

# HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA DENGAN INTENSI KELUAR AUDITOR YANG BEKERJA DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK

Oleh:

Ferdiansyah Ritonga<sup>1)</sup>, Fitri Apriliyani Zein<sup>1)</sup>

E-mail: f.ritonga@gmail.com

<sup>1)</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STAN – Indonesia Mandiri

## ABSTRACT

*Employees turnover intention can be defined as an awareness to leave the organization. This craving arises when employees are dissatisfied and uncomfortable with the work environment due to the limited career opportunities, inadequate salaries and so on. Given the many factors that can affect turnover intention in a company, then the study will examine the effect of leadership style on turnover intention through job satisfaction as the intervening variable.*

*Research samples obtained were 51 respondents in public accounting firms in Bandung. The method used was a survey method with data obtained from the literature and field studies in the form of questionnaires. This includes research into the type of correlational research. Simple random technique was used as the sampling technique used in this research. Methods of data analysis in this study using path analysis technique.*

*Results of data analysis showed that considerate leadership style has a positive and significant relationship to job satisfaction. Further job satisfaction also has a negative and significant relationship to turnover intention, which means that the higher employees job satisfaction then the intention to leave organization would be lower.*

**Keywords:** *Turnover intention, job satisfaction, considerate leadership style, path analysis.*

## I. PENDAHULUAN

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kualitas audit yang dilakukan oleh akuntan publik adalah jumlah sumber daya akuntan publik yang tersedia. Di Indonesia saat ini terjadi *scarcity* (kelangkaan) akuntan publik. Berdasarkan data IAPI per November 2012, akuntan publik (pemegang izin praktek) di Indonesia adalah 505. Berdasarkan data IAPI pula dapat dilihat bahwa 62,0 % dari seluruh akuntan tersebut berada diusia 51 tahun keatas. Sementara itu, peluang jasa audit masih sangat luas. Data dari Departemen Keuangan menunjukkan bahwa potensi entitas yang wajib diaudit oleh akuntan publik kurang lebih 150.000 entitas. Total klien yang dilaporkan ke DepKeu per 2010 adalah 13.848 dengan jumlah akuntan publik adalah 877 orang, sehingga rasio klien dibanding akuntan publik adalah 16:1. Data-data tersebut mengindikasikan bahwa di Indonesia telah terjadi kelangkaan pada profesi akuntan publik (Fitriyani et al, 2010 ).

Salah satu penyebab utama dari kelangkaan ini adalah adanya masalah yang lazim dihadapi oleh profesi akuntan publik yaitu tingkat *turnover* karyawan yang sangat tinggi. Adalah hal yang umum jika seorang akuntan hanya bertahan 1 sampai 2 tahun bekerja di KAP. Literatur terdahulu menemukan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi *turnover* adalah tingkat *job satisfaction*. Sejumlah riset tentang *job satisfaction* secara konsisten menyatakan bahwa ketidaksesuaian pekerjaan akan berpengaruh pada penurunan *job satisfaction*, mengikis komitmen dalam berorganisasi, dan berjuang pada meningkatkan di keinginan untuk berpindah kerja atau *turnover intention* (Bullen dan Flamholtz, 1985; Lee dan Modway, 1987; Dean et al., 1988; Harrel, 1990; Snead dan Harrell, 1991 dalam Glover, 1996). Tingginya tingkat *turnover* di dalam perusahaan akan mengakibatkan semakin banyak potensi biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan. Baik untuk biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang sudah dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali ( Suwandi dan Indriantoro, 1999).

Banyak penelitian yang menemukan adanya hubungan negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan. Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa keluar masuk (*turnover*) karyawan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Lum et al. (1998); Johnson (1987); Yuyetta (2002) dan Tett dan Meyer (1993) mendefinisikan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya. Ditambahkan pula bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan (*turnover*). Mereka yang kepuasan kerjanya lebih rendah mudah untuk meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain.

