menugumpulkan informasi, pada saat pemeriksaan untuk konfirmasi temuan-temuan dan setelah selesainya pemeriksaan untuk merampunkan semua bukti-bukti hasil pemeriksaan.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap self efficacy kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi serta dampaknya terhadap kualitas audit di Inspektorat kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Selatan.

Hasil pengujian penelitian telah dipaparkan pada bagian bab sebelumnya, namun peneliti menyadari masih ada beberapa keterbatasan yang dapat mengganggu keakuratan pengujian yang dihasilkan :

1. Auditor Inspektorat kabupaten/kota yang terpilih dalam pengujian penelitian hanya inspektorat yang auditornya mengirim kembali kuisisioner yang dikirimkan oleh peneliti, sehingga masih ada auditor kabupaten/kota yang tidak terwakili dalam pengujian penelitian ini.
2. Auditor yang terpilih menjadi responden berasal dari latar pendidikan yang berbeda dan pengetahuan serta pengalaman audit agak beragam, sehingga responden cenderung memberikan penilaian sesuai dengan pengalaman yang dimiliki terhadap variabel yang diteliti, hal ini membuat peneliti khawatir terjadinya salah persepsi khususnya penilaian terhadap variabel kualitas audit.

3. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini tentu sangat rentang dengan bias, walaupun peneliti melakukan *cross chek* terhadap jawaban responden tetapi tentu kekhawatiran terhadap hasil yang bias tidak dapat dihindari.
4. Penelitian ini hanya melihat dan menguji pengaruh langsung antar variabel independen dengan variabel dependen yang masih perlu dibuktikan dengan pengujian secara tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen yang disebabkan oleh variabel intervening.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Latif Zagladi. 2005. Pengaruh Kelelahan emosional terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Organisasi dalam Pencapaian Komitmen Organisasional. *Jurnal Delegasi*. No. 1. 1-24.
- Abdullah, S.M. 2003. Hubungan antara efikasi diri dengan toleransi dengan adative selling pada agen asuransi jiwa. *Journal Insight* volume 1. no.2. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Wahgra Manggala Yogyakarta.
- Abraham R., 1998, *Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators*. *Journal Leadersh Organization Development* 19 (3):137-46.
- Ackoff Russell L, 1999. *Management Business*, Volume Edition, New York ; Willey.
- Allen, Arthur C. 1994. The Effect of Large Firm Auditor on Municipal Bond Rating Decision. *A Journal of Practice & Theory*. Vol. 13
- Ali, Muhamad, 2005, "Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Sorong", *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Th. IX, No. 2, Surabaya
- Amrizal, 2004. Pencegahan dan Pendeteksian Kecurangan oleh Internal Auditor. Jakarta: Direktorat Investigasi BUMN dan BUMD Deputi Bidang Investigasi.
- Ahearn KK, Ferris GR, Hochwarter WA, Douglas C, Ammeter AP., 2004, *Leader political skill and team performance*. *Journal Manage* 30(3):309-27.
- Alderman, CW., and J.W. Deitrick. 1978. "Survey of The Impact of Time Budgets on Audit Performance." *In Proceeding*, 456-474. American Accounting, Southeastern Regional Meeting, Sarasota, Florida.
- Alwisol, 2006. Psikologi Kepribadian, Edisi Revisi, Malang: UMM Press
- Anderson RE, Huang W-yR., 2005, *Empowering salespeople: Personal, managerial, and organizational perspectives*. *Psychol Market* 23(2):139-59.

- Arfan Ikhsan Lubis, 2010, *Akuntansi Keprilakuan* . Edisi II. Salemba Empat Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Avolio BJ, Zhu W, Koh W, Bhatia P., 2004, *Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*. *Journal Organization Behavior*, 25(8):951-68.
- Azwar, Saifuddin, 2003. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Babakus E, Cravens DW, Johnston M, Moncrief WC., 1999, *The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships*. *Academic Mark Science*, 27(1):58-70.
- Bandura A., 1997, *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman/Times Books.
- , 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A., & Locke, E. A. 2003. Self-efficacy dan tujuan efek negatif ditinjau kembali. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Barnes, R.M. 1980. *Motion and Time Study, Design and Measurement of works*. Seventh Edition. John Wiley and Sons, New York.
- Barry, D. 1994. *Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership*. *Organizational Dynamics*, 20, 31-47.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. 2003. *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bateman, T dan S. Strasser, 1984. *A Longitudinal analysis of antecedents of the antecedent of organizational commitment*. *Academy of Management Journal* 27: 95-112.
- Bazerman, M.H., K.P Morgan and Loewenstein G. 1997. *The Impossibility of Auditor Independence*. *Sloan Management Review*, 38 (Summer) : 89 - 94.
- Beatty, R.P. 1989. Auditor Reputation and The Pricing of Initial Public Offering ; *The Accounting Review* 64 (Oct) 693 - 709.

- Behn, Bruce K. 1997. The Determinants of Audit Client Satisfaction Among Clients of Big 6 Firms. *Accounting Horizons*. Vol. 11. NO. 1. Pp. 7- 24.
- Bennett RJ, Robinson SL. 2000. Development of a measure of workplace deviance. *J Appl Psychol*;85(3):349-60.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. 1964. *The Managerial Grid*. Houston Texas: Gulf Publishing Company.
- Brkich M, Jeffs D, Carless SA., 2002, *A global self-report measure of person-job fit*. *Eur Journal Psychology Assessment*, 18(1):43-51.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D.A., 2005. *Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational behavior and Human Decision Processes* 97, 117-134.
- Brown, Stevan P., Ganasan, Shankar and Challagalla, Goutam. 2001. "Self - Efficacy as a Moderator of Information Seeking Effectiveness". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. No. 5.
- Brown, Stevan P., & Peterson, R.A. 1993. *Antecedents and Consequences of Salespeople Job Satisfaction : Meta analysis and assessment of causal effect*. *Journal of Marketing Research*, 30. (1) : 63 - 77.
- Burn, J.M., 1978. *Leadership*. Harper & Row, New York
- Caputo, J. S., 1991. *Stress and burnout in library service*. Canada : the Oryx Press
- Carcello, J.V, R.H. Hermanson, and N.T. McGrath. 1992. *Audit Quality Attributes : The Perceptions of Audit Partners, preparers and Financial Statement users*, *Auditing : A journal of Practice & Theory* 11 (Spring) ; 1- 15
- Carey, Peter., Simnett, Roger. 2006. *Audit Partner Tenure and Audit Quality*. *The Accounting Review*.
- Cecilia Engko & Gudono, 2007. Pengaruh Kompleksitas Tugas dan Locus of Control Terhadap Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Auditor, *JAAI Volume* 11 No. 2, 105 - 124
- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, A dan Job Performance At Small And Middle-Sized

Firma Of Taiwan," Journal of American Academy of Business, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.

- Chemiss, C., 1980. *Staf burnout : Job stress in human services*. Beverly Hills ; Sage Publication.
- Chong, V. K. dan K. M. Chong. 2002. "Budget Goal Commitment and Informational Effect of Budget Participation on Performance". A Structural Equation Modeling Approach. Behavioral Research In Accounting. Vol 14. 65-86.
- Colbert AE, Mount MK, Harter JK, Witt LA, Barrick MR, 2004. Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *J Appl Psychol* 89 (4):599-609.
- Cooley, C.H. 1930. *Sociological Theory and Social Research*. New York: Henry Holt and Company.
- Copley, P.A. 1991. *The Determinants of Local Government Audit Fee : Additional Evience*. *Journal of Accounting Research in Governmental and Non Profit Accounting* 5; 3-23
- Cordes C.L. & Dougherty T.W., 1993, A review Cooley, C.H. 1930. *Sociological Theory and Social Research*. New York: Henry Holt and Company. *w and an integration of research on job burnout. Academy of Management Review* 18, 621-656.
- Cordes CL, Dougherty TW., 1993, *A review and an integration of research on job burnout. Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Craswell, A.T., J.R. Francis and S.L. Taylor., 1995. "Auditor Brand Name Reputations and Industry Specializations". *Journal of Accounting and Economics*, pp. 297-322
- Damayanti, RD. 2006. Hubungan Antara *Self-efficacy* dan *internal locus of control* dengan prokastinasi pada karyawan Depak. Kabupaten Purworejo. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Surakarta: Universitas Muhammdiyah Surakarta.
- Danim, Sudarman. 2002. *Menjadi Penelitian Kuantitatif Ancangan Metodologi, Presentasi dan Publikasi Hasil Penelitian Pemula Bidang Ilmu-ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora*. Bandung : CV. Pustaka Setia.
- DeAngelo, L. 1981. *Auditor Independence, Low balling and disclosure regulation*, *journal of Accounting and Economics*, Aug 113 - 127

- Deis D, Giroux G. 1992. Determinants of Audit Quality in The Public Sector. *Accounting Review*. 67 (oct) 462-79.
- Donnelly D.P., Quirin J.J., David O'Bryan. 2003. "Auditor Acceptance of Dysfunctional Audit Behavior: An Explanatory Model Using Auditor's Personal Characteristics". *Behavioral Research In Accounting*. Vol 15, 87
- Dunlop PD, Lee K, 2004. *Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel*. *J Organ Behav*; 25 (1): 67-80.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. 2002. *Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment*. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Evans, M.G., 1970. *The Effects of Supervisory Behavior on The Path-Goal Relationship, Organizational Behavior and Human Performance*. May, pp.277-278.
- Farber, B. A., 1991. *Crisis in education ; Stress management (7th.ed)*. New York : America.
- Ferris, K. 1981. "Organizational Commitment and Performance in A Professional Accounting Firm." *Accounting: Organizations and Society* 6: 317-325
- Ferdinand A, 2002. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2, Seri Pustaka Kunci 03/BP UNDIP.
- Ferdyawati, Dina. 2007. Hubungan Antara Efikasi Diri Dan Efektivitas Kepemimpin Dengan Toleransi Terhadap Stres Pada Guru SD Negeri Di Donorejo Pacitan. *Skripsi (tidak diterbitkan)*. Surakarta: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Fiedler, F. E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Folkman, S., & Lazarus, R.S.(1984). *Stress, Appraisal and Coping*. McGraw-Hill.
- Ford, J, K., Quisnones, M, A, 1992, *Factors Affecting the Opportunity to Perform Trained Tasks on the Job*, *Personnel Psychology*, p511-527.
- Freudenberger, H. J. 1974. *Staff burnout*. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.

- Ganzach Y. 1998. "Intelligence of Satisfaction". Academy of Management, Journal Volume 41 No. 5.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., and Robert Konopaske. 2003. "Organizations : Behavior, Structure, Process" (Eleventh Edition)., Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Gibson, James L. et.al. 1988. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. 4th ed, Richard D. Irwin Inc.
- Gist ME., 1987, *Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management*. Academy of Management Review, 12(3):472-85.
- Gerald Graham, 1985. *Welch Philosophy : Leadership defined by Quality of employees*. Wichita Business Journal.
- Goleman, D., Boyatziz, R., & McKee. 2000. *The New Leaders Transforming the Art Leadership into The Science of Result* . London: Little Brown.
- Grandey, AA & Cropanzano R, 1999. *Conservation of Resources model of Applied ; work conflict and family tensions*. Colorado State University. Journal Vocational Behavior 54, 350 - 370.
- Grandey AA, Dickter DN, Sin H-P. 2004. *The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees*. J Organ Behav; 25(3):397-418.
- Grandjean, E. & K. Kogi. 1971. *Introductory Remarks Kyoto Symposium on Methodology of Fatigue Assessment*. Japan: n.p.
- Grau, Artis A.B., Walters, J.H., Licata, J.W. 2001; *Role Stressor, Service Worker Job Resourcefulness and Job Outcomes : An Empirical Analysis*. Journal of Business Research 59, pp 779-791.
- Green, G. 1992 *The Relation Between High School Athletic Administrators' Job Satisfaction and Job Related Stress (Athletic Administrators)*, PhD, The Florida State University, Pro Quest-Dissertation Abstracts.
- Gregson. T. 1992. *An Investigation of the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment in turnover models in accounting*. Behavior Research in accounting 4 ; 80 - 95.
- Hair, J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., and Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. NJ. Prantice Hall.

- Halbesleben JRB, Buckley MR, 2004. *Burnout in organizational life*. *J Manage*; 30(6):859-79.
- Hambawany, E. 2007. Hubungan Antara Self Efficacy dan Persepsi Anak Terhadap Perhatian Orang Tua dengan Prestasi Belajar pada penyandang Tuna Daksa. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Harini, Dwi., Agus Wahyudin dan Indah Anisykurillah. 2010. Analisis Penerimaan Auditor atas *Dysfunctional Audit Behavior* : Sebuah Pendekatan karakteristik personal auditor. Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto
- Hariyanto, Novan. 2001. Analisis pengaruh faktor-faktor self efficacy terhadap kinerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pekerja jarak jauh (teleworkers). Tesis. Semarang : Program Pascasarjana Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang,
- Harrison DA, Newman DA, Roth PL., 2006, *How important are job attitudes? Metaanalytic comparison of integrative behavioral outcomes and time sequences*. *Academy Management Journal*; 49(2):305-25.
- Hartanto.1986. *A Comparison of American and Indonesian Follower's Preference for Initiation of Structure and Consideration : A Follower Perspective of Leader Behavior*. Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Minneapolis Minnesota.
- Heidrajaahcman dan Husnan Suad. 2000 *"Manajemen Personalia"*, Yogyakarta, BPFE
- Hersey, P., & Blanchard, K. H., 1969. Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23, 26-34.
- Hogan, C.E., and D.C. Jeter. 1999. *"Industry Specialization by Auditors"*. *Auditing : A Journal of Practice & Theory* 18 (Spring) 1 - 17
- House, R.J. and Dessler, G., 1974. *The path goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests*. In: J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds.), *Contingency Approaches to Leadership*. Southern Illinois University Press, Carbondale, IL, pp. 29-55.
- House R.J. ,1977, *A theory of charismatic leadership*. In *Leadership: The Cutting Edge* (Hunt J.G. & Larson L.L. eds), Southern Illinois University Press, Carbondale, IL, USA, pp. 189±207.
- House R.J. 1971, *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

- Hoy W.K., & Miskel C.G. 1987, *Educational Administration Theory, research and practice* (3rd ed). New York: Random House.
- Hoyle, J. 1978. *Mandatory Auditor Rotation: The Arguments and an Alternative*. *The Journal of Accountancy*, 145, 69-78..
- Hughes, R.L., Giannett, R.C. & Curphy, G.J, 1999. *Leadership Enchancing the Lessons of Experince*. New York ; McGraw-Hill Irwin.
- Humphrey, R. H. 2002 *The many faces of emotional leadership*. *Leadership Quarterly* 13(5), 493-504.
- Humphreys, J.H., Weyant, L.E., Sprague, R.D., 2003. *Organizational commitment: the roles of emotional and practical intellect within the leader/follower dyad*. *Journal of Business and Management* 9 (Spring (2)), 189-209.
- Ikhsan, A. dan M. Ishak. 2005. *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ishak, Muhammad. 2000. "Analisis Faktor-faktor Penentu Kualitas Audit Menurut Persepsi Klien." Tesis tidak dipublikasikan, Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi UGM
- Ivancevich, John M., and Matteson, M.T., 1990 *"Organizational Behavior an Management"*, Richard D. Irwin Inc., Homewood Boston.
- Janssen PPM, Peeters MCW, Jonge Jd, Houkes I, Tummers GER. 2004. *Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference*. *J Vocat Behav* ;65(3):411-29.
- Jay Prakass Mulki, Jaramillo F, , Locander WB., 2006, *The role of time wasted in sales force attitudes and intention to quit*. *International Journal Bank Mark*; 24(1):24-36.
- Jex, S. M. P.D. Bliese, S. Buzzell, and J. Primeau. 2001. *The Impact og Self Efficacy on Stressors=Strain Relations : Coping Style as an Explanatory Mechanism*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86 (3), p. 401 - 409.
- Jones, G.R. 1986. *Socialization tactics, self efficacy and newcomers adjustments to organizations*. *Academy of Management Journal*, 29. Pp. 262-279..

- Judge, Timothy A. 2006. *Promote Job Satisfaction Through Mental Challenge*. The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior. Blackwell Publishing: Victoria-Australia
- Kahai SS, Sosik JJ, Avolio BJ. 1997, *Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment*. *Pers Psychology* ;50(1):121-46.
- Karina Nielsen., Randall, Raymond., Yarker, Joanna., Brenner, S.-O., 2008. *The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study*. *Work & Stress* 22 (1), 16-32.
- Kalbers, L.P dan Timothy J. Forgary, 1995. *Professional and its consequences: a study of internal auditors, auditing* ; *Journal of Practice and Theory*, Vol 14 No.1
- Khikmah, Siti Noor. 2005. Pengaruh Profesionalisme Terhadap Keinginan Berpindah Dengan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Maksi Undip*, Vol. 5 Agustus
- Kinman, Gail and Russell Kinman, 2001, "The Role of Motivation to Learn in Management Education", *Journal of Workplace Learning*, Vol.13 No.4 P. 132- 143.
- Kotler, P., Fahey, L., and Jatusripitak, S. 1985. *The New Competition*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Krishnan, G. Schauer. 2000. "Audit Quality and The Pricing of Discretionary Accruals", Working Papers.
- Kreitner, R. & Kinichi, A. 1998. *Organizational Behavior*. 4th Edition. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Kurniawan, I.H. 2004. Hubungan Antara Keyakinan Orang Tua Atas Manajemen Konflik antar Saudara, Jenis Kelamin Orang Tua dan Status Sosial, Ekonomi Orang Tua dan Strategi Manajemen Konflik dalam Interaksi antar Saudara Kandung. *Tesis* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Landy, F. J. and Becker, W. S. 1987. *Motivation theory reconsidered*. *Research in Organizational Behaviour*, 9:1-38.
- Laschinger, 1999, "Leader Behaviour Impact on Staff Nurse Empowerment, Job Tension and Work Effectiveness", *Journal of Nursing Administration*, No. 5, p.28-39.

