

**ANALISA HUBUNGAN TINDAKAN SUPERVISI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA INDIVIDUAL AKUNTAN YUNIOR DI KANTOR AKUNTAN
PUBLIK DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERCENING**

COVER

The image displays the cover of the journal "Jurnal Bisnis dan Akuntansi" (JBA). The header features the journal's title in large, bold, green letters, with the ISSN 1410-9875 and the publisher's name, P3M STIE TRISAKTI, below it. A green banner at the top right contains the words "Register" and "Login". The main content area is divided into two columns. The left column, titled "Current Issue", shows the cover of Volume 26, No. 1 (2023), published on 2023-06-30. The right column, titled "Information:", lists various links such as Home, About JBA, Article Template, Author Fees, Author Guidelines, Copyright Notice, Editorial Team, Focus and Scope, Indexing, Reference Management, Open Access Statement, Peer Review Process, Publication Ethics, Reviewer Team, Screening Plagiarism, Submission, Contact, and Visitor Statistics. Below the "Current Issue" section, there is a list of articles, including "A BIBLIOGRAPHIC STUDY FOR MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS ON JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH" by Suham Cahyono, with a PDF icon and a page range of 1-15.

Register Login

ISSN : 1410-9875

**JURNAL
BISNIS DAN AKUNTANSI**

Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

P3M
STIE TRISAKTI

Current Archives About +

Search

Current Issue

Vol 26 No 1 (2023): Jurnal Bisnis dan Akuntansi

**JURNAL
BISNIS DAN AKUNTANSI**

Published: 2023-06-30

Information:

- Home
- About JBA
- Article Template
- Author Fees
- Author Guidelines
- Copyright Notice
- Editorial Team
- Focus and Scope
- Indexing
- Reference Management
- Open Access Statement
- Peer Review Process
- Publication Ethics
- Reviewer Team
- Screening Plagiarism
- Submission
- Contact
- Visitor Statistics

Articles

A BIBLIOGRAPHIC STUDY FOR MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS ON JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH

Suham Cahyono

1-15

PDF

JURNAL

ISSN : 1410-9875

BISNIS DAN AKUNTANSI

Vol. 7, No. 1

Akreditasi No.134/DIKTI/Kep./2001

April 2005

Pengujian Size Hypothesis dan Debt/Equity Hypothesis yang
Mempengaruhi Tingkat Konservatisme Laporan Keuangan Perusahaan
dengan Teknik Analisis Multinomial Logit

Luciana Spika Almilia

The Role of Corporate Director In Strategic
Decision-Making : A Dialectical Approach

Niki Lukviarman

Analisis Pengaruh Pengeluaran Pemerintah Bidang Kesehatan dan
Pendidikan Terhadap Indikator Kesehatan dan
Pendidikan Propinsi-Propinsi di Indonesia
(Studi Kasus 26 Propinsi di Indonesia)

Arya Pradipta dan Muindro Renyowijoyo

Persepsi Masyarakat dan Akuntan terhadap
Etika Profesi Akuntan

Muindro Renyowijoyo

Analisa Hubungan Tindakan Supervisi dan Budaya Organisasi
terhadap Kinerja Individual Akuntan Yuniior di Kantor Akuntan Publik
dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Murtanto dan Melva Djasmin

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI TRISAKTI



EDITORIAL BOARD

[Register](#) [Login](#)

JURNAL BISNIS DAN AKUNTANSI

ISSN : 1410-9875

Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

P3M
STIE TRISAKTI

[Current](#) [Archives](#) [About](#) [-](#)

[Home](#) / [Editorial Team](#)

EDITOR IN CHIEF

[Yulius Herma Susanto](#), Trisakti School of Management, Indonesia, [Web](#), [Scopus](#), [Sinta](#), [Google Scholar](#)

MANAGING EDITOR

[Astri Ruchyarto](#), Trisakti School of Management, Indonesia, [Scopus](#), [Sinta](#), [Google Scholar](#)

[Silvy Christina](#), Trisakti School of Management, Indonesia, [Scopus](#), [Sinta](#), [Google Scholar](#)

EDITORIAL BOARD

[Aulia Daristiyata](#), Trisakti School of Management, Indonesia, [Sinta](#), [Google Scholar](#)

[Tita Deltiana](#), Trisakti School of Management, Indonesia, [Sinta](#), [Google Scholar](#)

[Arya Pradipta](#), Trisakti School of Management, Indonesia, [Scopus](#), [Sinta](#), [Google Scholar](#)

INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD

[Mohd Rizal Pali](#), Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia, [Scopus](#), [Google Scholar](#)

[Yi-Mu Chen](#), I-Shou University, Taiwan, [Scopus](#)

[Kittisak Pichaisriwong](#), Burapha University International College, Thailand, [Scopus](#), [Google Scholar](#)