*Job Satisfaction* (kepuasan kerja) adalah suatu hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda. Robins (1999) menyatakan bahwa kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan karyawan. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kesesuaian dengan pekerjaan. *Job satisfaction* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Jika auditor puas dengan pekerjaannya, maka keinginan berpindah kerja auditor akan rendah (Fitriyani et . al (2010).

Faktor lain yang bisa dianggap berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dipandang sebagai salah satu indikator terpenting dalam penentu kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan dipandang sebagai salah satu kunci sukses dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Beberapa macam gaya kepemimpinan diantaranya yaitu gaya kepemimpinan *directive*, gaya kepemimpinan *supportive*, gaya kepemimpinan *partisipatif*, dan kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (House, 1971; dalam Engkom dan Gudono, 2007). Beberapa penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor junior.

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

dapat melihat kepuasan kerja seorang auditor dari hasil auditor tersebut mengaudit perusahaannya. Jika kepuasan kerja auditor buruk, maka perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap auditor tersebut atau dengan melihat apakah gaya kepemimpinan di dalam perusahaan tersebut cocok dengan karyawan atau tidak.

Pada KAP kecil, gaya kepemimpinan *consideration* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan auditor. Sedangkan pada KAP besar, gaya kepemimpinan *consideration* dan gaya kepemimpinan struktur berpengaruh dimana gaya kepemimpinan *consideration* memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan struktur (Fitriyani et al 2010).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini ingin mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja auditor yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik (KAP) yang ada di Bandung.

## II. REVIEW LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 2.1. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Davis et.al (1989) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya. Menurut Nguyen et al (2003), konsep *job satisfaction* mengandung dimensi yang bersifat multi dimensional, sehingga tidak dapat di prediksi dengan dimensi tunggal. Demikian pula dapat pendapatan **Taylor (1999)** yang menyatakan bahwa *job satisfaction* profesional dipengaruhi oleh banyak faktor sehingga dalam mengukurnya diperlukan dimensi yang cukup kompleks. Beberapa dimensi yang digunakan oleh **Taylor (1999)** antara lain kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap supervisi, kepuasan terhadap kompensasi yang diterima, kepuasan terhadap prospek promosi, dan kepuasan terhadap teman sejawat.

### 2.2. Gaya Kepemimpinan

Fleisman dan Peters (1962) menyatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan dan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain, seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan *consideration* yang telah diteliti di Ohio State University oleh Fleishmanetal., dalam Gibson (2000). *Consideration* (konsiderasi) adalah gaya kepemimpinan yang menggambarkan kedekatan hubungan antara bawahan dengan atasan, adanya saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan, dan adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin yang memiliki konsiderasi yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan parsial. Fitriany (2008) dalam Putra (2012), mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* merupakan seorang pemimpin yang mau mendengarkan kritik dan saran dari bawahannya dalam segala hal, bersikap ramah, saling percaya, terbuka dan menyenangkan.

### **2.3. Keinginan Berpindah Kerja (*Turnover Intention*)**

Menurut Pasewark dan Strawser (1996), keinginan berpindah kerja adalah keinginan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang belum diwujudkan dalam bentuk tindakan nyata. Cotton Tuttle (1986) mengidentifikasi tiga kategori variabel yang mempengaruhi perilaku keinginan berpindah karyawan, yaitu faktor eksternal (peluang pekerjaan, tingkat pengangguran, *union presence*, dan sebagainya); faktor terkait pekerjaan (kepuasan kerja, komitmen organisasi dan sebagainya); faktor pribadi (*tenure*, *gender*, pendidikan, dan sebagainya). Keinginan berpindah kerja mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary*) dan tidak sukarela (*involuntary*). Abelson (1987) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang setiap model dari proses *turnover* menunjukkan peran penting dari *job satisfaction*.