- Lawler III. 1998. *Job Satisfaction and Expression of Emotion in Organizations*. Psychological Bulletin.
- Lee R.T. & Ashforth B.E., 1996, *A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout*. Journal of Applied Psychology 81, 123-133.
- Lee, C and Bobko P, 1994, *Self Efficacy Belief: Comparison of Five Measurement*, Journal of Applied Psychology. Vol: 79, p: 364-369.
- Lightner, S. M., Leisenring, J. J. & Winters, A. J. 1983. *Underreporting Chargeable Time*, Journal of Accountancy pp. ⁵²⁻⁵⁷.
- Likert, R. 1961. *New patterns of management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Likert, R., 1967. *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P., 2003. *Matching leadership styles with employment modes: Strategic HRM perspective*. Human Management Resource Review, 13, 127-152.
- Locke, E.A., Latham, G.P., 1991. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Low George S, 2000, "*Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout*", European Journal of Marketing, Vol.35 No.5/6 p.587-611.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw Hill
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Luthans, Fred, 2006, "*Perilaku Organisasi*", Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Maier and Brunstein. 2001. *The Role of Personal Work Goals in Newcomers Job Satisfaction and Organizational Commitment : A Longitudinal Analysis*. Journal of Applied Psychology. Vol. 86. No. 5.
- Maslach C. & Jackson S.E., 1981, *The measurement of experienced burnout*. Journal of Occupational Behavior 2, 99-113.

- , 1981, *Burnout Inventory*. Research Edition, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, USA.
- Maslach C., 1993, *Burnout: a multidimensional perspective*. In *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (Schaufeli W.B., Maslach C. & Marek T. eds), Taylor & Francis, New York, pp. 19-32.
- Maslow, A.H. 1943. *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review* ; Vol. 50, pp 374-396
- , 1954. *Motivation and Personality*: New York ; Addison-Wesley.
- Mathieu, J. 1991. A Cross Level Nonrecursive Model of the Antecedent of Organizational Commitment and Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 76 (5) : 607-618.
- Mathieu, J E., Tannenbaum, S I., Salas, E, 1992, *Influence of Individual and Situational Characteristics on Measure of Training Effectiveness*, *Academy of Management Journal*, p828-847.
- Mautz, R.K., and Sharaf, Hussein, A. 1961. *The Philosophy Auditing*. American Accounting Association, USA.
- Mayangsari, Sekar. 2003. Pengaruh Keahlian dan Independensi terhadap Pendapat Audit : Sebuah kuaisiekperimen, *Riset Akuntansi Indonesia* Vol. 6. No. 1.
- McClelland, D. C. 1985. *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McClurg, L.N. 1999. "Organizational Commitment in The Temporary Help Service Industry". *Journal of Applied Management Studies*. 5-26
- McFarland, R.A. 1972. *Understanding Fatigue in Modern Life*. *Kyoto Symposium on Methodology of Fatigue Assessment*. Industrial Fatigue Research Committee of the Japan Assessment of Industry Health, Japan.
- McGregor, D. 1957. *The Human Side Enterprise*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, April 19.
- , 1961. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- McKinley , S., Pany, K and Reckers. 1985. *An Examination of the Influence of CPA firm Type, Size and MAS Provision on Loan*

officer Decision and Perception, Journal of Accounting Research, Vol. 23 No 2, pp. 887 – 896.

- McLaren, N.L. 1958. Rotation Auditors. The Journal of Accountancy, July, 41-44.
- Meyer & Allen, Benkhoff, Birgit, 1997, *Ignoring Commitment is Costly : New Approaches Establish The Missing Link Between and Performance*, Human Relations, Vol.50, No.6, pp:701-726.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., 1993. *Commitment to organizations and occupations: extension of a test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology 78, 538-551.
- Meyer, John P., D.Ramona Bobocel, Natalie J. Allen, 1991, "Development of Organizational Commitment during the First Year of Employment : A Longitudinal Study of Pre-and Post-Entry Influences", Journal of Management, Vol.17, No.4 p.717-733.
- Mitchell, T.R., Smyser, C.M., & Weed, S.E. 1975. "Locus of Control : Supervision and work Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 18, 623-30.
- Moch.Nazir. 2003, Metode Penelitian, Salemba Empat, Jakarta,63.
- Mock, T.J, dan M. Samet. 1982. *A Multi Attribute Model for Audit Evaluation*. In Proceedings of the VI University of Kansas Audit Symposium.
- Mowday, RT., Steers, RM and Porter, LW. 1979. "The Measurement of Organizational Commitment". Journal of Vocational Behavior. Vol. 14. Pp. 224-247.
- _____ 1992, *Employee Organization Link Ages*, New York, Academic Press.
- Mueller, Daniel J 1986. *Measuring Social Attitudes: A Handbook for Researchers and Practitioners*. New York: Teachers College Press, Columbia University.
- Muldary, T. W. 1983. *Burnout and health professional : Manifestations and management*. California : Capistrano Publication.
- Nouri, H. dan R. J. Parker. 1996. "The Effect of Organizational Commitment on Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack". Behavioral Research In Accounting. Vol 8. 74-90.

- O'Keefe, T.B., Simunic, D. and Stein, M.T. 1994. *The Production of Audit Services: Evidence form an Major Public Accounting Firm.* Journal of Accounting Research. 32.2., 241 – 261
- Otley, D., and B. Pierce. 1995. *The Control Problem in Public Accounting Firms: An Empirical Study of The Impact of Leadership Style.* Accounting Organizations and Society 20:405-420.
- Organ DW, Podsakoff PM, MacKenzie SB. 2006. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences.* Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Palma, Chyntia Dwi, 2006. "Pengaruh Dimensi Komitmen Profesional terhadap Kinerja Auditor" (Studi Kasus pada Kantor Inspeksi PT BRI Semarang), Skripsi. Purwokerto: Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman.
- Palmrose, Z.V. 1989. Audit Fee and Auditor Size Further Evidence. Journal of Acccounting Research 24 (1) : 97 – 110.
- Pasewark, W.R and Strawser. J.R. 1996. The determinant and outcomes associated with job insecurity on a professional accounting environments. Behavioral Research in Accounting 8. 91 – 113.
- Paulin M, Ferguson RJ, Bergeron J., 2006, *Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages.* Journal Business Reseach, 59(8): 906-15.
- Pearson CM, Porath CL, 2005. *On the nature, consequences, and remedies of workplace incivility: No time for "Nice"? Think again.* Acad Manage Exec; 19 (1):7-18.
- Pervin, L. A., & John, O. P. 1997. *Personality: Theory and research* (7th edition). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Perryer, Chris and Jordan, Catherine, 2005, "The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study In The Australian Public Sector," *International Journal of Public Administration*, 28:379-396.
- Phoon, W.O. 1988. *Practical Occupational Health.* JBW Printers & Binders Pte. Ltd. Singapore.
- Pillai, R., & Williams, E.A. 2004. *Transformational Leadership, Self Efficacy, Group Cohesiviness, Commitment and Performance ;* Journal of Organizational Change Managemet.

- Prapaskah, Schmidt, & Schmidt, 2006. Research Note : An Exploratory Analysis of Sales person Perception of The Criteria Used in Performance Appraisals Job Satisfaction and Organizational Commitment : Journal of Personal Selling & Sales Management. Vol. XX No. 2 . pp. 78 – 80.
- Qui, Y.C., 1999, *Kinetic and Mass Transfer Studies of the Reactions between Dichlorophenols and Ozone in Liquid-Liquid and Gas-Liquid Systems*, A Dissertation, Mississippi State University.
- Rafaeli A, Sutton RI. 1987. *Expression of emotion as part of the work role*. Acad Manage Rev; 12(1):23–37.
- Randall, D. M., 1990. *The Consequencess of Organization Commitment : Methodological Investigation* : Journal of Organization Behavior. Pp 361-378.
- Ratna. 2008. Rasa Harga Diri dan Keyakinan Diri. <http://ratnaz.multiply.com/journal/item/36>) (Tanggal akses: 11 Januari 2010
- Rhode, J.G. 1978. "Survey On The Influence of Selected Aspects of The Auditor's work Environment On Professional Performance of Certified Public Accountants." Issued as *The Independent Auditor's Work Environment : A Survey*. New York, NY: American Institute of Certified Public Accountants
- Riduwan, A. 2006. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Bandung : Alfabeta
- , 2008. *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung. Alfabeta.
- Robbins, Stehen, P. 2001. *Organizational Behavior Foundation of Individual Behavior*. New Jersey, Prentice Hall.
- 2007, *Perilaku Organisasi*. Terj: Benyamin Molan. New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Robinson SL, Bennett RJ., 1995, *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study*. Academy Management Journal, 38(2):555–72.
- Ruyter, K., Moorman, L. and Lemmink, J. 2001. *Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technologi markets*, Industrial Marketing Management, Vol. 30 No. 3, pp. 271- 86.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J, M., & Grau, R. 2002. *Desde el "burnout" al "engagement" : una nueva perspectiva*

(From "burnout" to "engagement" : A new Perspective). *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, 16, 117-134.

- Samelson D., S. Lowensohn., and L.E. Johnson, 2006. *The Determinants of Perceived Audit Quality and Auditee Satisfaction in Local Government. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 18 (2): 139-166.
- Sarafino, E. P. 1990 *Health psychology biopsychology interaction*. New York : John Wiley & Son.
- Sarros, J.C., Santora, J.C., 2001. *The transformational-transactional leadership model in practice. Leadership & Organization Development Journal* 22 (8), 383-393.
- Schachter, S. & Singer, J. E. 1962. *Cognitive, Social, and Physiological Determinants of Emotional State. Psychological Review*, 69(5), 379-399.
- Schroeder, M.S., I Salomon and D. Vickrey. 1986. "Audit Equality: The Perception of Audit Committee Chairpersons and Audit Patners." *Auditing : A Journal of Practice & Theory* 5. (Spring): 86 - 94
- Schuler, R.S., Jackson, Susan, E.1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Shockley, R.A. 1981. *Perceptions of Auditors Independence: An Emperical Analysis. The Accounting Review*, 55, 4. 785-800.
- Shockley, R. and R. Holt. 1983. *A Behavioral Investigation of Supplier Differentiation in the Market for Audit Services. Journal of Accounting Research* 21 : 545 - 564.
- Sigiro dan Cahyono, 2005, Analisis Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja ditinjau dari *Locus of Control*, Tipe Kepribadian dan *Self Efficacy*, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vo. 5, No. 2.
- Silaban, G., Setyawati, LM., Supardi, S. 1996. *Jadwal Kerja dan Kelelahan Tenaga Kerja Wanita di PT Sibalec Yokyakarta*, BPPS : UGM 10 (IC) Yokyakarta.
- Singarimbun, Masri. 1995. *Metode Penelitian Survey*. LP3S. Jakarta..
- Singleton, W.T. 1972. *Introduction to Ergonomics*, WHO. Geneva.

- Singh R, Greenhaus JH., 2004, *The relation between career decision-making strategies and person-job fit: A study of job changers*. Journal Vocational Behavior, 64 (1):198-221.
- Smet, B. 1994. *Psikologi kesehatan*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Smith, Kirk, Eli Jones and Edward Blair, 2000. "Managing Salesperson Motivation in a Territory Realignment", Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XX, No 4 P. 215 - 226
- Sovya Desianty 2005, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasial Pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang, Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Vol. 2 No. 1 Januari 2005.
- Spector PE., 1985, *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey*. America Journal Community Psychology, 693-713.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of leadership A Survey of Theory and Research*. New York : The Free Press.
- Stevan Hobfoll. 1988. *Resource Conservation as community psychology*, Kent State University. Jurnal Komunitas Psikologi 21,128-147.
- Strawser, Robert H, John M, Ivencevich., and Herbert L. Lyon, 1969. A Note on the Job Satisfaction of Accountang in Large and Small CPA Firms, Journal of Accounting Research, Vol 7No. 2 pp 339-345
- Strutton D, Pelton LE, Lumpkin JR. 1993. *The relationship between psychological climate and salesperson-sales manager trust in sales organizaticns*. J Pers Sell Sales Manage; 13:1-14 (Fall).
- Sugiyono. 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Suhana, 2007, *Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)*, Usahawan No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53
- Sujak, Abi, 1990, *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya dalam Prilaku Organisasi)*, CV.Rajawali, Jakarta.
- Suma'mur. 1997. *Higiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja*. PT. Gunung Agung. Jakarta.

- Sutalaksana, Iftikar. 1995. *Teknik Tata Cara Kerja*. TI ITB Bandung.
- Sutton, S.G. 1993. "Toward an Understanding of the Factors Affecting the Quality of Audit Process." *Decision Sciences*, 24:88-105.
- Suwandi dan Nur Indriantoro. 1999. Pengujian Model Turnover : Studi Empiris Pada Lingkungan Akuntan Publik, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. No. 2 Juli.
- Syafar, Abdul Wahid, 2000. Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya Terhadap Gaya Kepemimpinan Kasus Indonesia, *Jurnal Siasat Bisnis* no. 4, vol 2.
- Tannenbaum, S, I., Mathieu, J, E., Salas, E., Bowers A, C, 1991, *Meeting Trainees Expectations Influence of Training Fulfillment on The Development of Commitment, Self Efficacy, and Motivation*, *Journal of Applied Psychology*, p759-769.
- Teoh, S.H., and T.J. Wong., 1993. "Perceived Auditor Quality and The Earnings Respon Coefficient". *The Accounting Review*. Pp. 346 - 366
- Thio Anastasi Petronila dan Yuke Irawati, 2006, Hubungan Karakteristik Personal Auditor Terhadap Tingkat Penerimaan Penyimpangan Perilaku Dalam Audit, *Jurnal Akuntansi* Vol. 6 No. 1.
- Thoha, M, 1999. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Thoriakson Alan J.H. & Robert P. Murray, 1996, "An Empirical Study of Empowerment in the Workplace", *Journal Group & Organization Management*, Vol. 21 No.1 pp: 67-83.
- Trisnaningsih, S. 2004. Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur), *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol 6, No.2, Mei, 199-216.
- Turnipseed, David, & Moore, James S. 1997. *The Emotional Exhaustion and Stress of Health Care Professionals: An Exploratory Study* <http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings/97wds515.txt>.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J., Puranam, P., 2001. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal* 44 (1), 134-143.

- Walumbwa, et, al, 2005, "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms", Human Resources Development Quarterly, Vol 16, No. 2, p.235-256
- Wahyuddin, M., dan Djumino, A. 2006. "Analisis Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di kabupaten Wonogiri". Jurnal BENEFIT, Vol. 1 No. 2 UMS Surakarta.
- Warren, S. and Parker, L. 1989, "Bean counters or bright young things? Towards the visual study of identity construction among newly qualified professional accountants", Qualitative Research in Management and Accounting, Vol. 6 No. 4 (forthcoming).
- Wentzel, K. 2002. "The Influence of Fairness Perception and Goal Commitment on Managers Performance In Budget Setting". Behavioral Research in Accounting. Vol. 12.
- Wicaksono, 2008. Pentingnya Sebuah Keyakinan Diri. <http://aryowicaksonobp.blogspot.com/2007/12> ((17 September 2010)
- Widagdo, Ridwan. 2002. Analisis Pengaruh Atribut-atribut Kualitas Audit Terhadap Kepuasan Klien. Tesis tidak dipublikasikan, Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.
- Wignjosoebroto, S., 2000, Ergonomi, Studi Gerak dan Waktu : Teknik Analisis untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta : PT. Gunawidya.
- Witt LA, Andrews MC, Carlson DS., 2004, *When conscientiousness isn't enough: Emotional exhaustion and performance among call center customer service representatives*. Journal Management , 30(1):149-60.
- Wright TA, Hobfoll SE., 2004, *Commitment and psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout*. Journal Business Management, 9(4): 399-416.
- Yammarino FJ, Waldman DA., 1999, *Performance in relation to job skill importance: a consideration of rater source*. Journal of Applied Psychology, 78(2):242-9.
- Yulk, Gary A, 1989. "Managerial Leadership : A Review of Theory and Research", Journal of Management, Vol 15, No 2, 251-289.

Yuki, Gary A. 1998. *Leadership In Organization*, Mc Graw Hill Book Co, Singapore

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 79 tahun 2005 Tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggara Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/05/M.PAN/03/2008 tanggal 31 Maret 2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah.

Lampiran

Makassar, Oktober 2012

Kepada,
Yth Bpk/Ibu/Sdr/i Auditor Inspektorat
di Tempat

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Program Doktor (S-3) Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar yang saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Self Efficacy, Kelelahan Emosional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Penyimpangan Organisasi Serta Dampaknya Terhadap Kualitas Audit.**" Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat sarjana S-3 Program Studi Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar. Berkaitan dengan hal tersebut, Saya mohon bantuan kepada Bapak/Ibu/Sdr/i untuk bersedia mengisi kuesioner dengan pernyataan-pernyataan yang tertera sebagai berikut ini. Bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i sangat berarti demi terselesaikannya penelitian ini.

Atas bantuan dan kesedian Bapak/Ibu/Sdr/i dalam mengisi kuesioner ini, dengan rendah hati Saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Asri Usman

Mahasiswa Program Doktor (S-3)
Ilmu Ekonomi Universitas
Hasanuddin

IDENTITAS RESPONDEN

(Mohon Bapak/Ibu/Sdr/i mengisi semua pertanyaan sesuai dengan data pribadi)

- Nama : (Boleh tidak diisi)
- Usia :
- Jenis Kelamin* : () Pria () Wanita
- Pendidikan terakhir/yang sedang ditempuh : () D3/ () S1/ () S2/ () S3
(Coret yang tidak perlu)
- Inspektorat tempat anda bekerja :
.....
- Pengalaman kerja di Inspektorat : Tahun Bulan
- **Pilih Pilihlah salah satu jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda silang (x) !**

PETUNJUK PENGISISAN

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang tersedia!