[Dedhy Sulistiyawan](#), Surabaya University, Indonesia, [Scopus](#), [Google Scholar](#)

ENGLISH ADVISORY

[Wibisono Swediono](#), Trisakti School of Management, Indonesia, [Sinta](#), [Google Scholar](#)

WEB PRODUCTION AND TECHNICAL EDITOR

[Dicky Supriatna](#), Trisakti School of Management, Indonesia, [Sinta](#), [Google Scholar](#)

Information:

- [Home](#)
- [About JBA](#)
- [Article Template](#)
- [Author Fees](#)
- [Author Guidelines](#)
- [Copyright Notice](#)
- [Editorial Team](#)
- [Focus and Scope](#)
- [Indexing](#)
- [Reference Management](#)
- [Open Access Statement](#)
- [Peer Review Process](#)
- [Publication Ethics](#)
- [Reviewer Team](#)
- [Screening Plagiarism](#)
- [Submission](#)
- [Contact](#)
- [Visitor Statistics](#)

Visitors

ID 189,850 VN 569

DAFTAR ISI

Articles		
PENGUJIAN SIZE HYPOTHESIS DAN DEBT/EQUITY HYPOTHESIS YANG MEMPENGARUHI TINGKAT KONSERVATISMA LAPORAN KEUANGAN PERUSAHAAN DENGAN TEHNIK ANALISIS MULTINOMIAL LOGIT		
LUCIANA SPIKA ALMILIA		1-19
PDF		
THE ROLE OF CORPORATE DIRECTOR IN STRATEGIC DECISION-MAKING: A DIALECTICAL APPROACH		
NIKI LUKVIARMAN		20-36
PDF		
ANALISIS PENGARUH PENGELUARAN PEMERINTAH BIDANG KESEHATAN DAN PENDIDIKAN TERHADAP INDIKATOR KESEHATAN DAN PENDIDIKAN PROPINSI-PROPINSI DI INDONESIA (STUDI KASUS 26 PROPINSI di INDONESIA)		
ARYA PRADIPTA, MUINDRO RENYOWIJOYO		37-65
PDF		
PERSEPSI MASYARAKAT DAN AKUNTAN TERHADAP ETIKA PROFESI AKUNTAN		
MUINDRO RENYOWIJOYO		66-83
PDF		
ANALISA HUBUNGAN TINDAKAN SUPERVISI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA INDIVIDUAL AKUNTAN YUNIOR DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK DENGAN KEPUA SAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING		
MURTANTO, MELVA DJASMIN		84-109
PDF		

LINK JURNAL : [JURNAL BISNIS DAN AKUNTANSI](#)

ANALISA HUBUNGAN TINDAKAN SUPERVISI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA INDIVIDUAL AKUNTAN YUNIOR DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

MURTANTO

Universitas Trisakti

MELVA DJASMIN

STIE Trisakti

Abstract

The objective of this research is to analyze the impact of supervisory action, organizational culture, job satisfaction and individual performance junior accountants in public accounting firms. Data for the research were collected in two ways, by contact persons and direct survey to respondents.

This study reports the results of a survey of 276 junior accountants from 17 small public accounting firms and 6 big public accounting firms. Purposive method is used to define the sample. The correlational, t-test and SEM Techniques was used to develop theoretical model and analyze the data.

This study find that the two major elements for supervisory action recommended by the AECC: leadership and mentoring, and assignments, do not give impact on the job satisfaction. Working conditions give impact on the job satisfaction but job satisfaction do not give impact on the individual performance. This study also find that the three element of organizational culture, bureaucratic and innovative culture were negatively correlated but do not give impact on the job satisfaction. Unexpectedly, supportive culture was positively correlated but do not give impact on the job satisfaction. However, there are no significant differences between small and big public accounting firms for the supervisory actions and job satisfaction. But there are significant differences for the individual performance.

Keywords : Supervisory action, leadership and mentoring, working conditions, assignments, organization culture, job satisfaction, individual performance

Paper ini (dalam edisi bahasa Inggris) telah disajikan di 5th Asian Academic Accounting Association (AAAA) Conference, 11-13 Oktober di Bangkok, Thailand.

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Meskipun pekerjaan itu beresiko atau mempunyai tingkat tekanan yang tinggi, jika seseorang sudah merasa puas berada di suatu perusahaan, maka segala sesuatu dikerjakan pas membuahkan hasil yang maksimal.

Beberapa studi tentang kepuasan kerja akuntan menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan antara harapan mahasiswa dengan pengalaman akuntan pemula di kantor akuntan publik, dimana harapan mahasiswa akuntansi khususnya lebih tinggi daripada pengalaman yang dialami akuntan pemula/junior dalam prakteknya di dunia kerja. Hal-hal yang menyebabkan kurangnya kepuasan kerja para akuntan pemula/junior adalah kurangnya *feedback*, supervisi yang tidak memadai, pemanfaatan kemampuan yang kurang optimal dan ketersediaan kesempatan untuk berpartisipasi serta kurangnya penghargaan dari atasan atas pekerjaan mereka.