*Turnover* dapat diartikan sebagai pergerakan keluar organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*Turnover Intentions*) mengacu pada hasil evaluasi mengenai kelanjutan hubungan dengan perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan perusahaan. Suwadi dan Indriantoro (1990) mendefinisikan proses keinginan berpindah kerja karyawan yang berhubungan dengan ateseden dan konsekuensi dari ketidaknyamanan kerja atau kepuasan kerja. Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada perusahaan.

### **2.4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan *Consideration* dengan Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja (Lashbrook, 1997 dalam Fang Yi Wu, 2009). Judge, Picollo dan Ilies (2004), serta Lok dan Crawford (2004) menemukan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja pegawai. Penelitian tersebut menemukan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja. Nurhayati (2007) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* memiliki pengaruh yang lebih besar. Korman (1996) mengungkapkan bahwa pemimpin yang mendapatkan skor tinggi pada aspek gaya kepemimpinan *consideration* cenderung memuaskan bagi bawahannya.

Korman (1996) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendapat skor tinggi pada aspek gaya kepemimpinan *consideration* cenderung memuaskan bagi bawahannya.

### **2.5. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention***

Menurut Mobley (1977) dalam Judge (1993), keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover*, karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapakan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran ataupun peraturan secara permanen.

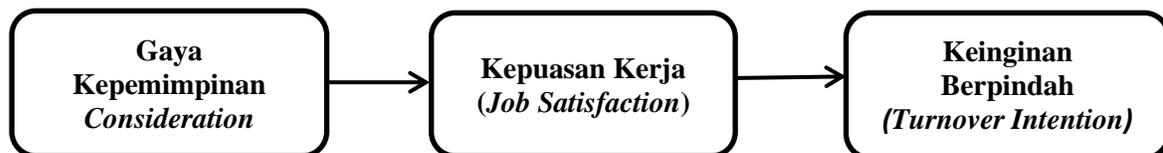
Studi yang dilakukan oleh Suwandi dan Indriantoro (1999), menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya mempunyai pengaruh terhadap keinginan berpindah kerja. Karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah, kurang bahagia, dan tidak termotivasi dengan pekerjaannya sehingga meningkatkan keinginan untuk berpindah kerja. Passewark dan Strawser (1996) menemukan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh terhadap keinginan berpindah karyawan.

Beberapa studi lainnya mencoba melihat kemampuan kepuasan kerja dalam memprediksi intensi keluar. Babin dan Boles (1998) yang dikutip oleh Ferdiansyah (2010), menemukan bahwa intensi keluar merupakan fungsi dari kepuasan kerja dan *overall life satisfaction*. Hasil studi Lee dan Mowday dalam Fitriany et al. (2010) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dengan intensi keluar dan kepuasan kerja dapat digunakan untuk memprediksi intensi keluar.

Dalam studi yang dilakukan terhadap pegawai restoran di Korea Selatan, Kim et al. (2005) dalam Ferdiansyah (2010), menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka intensi keluar akan semakin kecil, atau dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar.

Dengan demikian, berdasarkan uraian tersebut diatas dapat ditarik pola hubungan antara konstruk tersebut seperti berikut :



**Gambar 1. Model Kerangka Pemikiran**

H1 : Gaya kepemimpinan *consideration* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja auditor.

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*.

### **III. METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh auditor yang bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) di Bandung dengan teknik *sampling* yang digunakan adalah *simple random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberi peluang / kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi. Kelebihan dari *sample random sampling* yaitu memiliki bias paling sedikit dan memberikan generalisasi paling luas (Sekaran, 2006:128). Tidak ada data pasti mengenai jumlah auditor di Kantor Akuntan Publik (KAP) yang ada di Bandung.

Instrumen pengukuran adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Gaya kepemimpinan mengukur seberapa jauh hubungan antara pemimpin atau supervisor dengan bawahannya, serta sejauh mana mereka dapat memberikan arahan kepada bawahannya. Kuesioner yang digunakan diadaptasi dari Gibson (1996).