Keterangan pilihan jawaban adalah sebagai berikut :

- Skor 1 : Sangat Tidak Setuju/Sering**
- Skor 2 : Tidak setuju/ Sering**
- Skor 3 : Ragu-ragu**
- Skor 4 : Setuju/Sering**
- Skor 5 : Sangat setuju/Sering**

A. Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Jawaban				
	Direktif	STS	TS	R	S	SS
1	Ketua Tim membuat anggota tim audit paham apa yang diharapkan dari ketua tim pada suatu penugasan	1	2	3	4	5
2	Ketua tim memutuskan apa dan bagaimana tugas yang harus dikerjakan anggota tim audit	1	2	3	4	5
3	Ketua tim hanya memberikan informasi yang diperlukan untuk pekerjaan anggota tim audit	1	2	3	4	5
4	Ketua tim memastikan bahwa peranannya dalam kelompok dipahami oleh anggota tim audit	1	2	3	4	5
5	Ketua tim selalu memberikan saran-saran kepada anggota tim audit guna penyelesaian tugas audit	1	2	3	4	5
6	Ketua Tim menjadwalkan pekerjaan yang harus dilakukan anggota tim audit	1	2	3	4	5
7	Ketua Tim mempertahankan standar kinerja yang pasti	1	2	3	4	5
8	Ketua Tim meminta anggota tim audit untuk mematuhi regulasi dan aturan-aturan standar yang berlaku	1	2	3	4	5
Pernyataan		Jawaban				
Suportif		STS	TS	R	S	SS
9	Ketua tim adalah orang yang ramah dan bisa diajak	1	2	3	4	5

10	Ketua Tim memperlakukan semua anggota tim audit setara dengan dirinya	1	2	3	4	5
11	Ketua tim selalu memberikan perhatian untuk kemajuan pekerjaan anggota tim audit	1	2	3	4	5
12	Ketua tim melakukan hal-hal kecil yang membuat tim audit senang menjadi anggota tim audit	1	2	3	4	5
13	Ketua Tim menjelaskan cara penyelesaian tugas audit yang harus dilakukan oleh anggota tim audit	1	2	3	4	5
14	Ketua tim selalu menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota tim audit	1	2	3	4	5
15	Ketua Tim memiliki inisiatif untuk melakukan perubahan dalam tugas audit	1	2	3	4	5
16	Ketua tim membantu mengatasi masalah yang dihadapi anggota tim audit sampai selesai pelaksanaan tugas audit	1	2	3	4	5
17	Ketua tim membantu anggota tim audit untuk membuat tugasnya lebih mudah dikerjakan	1	2	3	4	5

B. Self Efficacy

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1	Saya mampu untuk menyelesaikan setiap pekerjaan audit yang ditugaskan oleh ketua Tim	1	2	3	4	5
2	Saya memiliki ketrampilan audit yang sama atau melebihi daripada teman-teman saya	1	2	3	4	5
3	Dalam bekerja saya menyukai pekerjaan audit yang menantang	1	2	3	4	5
4	Saya yakin akan menjalankan tugas audit tersebut dengan baik bahkan jika tugas tersebut menjadi kompleks.	1	2	3	4	5
5	Saya dapat menyelesaikan tugas audit jika ada orang lain/teman yang membantu untuk memulainya	1	2	3	4	5
6	Saya dapat menyelesaikan tugas audit dengan baik jika ada fasilitas yang lengkap untuk membantu.	1	2	3	4	5
7	Saya dapat manage hal-hal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas audit tersebut	1	2	3	4	5

C. Kelelahan Emosional

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1	Saya lelah dengan pekerjaan sebagai auditor	1	2	3	4	5
2	Saya kelelahan ketika bangun di pagi hari untuk menghadapi pekerjaan audit pada hari itu.	1	2	3	4	5

3	Saya sangat lelah dengan pekerjaan audit yang menjadi tanggung jawab saya.	1	2	3	4	5
4	Saya tertekan dengan pekerjaan audit yang menjadi tanggung jawab saya	1	2	3	4	5
5	Saya termanfaatkan di akhir hari pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	1	2	3	4	5
6	Saya mengarahkan seluruh kemampuan dan tenaga untuk menyelesaikan pekerjaan audit yang menjadi tanggung jawab saya	1	2	3	4	5
7	Saya bekerja terlalu berlebihan pada pekerjaan saya	1	2	3	4	5
8	Bekerja dengan klien sepanjang hari sangat menegangkan untuk saya	1	2	3	4	5
9	Bekerja dengan klien secara langsung membuat saya stress berlebihan	1	2	3	4	5

D. Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1	Saya bekerja lebih keras daripada yang diharapkan agar instansi /organisasi dapat sukses.	1	2	3	4	5
2	Saya membanggakan instansi/organisasi ini kepada orang di instansi/organisasi lain	1	2	3	4	5
3	Saya akan menerima tugas apa saja agar dapat tetap bekerja di organisasi/instansi ini.	1	2	3	4	5

4	Saya menemukan bahwa nilai-nilai saya sama dengan nilai-nilai organisasi/instansi	1	2	3	4	5
5	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya merupakan bagian dari organisasi ini.	1	2	3	4	5
6	Organisasi/instansi memberikan peluang yang terbaik dalam meningkatkan kinerja pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
7	Saya bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi/instansi ini	1	2	3	4	5

E. Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Audit adalah pekerjaan yang sering saya lakukan	1	2	3	4	5
2.	Tugas audit adalah pekerjaan yang menyenangkan	1	2	3	4	5
3.	Besarnya penghasilan dari setiap penugasan audit sesuai harapan saya	1	2	3	4	5
4.	Penghasilan dari penugasan audit sudah dapat memenuhi kebutuhan saya	1	2	3	4	5
5.	Saya Selalu mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan / potensi pada setiap penugasan audit	1	2	3	4	5
6.	Saya selalu diberikan kesempatan/peluang untuk mendapatkan peran dalam tim audit	1	2	3	4	5
	Dalam penugasan audit, ketua tim selalu memberikan bantuan /					

7.	dukungan terutama yang berkaitan dengan teknis pemeriksaan	1	2	3	4	5
8.	Dukungan dari teman-teman dalam tim selalu saya dapatkan dalam penugasan audit	1	2	3	4	5

F. Penyimpangan Organisasi

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Saya sering menyelesaikan tugas audit tidak melalui prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya	1	2	3	4	5
2.	Dalam pelaksanaan Audit dilapangan saya sering melakukan perubahan perubahan prosedur audit yang telah ditetapkan sebelumnya.	1	2	3	4	5
3.	Bukti-bukti yang saya kumpulkan sering tidak cukup untuk mengenai hal-hal yang sifatnya material	1	2	3	4	5
4.	Saya sering mengabaikan untuk mematuhi perintah atasan/norma-norma yang berlaku	1	2	3	4	5
5	Setiap data yang saya peroleh dilapangan sering tidak diproses secara akurat dan tepat	1	2	3	4	5
6	.Saya selalu menyelesaikan pekerjaan audit lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan	1	2	3	4	5

7	Saya sengaja bekerja lebih lambat padahal sebenarnya tidak seperti itu (waktu yang telah ditetapkan)	1	2	3	4	5
8.	Saya pulang kantor lebih cepat tanpa izin terlebih dahulu.	1	2	3	4	5
9	Saya datang terlambat tanpa diketahui dan izin terlebih dahulu	1	2	3	4	5
10	Saya melakukan upaya minim untuk pekerjaan audit yang menjadi tanggung jawab saya	1	2	3	4	5

G. Kualitas Audit

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1.	Laporan audit yang saya selesaikan sering tidak didukung dengan bukti yang akurat.	1	2	3	4	5
2.	Saya selalu melakukan perubahan prosedur audit dilapangan sehingga laporan audit tidak tepat waktu	1	2	3	4	5
3.	Dalam menyelesaikan pekerjaan audit saya sering mengabaikan besarnya dan keakuratan sampel data yang dipilih	1	2	3	4	5
4.	Pekerjaan audit yang saya selesaikan sering tidak sesuai dengan standar/aturan yang telah ditetapkan	1	2	3	4	5
5	Laporan audit sementara yang saya buat sering dipemasalahkan oleh klien/auditee	1	2	3	4	5

6	Laporan audit yang saya selesaikan selalu tidak lengkap dan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan	1	2	3	4	5
7	Saya sering lambat menyelesaikan pekerjaan dilapangan dan terlambat menyusun laporan audit	1	2	3	4	5
8.	Kurangnya kontribusi tim dalam menyelesaikan pekerjaan audit menyebabkan laporan audit yang saya buat sering tidak lengkap	1	2	3	4	5
9	Saya tidak memahami standar etik dan pengetahuan audit dengan baik sehingga informasi dalam laporan audit sering saya ungkapkan kepada pihak lain	1	2	3	4	5
10	Setiap data dan informasi yang saya peroleh dari klien/auditie selalu saya ragukan kebenarannya	1	2	3	4	5

Jawablah pertanyaan dibawah ini secara singkat dan jelas sesuai pengalaman yang pernah anda alami.

1. Pendidikan dan pelatihan apa saja yang berkaitan dengan audit yang anda ikuti selama kurun waktu lima tahun terkhir ini
2. Sudah berapa lama anda menekuni pekerjaan sebagai auditor, apakah dalam kurun waktu tersebut anda pernah mengikuti pelatihan dan pendidikan yang berkaitan dengan audit

3. Menurut anda keahlian apa saja yang harus dimiliki seorang auditor agar objek yang diaudit dapat lebih efektif

4. Dalam melaksanakan pekerjaan di lapangan, apakah pendapat dan saran yang dibutuhkan oleh klien anda terima/beri solusi

5. Sebagai auditor apa syarat yang harus dimiliki untuk melakukan pemeriksaan.....

Apakah standar akuntansi dan kode etik merupakan syarat utama yang harus dipilih oleh seorang auditor

6. Bagaimana cara mempertanggung jawabkan pelaksanaan audit anda

7. Apakah anda yakin dengan pekerjaan/tugas audit yang anda hasilkan

8. Apakah ketua tim audit mempunyai kontribusi dalam pelaksanaan audit di lapangan

9. Dalam pelaksanaan pemeriksaan/audit di lapangan, apakah pertemuan dengan internal audit atau bagian keuangan anda lakukan sebelum pelaksanaan pemeriksaan, saat pelaksanaan pemeriksaan atau sesudah pelaksanaan pemeriksaan

.....
.....
.....

Dalam pertemuan-pertemuan tersebut hal apa saja yang dibicarakan
.....
.....
.....

10. Menurut anda bagaimana cara mengaplikasikan standard an kode etik dalam pemeriksaan/audit
.....
.....
.....

Apakah anda selalu meng-update/memperbaharui pengetahuan akuntansi dan auditing/pemeriksaan akuntansi anda, bagaimana caranya
.....
.....
.....

11. Apakah data-data yang anda dapatkan/peroleh dari pelaksanaan audit di lapangan anda yakini kebenarannya dan keabsahaannya
.....
.....
.....

Lampiran 2

Lampiran 2 Validitas Reabilitas

Correlations

Correlations

		Partisipatif
X1.1.1	Pearson Correlation	,781**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.1.2	Pearson Correlation	,738**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.1.3	Pearson Correlation	,388**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.1.4	Pearson Correlation	,744**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.1.5	Pearson Correlation	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.1.6	Pearson Correlation	,768**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.1.7	Pearson Correlation	,770**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.1.8	Pearson Correlation	,742**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	232	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	8

Correlations

Correlations

		Suportif
X1.2.1	Pearson Correlation	,570**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.2.2	Pearson Correlation	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.2.3	Pearson Correlation	,708**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.2.4	Pearson Correlation	,693**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.2.5	Pearson Correlation	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.2.6	Pearson Correlation	,736**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.2.7	Pearson Correlation	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.2.8	Pearson Correlation	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X1.2.9	Pearson Correlation	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	232	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	9

Correlations

Correlations

		Self Efficacy
X2.1	Pearson Correlation	,508**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X2.2	Pearson Correlation	,627**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X2.3	Pearson Correlation	,628**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X2.4	Pearson Correlation	,586**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X2.5	Pearson Correlation	,514**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X2.6	Pearson Correlation	,553**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X2.7	Pearson Correlation	,695**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	232	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,647	7

Correlations

Correlations

		Kelelahan Emosional
X3.1	Pearson Correlation	,674**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X3.2	Pearson Correlation	,596**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X3.3	Pearson Correlation	,685**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X3.4	Pearson Correlation	,639**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X3.5	Pearson Correlation	,600**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X3.6	Pearson Correlation	,335**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X3.7	Pearson Correlation	,514**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X3.8	Pearson Correlation	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
X3.9	Pearson Correlation	,618**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	232	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	9

Correlations

Correlations

		Komitmen
Y1.1	Pearson Correlation	,602**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y1.2	Pearson Correlation	,626**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y1.3	Pearson Correlation	,536**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y1.4	Pearson Correlation	,607**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y1.5	Pearson Correlation	,699**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y1.6	Pearson Correlation	,707**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y1.7	Pearson Correlation	,729**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	232	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	232	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,753	7

Correlations

Correlations

		Kepuasan Kerja
Y2.1	Pearson Correlation	,660**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y2.2	Pearson Correlation	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y2.3	Pearson Correlation	,669**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y2.4	Pearson Correlation	,593**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y2.5	Pearson Correlation	,741**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y2.6	Pearson Correlation	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y2.7	Pearson Correlation	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y2.8	Pearson Correlation	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	232	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,824	8

Correlations

Correlations

		Penyimpangan
Y3.1	Pearson Correlation	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y3.2	Pearson Correlation	,654**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y3.3	Pearson Correlation	,563**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y3.4	Pearson Correlation	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y3.5	Pearson Correlation	,713**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y3.6	Pearson Correlation	,228**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y3.7	Pearson Correlation	,695**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y3.8	Pearson Correlation	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y3.9	Pearson Correlation	,639**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y3.10	Pearson Correlation	,657**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	232	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	10

Correlations

Correlations

		Kualitas Audit
Y4.1	Pearson Correlation	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y4.2	Pearson Correlation	,772**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y4.3	Pearson Correlation	,834**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y4.4	Pearson Correlation	,600**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y4.5	Pearson Correlation	,653**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y4.6	Pearson Correlation	,707**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y4.7	Pearson Correlation	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y4.8	Pearson Correlation	,630**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y4.9	Pearson Correlation	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232
Y4.10	Pearson Correlation	,615**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	232

** Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	232	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	10

Lampiran 3

Pddkn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	8	3,4	3,4	3,4
	S1	198	85,3	85,3	88,8
	S2	24	10,3	10,3	99,1
	S3	1	,4	,4	99,6
	SMU	1	,4	,4	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Unit_Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BARRU	20	8,6	8,6	8,6
	BONE	6	2,6	2,6	11,2
	GOWA	25	10,8	10,8	22,0
	MAKASSAR	28	12,1	12,1	34,1
	MAROS	17	7,3	7,3	41,4
	PANGKEP	19	8,2	8,2	49,6
	PARE PAR	12	5,2	5,2	54,7
	PINRANG	14	6,0	6,0	60,8
	SIDRAP	11	4,7	4,7	65,5
	Sinjai	1	,4	,4	65,9
	SINJAI	27	11,6	11,6	77,6
	SULSEL	14	6,0	6,0	83,6
	TAKALAR	1	,4	,4	84,1
	TORAJA	19	8,2	8,2	92,2
	WAJO	18	7,8	7,8	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

Pengalaman

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	23	9,9	9,9	9,9
10	3	1,3	1,3	11,2
11	2	,9	,9	12,1
12	7	3,0	3,0	15,1
13	3	1,3	1,3	16,4
14	4	1,7	1,7	18,1
16	3	1,3	1,3	19,4
17	2	,9	,9	20,3
18	3	1,3	1,3	21,6
2	24	10,3	10,3	31,9
22	2	,9	,9	32,8
23	2	,9	,9	33,6
27	4	1,7	1,7	35,3
28	2	,9	,9	36,2
29	2	,9	,9	37,1
3	27	11,6	11,6	48,7
30	1	,4	,4	49,1
32	2	,9	,9	50,0
33	1	,4	,4	50,4
4	38	16,4	16,4	66,8
5	20	8,6	8,6	75,4
6	24	10,3	10,3	85,8
7	15	6,5	6,5	92,2
8	8	3,4	3,4	95,7
9	10	4,3	4,3	100,0
Total	232	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1.4
N Valid	232	232	232	232
Missing	0	0	0	0
Mean	4,10	4,06	3,36	4,01

Statistics

		X1.1.5	X1.1.6	X1.1.7	X1.1.8
N	Valid	232	232	232	232
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,24	4,08	4,07	4,27

Frequencies

Statistics

		X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1.2.5
N	Valid	232	232	232	232	232
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,78	3,63	4,21	3,74	4,10

Statistics

		X1.2.6	X1.2.7	X1.2.8	X1.2.9
N	Valid	232	232	232	232
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,89	3,82	4,19	4,03

Frequencies

Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
N	Valid	232	232	232	232	232	232	232
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,98	3,34	3,76	3,85	2,88	3,51	4,00

Frequencies

[DataSet1] E:\olah data\ASRI USMAN\DATA MENTAH.sav

Statistics

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5
N	Valid	232	232	232	232	232
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,97	1,88	1,93	1,97	2,56

Statistics

		X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
N	Valid	232	232	232	232
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,86	2,47	2,33	2,04

Frequencies

[DataSet1] E:\olah data\ASRI USMAN\DATA MENTAH.sav

Statistics

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7
N	Valid	232	232	232	232	232	232	232
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,62	3,57	3,28	3,41	3,90	3,90	3,90

Frequencies

Statistics

		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4
N	Valid	232	232	232	232
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,94	3,95	3,40	3,40

Statistics

		Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8
N	Valid	232	232	232	232
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,88	3,88	3,81	4,03

Frequencies

Statistics

		Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y3.5
N	Valid	232	232	232	232	232
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,00	2,12	2,50	1,94	2,12

Statistics

		Y3.6	Y3.7	Y3.8	Y3.9	Y3.10
N	Valid	232	232	232	232	232
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,19	1,91	1,78	1,78	2,04

Frequencies

		Statistics				
		Y4.1	Y4.2	Y4.3	Y4.4	Y4.5
N	Valid	232	232	232	232	232
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,94	1,94	1,94	2,03	2,15

		Statistics				
		Y4.6	Y4.7	Y4.8	Y4.9	Y4.10
N	Valid	232	232	232	232	232
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,00	2,06	2,41	1,90	2,47

Lampiran 4

Lampiran 4A Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* Gaya Kepemimpinan

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	188,676 < (0,05:156= 86,1458)	Baik
Probability	≥ 0.05	0.000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.670	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.054	Baik
GFI	≥ 0.90	0.913	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.882	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.950	Baik
CFI	≥ 0.95	0.958	Baik

Dimensi/Indikator Variabel	Loading Factor (λ)	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
Partisipatif	0,909	1,000	0,000	Signifikan
X1.1.1	0,744	1,000	0,000	Signifikan
X1.1.2	0,691	10,418	0,000	Signifikan
X1.1.3	0,184	2,696	0,007	Signifikan
X1.1.4	0,706	10,645	0,000	Signifikan
X1.1.5	0,779	11,843	0,000	Signifikan
X1.1.6	0,754	11,439	0,000	Signifikan
X1.1.7	0,764	11,600	0,000	Signifikan
X1.1.8	0,734	11,113	0,000	Signifikan
Suportif	0,918	1,000	0,000	Signifikan
X1.2.1	0,365	5,553	0,000	Signifikan
X1.2.2	0,473	7,305	0,000	Signifikan
X1.2.3	0,698	5,553	0,000	Signifikan

X1.2.4	0,623	11,521	0,000	
X1.2.5	0,750	8,489	0,000	Signifikan
X1.2.6	0,666	12,643	0,000	Signifikan
X1.2.7	0,668	10,906	0,000	Signifikan
X1.2.8	0,819	1,000	0,000	Signifikan
X1.2.9	0,739	12,386	0,000	Signifikan

Self efficacy

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	2363,5 < (0,05:10= 18,307)	Baik
Sign.Probability	≥ 0.05	0,000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,984	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,065	Baik
GFI	≥ 0.90	0,729	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,699	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,765	Marginal
CFI	≥ 0.95	0,781	Marginal

Indikator Variabel	Loading Factor (λ)	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
X2.1	0,639	8,885	0,000	Signifikan
X2.2	0,528	7,508	0,000	Signifikan
X2.3	0,732	Fix	0,000	Signifikan
X2.4	0,675	9,313	0,000	Signifikan
X2.5	-0,002	-0,023	0,982	Tidak Signifikan
X2.6	0,104	1,456	0,145	Tidak Signifikan
X2.7	0,690	9,503	0,000	Signifikan

Kelelahan emosional

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	2363,5 < (0,05:10= 18,307)	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0,000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,984	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,065	Baik
GFI	≥ 0.90	0,729	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,699	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,765	Marginal
CFI	≥ 0.95	0,781	Marginal

Indikator Variabel	Loading Factor (λ)	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
X3.1	0,643	9,020	0,000	Signifikan
X3.2	0,580	8,094	0,000	Signifikan
X3.3	0,768	Fix	0,000	Signifikan
X3.4	0,704	9,900	0,000	Signifikan
X3.5	0,465	6,525	0,000	Signifikan
X3.6	0,032	0,442	0,658	Tidak Signifikan
X3.7	0,266	3,680	0,000	Signifikan
X3.8	0,540	7,843	0,000	Signifikan
X3.9	0,520	7,421	0,000	Signifikan

Komitmen organisasi

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	2363,5 < (0,05:10= 18,307)	Baik

Sign. Probability	≥ 0.05	0,000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,984	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,065	Baik
GFI	≥ 0.90	0,729	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,699	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,765	Marginal
CFI	≥ 0.95	0,781	Marginal

Indikator Variabel	Loading Factor (λ)	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
Y1.1	0,382	5,586	0,000	Signifikan
Y1.2	0,350	4,921	0,000	Signifikan
Y1.3	0,433	6,109	0,000	Signifikan
Y1.4	0,497	7,181	0,000	Signifikan
Y1.5	0,632	9,160	0,000	Signifikan
Y1.6	0,774	11,426	0,000	Signifikan
Y1.7	0,703	Fix	0,000	Signifikan.