Variabel kepuasan kerja (*job satisfaction*) diukur dengan *instrument* yang diadaptasi dari JJS (*Job Satisfaction Survey*) oleh Spector (2001) dengan menggunakan masing-masing 32 (tiga puluh dua) item pertanyaan mengenai 7 (tujuh) hal pertanyaan, yaitu *salary, promosi, benefit, communication, co-worker, supervisor, dan work* dengan skala Likert 7 (tujuh) *point* menggambarkan kondisi sangat tidak setuju 1 (satu) sampai dengan sangat setuju 7 (tujuh).

Variabel keinginan berpindah kerja menggunakan instrumen yang diadopsi dari Kalber dan Forgarty (1995) dengan menggunakan 8 (delapan) item pertanyaan dengan skala Likert 7 (tujuh) *point*. *Point* 1 (satu) menunjukkan kinerja rendah dan *point* 7 (tujuh) menunjukkan kinerja tinggi.

Dalam penelitian ini, instrumen pengukuran variabel diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang ada (disusun) valid atau tidak (Ghozali, 2002), sedangkan uji reliabilitas bertujuan untuk melihat sejauh mana suatu instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2009:109).

Model pemecahan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan (Ghozali, 2006).

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Pengujian Kualitas Instrumen Pengukuran

Berikut ini tersaji resume hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran untuk masing-masing variabel :

**Tabel 1. Resume Hasil Uji Validitas**

Variabel	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	Keterangan
Gaya Kepemimpinan <i>Consideration</i>	0,889 - 0,938	Valid
Kepuasan Kerja	0,016 - 0,794	27 item valid, 5 item tidak valid
<i>Turnover Intention</i>	0,821 - 0,911	Valid

Untuk seluruh item pernyataan dalam kuesioner gaya kepemimpinan dan *turnover intention* dapat dinyatakan valid, karena semua hasil korelasi tiap item dengan total item melampaui kriteria yang ditetapkan, yaitu 0,30. Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja, terdapat lima item yang dinyatakan tidak valid untuk digunakan dalam proses pengolahan dan analisis data, hasil tersebut menunjukkan bahwa pernyataan yang diajukan tidak tepat untuk mendeskripsikan variabel kepuasan kerja. Dengan demikian, pernyataan yang menunjukkan hasil yang tidak valid tidak lagi diikutsertakan dalam perhitungan analisis selanjutnya.

Sedangkan dua puluh tujuh pernyataan lainnya mengenai kepuasan kerja dinyatakan valid untuk digunakan dalam proses pengolahan dan analisis data.

**Tabel 2. Resume Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Kriteria
Gaya Kepemimpinan <i>Consideration</i>	0,951	0,60
Kepuasan Kerja	0,943	0,60
<i>Turnover Intention</i>	0,899	0,60

Dari tabel diatas nampak bahwa masing-masing instrumen pengukuran adalah reliabel, karena koefisien *Cronbach Alpha* dari masing-masing variabel adalah lebih besar dari 0,60. Hal tersebut menunjukkan bahwa instrumen keempat variabel tersebut adalah dapat diandalkan untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

#### 4.2. Analisis Korelasi

Analisis korelasi ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar nilai koefisien korelasi antara variabel independen, variabel dependen dan variabel intervening.

**Tabel 3. Analisis Korelasi**

		Gaya Kepemimpinan konsideran	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Turnover Intention</i>
AVGKK	Pearson Correlation	1	-.048	.291 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		.740	.038
	N	51	51	51
AVJS	Pearson Correlation	-.048	1	-.396 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.740		.004
	N	51	51	51
AVTI	Pearson Correlation	.291 <sup>*</sup>	-.396 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.038	.004	
	N	51	51	51

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

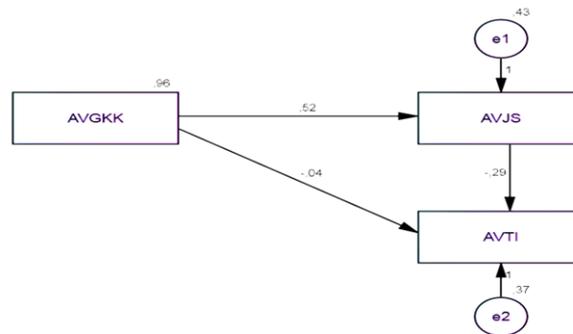
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka dapat diketahui bahwa korelasi antara variabel gaya kepemimpinan *consideration* dan variabel kepuasan kerja adalah -0,048 dan signifikan pada 0,740 ( $0,740 > 0,05$ ), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* memiliki korelasi yang negatif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja. Sedangkan untuk korelasi antara variabel kepuasan kerja dan *turnover*

*intention*, diketahui bahwa besar korelasinya adalah -0,396 dan signifikan pada 0,004 ( $0,004 < 0,01$ ), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi yang negatif dan signifikan dengan *turnover intention*.

### 4.3. Pengujian Hipotesis

Pada bagian ini membahas hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang diajukan, yaitu pengaruh langsung gaya kepemimpinan *consideration* terhadap kepuasan kerja, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention*.



**Gambar 2. Model Analisis – Analisis Jalur ( Path Analysis)**

**Tabel 4. Regression Weights**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AVJS <--- AVGKK	,516	,095	5,459	***	par_1
AVTI <--- AVJS	-,288	,132	-2,181	,029	par_2
AVTI <--- AVGKK	-,043	,111	-,385	,700	par_3

Tabel 4 menyajikan estimasi koefisien jalur dan *p-value* (P) dari masing-masing hubungan yang dihipotesiskan. Dengan batasan *p-value* (P) pada level  $\alpha = 0,05$  ( $p \leq 0,05$ ), selanjutnya dapat dikemukakan beberapa hal sebagai berikut :

#### a. Pengujian Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Consideration* Terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan tabel 4 koefisien jalur dari gaya kepemimpinan (GK) terhadap kepuasan kerja (JS) adalah memiliki korelasi 0,516, nilai C.R = 5,459 ( $C.R \leq \pm 2,00$ ) pada tingkat signifikansi 0,000 (\*\*\*) dimana lebih kecil daripada kriteria yang ditetapkan yaitu 0,05. Dapat dinyatakan bahwa jalur tersebut adalah positif signifikan. Dengan demikian, hipotesis nol ( $H_0$ ) tidak dapat dikonfirmasi, dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* memiliki pengaruh positif yang signifikan dengan *job satisfaction*.

#### b. Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan tabel 4 koefisien jalur dari kepuasan kerja (JS) terhadap *turnover intention* (TI) adalah memiliki korelasi -0,288, nilai C.R = -2,181 ( $C.R \leq \pm 2,00$ ) pada tingkat signifikansi 0,029 dimana lebih kecil daripada kriteria yang ditetapkan yaitu 0,05. Dapat

dinyatakan bahwa jalur tersebut adalah negatif signifikan. Dengan demikian, hipotesis nol ( $H_0$ ) tidak dapat dikonfirmasi, dapat diartikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan dengan *turnover intention*.

#### 4.4. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, tidak semua hipotesis yang diajukan dapat dikonfirmasi oleh data. Oleh karena itu, uraian mengenai pengaruh langsung, tidak langsung dan total hanya menyertakan hubungan variabel yang signifikan. Tabel 5 berikut menyajikan pengaruh langsung.

**Tabel 5. Standardized Direct Effects**

	AVGKK	AVJS
AVJS	,611	,000
AVTI	-,063	-,357

Dengan menempatkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen, variabel gaya kepemimpinan *consideration* memiliki pengaruh langsung positif terbesar yaitu sebesar 0,611. Selanjutnya dengan menempatkan variabel *turnover intention* (intensi keluar) sebagai variabel dependen, hanya variabel kepuasan kerja yang memberikan pengaruh langsung terhadap *turnover intention*. Adapun besarnya pengaruh langsung negatif yaitu sebesar -0,357.