Kepuasan Kerja

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	2363,5 < (0,05:10= 18,307)	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0,000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,984	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,065	Baik
GFI	≥ 0.90	0,729	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,699	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,765	Marginal

CFI	≥ 0.95	0,781	Marginal
-----	--------	-------	----------

Indikator Variabel	Loading Factor (λ)	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
Y2.1	0,702	11,209	0,000	Signifikan
Y2.2	0,843	Fix	0,000	Signifikan
Y2.3	0,381	5,568	0,000	Signifikan
Y2.4	0,241	3,449	0,000	Signifikan
Y2.5	0,555	8,407	0,000	Signifikan
Y2.6	0,624	9,651	0,000	Signifikan
Y2.7	0,518	7,759	0,000	Signifikan
Y2.8	0,633	9,830	0,000	Signifikan

Penyimpangan Organisasi

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	2363,5 < (0,05:10= 18,307)	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0,000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,984	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,065	Baik
GFI	≥ 0.90	0,729	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,699	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,765	Marginal
CFI	≥ 0.95	0,781	Marginal

Indikator Variabel	Loading Factor (λ)	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
Y3.1	0,577	7,687	0,000	Signifikan

Y3.2	0,516	8,070	0,000	Signifikan
Y3.3	0,457	6,404	0,000	Signifikan
Y3.4	0,606	8,261	0,000	Signifikan
Y3.5	0,618	8,488	0,000	Signifikan
Y3.6	-0,011	-0,151	0,875	Tidak Signifikan
Y3.7	0,706	Fix	0,000	Signifikan
Y3.8	0,644	8,819	0,000	Signifikan
Y3.9	0,666	9,111	0,000	Signifikan
Y3.10	0,616	8,521	0,000	Signifikan

Kualitas Audit

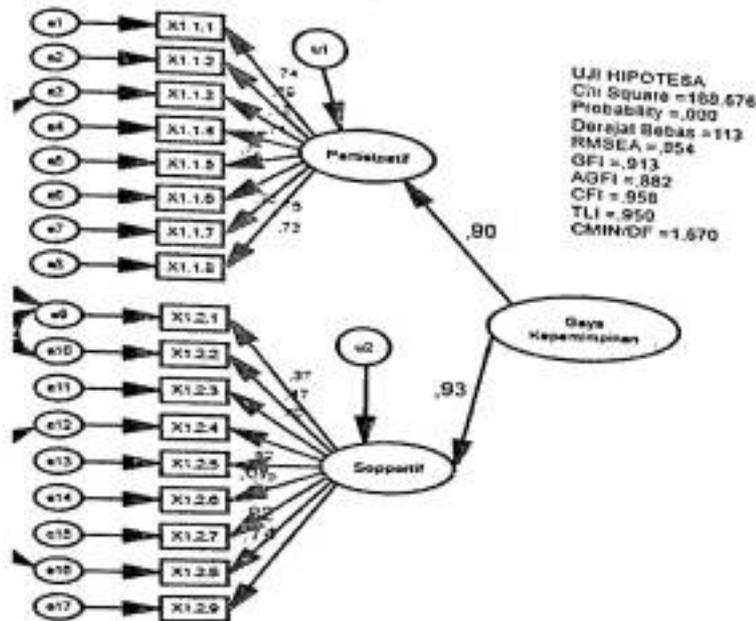
Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	2363,5 < (0,05:10= 18,307)	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0,000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,984	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,065	Baik
GFI	≥ 0.90	0,729	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,699	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,765	Marginal
CFI	≥ 0.95	0,781	Marginal

Indikator Variabel	Loading Factor (λ)	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
Y4.1	0,711	6,350	0,000	Signifikan
Y4.2	0,791	6,590	0,000	Signifikan

Y4.3	0,855	6,719	0,000	Signifikan
Y4.4	0,436	Fix	0,000	Signifikan
Y4.5	0,606	6,023	0,000	Signifikan
Y4.6	0,730	6,412	0,000	Signifikan
Y4.7	0,706	6,332	0,000	Signifikan
Y4.8	0,524	5,574	0,000	Signifikan
Y4.9	0,710	6,346	0,000	Signifikan
Y4.10	0,537	5.608	0,000	Signifikan

Lampiran 4 CFA

EKSOGEN



UJI HIPOTESA
Chi Square = 189,676
Probability = ,000
Derajat Bebas = 112
RMSEA = ,054
GFI = ,913
AGFI = ,882
CFI = ,958
TLI = ,959
CMIN/DF = 1,670

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

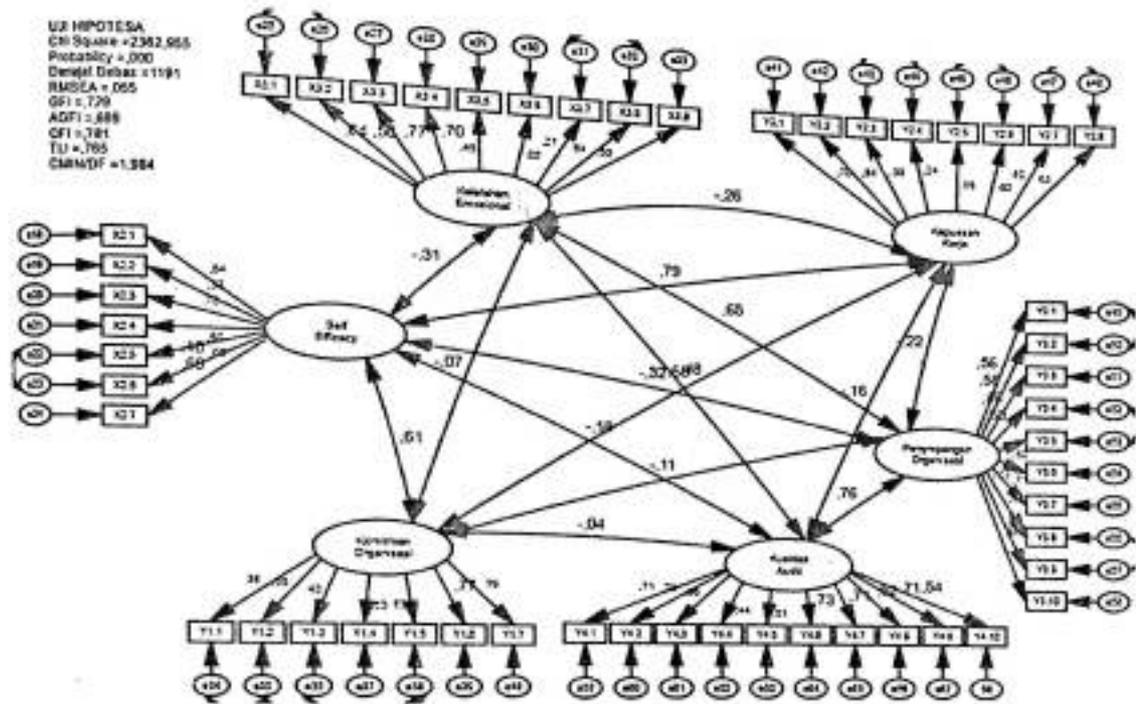
		Estimate	S.E.	C.R.	P
Partisipatif <---	Gaya_Kepemimpinan	1,000			
Sopportif <---	Gaya_Kepemimpinan	1,000			
X1.1.3 <---	Partisipatif	,317	,118	2,696	,007
X1.1.2 <---	Partisipatif	,935	,090	10,418	***
X1.1.1 <---	Partisipatif	1,000			
X1.1.4 <---	Partisipatif	,941	,088	10,645	***
X1.1.5 <---	Partisipatif	,908	,077	11,843	***
X1.1.6 <---	Partisipatif	,899	,079	11,439	***
X1.1.7 <---	Partisipatif	1,000	,086	11,600	***
X1.1.8 <---	Partisipatif	,790	,108	7,305	***
X1.2.2 <---	Sopportif	,661	,119	5,553	***
X1.2.1 <---	Sopportif	,949	,082	11,521	***
X1.2.3 <---	Sopportif	,979	,115	8,489	***
X1.2.4 <---	Sopportif				

		Estimate	S.E.	C.R.	P
X1.2.5	<--- Sopportif				
X1.1.8	<--- Partisipatif	,963	,076	12,643	***
X1.2.6	<--- Sopportif	,854	,077	11,113	***
X1.2.7	<--- Sopportif	,909	,083	10,896	***
X1.2.8	<--- Sopportif	,866	,079	10,906	***
X1.2.9	<--- Sopportif	1,000			
		,973	,079	12,386	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Partisipatif	<--- Gaya_Kepemimpinan	,909
Sopportif	<--- Gaya_Kepemimpinan	,918
X1.1.3	<--- Partisipatif	,184
X1.1.2	<--- Partisipatif	,691
X1.1.1	<--- Partisipatif	,744
X1.1.4	<--- Partisipatif	,706
X1.1.5	<--- Partisipatif	,779
X1.1.6	<--- Partisipatif	,754
X1.1.7	<--- Partisipatif	,764
X1.2.2	<--- Sopportif	,473
X1.2.1	<--- Sopportif	,365
X1.2.3	<--- Sopportif	,698
X1.2.4	<--- Sopportif	,623
X1.2.5	<--- Sopportif	,750
X1.1.8	<--- Partisipatif	,734
X1.2.6	<--- Sopportif	,666
X1.2.7	<--- Sopportif	,668
X1.2.8	<--- Sopportif	,819
X1.2.9	<--- Sopportif	,739

ENDOGEN



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
X2.2 <--- Self_Efficacy	,879	,117	7,508	***
X2.1 <--- Self_Efficacy	,813	,091	8,895	***
X2.3 <--- Self_Efficacy	1,000			
X2.4 <--- Self_Efficacy	,850	,091	9,313	***
X2.5 <--- Self_Efficacy	-,003	,143	-,023	,982
X2.6 <--- Self_Efficacy	,216	,148	1,456	,145
X2.7 <--- Self_Efficacy	,800	,084	9,503	***
Y1.2 <--- Komitmen_Organisasi	,557	,113	4,921	***
Y1.1 <--- Komitmen_Organisasi	,561	,101	5,586	***
Y1.3 <--- Komitmen_Organisasi	,707	,116	6,109	***
Y1.4 <--- Komitmen_Organisasi	,666	,093	7,181	***
Y1.5 <--- Komitmen_Organisasi	,922	,101	9,160	***
Y1.6 <--- Komitmen_Organisasi	,916	,080	11,426	***
Y1.7 <--- Komitmen_Organisasi	1,000			

		Estimate	S.E.	C.R.	P
X3.8	<--- Kelelahan_Emosional	,864	,110	7,843	***
X3.9	<--- Kelelahan_Emosional	,708	,095	7,421	***
X3.7	<--- Kelelahan_Emosional	,411	,112	3,680	***
X3.6	<--- Kelelahan_Emosional	,059	,133	,442	,658
X3.5	<--- Kelelahan_Emosional	,878	,135	6,525	***
X3.4	<--- Kelelahan_Emosional	,937	,095	9,900	***
X3.3	<--- Kelelahan_Emosional	1,000			
X3.2	<--- Kelelahan_Emosional	,758	,094	8,094	***
X3.1	<--- Kelelahan_Emosional	,954	,106	9,020	***
Y4.2	<--- Kualitas_Audit	,839	,127	6,590	***
Y4.1	<--- Kualitas_Audit	,832	,131	6,350	***
Y4.3	<--- Kualitas_Audit	,946	,140	6,749	***
Y4.4	<--- Kualitas_Audit	1,000			
Y4.5	<--- Kualitas_Audit	,782	,130	6,023	***
Y4.6	<--- Kualitas_Audit	,745	,116	6,412	***
Y4.7	<--- Kualitas_Audit	,826	,130	6,332	***
Y4.8	<--- Kualitas_Audit	,771	,138	5,574	***
Y4.9	<--- Kualitas_Audit	,800	,126	6,346	***
Y2.8	<--- Kepuasan_Kerja	,700	,071	9,830	***
Y2.7	<--- Kepuasan_Kerja	,599	,077	7,759	***
Y2.6	<--- Kepuasan_Kerja	,722	,075	9,651	***
Y2.5	<--- Kepuasan_Kerja	,656	,078	8,407	***
Y2.4	<--- Kepuasan_Kerja	,360	,105	3,449	***
Y2.3	<--- Kepuasan_Kerja	,573	,103	5,568	***
Y2.2	<--- Kepuasan_Kerja	1,000			
Y2.1	<--- Kepuasan_Kerja	,831	,074	11,209	***
Y3.8	<--- Penympangan_Organisasi	,849	,093	9,111	***
Y3.9	<--- Penympangan_Organisasi	,825	,094	8,819	***
Y3.7	<--- Penympangan_Organisasi	1,000			
Y3.6	<--- Penympangan_Organisasi	-,019	,121	-,157	,875
Y3.5	<--- Penympangan_Organisasi	,935	,110	8,488	***
Y3.4	<--- Penympangan_Organisasi	,895	,108	8,261	***
Y3.3	<--- Penympangan_Organisasi	,752	,117	6,404	***
Y3.2	<--- Penympangan_Organisasi	,821	,102	8,070	***
Y3.1	<--- Penympangan_Organisasi	,789	,103	7,687	***
Y3.10	<--- Penympangan_Organisasi	,988	,116	8,521	***
Y4.10	<--- Kualitas_Audit	,746	,133	5,608	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Estimate

	Estimate
X2.2 <-- Self_Efficacy	
X2.1 <-- Self_Efficacy	,528
X2.3 <-- Self_Efficacy	,639
X2.4 <-- Self_Efficacy	,732
X2.5 <-- Self_Efficacy	,675
X2.6 <-- Self_Efficacy	-,002
X2.7 <-- Self_Efficacy	,104
Y1.2 <-- Komitmen_Organisasi	,690
Y1.1 <-- Komitmen_Organisasi	,350
Y1.3 <-- Komitmen_Organisasi	,382
Y1.4 <-- Komitmen_Organisasi	,433
Y1.5 <-- Komitmen_Organisasi	,497
Y1.6 <-- Komitmen_Organisasi	,632
Y1.7 <-- Komitmen_Organisasi	,774
X3.8 <-- Kelelahan_Emosional	,793
X3.9 <-- Kelelahan_Emosional	,540
X3.7 <-- Kelelahan_Emosional	,528
X3.6 <-- Kelelahan_Emosional	,266
X3.5 <-- Kelelahan_Emosional	,032
X3.4 <-- Kelelahan_Emosional	,465
X3.3 <-- Kelelahan_Emosional	,704
X3.2 <-- Kelelahan_Emosional	,768
X3.1 <-- Kelelahan_Emosional	,580
Y4.2 <-- Kualitas_Audit	,643
Y4.1 <-- Kualitas_Audit	,791
Y4.3 <-- Kualitas_Audit	,711
Y4.4 <-- Kualitas_Audit	,855
Y4.5 <-- Kualitas_Audit	,436
Y4.6 <-- Kualitas_Audit	,606
Y4.7 <-- Kualitas_Audit	,730
Y4.8 <-- Kualitas_Audit	,706
Y4.9 <-- Kualitas_Audit	,524
Y2.8 <-- Kepuasan_Kerja	,710
Y2.7 <-- Kepuasan_Kerja	,633
Y2.6 <-- Kepuasan_Kerja	,518
Y2.5 <-- Kepuasan_Kerja	,624
Y2.4 <-- Kepuasan_Kerja	,555
Y2.3 <-- Kepuasan_Kerja	,241
Y2.2 <-- Kepuasan_Kerja	,381
Y2.1 <-- Kepuasan_Kerja	,843
	,702

		Estimate
Y3.8	← Penimpangan_Organisasi	,666
Y3.9	← Penimpangan_Organisasi	,644
Y3.7	← Penimpangan_Organisasi	,706
Y3.6	← Penimpangan_Organisasi	-,011
Y3.5	← Penimpangan_Organisasi	,618
Y3.4	← Penimpangan_Organisasi	,601
Y3.3	← Penimpangan_Organisasi	,457
Y3.2	← Penimpangan_Organisasi	,576
Y3.1	← Penimpangan_Organisasi	,557
Y3.10	← Penimpangan_Organisasi	,616
Y4.10	← Kualitas_Audit	,537