Tabel 6 menyajikan pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan *consideration* terhadap *turnover intention* dimana kepuasan kerja berposisi sebagai variabel intervening.

**Tabel 6. Standardized Indirect Effects**

	AVGKK	AVJS
AVJS	,000	,000
AVTI	-,218	,000

Mengenai pengaruh tidak langsung, pengaruh terbesar variabel-variabel gaya kepemimpinan *consideration* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja melalui gaya kepemimpinan *consideration* yaitu sebesar -0,218. Hal ini mengindikasikan bahwa *job satisfaction* mampu menjembatani pengaruh kedua variabel independen gaya kepemimpinan *consideration* terhadap *turnover intention*, meskipun pengaruh langsung kedua variabel terhadap *turnover intention* tersebut tidak signifikan.

**Tabel 7. Standardized Total Effects**

	AVGKK	AVJS
AVJS	,611	,000
AVTI	-,063	-,357

Selanjutnya, tabel 7 menyajikan pengaruh total. Dengan menempatkan variabel *turnover intention* sebagai variabel dependen, kepuasan kerja memiliki pengaruh total terbesar yaitu sebesar -0,357. Karena variabel-variabel independen gaya kepemimpinan *consideration* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*, maka untuk besarnya pengaruh total masing-masing variabel independen tersebut terhadap *turnover intention*. Besarnya pengaruh total gaya kepemimpinan *consideration* terhadap *turnover intention* adalah sebesar -0,063.

Untuk melihat besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja, digunakan rumusan koefisien determinasi. Koefisien determinasi menunjukkan besarnya kemampuan variabel-variabel independen (yang telah memenuhi kriteria signifikansi) dalam menjelaskan variasi atau perubahan-perubahan pada variabel dependen. Koefisien determinasi juga berguna dalam menafsirkan pengujian hipotesis secara simultan. Koefisien determinasi tidak lain merupakan koefisien korelasi yang dikuadratkan. Semakin besar nilai koefisien determinasi, semakin baik model yang diajukan.

**Tabel 8. Standardized Multiple Correlation**

	Estimate
AVJS	,373
AVTI	,159

Tabel 8 menyajikan koefisien korelasi kuadrat untuk variabel kepuasan kerja (JS) dan *turnover intention* (TI). Estimasi sebesar 0,373 atau 38% menunjukkan bahwa variasi pada variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan sebesar 38% oleh variabel gaya kepemimpinan *consideration*. Adapun sisanya sebesar 62% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model. Selanjutnya, estimasi sebesar 0,159 atau 15,9% menunjukkan bahwa perubahan-perubahan pada variabel *turnover intention* dapat dijelaskan sebesar 15,9% oleh kepuasan kerja secara langsung dan variabel gaya kepemimpinan *consideration* secara tidak langsung. Adapun sisanya sebesar 84,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dianalisis.

Hipotesis pertama yang diajukan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan *consideration* dan kepuasan kerja dapat diterima dalam penelitian ini, karena hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga sejalan dengan temuan sebelumnya pada penelitian yang dilakukan oleh Fitriany, dkk (2008), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor. Putra (2011), juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor.

Hipotesis kedua yang diajukan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dan *turnover intention* dapat diterima dalam penelitian ini, karena hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriany (2010) dan Lia Witasari (2010) yang menunjukkan bahwa jika auditor tidak puas, maka mereka akan keluar dari KAP, karena mereka hanya menjadikan KAP sebagai batu loncatan untuk karir berikutnya.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, setelah melalui beberapa tahap, yaitu pengumpulan data, pengolahan data, analisis data dan interpretasi hasil analisis hubungan antara variabel, maka simpulan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

- a) Gaya kepemimpinan *consideration* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa kepuasan kerja auditor akan semakin tinggi jika kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Akuntan Publik di Bandung menggunakan gaya kepemimpinan *consideration*.
- b) Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja auditor, maka tingkat keinginan untuk berpindah kerja auditor akan semakin rendah, sebaliknya semakin rendah tingkat kepuasan kerja auditor, maka semakin tinggi tingkat keinginan untuk berpindah kerja auditor.

Koefisien determinasi variabel kepuasan kerja hanya mencapai sebesar 38% dan sisanya sebesar 62% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti, oleh sebab itu, peneliti selanjutnya hendaknya mempertimbangkan variabel-variabel lain selain gaya kepemimpinan *consideration* , misalnya komitmen organisasi, komitmen profesional, budaya organisasi, kepercayaan organisasional, *locus of control*, dan *job insecurity*. Demikian pula untuk *turnover intention*, variabel-variabel yang hanya mampu menjelaskan secara langsung maupun tidak langsung sebesar 15,9% dan sisanya sebesar 84,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini, oleh sebab itu peneliti selanjutnya hendaknya mempertimbangkan variabel-variabel lain selain *job satisfaction*, misalnya *locus of control*.

## REFERENSI

- Andini, Rita. 2006. "Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)". Universitas Diponegoro, Semarang.
- Engko, Cecilia, Gudono. "Pengaruh Kompleksitas Tugas Dan *Locus of Control* Terhadap Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Auditor". 2007. JAAI Volume 11 No. 2 Desember 2007 : 105-124. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana, edisi September 2007.
- Ferdiansyah. 2010. "Pengaruh *Affective, Continuance, dan Normative Commitment* Terhadap Intensi Keluar Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". Program Pasca Sarjana Ekonomi Magister Akuntansi. Universitas Budi Luhur Jakarta.
- Fitriany, Lindawati G., Silvia V.N.P.S., Arywanti M., dan Viska A. 2010. "Analisis Faktor Yang Mempengaruhi *Job Satisfaction* Auditor dan Hubungannya Dengan *Performance* dan Keinginan Berpindah Kerja Auditor (Perbandingan Pada KAP Besar, KAP Menengah, dan KAP Keci)". Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto 2010. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Ghozali, I. 2006. *Statistik Non-Parametrik – Teori dan Aplikasi dengan Program SPSS*. Badan Penerbit – Undip. Semarang.
- Ghozali, Imam, (2001). “Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS”. Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. dan K. Yusfaningrum. 2005. “Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel *Intervening*”. Simposium Nasional Akuntansi VII Solo.
- Gozhali, I. dan R. Y. Fahrianta. 2002. “Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial: Motivasi sebagai Variabel *intervening*”. *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen Ekonomi*, Vol. 2 No. 1, Februari 2002.
- Gibson James. L, Ivancevich John M dan Donnely James H, Jr. 1996. “Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses”. Terjemahan. Jilid 1. Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Grant, K., D. W. Cravens, G. S. Low dan W. C. Moncrief. 2001. *The Role of Satisfaction with Territory Design on The Motivation, Attitudes, and Work Outcomes as Sale People*. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 2, No.2, pp. 165-178.
- Ikatan Akuntan Publik Indonesia (IAPI). 2012. “Indonesia Kekurangan Tenaga Akuntan Publik”. Sindoradio.com
- Istiqamah, Inuk Wahyuni. 2005. “Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Komitmen Profesional Terhadap Auditor Pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di Jawa Timur”. Mojokerto.
- Ivan Aries Setiawan, Imam Ghozali. 2006. “Akuntansi Keperilakuan : Konsep dan Kajian Empiris Perilaku Akuntan”. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2003. “Perilaku Organisasi”. Edisi Kelima. Penerbit Salemba Empat.
- Libby, R. Dan Lipe, M. 1992. “Incentive Effects and The Cognitive Processes Involved in Accounting Judgments”. *Journal of Accounting Research* 30 : 249-273.
- Luthans, Fred. 2006. “Perilaku Organisasi”. Edisi Kesepuluh, Penerbit Andi Offset.
- Maulina, Mutia, Ratna Anggraini, dan Choirul Anwar. 2010. “Pengaruh Tekanan Waktu dan Tindakan Supervisi Terhadap Penghentian Prematur Atas Prosedur Audit”. Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto 2010.
- McDaniel, Linda S. 1990. *The Effects of Time Pressure and Audit Program Structure on Audit Performance*. *Journal of Accounting Research* Vol.28, No.2 : 267-285.
- Pasewark, W. R., and J.R. Strawser. 1996. “The Determinants and Outcomes Associated with Job Insecurity A Professional Accounting Environment, Behavioural Research in Accounting”. Vol.8, pp.91-113.
- Prasita, Andin, Priyo Hari Adi. 2006. “Pengaruh Kompleksitas Audit Dan Tekanan Anggran Waktu Terhadap Kualitas Audit Dengan Moderasi Pemahaman Terhadap Sistem Informasi”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*