Lampiran 5

Lampiran 5 Univariate outliers

Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1.1.1)	232	-3,85749	1,11439	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.1.2)	232	-3,75305	1,14545	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.1.3)	232	-2,28797	1,59364	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.1.4)	232	-3,77741	1,23752	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.1.5)	232	-4,64508	1,08715	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.1.6)	232	-4,32224	1,28760	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.1.7)	232	-3,92319	1,18301	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.1.8)	232	-4,70067	1,04666	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2.1)	232	-2,59489	1,14433	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2.2)	232	-2,65168	1,38898	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2.3)	232	-3,97874	,98399	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2.4)	232	-2,92002	1,34735	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2.5)	232	-4,08208	1,17927	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2.6)	232	-2,33442	1,37507	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2.7)	232	-2,36717	1,53698	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2.8)	232	-4,40064	1,12547	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2.9)	232	-3,88141	1,24227	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.1)	232	-4,10551	1,40014	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.2)	232	-2,46862	1,74255	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.3)	232	-3,54954	1,58926	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.4)	232	-3,97531	1,59733	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.5)	232	-1,65880	1,86378	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.6)	232	-2,12483	1,26322	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.7)	232	-4,54359	1,50584	,0000000	1,00000000
Zscore(X3.1)	232	-1,23266	3,87408	,0000000	1,00000000
Zscore(X3.2)	232	-1,28132	4,51899	,0000000	1,00000000
Zscore(X3.3)	232	-1,35602	3,01337	,0000000	1,00000000
Zscore(X3.4)	232	-1,38762	2,88575	,0000000	1,00000000
Zscore(X3.5)	232	-1,56661	2,44946	,0000000	1,00000000
Zscore(X3.6)	232	-2,92630	1,16964	,0000000	1,00000000
Zscore(X3.7)	232	-1,80140	3,10094	,0000000	1,00000000
Zscore(X3.8)	232	-1,57033	3,16105	,0000000	1,00000000
Zscore(X3.9)	232	-1,47473	4,18044	,0000000	1,00000000
Valid N (listwise)	232				

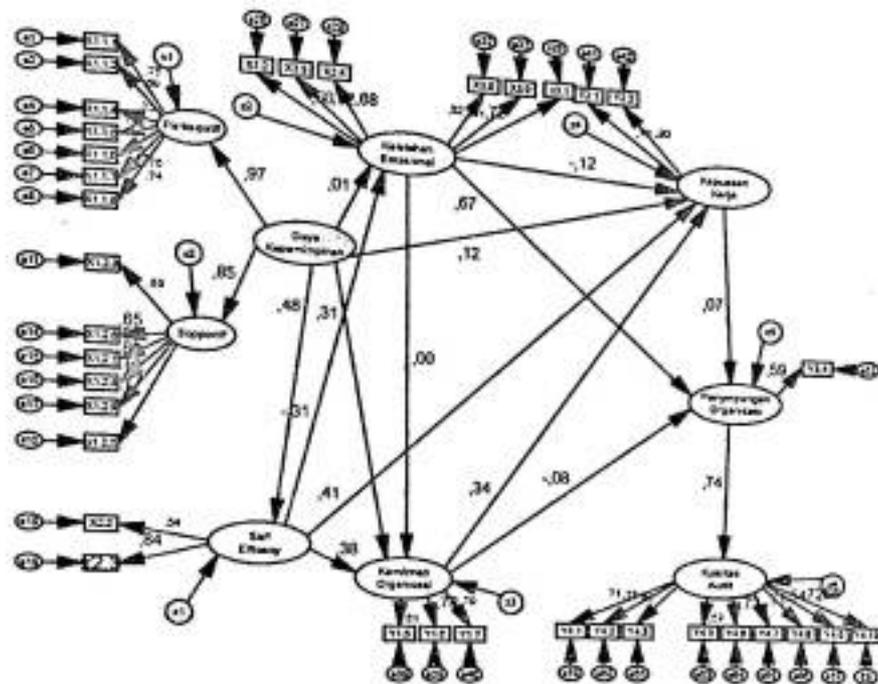
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(Y1.1)	232	-2,79821	1,47274	,0000000	1,0000000
Zscore(Y1.2)	232	-2,58588	1,43371	,0000000	1,0000000
Zscore(Y1.3)	232	-2,23118	1,89029	,0000000	1,0000000
Zscore(Y1.4)	232	-2,87633	1,89869	,0000000	1,0000000
Zscore(Y1.5)	232	-3,18114	1,21186	,0000000	1,0000000
Zscore(Y1.6)	232	-3,91661	1,48401	,0000000	1,0000000
Zscore(Y1.7)	232	-3,67481	1,39993	,0000000	1,0000000
Zscore(Y2.1)	232	-3,91240	1,41903	,0000000	1,0000000
Zscore(Y2.2)	232	-3,99025	1,41552	,0000000	1,0000000
Zscore(Y2.3)	232	-2,55656	1,70285	,0000000	1,0000000
Zscore(Y2.4)	232	-2,56588	1,71674	,0000000	1,0000000
Zscore(Y2.5)	232	-3,90248	1,52705	,0000000	1,0000000
Zscore(Y2.6)	232	-3,98459	1,55089	,0000000	1,0000000
Zscore(Y2.7)	232	-3,88882	1,65469	,0000000	1,0000000
Zscore(Y2.8)	232	-4,38799	1,41266	,0000000	1,0000000
Zscore(Y3.1)	232	-1,23405	2,45222	,0000000	1,0000000
Zscore(Y3.2)	232	-1,36103	3,49679	,0000000	1,0000000
Zscore(Y3.3)	232	-1,58387	2,65195	,0000000	1,0000000
Zscore(Y3.4)	232	-1,09907	3,57630	,0000000	1,0000000
Zscore(Y3.5)	232	-1,28897	3,31167	,0000000	1,0000000
Zscore(Y3.6)	232	-2,16792	1,79237	,0000000	1,0000000
Zscore(Y3.7)	232	-1,11716	3,79621	,0000000	1,0000000
Zscore(Y3.8)	232	-1,06575	4,39843	,0000000	1,0000000
Zscore(Y3.9)	232	-1,06548	4,36730	,0000000	1,0000000
Zscore(Y3.10)	232	-1,12791	3,19730	,0000000	1,0000000
Zscore(Y4.1)	232	-1,17640	3,85448	,0000000	1,0000000
Zscore(Y4.2)	232	-1,29758	2,86423	,0000000	1,0000000
Zscore(Y4.3)	232	-1,25701	2,73786	,0000000	1,0000000
Zscore(Y4.4)	232	-,65896	2,83040	,0000000	1,0000000
Zscore(Y4.5)	232	-1,32710	3,28545	,0000000	1,0000000
Zscore(Y4.6)	232	-1,43641	2,89146	,0000000	1,0000000
Zscore(Y4.7)	232	-1,33904	3,69185	,0000000	1,0000000
Zscore(Y4.8)	232	-1,40990	2,57909	,0000000	1,0000000
Zscore(Y4.9)	232	-1,17053	4,05185	,0000000	1,0000000
Zscore(Y4.10)	232	-1,55294	2,68567	,0000000	1,0000000
Valid N (listwise)	232				

Lampiran 6

Model Awal

UJ H₀ POTESA
 Chi Square = 1135,762
 Probability = .000
 Deviant Statistic = 579
 RMSEA = .995
 GFI = .786
 AGFI = .754
 CFI = .863
 TLI = .848
 CMIN/DF = 1,562



Analysis Summary

Date and Time

Date: 27 Mei 2013
 Time: 20:31:16

Title

Model awal 4: 27 Mei 2013 20:31

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.
 Sample size = 232

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	54	0	0	0	0	54
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	42	0	45	0	0	87
Total	96	0	45	0	0	141

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.f.	kurtosis	c.f.

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x2.3	1,000	5,000	-.886	-5,512		
x1.2.5	1,000	5,000	-1,063	-6,611	1,426	4,433
x3.1	1,000	5,000	.981	6,100	2,205	6,856
Y4.10	1,000	5,000	.254	1,582	1,435	4,462
Y3.4	1,000	5,000	1,154	7,175	-.600	-1,865
Y2.1	1,000	5,000	-1,435	-8,925	1,691	5,257
Y2.2	1,000	5,000	-1,338	-8,322	3,691	11,475
Y4.9	1,000	5,000	1,104	6,863	3,346	10,404
Y4.8	1,000	5,000	.522	3,243	1,959	6,092
Y4.7	1,000	5,000	.868	5,400	-.498	-1,547
Y4.6	1,000	4,000	.709	4,409	1,018	3,165
Y4.5	1,000	5,000	.902	5,608	1,141	3,549
Y4.3	1,000	4,000	.829	5,156	.885	2,751
Y4.1	1,000	5,000	.944	5,871	.974	3,028
Y4.2	1,000	4,000	.861	5,355	1,217	3,784
X3.2	1,000	5,000	1,028	6,393	1,335	4,151
X3.3	1,000	4,000	.812	5,051	2,694	8,376
X3.4	1,000	4,000	.788	4,900	1,531	4,761
X3.9	1,000	5,000	1,263	7,855	1,297	4,032
X3.8	1,000	5,000	.701	4,357	3,270	10,166
Y1.7	1,000	5,000	-.666	-4,143	.074	.229
Y1.6	1,000	5,000	-.930	-5,782	.893	2,777
Y1.5	1,000	5,000	-1,140	-7,087	1,897	5,899
X2.2	1,000	5,000	-.492	-3,057	1,349	4,195
X1.2.9	1,000	5,000	-1,201	-7,470	-.041	-.128
X1.2.8	1,000	5,000	-1,187	-7,382	2,620	8,145
X1.2.7	2,000	5,000	-.598	-3,719	3,093	9,617
X1.2.6	2,000	5,000	-.434	-2,697	.288	.894
X1.1.8	1,000	5,000	-1,117	-6,946	-.206	-.642
X1.2.3	1,000	5,000	-1,236	-7,687	2,643	8,217
X1.1.7	1,000	5,000	-1,049	-6,524	2,115	6,575
X1.1.6	1,000	5,000	-1,197	-7,440	1,901	5,911
X1.1.5	1,000	5,000	-1,286	-7,996	3,308	10,284
X1.1.4	1,000	5,000	-1,203	-7,480	3,879	12,059
X1.1.1	1,000	5,000	-1,388	-8,634	2,394	7,443
X1.1.2	1,000	5,000	-1,219	-7,577	3,178	9,882
Multivariate					2,268	7,050
					300,736	43,787

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
210	112,703	.000	.000
225	89,822	.000	.000
110	87,745	.000	.000
75	86,293	.000	.000
222	85,353	.000	.000
211	84,599	.000	.000
172	74,817	.000	.000
88	74,195	.000	.000
71	73,568	.000	.000
219	73,460	.000	.000
226	71,598	.000	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
79	71,008	,000	,000
57	70,623	,000	,000
142	68,608	,001	,000
16	68,380	,001	,000
100	68,341	,001	,000
221	67,570	,001	,000
105	67,192	,001	,000
223	65,724	,002	,000
123	65,667	,002	,000
23	64,413	,002	,000
20	64,151	,003	,000
113	63,786	,003	,000
119	63,786	,003	,000
175	62,699	,004	,000
78	62,510	,004	,000
227	62,426	,004	,000
159	62,051	,004	,000
77	61,790	,005	,000
170	61,593	,005	,000
137	59,337	,008	,000
117	58,165	,011	,000
101	57,878	,012	,000
158	56,042	,018	,000
26	55,534	,020	,000
214	55,415	,020	,000
171	55,211	,021	,000
6	55,033	,022	,000
21	54,323	,026	,000
144	54,278	,026	,000
200	53,902	,028	,000
35	53,856	,028	,000
141	53,846	,028	,000
39	53,075	,033	,000
177	52,851	,035	,000
187	52,800	,035	,000
4	52,247	,039	,000
22	51,124	,049	,000
38	50,801	,052	,000
116	50,174	,059	,000
49	49,206	,070	,000
118	48,734	,076	,000
178	48,294	,083	,000
132	48,055	,086	,000
120	47,378	,097	,000
122	47,362	,097	,000
48	47,308	,098	,000
45	47,124	,102	,000
231	46,863	,106	,000
135	46,583	,111	,000
108	46,564	,112	,000
230	46,460	,114	,000
68	45,505	,133	,000
195	45,359	,136	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
94	44,491	,157	,000
147	43,907	,171	,000
67	43,220	,190	,000
140	43,151	,192	,000
102	42,824	,202	,000
209	42,729	,204	,000
215	42,640	,207	,000
54	42,166	,222	,001
127	41,715	,236	,004
125	41,643	,239	,003
146	41,489	,244	,004
143	41,280	,251	,005
165	40,964	,262	,011
62	40,870	,265	,010
43	40,738	,270	,010
109	40,713	,271	,008
166	40,509	,278	,011
99	40,349	,284	,013
50	40,133	,292	,018
89	40,117	,293	,013
148	39,559	,314	,051
41	39,309	,324	,075
103	39,051	,334	,108
203	38,664	,350	,194
173	38,487	,358	,224
169	38,186	,370	,312
7	38,052	,376	,328
12	37,748	,389	,435
188	37,565	,397	,481
52	37,547	,398	,438
11	37,535	,399	,392
129	37,263	,411	,487
128	36,998	,423	,581
111	36,653	,438	,710
136	36,650	,439	,665
37	36,445	,448	,720

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Self_Efficacy	.419	.097	4,335	***	
-					
Kelelahan_Emosional	.007	.079	.086	.931	
-					
Kelelahan_Emosional	-.300	.104	2,882	.004	
-					

		Estimate	S.E.	C.R.	p	Label
Komitmen_Organisasi	← Gaya_Kepemimpinan	,324	,100	3,236	,001	
Komitmen_Organisasi	← Self_Efficacy	,456	,133	3,416	***	
Komitmen_Organisasi	← Kelelahan_Emosional	-,002	,098	-,015	,988	
Kepuasan_Kerja	← Gaya_Kepemimpinan	,137	,089	1,538	,124	
Kepuasan_Kerja	← Self_Efficacy	,535	,139	3,840	***	
Kepuasan_Kerja	← Kelelahan_Emosional	-,166	,090	-	,065	
Kepuasan_Kerja	← Komitmen_Organisasi	,369	,096	3,864	***	
Penyimpangan_Organisasi	← Kelelahan_Emosional	,688	,132	5,221	***	
Penyimpangan_Organisasi	← Komitmen_Organisasi	-,067	,101	-,664	,507	
Penyimpangan_Organisasi	← Kepuasan_Kerja	,051	,097	,520	,603	
Partisipatif	← Gaya_Kepemimpinan	1,000				
Sopportif	← Gaya_Kepemimpinan	,869	,108	8,080	***	
Kualitas_Audit	← Penyimpangan_Organisasi	,746	,154	4,845	***	
X1.1.2	← Partisipatif	,937	,089	10,535	***	
X1.1.1	← Partisipatif	1,000				
X1.1.4	← Partisipatif	,930	,087	10,720	***	
X1.1.5	← Partisipatif	,904	,075	12,046	***	
X1.1.6	← Partisipatif	,891	,077	11,571	***	
X1.1.7	← Partisipatif	,964	,085	11,639	***	
X1.2.3	← Sopportif	,937	,077	12,110	***	
X1.1.8	← Partisipatif	,848	,075	11,261	***	
X1.2.6	← Sopportif	,889	,079	11,184	***	
X1.2.7	← Sopportif	,851	,075	11,305	***	
X1.2.8	← Sopportif	1,000				
X1.2.9	← Sopportif	,973	,072	13,460	***	
X1.2.9	← Sopportif	1,000				
X2.2	← Self_Efficacy	,902	,106	8,477	***	
Y1.5	← Komitmen_Organisasi	,939	,09	10,21	***	
Y1.6	← Komitmen_Organisasi					

		Estimate	S.E.	C.R.	p	Label
Y1.7	←					
	←	1,000		2		7
X3.8	←					
	←					
X3.9	←	,892	,125	7,151	***	
	←					
X3.4	←	,732	,104	7,017	***	
	←					
X3.3	←	,982	,105	9,152	***	
	←					
X3.2	←	1,000				
	←					
Y4.2	←	,954	,103	9,228	***	
	←					
Y4.1	←	1,109	,123	8,999	***	
	←					
Y4.1	←	1,108	,131	8,439	***	
	←					
Y4.3	←	1,263	,133	9,483	***	
	←					
Y4.5	←	1,000				
	←					
Y4.6	←	,989	,115	8,577	***	
	←					
Y4.7	←	1,113	,131	8,468	***	
	←					
Y4.8	←	1,058	,154	6,887	***	
	←					
Y4.9	←	1,089	,127	8,555	***	
	←					
Y2.2	←	1,000				
	←					
Y2.1	←	,811	,080	10,105	***	
	←					
Y3.4	←	1,000				
	←					
Y4.10	←	1,012	,145	6,974	***	
	←					
x3.1	←	1,144	,118	9,674	***	
	←					
x1.2.5	←	1,000				
	←					
x2.3	←	1,270	,208	6,101	***	
	←					

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Self_Efficacy	←	,477
Kelelahan_Emosional	←	,008
Kelelahan_Emosional	←	-,311
Komitmen_Organisasi	←	,306
Komitmen_Organisasi	←	,377
Komitmen_Organisasi	←	-,001
Kepuasan_Kerja	←	,120

		Estimate
Kepuasan_Kerja	← Self_Efficacy	
Kepuasan_Kerja	← Kelelahan_Emosional	,413
Kepuasan_Kerja	← Komitmen_Organisasi	-,124
Penyimpangan_Organisasi	← Kelelahan_Emosional	,345
Penyimpangan_Organisasi	← Komitmen_Organisasi	,674
Partisipatif	← Kepuasan_Kerja	-,082
Sopportif	← Gaya_Kepemimpinan	,066
Kualitas_Audit	← Gaya_Kepemimpinan	,966
X1.1.2	← Penyimpangan_Organisasi	,854
X1.1.1	← Partisipatif	,742
X1.1.4	← Partisipatif	,693
X1.1.5	← Partisipatif	,751
X1.1.6	← Partisipatif	,704
X1.1.7	← Partisipatif	,783
X1.2.3	← Partisipatif	,755
X1.1.8	← Sopportif	,759
X1.2.6	← Partisipatif	,691
X1.2.7	← Sopportif	,736
X1.2.8	← Sopportif	,654
X1.2.9	← Sopportif	,659
X2.2	← Sopportif	,828
Y1.5	← Self_Efficacy	,741
Y1.6	← Komitmen_Organisasi	,539
Y1.7	← Komitmen_Organisasi	,613
X3.8	← Komitmen_Organisasi	,784
X3.9	← Komitmen_Organisasi	,785
X3.4	← Kelelahan_Emosional	,522
X3.3	← Kelelahan_Emosional	,512
X3.2	← Kelelahan_Emosional	,678
Y4.2	← Kelelahan_Emosional	,721
Y4.1	← Kualitas_Audit	,684
Y4.3	← Kualitas_Audit	,781
Y4.5	← Kualitas_Audit	,707
Y4.6	← Kualitas_Audit	,854
Y4.7	← Kualitas_Audit	,586
Y4.8	← Kualitas_Audit	,725
Y4.9	← Kualitas_Audit	,711
Y2.2	← Kualitas_Audit	,536
Y2.1	← Kepuasan_Kerja	,722
Y3.4	← Kepuasan_Kerja	,896
Y4.10	← Penyimpangan_Organisasi	,717
x3.1	← Kualitas_Audit	,590
x1.2.5	← Kelelahan_Emosional	,545
x2.3	← Sopportif	,722
	← Self_Efficacy	,774
		,836

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Gaya_Kepemimpinan	,339	,062	5,463	***	
z1	,202	,054	3,758	***	
z2	,221	,039	5,699	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z3	,249	,045	5,587	***	
z4	,173	,039	4,459	***	
z5	,140	,044	3,223	,001	
u1	,024	,032	,752	,452	
z6	,116	,035	3,297	***	
u2	,096	,028	3,426	***	
e2	,345	,035	9,788	***	
e1	,281	,030	9,402	***	
e4	,319	,033	9,726	***	
e5	,188	,021	9,098	***	
e6	,218	,023	9,369	***	
e7	,259	,028	9,334	***	
e11	,338	,035	9,635	***	
e8	,221	,023	9,515	***	
e14	,373	,038	9,840	***	
e15	,333	,034	9,816	***	
e16	,162	,020	8,223	***	
e17	,274	,030	9,260	***	
e38	,515	,056	9,256	***	
e39	,210	,032	6,562	***	
e40	,237	,036	6,538	***	
e32	,518	,052	9,955	***	
e33	,368	,037	9,996	***	
e28	,265	,030	8,928	***	
e27	,226	,027	8,432	***	
e26	,252	,028	8,863	***	
e60	,202	,022	9,077	***	
e59	,314	,032	9,685	***	
e61	,152	,019	7,874	***	
e63	,492	,048	10,196	***	
e64	,227	,024	9,572	***	
e65	,311	,032	9,662	***	
e66	,714	,069	10,322	***	
e67	,280	,029	9,591	***	
e42	,107	,034	3,126	,002	
e41	,272	,033	8,174	***	
e52	,475	,062	7,647	***	
e18	,637	,069	9,187	***	
68	,624	,061	10,303	***	
e25	,292	,035	8,407	***	
e12	,235	,026	9,055	***	
e19	,182	,061	3,006	,003	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Gaya Kepemimpinan	Self Efficacy	Kelelahan Emosional	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Penyempangan Organisasi	Kualitas Audit
					,000	,000	,000
				,000	,000	,000	,000
Self_Efficacy	,419	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kelelahan_Emosio	-,119	-,300	,000	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Gaya Kepemimpinan	Self Efficacy	Kelelahan Emosional	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Penyimpangan Organisasi	Kualitas Audit
Self_Efficacy	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kelelahan_Emosional	-,148	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Komitmen_Organisasi	,180	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kepuasan_Kerja	,382	-,169	,000	,000	,000	,000	,000
Penyimpangan_Organisasi	-,101	-,202	-,008	,023	,000	,000	,000
Kualitas_Audit	-,075	-,150	,494	-,044	,049	,000	,000
Sopportif	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Partisipatif	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x2.3	,399	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x1.2.5	,661	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x3.1	-,101	-,225	,000	,000	,000	,000	,000
Y4.10	-,041	-,082	,269	-,024	,027	,404	,000
Y3.4	-,060	-,119	,393	-,035	,039	,000	,000
Y2.1	,360	,417	-,089	,247	,000	,000	,000
Y2.2	,450	,522	-,111	,309	,000	,000	,000
Y4.9	-,054	-,108	,356	-,032	,036	,535	,000
Y4.8	-,040	-,080	,264	-,024	,026	,397	,000
Y4.7	-,053	-,107	,351	-,031	,035	,527	,000
Y4.6	-,054	-,109	,358	-,032	,036	,538	,000
Y4.5	-,044	-,088	,289	-,026	,029	,434	,000
Y4.3	-,064	-,128	,422	-,038	,042	,633	,000
Y4.1	-,053	-,106	,349	-,031	,035	,525	,000
Y4.2	-,059	-,117	,386	-,034	,038	,579	,000
X3.2	-,096	-,213	,000	,000	,000	,000	,000
X3.3	-,101	-,224	,000	,000	,000	,000	,000
X3.4	-,095	-,211	,000	,000	,000	,000	,000
X3.9	-,072	-,159	,000	,000	,000	,000	,000
X3.8	-,073	-,162	,000	,000	,000	,000	,000
Y1.7	,382	,297	-,001	,000	,000	,000	,000
Y1.6	,381	,296	-,001	,000	,000	,000	,000
Y1.5	,298	,231	-,001	,000	,000	,000	,000
X2.2	,257	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.9	,632	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.8	,706	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.7	,562	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.6	,558	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.8	,711	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.3	,590	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.7	,733	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.6	,729	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.5	,756	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.4	,680	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.1	,725	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.2	,669	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e12 ↔ z4	7,610	
e12 ↔ z5	5,746	-,052
e12 ↔ e19	6,113	-,047
e25 ↔ z5	6,892	,052
68 ↔ Gaya_Kepemimpinan	8,644	-,058
68 ↔ z1	5,159	,097
68 ↔ e19	6,078	,065
e52 ↔ Gaya_Kepemimpinan	5,153	,079
e52 ↔ e19	4,856	-,070
e41 ↔ e12	4,763	-,067
e41 ↔ e25	8,664	-,043
e42 ↔ e25	4,028	,065
e67 ↔ e12	4,028	-,039
e67 ↔ e52	12,528	-,068
e66 ↔ e19	12,183	,097
e66 ↔ 68	4,907	,076
e65 ↔ z3	6,234	,114
e65 ↔ e12	4,874	,052
e65 ↔ e66	6,267	-,051
e64 ↔ e52	4,067	,067
e64 ↔ e65	12,597	,089
e63 ↔ z4	4,056	,039
e63 ↔ u2	6,680	-,066
e63 ↔ e25	4,649	,044
e63 ↔ e41	5,045	-,063
e63 ↔ e67	8,303	-,077
e63 ↔ e66	5,413	-,061
e61 ↔ e12	6,706	,105
e61 ↔ e66	9,515	,048
e61 ↔ e65	4,553	-,054
e61 ↔ e63	4,476	-,036
e59 ↔ z4	4,658	,045
e59 ↔ u2	8,234	,060
e59 ↔ u1	5,552	-,039
e59 ↔ e12	4,022	,032
e59 ↔ e65	5,090	-,046
e59 ↔ e61	4,737	-,049
e60 ↔ 68	4,267	,035
e60 ↔ e52	4,843	-,056
e60 ↔ e59	10,596	-,078
e26 ↔ e25	14,049	,070
e26 ↔ e41	21,507	,097
e26 ↔ e61	4,179	,041
e27 ↔ u1	4,122	-,032
e27 ↔ e52	4,137	,029
e27 ↔ e65	7,899	,073
e27 ↔ e63	5,168	-,046
e27 ↔ e26	6,321	-,062
e28 ↔ e64	4,765	-,040
	5,965	-,045

	M.I.	Par Change
e28 ↔ e27	12,249	
e33 ↔ z4	4,603	,066
e33 ↔ z6	5,635	-,048
e33 ↔ e63	7,849	,045
e32 ↔ e63	28,118	,083
e32 ↔ e59	7,548	,186
e32 ↔ e60	12,670	-,079
e32 ↔ e33	14,413	-,084
e40 ↔ z4	6,050	,116
e40 ↔ z5	7,174	,050
e40 ↔ z6	6,171	,058
e40 ↔ u1	5,638	,043
e40 ↔ e42	11,692	-,038
e39 ↔ e42	7,189	,064
e38 ↔ z1	4,840	-,047
e38 ↔ z3	4,913	,059
e38 ↔ z5	5,478	-,066
e38 ↔ u1	4,110	-,067
e38 ↔ e67	8,777	,042
e18 ↔ e67	4,771	-,083
e18 ↔ e66	11,140	,067
e18 ↔ e39	4,870	-,158
e17 ↔ e25	4,870	-,066
e16 ↔ e61	5,714	,052
e16 ↔ e28	10,511	-,043
e15 ↔ e66	8,230	,048
e15 ↔ e28	4,075	,069
e14 ↔ z1	6,785	-,057
e14 ↔ u2	8,273	-,065
e14 ↔ u1	6,775	,046
e14 ↔ e19	4,053	-,035
e14 ↔ e12	9,595	-,078
e14 ↔ 68	7,873	,061
e14 ↔ e61	6,290	-,084
e14 ↔ e16	5,297	,043
e14 ↔ e15	5,561	-,044
e8 ↔ e19	10,961	,083
e8 ↔ e25	8,760	,059
e11 ↔ z5	4,067	,039
e11 ↔ e25	5,242	,053
e11 ↔ e63	5,452	-,056
e11 ↔ e32	7,405	,078
e11 ↔ e38	4,485	,063
e11 ↔ e17	4,485	-,103
e7 ↔ u2	11,372	-,047
e7 ↔ e67	4,464	-,047
e7 ↔ e66	5,529	,047
e7 ↔ e65	5,758	,036
e7 ↔ e63	4,282	,041
e7 ↔ e61	4,370	-,064
e7 ↔ e60	4,379	-,044
e60 ↔ e52	4,426	,054
	7,182	,043
	5,769	-,041
	4,261	-,051

	M.I.	Par Change
e67	9,584	
e38	8,433	-,056
e18	4,251	,072
68	10,716	-,056
e67	4,165	,081
e65	5,285	-,035
e6	4,109	,041
68	9,870	,031
e63	5,466	-,098
e61	4,577	-,065
e59	6,380	-,037
e60	7,415	,058
e32	5,234	,051
e25	4,392	-,066
e28	5,199	-,046
e33	4,664	,047
e17	4,089	,050
e15	4,331	,042
e61	12,972	-,046
e40	10,521	-,076
e14	7,819	-,072

Variances: (Group number 1 - Default model)

M.I.	Par Change
------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
Y3.4	5,320	-,108
X1.2.6	4,622	-,106
X1.1.8	4,592	,123
Penyimpangan_Organisasi	5,551	-,197
Kualitas_Audit	4,063	-,144
Y3.4	6,748	-,105
Y4.9	13,811	-,168
Y4.7	9,280	-,133
Y4.1	8,311	-,126
Y3.4	4,729	-,100
Y4.5	7,169	-,121
X3.2	10,147	,182
Gaya_Kepemimpinan	8,644	,285
Self_Efficacy	11,349	,395
Komitmen_Organisasi	9,031	,285
Sopportif	5,004	,211
Partisipatif	8,765	,272
x2.3	11,849	,235
Y4.8	4,290	,110
Y1.7	4,215	,138
Y1.6	9,447	,220
X2.2	4,041	,112
X1.2.8	5,989	,181

	M.I.	Par Change
Y4.10 ← X1.1.8	11,083	,254
Y4.10 ← X1.1.7	5,004	,152
Y4.10 ← X1.1.6	4,425	,157
Y4.10 ← X1.1.5	16,849	,312
Y3.4 ← Gaya_Kepemimpinan	5,153	-,207
Y3.4 ← Partisipatif	5,474	-,203
Y3.4 ← x1.2.5	6,287	-,163
Y3.4 ← Y4.9	5,274	,150
Y3.4 ← Y4.6	5,397	,167
Y3.4 ← X1.1.6	8,762	-,207
Y3.4 ← X1.1.5	7,552	-,197
Y2.1 ← x3.1	8,181	,136
Y2.1 ← X3.2	5,480	,126
Y2.1 ← X1.1.8	4,969	,119
Y2.1 ← X1.1.2	5,216	,104
Y4.9 ← x1.2.5	4,184	-,098
Y4.9 ← Y3.4	9,058	,129
Y4.9 ← Y1.5	8,640	-,118
Y4.9 ← X1.1.6	4,827	-,113
Y4.8 ← Y4.10	4,227	,124
Y4.8 ← Y4.5	4,210	,134
Y4.8 ← X2.2	7,179	-,160
Y4.7 ← x1.2.5	4,160	-,102
Y4.6 ← Y3.4	9,816	,121
Y4.6 ← Y1.5	5,627	,086
Y4.5 ← Kepuasan_Kerja	6,075	-,190
Y4.5 ← Y2.1	12,229	-,221
Y4.5 ← Y2.2	4,588	-,137
Y4.5 ← Y4.8	4,617	,101
Y4.5 ← X3.9	7,020	,177
Y4.5 ← X3.8	22,110	,263
Y4.5 ← X1.1.4	4,923	-,132
Y4.3 ← Y2.2	4,048	-,080
Y4.3 ← Y1.5	4,352	-,068
Y4.3 ← X1.1.4	5,040	-,083
Y4.3 ← X1.1.2	10,689	-,118
Y4.1 ← x1.2.5	4,770	-,110
Y4.1 ← Y4.2	4,786	,118
Y4.1 ← X3.8	5,144	-,104
Y4.2 ← Y3.4	8,279	-,107
Y4.2 ← Y2.1	6,449	,108
Y4.2 ← Y4.1	6,493	,102
Y4.2 ← X3.8	9,647	-,117
Y4.2 ← X1.1.4	5,470	,094
X3.2 ← x3.1	8,760	,135
X3.3 ← Y3.4	5,420	,094
X3.3 ← Y4.5	4,842	-,088
X3.3 ← X3.4	5,895	,119
X3.4 ← X3.3	5,018	,119
X3.4 ← X1.1.1	4,410	,096
X3.9 ← Y4.7	4,411	,109
X3.9 ← Y4.6	5,328	,137
X3.9 ← Y4.5	9,625	,147

	M.I.	Par Change
X3.9 ← Y4.2	4,054	,115
X3.9 ← X3.8	9,885	,153
X3.8 ← Y4.5	15,316	,221
X3.8 ← Y4.1	4,823	-,135
X3.8 ← Y4.2	5,954	-,166
X3.8 ← X3.9	10,061	,220
Y1.7 ← Penyimpangan_Organisasi	7,269	,247
Y1.7 ← Kualitas_Audit	9,156	,238
Y1.7 ← Partisipatif	4,302	-,137
Y1.7 ← Y4.7	7,896	,135
Y1.7 ← Y4.6	4,939	,122
Y1.7 ← Y4.5	6,673	,114
Y1.7 ← Y4.3	9,481	,157
Y1.7 ← Y4.1	5,440	,112
Y1.7 ← X1.1.8	6,490	-,140
Y1.7 ← X1.1.6	4,552	-,114
Y1.7 ← X1.1.2	13,069	-,169
Y1.6 ← X2.2	4,459	-,080
Y1.5 ← Self_Efficacy	7,955	,312
Y1.5 ← Kelelahan_Emosional	6,795	-,289
Y1.5 ← Penyimpangan_Organisasi	10,471	-,390
Y1.5 ← Kualitas_Audit	8,627	-,304
Y1.5 ← Partisipatif	4,313	,181
Y1.5 ← x2.3	7,689	,179
Y1.5 ← Y3.4	5,515	-,138
Y1.5 ← Y4.9	15,777	-,260
Y1.5 ← Y4.5	6,804	-,151
Y1.5 ← Y4.3	9,460	-,205
Y1.5 ← Y4.1	7,605	-,174
Y1.5 ← X3.2	7,601	-,201
Y1.5 ← X3.8	7,385	-,161
Y1.5 ← X2.2	5,877	,128
Y1.5 ← X1.1.6	10,816	,231
Y1.5 ← X1.1.1	5,205	,142
Y1.5 ← X1.1.1	4,455	,136
X2.2 ← Y3.4	4,818	,158
X2.2 ← Y4.9	4,856	-,121
X2.2 ← Y4.8	4,976	,120
X1.2.8 ← Komitmen_Organisasi	4,857	,089
X1.2.8 ← Y1.6	5,847	,118
X1.2.7 ← X1.2.6	9,067	-,278
X1.2.6 ← Self_Efficacy	5,147	-,154
X1.2.6 ← Kepuasan_Kerja	11,711	-,184
X1.2.6 ← x2.3	4,795	-,097
X1.2.6 ← Y4.10	4,113	-,115
X1.2.6 ← Y2.2	5,767	,131
X1.2.6 ← X1.2.7	8,116	-,146
X1.2.6 ← X1.1.2	4,872	,093
X1.1.8 ← x2.3	4,096	,085
X1.1.8 ← x3.1	8,874	,138
X1.2.3 ← Y4.5	7,299	-,119
X1.2.3 ← Y1.5	4,628	,124
X1.2.3 ← X1.1.8	5,760	,086
X1.1.6 ← Y1.5		

	M.I.	Par Change
X1.1.5 ← Y4.10	8,700	,096
X1.1.4 ← Y4.10	5,721	-,099
X1.1.2 ← Y4.3	7,258	-,145
X1.1.2 ← Y1.7	6,451	-,130
X1.1.2 ← X1.2.6	5,051	-,112

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	87	1135,782	579	,000	1,962
Saturated model	666	,000	0		
Independence model	36	4639,099	630	,000	7,364

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,041	,786	,754	,683
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,159	,277	,236	,262

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,755	,734	,863	,849	,861
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,919	,694	,791
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	556,782	464,940	656,403
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	4009,099	3796,358	4229,172

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	4,917	2,410	2,013	2,842
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	20,083	17,355	16,434	18,308

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,065	,059	,070	,000
Independence model	,166	,162	,170	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1309,782	1342,967	1609,648	1696,648
Saturated model	1332,000	1586,041	3627,527	4293,527
Independence model	4711,099	4724,831	4835,182	4871,182

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	5,670	5,272	6,101	5,814
Saturated model	5,766	5,766	5,766	6,866
Independence model	20,394	19,473	21,347	20,454

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	130	135
Independence model	35	36