- Putra, Rando Meidiansyah, Herry Laksito. 2012. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Job Satisfaction* Auditor Yang Bekerja Pada Kantor Akuntan Publik Di Jakarta". *Diponegoro Journal of Accounting* Volume 1, Nomor 1, Tahun 2012.
- Restuningdiah, Nurika dan Nur Indriantoro. 2000. "Pengaruh Partisipasi Terhadap Kepuasan Pemakai dalam Pengembangan Sistem Informasi dengan Kompleksitas Tugas, Kompleksitas Sistem, dan Pengaruh Pemakai sebagai Moderating Variabel". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 3 No. 2 : 119-133.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2007. "Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)". Bandung: CV Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. 2006. "Perilaku Organisasi". Edisi Kesepuluh. PT Indeks : Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. 1999. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies Applications*. A Simon and Shuter Company.
- Sekaran. 2006. *Research Methods for Business. Salemba Empat*. Bandung
- Setyorini, Andini Ika. 2011. "Pengaruh Kompleksitas Audit, Tekanan Anggaran Waktu, Dan Pengalaman Auditor Terhadap Kualitas Audit Dengan Variabel Moderating Pemahaman Terhadap Sistem Informasi (Studi Empiris pada Auditor KAP di Semarang)". Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Singarimbun, Masri dan Effendi. 1995. "Metode Penelitian Survei". Jakarta : Pustaka LP3ES.
- Sososutikno, Christina. 2003. "Hubungan Tekanan Anggaran Waktu Dengan Perilaku Disfungsional Serta Pengaruhnya Terhadap Kualitas Audit". Simposium Nasional Akuntansi VI, Oktober : 1116-1124.
- Spector, Paul E. 1994. "Job Satisfaction Survey". Departemen of Psychology. University of South Florida.
- Sugiyono, Prof. DR. 2009. "Statistika Untuk Penelitian". *Alfabeta*. Bandung.
- Sutarna, I. W . 2000. "Anteseden dan Konsekuensi Job Insecurity dan Keinginan Berpindah pada Internal Auditor". Tesis pada Magister Sains Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Supangat, Andi. 2006. "Statistika Untuk Ekonomi dan Bisnis". Bandung: Pustaka
- Supranto, J. 2000. *Statistik : "Teori dan Aplikasi, Edisi Keenam"*. Jilid 2. Erlangga. Jakarta.
- Suwandi, Nur Indriantoro. 1995. "Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser : Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol.2, pp. 173-195.
- Tett, Robert, P., & John Meyers. 1993. "*Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intentions and Turnover : Path Analysis Based on Meta Analytic Finding*". *Personel Psychology*, Vol. 46.
- Toly, Agus Arianto. 2001. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intentions* Pada Staf Kantor Akuntan Publik". Universitas Kristen Petra.

Witasari, Lia. 2009. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* (Studi Empiris pada Novotel Semarang). Universitas Diponegoro, Semarang.