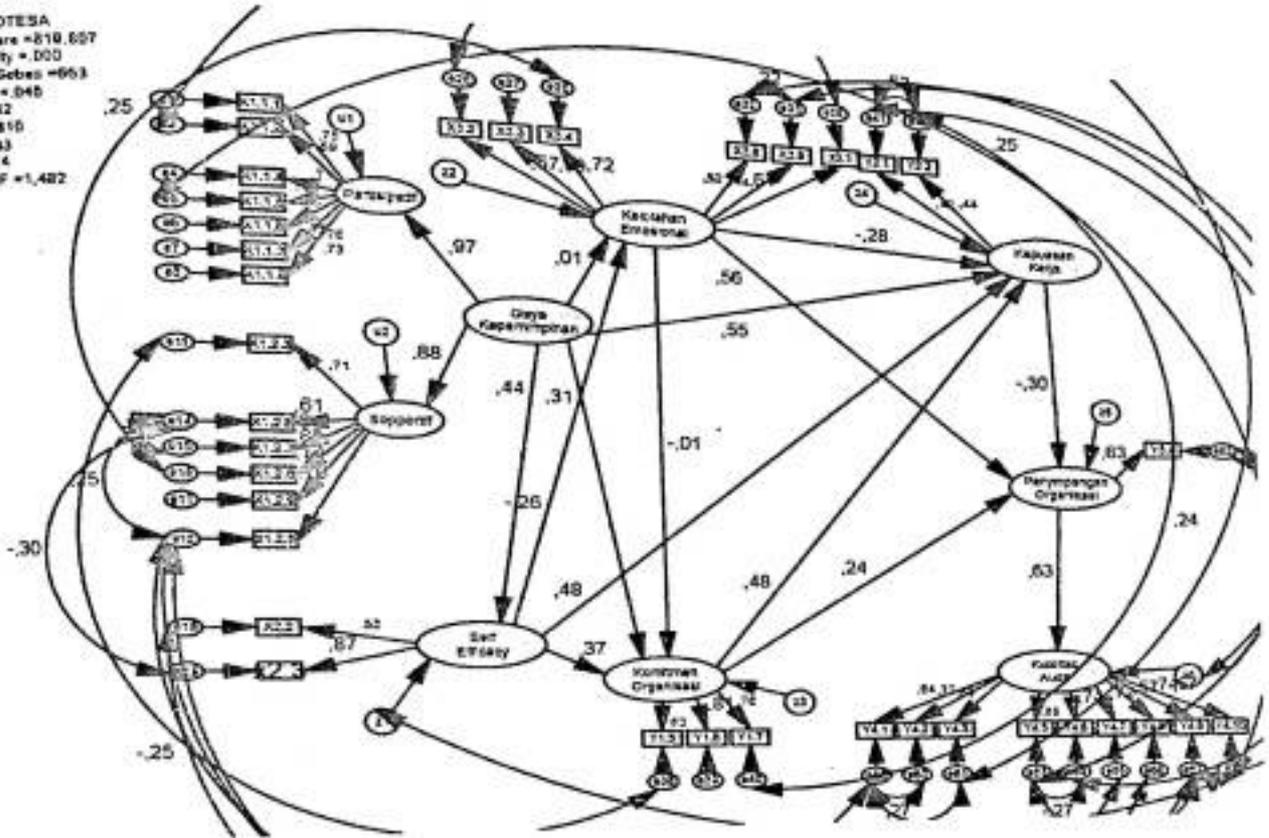
Execution time summary

Minimization:	,047
Miscellaneous:	2,373
Bootstrap:	,000
Total:	2,420

Lampiran 7

Model Akhir

UJI HIPOTESA
 Chi Square = 819,697
 Probability = .000
 Degree of Freedom = 663
 RMSEA = .048
 GFI = .942
 AGFI = .816
 CFI = .933
 TLI = .924
 CFI/DF = 1,482



Analysis Summary

Date and Time

Date: 07 Mei 2013
 Time: 21:09:42

Title

Model akhir 4: 07 Mei 2013 21:09

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.
 Sample size = 232

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	54	0	0	0	0	54
Labeled	0	0	45	0	0	0
Unlabeled	42	26	45	0	0	113
Total	96	26	45	0	0	167

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x2.3	1,000	5,000	-.886	-5,512	1,426	4,433
x1.2.5	1,000	5,000	-1,063	-6,611	2,205	6,856
x3.1	1,000	5,000	,981	6,100	1,435	4,462
Y4.10	1,000	5,000	,254	1,582	-.600	-1,865
Y3.4	1,000	5,000	1,154	7,175	1,691	5,257
Y2.1	1,000	5,000	-1,435	-8,925	3,691	11,475
Y2.2	1,000	5,000	-1,338	-8,322	3,346	10,404
Y4.9	1,000	5,000	1,104	6,863	1,959	6,092
Y4.8	1,000	5,000	,522	3,243	-.498	-1,547
Y4.7	1,000	5,000	,868	5,400	1,018	3,165
Y4.6	1,000	4,000	,709	4,409	1,141	3,549
Y4.5	1,000	5,000	,902	5,608	,885	2,751
Y4.3	1,000	4,000	,829	5,156	,974	3,028
Y4.1	1,000	5,000	,944	5,871	1,217	3,784
Y4.2	1,000	4,000	,861	5,355	1,335	4,151
X3.2	1,000	5,000	1,028	6,393	2,694	8,376
X3.3	1,000	4,000	,812	5,051	1,531	4,761
X3.4	1,000	4,000	,788	4,900	1,297	4,032
X3.9	1,000	5,000	1,263	7,855	3,270	10,166
X3.8	1,000	5,000	,701	4,357	,074	,229
Y1.7	1,000	5,000	-.666	-4,143	,893	2,777
Y1.6	1,000	5,000	-.930	-5,782	1,897	5,899
Y1.5	1,000	5,000	-1,140	-7,087	1,349	4,195
X2.2	1,000	5,000	-.492	-3,057	-.041	-.128
X1.2.9	1,000	5,000	-1,201	-7,470	2,620	8,145
X1.2.8	1,000	5,000	-1,187	-7,382	3,093	9,617
X1.2.7	2,000	5,000	-.598	-3,719	,288	,894
X1.2.6	2,000	5,000	-.434	-2,697	-.206	-.642
X1.1.8	1,000	5,000	-1,117	-6,946	2,643	8,217
X1.2.3	1,000	5,000	-1,236	-7,687	2,115	6,575
X1.1.7	1,000	5,000	-1,049	-6,524	1,901	5,911
X1.1.6	1,000	5,000	-1,197	-7,440	3,308	10,284
X1.1.5	1,000	5,000	-1,286	-7,996	3,879	12,059
X1.1.4	1,000	5,000	-1,203	-7,480	2,394	7,443
X1.1.1	1,000	5,000	-1,388	-8,634	3,178	9,862
X1.1.2	1,000	5,000	-1,215	-7,577	2,268	7,050
Multivariate					300,736	43,787

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
	112,703	,000	,000
210	89,822	,000	,000
225	87,745	,000	,000
110	86,293	,000	,000
75	85,353	,000	,000
222	84,599	,000	,000
211	74,817	,000	,000
172	74,195	,000	,000
88	73,568	,000	,000
71	73,460	,000	,000
219	71,598	,000	,000
226			

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
79			
57	71,008	,000	,000
142	70,623	,000	,000
16	68,608	,001	,000
100	68,380	,001	,000
221	68,341	,001	,000
105	67,570	,001	,000
223	67,192	,001	,000
123	65,724	,002	,000
23	65,667	,002	,000
20	64,413	,002	,000
113	64,151	,003	,000
119	63,786	,003	,000
175	63,786	,003	,000
78	62,699	,004	,000
227	62,510	,004	,000
159	62,426	,004	,000
77	62,051	,004	,000
170	61,790	,005	,000
137	61,593	,005	,000
137	59,337	,008	,000
117	58,165	,011	,000
101	57,878	,012	,000
158	56,042	,018	,000
26	55,534	,020	,000
214	55,415	,020	,000
171	55,211	,021	,000
6	55,033	,022	,000
21	54,323	,026	,000
144	54,278	,026	,000
200	53,902	,028	,000
35	53,856	,028	,000
141	53,846	,028	,000
39	53,075	,033	,000
177	52,851	,035	,000
187	52,800	,035	,000
4	52,247	,039	,000
22	51,124	,049	,000
38	50,801	,052	,000
116	50,174	,059	,000
49	49,206	,070	,000
118	48,734	,076	,000
178	48,294	,083	,000
132	48,055	,086	,000
120	47,378	,097	,000
122	47,362	,097	,000
48	47,308	,098	,000
45	47,124	,102	,000
231	46,863	,106	,000
135	46,583	,111	,000
108	46,564	,112	,000
230	46,460	,114	,000
68	45,505	,133	,000
195	45,359	,136	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
94	44,491	,157	,000
147	43,907	,171	,000
67	43,220	,190	,000
140	43,151	,192	,000
102	42,824	,202	,000
209	42,729	,204	,000
215	42,640	,207	,000
54	42,166	,222	,001
127	41,715	,236	,004
125	41,643	,239	,003
146	41,489	,244	,004
143	41,280	,251	,005
165	40,964	,262	,011
62	40,870	,265	,010
43	40,738	,270	,010
109	40,713	,271	,008
166	40,509	,278	,011
99	40,349	,284	,013
50	40,133	,292	,018
89	40,117	,293	,013
148	39,559	,314	,051
41	39,309	,324	,075
103	39,051	,334	,108
203	38,664	,350	,194
173	38,487	,358	,224
169	38,186	,370	,312
7	38,052	,376	,328
12	37,748	,389	,435
188	37,565	,397	,481
52	37,547	,398	,438
11	37,535	,399	,392
129	37,263	,411	,487
128	36,998	,423	,581
111	36,653	,438	,710
136	36,650	,439	,665
37	33,445	,448	,720

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
	,379	,089	4,272	***	
Self_Efficacy ← Gaya_Kepemimpinan	,007	,084	,088	,930	
Kelelahan_Emosional ← Gaya_Kepemimpinan	-.279	,105	2,647	,008	
Kelelahan_Emosional ← Self_Efficacy					

		Estimate	S.E	C.R.	p	Label
Komitmen_Organisasi	← Gaya_Kepemimpinan	,323	,092	3,528	***	
Komitmen_Organisasi	← Self_Efficacy	,436	,118	3,693	***	
Komitmen_Organisasi	← Kelelahan_Emosional	-,008	,083	-,092	,926	
Kepuasan_Kerja	← Gaya_Kepemimpinan	,308	,080	3,837	***	
Kepuasan_Kerja	← Self_Efficacy	,307	,121	2,542	,011	
Kepuasan_Kerja	← Kelelahan_Emosional	-,168	,073	-	,022	
Kepuasan_Kerja	← Komitmen_Organisasi	,261	,089	2,918	,004	
Penyimpangan_Organisasi	← Kelelahan_Emosional	,553	,123	4,495	***	
Penyimpangan_Organisasi	← Komitmen_Organisasi	,220	,162	1,360	,174	
Penyimpangan_Organisasi	← Kepuasan_Kerja	-,502	,240	-	,036	
Partisipatif	← Gaya_Kepemimpinan	1,000				
Sopportif	← Gaya_Kepemimpinan	,887	,102	8,728	***	
Kualitas_Audit	← Penyimpangan_Organisasi	,670	,123	5,442	***	
X1.1.2	← Partisipatif	,932	,087	10,688	***	
X1.1.1	← Partisipatif	1,000				
X1.1.4	← Partisipatif	,934	,087	10,772	***	
X1.1.5	← Partisipatif	,875	,073	12,007	***	
X1.1.6	← Partisipatif	,889	,077	11,531	***	
X1.1.7	← Partisipatif	,982	,085	11,604	***	
X1.1.7	← Partisipatif	,980	,076	12,858	***	
X1.2.3	← Sopportif	,847	,075	11,240	***	
X1.1.8	← Partisipatif	,846	,076	11,112	***	
X1.2.6	← Sopportif	,831	,077	10,856	***	
X1.2.7	← Sopportif	1,000				
X1.2.8	← Sopportif	,973	,073	13,398	***	
X1.2.9	← Sopportif	1,000				
X2.2	← Self_Efficacy	,916	,110	8,308	***	
Y1.5	← Komitmen_Organisasi	,998	,10	9,896	***	
Y1.6	← Komitmen_Organisasi					

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1.7	←	1,000				
X3.8	←	,804	,107	7,503	***	
X3.9	←	,574	,093	6,137	***	
X3.4	←	,939	,093	10,119	***	
X3.3	←	1,000				
X3.2	←	,728	,092	7,948	***	
Y4.2	←	,967	,094	10,324	***	
Y4.1	←	,879	,099	8,851	***	
Y4.3	←	1,078	,098	11,006	***	
Y4.5	←	1,000				
Y4.6	←	,894	,101	8,874	***	
Y4.7	←	,988	,101	9,800	***	
Y4.8	←	1,002	,124	8,058	***	
Y4.9	←	,984	,111	8,891	***	
Y2.2	←	1,000				
Y2.1	←	,970	,116	8,372	***	
Y3.4	←	1,000				
Y4.10	←	,928	,117	7,946	***	
x3.1	←	,916	,103	8,854	***	
x1.2.5	←	1,000				
x2.3	←	1,319	,212	6,235	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Self_Efficacy	←	,438
Kelelahan_Emosional	←	,008
Kelelahan_Emosional	←	-,259
Komitmen_Organisasi	←	,315
Komitmen_Organisasi	←	,368
Komitmen_Organisasi	←	-,007
Kepuasan_Kerja	←	,552

		Estimate
Kepuasan_Kerja	← Self_Efficacy	,478
Kepuasan_Kerja	← Kelelahan_Emosional	-,282
Kepuasan_Kerja	← Komitmen_Organisasi	,480
Penyimpangan_Organisasi	← Kelelahan_Emosional	,556
Penyimpangan_Organisasi	← Komitmen_Organisasi	,243
Partisipatif	← Kepuasan_Kerja	-,301
Sopportif	← Gaya_Kepemimpinan	,965
Kualitas_Audit	← Gaya_Kepemimpinan	,875
X1.1.2	← Penyimpangan_Organisasi	,630
X1.1.1	← Partisipatif	,692
X1.1.4	← Partisipatif	,750
X1.1.5	← Partisipatif	,707
X1.1.6	← Partisipatif	,771
X1.1.7	← Partisipatif	,752
X1.2.3	← Sopportif	,710
X1.1.8	← Partisipatif	,735
X1.2.6	← Sopportif	,612
X1.2.7	← Sopportif	,638
X1.2.8	← Sopportif	,832
X1.2.9	← Sopportif	,736
X2.2	← Self_Efficacy	,529
Y1.5	← Komitmen_Organisasi	,603
Y1.6	← Komitmen_Organisasi	,808
Y1.7	← Komitmen_Organisasi	,760
X3.8	← Kelelahan_Emosional	,521
X3.9	← Kelelahan_Emosional	,442
X3.4	← Kelelahan_Emosional	,725
X3.3	← Kelelahan_Emosional	,793
X3.2	← Kelelahan_Emosional	,574
Y4.2	← Kualitas_Audit	,770
Y4.1	← Kualitas_Audit	,643
Y4.3	← Kualitas_Audit	,828
Y4.5	← Kualitas_Audit	,654
Y4.6	← Kualitas_Audit	,738
Y4.7	← Kualitas_Audit	,717
Y4.8	← Kualitas_Audit	,569
Y4.9	← Kualitas_Audit	,742
Y2.2	← Kepuasan_Kerja	,438
Y2.1	← Kepuasan_Kerja	,425
Y3.4	← Penyimpangan_Organisasi	,630
Y4.10	← Kualitas_Audit	,568
x3.1	← Kelelahan_Emosional	,636
x1.2.5	← Sopportif	,762
x2.3	← Self_Efficacy	,869

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e42 ↔ z1	,051	,025	2,051	,040	
e60 ↔ e59	,076	,020	3,794	***	
e67 ↔ e12	-,060	,018	-3,419	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e32 ↔ e63	,165	,033	4,977	***	
e26 ↔ e25	,140	,029	4,829	***	
e2 ↔ e61	-,059	,018	-3,295	***	
e42 ↔ e41	,217	,058	3,745	***	
e40 ↔ e42	,078	,022	3,601	***	
e64 ↔ e52	,105	,025	4,141	***	
e57 ↔ e52	,100	,027	3,740	***	
e66 ↔ e18	-,163	,048	-3,414	***	
e11 ↔ e38	-,105	,031	-3,349	***	
e14 ↔ e15	,096	,026	3,668	***	
e14 ↔ e12	,082	,023	3,624	***	
e5 ↔ 68	,085	,025	3,435	***	
e14 ↔ e19	-,072	,024	-3,073	,002	
e16 ↔ e28	,048	,016	2,933	,003	
e65 ↔ e12	-,058	,019	-3,037	,002	
e59 ↔ e12	-,064	,019	-3,377	***	
e63 ↔ e67	-,101	,023	-4,428	***	
e33 ↔ z6	,082	,022	3,676	***	
68 ↔ z1	,079	,030	2,647	,008	
e63 ↔ e64	-,085	,021	-4,045	***	
e32 ↔ e33	,101	,030	3,337	***	
e63 ↔ e41	-,080	,024	-3,321	***	
e59 ↔ e61	,058	,018	3,143	,002	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e42 ↔ z1	,181
e60 ↔ e59	,275
e67 ↔ e12	-,234
e32 ↔ e63	,347
e26 ↔ e25	,412
e2 ↔ e61	-,241
e42 ↔ e41	,518
e40 ↔ e42	,243
e64 ↔ e52	,335
e67 ↔ e52	,294
e66 ↔ e18	-,243
e11 ↔ e38	-,252
e14 ↔ e15	,253
e14 ↔ e12	,254
e5 ↔ 68	,248
e14 ↔ e19	-,297
e16 ↔ e28	,251
e65 ↔ e12	-,209
e59 ↔ e12	-,212
e63 ↔ e67	-,298
e33 ↔ z6	,291
68 ↔ z1	,221
e63 ↔ e64	-,272
e32 ↔ e33	,224
e63 ↔ e41	-,181

	Estimate
e59 <-> e61	,229

Variances: (Group number 1 - Default model)

Gaya_Kepemimpinan	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z1	,338	,060	5,614	***	
z2	,205	,053	3,865	***	
z3	,276	,043	6,366	***	
z4	,235	,042	5,563	***	
z5	-,073	,053	-1,370	,171	
u1	,161	,055	2,939	,003	
z6	,025	,029	,864	,388	
u2	,199	,041	4,810	***	
e2	,081	,025	3,185	,001	
e1	,342	,035	9,814	***	
e4	,282	,030	9,439	***	
e5	,317	,033	9,734	***	
e6	,189	,020	9,231	***	
e7	,220	,023	9,424	***	
e11	,261	,028	9,387	***	
e8	,329	,035	9,483	***	
e14	,222	,023	9,555	***	
e15	,415	,041	10,038	***	
e16	,348	,035	9,893	***	
e17	,154	,019	8,065	***	
e38	,278	,030	9,279	***	
e39	,523	,056	9,277	***	
e40	,188	,033	5,705	***	
e32	,260	,037	6,937	***	
e33	,512	,052	9,929	***	
e28	,399	,039	10,191	***	
e27	,235	,029	8,006	***	
e26	,174	,026	6,622	***	
e60	,317	,033	9,475	***	
e59	,212	,022	9,461	***	
e61	,362	,036	10,100	***	
e63	,176	,020	8,770	***	
e64	,442	,045	9,717	***	
e65	,221	,024	9,284	***	
e66	,304	,031	9,796	***	
e67	,693	,067	10,346	***	
e42	,260	,028	9,221	***	
e41	,394	,063	6,285	***	
e52	,447	,063	7,061	***	
e18	,444	,064	6,896	***	
68	,651	,069	9,395	***	
e25	,624	,060	10,405	***	
e12	,363	,040	9,050	***	
e19	,251	,027	9,254	***	
	,143	,059	2,434	,015	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Gaya Kepemimpinan	Self Efficacy	Kelelahan Emosional	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Penyimpangan Organisasi	Kualitas Audit
Self_Efficacy	,379	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kelelahan_Emosional	-,098	-,279	,000	,000	,000	,000	,000
Komitmen_Organisasi	,489	,438	-,008	,000	,000	,000	,000
Kepuasan_Kerja	,568	,468	-,170	,261	,000	,000	,000
Penyimpangan_Organisasi	-,232	-,293	,637	,089	-,502	,000	,000
Kualitas_Audit	-,155	-,196	,427	,060	-,337	,670	,000
Sopportif	,887	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Partisipatif	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x2.3	,500	1,319	,000	,000	,000	,000	,000
x1.2.5	,887	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x3.1	-,090	-,255	,916	,000	,000	,000	,000
Y4.10	-,144	-,182	,396	,056	-,312	,622	,928
Y3.4	-,232	-,293	,637	,089	-,502	1,000	,000
Y2.1	,551	,454	-,165	,253	,970	,000	,000
Y2.2	,568	,468	-,170	,261	1,000	,000	,000
Y4.9	-,153	-,193	,420	,059	-,331	,660	,984
Y4.8	-,156	-,197	,428	,060	-,338	,672	1,002
Y4.7	-,154	-,194	,422	,059	-,333	,662	,988
Y4.6	-,139	-,175	,381	,054	-,301	,599	,894
Y4.5	-,155	-,196	,427	,060	-,337	,670	1,000
Y4.3	-,168	-,212	,460	,065	-,363	,723	1,078
Y4.1	-,137	-,173	,375	,053	-,296	,589	,879
Y4.2	-,150	-,190	,413	,058	-,326	,648	,967
X3.2	-,072	-,203	,728	,000	,000	,000	,000
X3.3	-,098	-,279	1,000	,000	,000	,000	,000
X3.4	-,092	-,262	,939	,000	,000	,000	,000
X3.9	-,056	-,160	,574	,000	,000	,000	,000
X3.8	-,079	-,224	,804	,000	,000	,000	,000
Y1.7	,489	,438	-,008	1,000	,000	,000	,000
Y1.6	,489	,438	-,008	,998	,000	,000	,000
Y1.5	,448	,402	-,007	,916	,000	,000	,000
X2.2	,379	1,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.9	,863	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.8	,887	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.7	,737	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.6	,750	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.8	,847	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.3	,870	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.7	,982	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.6	,889	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.5	,875	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.4	,934	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.1	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.2	,932	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Gaya Kepemimpinan	Self Efficacy	Kelelahan Emosional	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Penyimpangan Organisasi	Kualitas Audit
Self_Efficacy	,438	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kelelahan_Emosional	-,105	-,259	,000	,000	,000	,000	,000
Komitmen_Organisasi	,477	,370	-,007	,000	,000	,000	,000
Kepuasan_Kerja	1,020	,729	-,285	,480	,000	,000	,000
Penyimpangan_Organisasi	-,249	-,273	,640	,099	-,301	,000	,000
Kualitas_Audit	-,157	-,172	,403	,062	-,190	,630	,000
Sopportif	,875	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Partisipatif	,965	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x2.3	,381	,869	,000	,000	,000	,000	,000
x1.2.5	,667	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x3.1	-,067	-,165	,636	,000	,000	,000	,000
Y4.10	-,089	-,098	,229	,035	-,108	,358	,568
Y3.4	-,157	-,172	,403	,062	-,189	,630	,000
Y2.1	,433	,309	-,121	,204	,425	,000	,000
Y2.2	,447	,319	-,125	,210	,438	,000	,000
Y4.9	-,117	-,128	,300	,046	-,141	,468	,742
Y4.8	-,089	-,098	,230	,035	-,108	,359	,569
Y4.7	-,113	-,123	,289	,045	-,136	,452	,717
Y4.6	-,116	-,127	,298	,046	-,140	,465	,738
Y4.5	-,103	-,112	,264	,041	-,124	,412	,654
Y4.3	-,130	-,142	,334	,052	-,157	,522	,828
Y4.1	-,101	-,111	,259	,040	-,122	,405	,643
Y4.2	-,121	-,132	,311	,048	-,146	,486	,770
X3.2	-,060	-,148	,574	,000	,000	,000	,000
X3.3	-,083	-,205	,793	,000	,000	,000	,000
X3.4	-,076	-,187	,725	,000	,000	,000	,000
X3.9	-,047	-,114	,442	,000	,000	,000	,000
X3.8	-,055	-,135	,521	,000	,000	,000	,000
Y1.7	,363	,281	-,005	,760	,000	,000	,000
Y1.6	,385	,299	-,006	,808	,000	,000	,000
Y1.5	,288	,223	-,004	,603	,000	,000	,000
X2.2	,232	,529	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.9	,644	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.8	,728	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.7	,559	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.6	,535	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.8	,709	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.3	,621	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.7	,730	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.6	,726	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.5	,744	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.4	,682	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.1	,724	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.2	,668	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Gaya Kepemimpinan	Self Efficacy	Kelelahan Emosional	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Penyimpangan Organisasi	Kualitas Audit
Self_Efficacy	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kelelahan_Emosional	-,106	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Komitmen_Organisasi	,166	,002	,000	,000	,000	,000	,000
Kepuasan_Kerja	,261	,161	-,002	,000	,000	,000	,000
Penyimpangan_Organisasi	-,232	-,293	,084	-,131	,000	,000	,000
Kualitas_Audit	-,155	-,196	,427	,060	-,337	,000	,000
Sopportif	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Partisipatif	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x2.3	,500	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x1.2.5	,887	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x3.1	-,090	-,255	,000	,000	,000	,000	,000
Y4.10	-,144	-,182	,396	,056	-,312	,622	,000
Y3.4	-,232	-,293	,637	,089	-,502	,000	,000
Y2.1	,551	,454	-,165	,253	,000	,000	,000
Y2.2	,568	,468	-,170	,261	,000	,000	,000
Y4.9	-,153	-,193	,420	,059	-,331	,660	,000
Y4.8	-,156	-,197	,428	,060	-,338	,672	,000
Y4.7	-,154	-,194	,422	,059	-,333	,662	,000
Y4.6	-,139	-,175	,381	,054	-,301	,599	,000
Y4.5	-,155	-,196	,427	,060	-,337	,670	,000
Y4.3	-,168	-,212	,460	,065	-,363	,723	,000
Y4.1	-,137	-,173	,375	,053	-,296	,589	,000
Y4.2	-,150	-,190	,413	,058	-,326	,548	,000
X3.2	-,072	-,203	,000	,000	,000	,000	,000
X3.3	-,098	-,279	,000	,000	,000	,000	,000
X3.4	-,092	-,262	,000	,000	,000	,000	,000
X3.9	-,056	-,160	,000	,000	,000	,000	,000
X3.8	-,079	-,224	,000	,000	,000	,000	,000
Y1.7	,489	,438	-,008	,000	,000	,000	,000
Y1.6	,489	,438	-,008	,000	,000	,000	,000
Y1.5	,448	,402	-,007	,000	,000	,000	,000
X2.2	,379	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.9	,863	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.8	,887	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.7	,737	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.6	,750	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.8	,847	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.3	,870	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.7	,982	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.6	,889	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.5	,875	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.4	,934	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.1	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.2	,932	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Gaya Kepemimpinan	Self Efficacy	Kelelahan Emosional	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Penyimpangan Organisasi	Kualitas Audit
Self_Efficacy	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kelelahan_Emosional	-,113	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Komitmen_Organisasi	,162	,002	,000	,000	,000	,000	,000
Kepuasan_Kerja	,468	,251	-,003	,000	,000	,000	,000
Penyimpangan_Organisasi	-,249	-,273	,084	-,144	,000	,000	,000
Kualitas_Audit	-,157	-,172	,403	,062	-,190	,000	,000
Sopportif	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Partisipatif	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x2.3	,381	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x1.2.5	,667	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x3.1	-,067	-,165	,000	,000	,000	,000	,000
Y4.10	-,089	-,098	,229	,035	-,108	,358	,000
Y3.4	-,157	-,172	,403	,062	-,189	,000	,000
Y2.1	,433	,309	-,121	,204	,000	,000	,000
Y2.2	,447	,319	-,125	,210	,000	,000	,000
Y4.9	-,117	-,128	,300	,046	-,141	,468	,000
Y4.8	-,089	-,098	,230	,035	-,108	,359	,000
Y4.7	-,113	-,123	,289	,045	-,136	,452	,000
Y4.6	-,116	-,127	,298	,046	-,140	,465	,000
Y4.5	-,103	-,112	,264	,041	-,124	,412	,000
Y4.3	-,130	-,142	,334	,052	-,157	,522	,000
Y4.1	-,101	-,111	,259	,040	-,122	,405	,000
Y4.2	-,121	-,132	,311	,048	-,146	,486	,000
X3.2	-,060	-,148	,000	,000	,000	,000	,000
X3.3	-,083	-,205	,000	,000	,000	,000	,000
X3.4	-,076	-,187	,000	,000	,000	,000	,000
X3.9	-,047	-,114	,000	,000	,000	,000	,000
X3.8	-,055	-,135	,000	,000	,000	,000	,000
Y1.7	,363	,281	-,005	,000	,000	,000	,000
Y1.6	,385	,299	-,006	,000	,000	,000	,000
Y1.5	,288	,223	-,004	,000	,000	,000	,000
X2.2	,232	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.9	,644	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.8	,728	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.7	,559	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.6	,535	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.8	,709	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2.3	,621	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.7	,730	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.6	,726	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.5	,744	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.4	,682	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.1	,724	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1.2	,668	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e25 ↔ z5	4,461	
68 ↔ Gaya_Kepemimpinan	5,695	-,050
e66 ↔ e25	4,987	,075
e66 ↔ 68	5,567	,069
e65 ↔ z3	5,531	,098
e61 ↔ e66	4,187	,051
e59 ↔ u2	4,113	-,047
e60 ↔ z1	4,628	-,030
e60 ↔ e61	6,544	,033
e26 ↔ z5	4,232	,044
e26 ↔ e66	5,936	-,069
e26 ↔ e65	4,277	,040
e26 ↔ e61	4,064	-,029
e27 ↔ e12	4,412	-,033
e27 ↔ e42	4,481	,034
e27 ↔ e65	4,844	-,041
e27 ↔ e63	4,792	-,045
e28 ↔ e12	8,218	,048
e28 ↔ e64	4,802	-,036
e33 ↔ 68	5,046	-,068
e33 ↔ e63	5,561	,058
e32 ↔ e60	6,516	-,052
e39 ↔ e32	4,116	,048
e38 ↔ Gaya_Kepemimpinan	4,876	,067
e38 ↔ z1	4,653	,054
e38 ↔ z3	6,327	-,070
e38 ↔ u1	4,176	,040
e38 ↔ e67	7,959	-,071
e38 ↔ e64	4,114	,047
e18 ↔ z5	4,834	,074
e18 ↔ e64	7,604	-,070
e18 ↔ e39	5,394	-,067
e17 ↔ e25	5,847	,051
e16 ↔ e17	4,443	,034
e15 ↔ e66	6,417	,080
e14 ↔ e17	5,390	,050
e8 ↔ e19	4,944	,042
e8 ↔ 68	6,168	,062
e11 ↔ e25	5,184	-,050
e11 ↔ e63	7,830	,068
e11 ↔ e17	5,906	-,053
e11 ↔ e8	5,537	,045
e7 ↔ u2	5,398	,034
e7 ↔ e67	5,581	,043
e7 ↔ e60	5,295	-,038
e6 ↔ e19	4,079	,038
e6 ↔ e67	5,444	-,039
e6 ↔ e38	6,489	,062
e6 ↔ e18	4,258	-,055

	M.I.	Par Change
e5 ↔ e65	4,423	
e5 ↔ e6	4,212	,036
e4 ↔ e8	4,588	,030
e4 ↔ e61	4,079	-,064
e4 ↔ e59	4,024	-,033
e4 ↔ e60	4,037	,043
e4 ↔ e33	4,675	,036
e1 ↔ e33	4,535	,050
e2 ↔ e40	7,510	,047
e2 ↔ e6	4,770	-,060
		-,042

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
x1.2.5 ← Y3.4	4,816	-,081
x3.1 ← Y2.2	5,142	-,114
x3.1 ← Y1.7	4,757	-,104
Y4.10 ← Gaya_Kepemimpinan	5,695	,221
Y4.10 ← Kepuasan_Kerja	5,287	,276
Y4.10 ← Sopportif	4,381	,190
Y4.10 ← Partisipatif	5,973	,215
Y4.10 ← Y1.6	4,263	,142
Y4.10 ← X1.2.8	4,665	,154
Y4.10 ← X1.1.8	11,006	,242
Y4.10 ← X1.1.7	6,400	,164
Y4.10 ← X1.1.1	4,622	,136
Y2.1 ← x3.1	6,821	,119
Y2.1 ← X3.2	6,714	,135
Y2.2 ← x3.1	4,402	-,086
Y2.2 ← Y4.5	6,472	-,092
Y2.2 ← Y4.3	4,001	-,085
Y4.9 ← Y1.5	8,695	-,109
Y4.8 ← X1.2.7	5,204	,161
Y4.6 ← Y1.5	4,404	,072
Y4.5 ← X1.2.3	4,395	,107
Y4.2 ← x2.3	4,457	,083
Y4.2 ← Y2.1	5,871	,099
Y4.2 ← X3.8	5,222	-,082
X3.2 ← Kualitas_Audit	5,411	,144
X3.2 ← Y4.9	8,197	,129
X3.2 ← Y4.7	9,182	,131
X3.2 ← Y4.1	4,690	,094
X3.2 ← Y4.2	5,158	,108
X3.2 ← X1.2.6	4,249	-,087
X3.3 ← Self_Efficacy	4,434	,151
X3.3 ← Y2.2	4,434	,100
X3.3 ← Y4.7	5,042	-,085
X3.3 ← Y4.5	4,187	-,085
X3.3 ← Y4.5	5,185	

	M.I.	Par Change
X3.9 ← Y4.10	5,601	
Y1.7 ← Penympangan_Organisasi	5,793	-,099
Y1.7 ← Kualitas_Audit	7,623	,202
Y1.7 ← Y4.7	7,231	,184
Y1.7 ← Y4.5	6,381	,125
Y1.7 ← Y4.3	9,061	,106
Y1.7 ← Y4.1	4,257	,148
Y1.7 ← X1.1.8	4,814	,097
Y1.7 ← X1.1.2	10,016	-,116
Y1.6 ← X2.2	6,001	-,144
Y1.5 ← Gaya_Kepemimpinan	4,876	-,091
Y1.5 ← Self_Efficacy	10,305	,198
Y1.5 ← Kelelahan_Emosional	5,552	,345
Y1.5 ← Kepuasan_Kerja	4,180	-,235
Y1.5 ← Penympangan_Organisasi	11,188	,237
Y1.5 ← Kualitas_Audit	6,819	-,373
Y1.5 ← Partisipatif	5,353	-,231
Y1.5 ← x2.3	8,905	,197
Y1.5 ← x3.1	5,162	,192
Y1.5 ← Y3.4	4,406	-,143
Y1.5 ← Y2.2	4,710	-,120
Y1.5 ← Y4.9	14,378	,144
Y1.5 ← Y4.5	4,617	-,244
Y1.5 ← Y4.3	8,878	-,120
Y1.5 ← Y4.1	7,851	-,195
Y1.5 ← X3.2	7,958	-,175
Y1.5 ← X3.8	6,494	-,201
Y1.5 ← X2.2	7,274	-,149
Y1.5 ← X1.1.8	4,609	,139
Y1.5 ← X1.1.6	10,541	,152
Y1.5 ← X1.1.1	5,419	,224
X2.2 ← Penympangan_Organisasi	4,240	,142
X2.2 ← Y3.4	4,327	,251
X2.2 ← Y4.9	5,865	,130
X1.2.8 ← Y1.6	4,537	,170
X1.2.6 ← X1.1.2	4,322	,084
X1.1.8 ← x2.3	4,979	-,099
X1.1.8 ← x3.1	4,126	,095
X1.1.8 ← Y4.10	6,214	,085
X1.2.3 ← x3.1	4,213	,087
X1.2.3 ← Y4.5	7,189	-,102
X1.2.3 ← X1.1.8	4,218	,119
X1.1.6 ← Y1.5	5,772	,115
X1.1.4 ← Y4.1	4,151	,087
X1.1.2 ← Y1.7	6,930	,101
		-,131

Model Fit Summary

	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Model	819,807	553	,000	1,482
Default model	113			

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Saturated model	666	,000	0		
Independence model	36	4639,099	630	,000	7,364

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,036	,842	,810	,699
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,159	,277	,236	,262

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,823	,799	,935	,924	,933
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,878	,723	,819
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	266,807	194,090	347,505
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	4009,099	3796,358	4229,172

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3,549	1,155	,840	1,504
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	20,083	17,355	16,434	18,308

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,046	,039	,052	,860
Independence model	,166	,162	,170	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1045,807	1088,910	1435,288	1548,288
Saturated model	1332,000	1586,041	3627,527	4293,527

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Independence model	4711,099	4724,831	4835,182	4871,182

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4,527	4,213	4,877	4,714
Saturated model	5,766	5,766	5,766	6,866
Independence model	20,394	19,473	21,347	20,454

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	172	179
Independence model	35	36

Execution time summary

Minimization: .046
 Miscellaneous: 2,200
 Bootstrap: .000
 Total: 2,246