Berdasarkan berbagai telaah studi, AECC (*Accounting Education Change Commission*) sebagai badan yang dibentuk untuk menangani pendidikan akuntansi dalam upaya untuk mempertahankan profesi akuntan sebagai pilihan karir yang menarik di Amerika Serikat, menerbitkan *Issues Statement no. 4* yang ditunjukkan untuk meningkatkan kepuasan kerja akuntan pemula.

Isi dari AECC Recommendation for Supervision of Early Work Experience adalah sejumlah rekomendasi AECC kepada supervisor akuntan pemula untuk melaksanakan supervisi dengan tepat khususnya dalam tiga aspek utama tindakan supervisi sebagaimana yang disarankan AECC. Ketiga aspek tindakan supervisi yang dimaksud adalah :

1. Supervisor hendaknya menunjukkan sikap kepemimpinan dan mentoring yang kuat.
2. Supervisor hendaknya menciptakan kondisi kerja yang mendukung tercapainya kesuksesan.
3. Supervisor hendaknya memberikan penugasan yang menantang dan menstimulasi terselesaikannya tugas.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris hubungan tindakan supervisi yang disarankan AECC dalam *Issues Statement no. 4* dengan kepuasan kerja akuntan pemula di Indonesia dan apakah terdapat perbedaan pelaksanaan tindakan supervisi terhadap akuntan pemula dan perbedaan kepuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) besar dan di Kantor Akuntan Publik (KAP) kecil.

Kantor akuntan publik telah melalui perubahan yang penting sejak tahun 1977, ketika kode etik profesional direvisi untuk diperbolehkannya KAP untuk melakukan praktek bersaing. Kebutuhan untuk mendalikan biaya dan resiko menjadi lebih efektif dan untuk memperoleh kesan yang khusus dari lingkungan luar, KAP mulai menjalankan kegiatan pemeriksaan dan prosedur tanpa berulang secara proposional dan lebih berorientasi pada proyek dan pemecahan masalah kerja. Perubahan ini mempunyai pengaruh yang penting pada kondisi dan budaya intern perusahaan tidak terkecuali kantor akuntan publik.

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis didalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat

akan mempunyai ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu tersebut dapat berpikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang.

Budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk membentuk budaya organisasi yang kuat, organisasi perlu menyebarkan nilai-nilai organisasi kepada seluruh karyawan. Penyebaran dapat dilakukan melalui rancangan dan strategi organisasi, lingkungan kerja, kepemimpinan dan sistem penghargaan.

Dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, masalah kepuasan kerja itu penting artinya bagi perusahaan. Setiap karyawan yang merasa senang dengan pekerjaannya diharapkan dapat bekerja pada tingkat "*full capacity*" dan dengan cara kerja yang demikian diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang tidak puas dalam bekerja, dia akan bekerja tidak pada tingkat "*full capacity*" sehingga menurun kinerja individualnya.

Kepuasan kerja merupakan orientasi efektif dan pekerja secara individual terhadap pekerjaan dan karakteristiknya. Implikasi kepuasan kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja individual pekerja, kinerja secara organisasional, motivasi kerja, tingkat stress, tingkat perputaran kerja (*turnover*), kemangkiran (*absenteeism*), tingkat kesehatan pekerja, kemampuan pekerja dalam mempelajari sesuatu, kecelakaan kerja dan sikap pekerja terhadap rekan kerja, manajemen dan pihak eksternal organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti mencoba untuk menganalisa berbagai hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik.

KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Tindakan Supervisi

Dalam profesi akuntan publik, supervisi merupakan hal yang penting. Dalam bidang pemeriksaan akuntan, supervisi diatur dalam Standar Profesional Akuntan Publik. Seksi ini berisi panduan bagi auditor yang melaksanakan audit berdasarkan standar auditing yang ditetapkan Ikatan Akuntan Indonesia (IAI).

Hasil studi Kozlowski dan Doherty (1989) yang dikutip dari studi O'Driscoll dan Beehr (1994) menunjukkan bahwa supervisor merupakan pihak yang paling dekat dengan konteks kerja seseorang karena melalui mereka tercermin budaya atau iklim organisasi.

Studi O'Driscoll dan Beehr (1994) di dua organisasi akuntansi di Amerika Serikat dan Selandia Baru menunjukkan bahwa perilaku supervisor merupakan determinan penting dari kepuasan kerja karyawan.

Supervisor yang berorientasi pada pekerjaan, ikut menentukan tujuan yang dicapai, membantu memecahkan masalah, menyediakan dukungan sosial dan material serta memberikan umpan balik atas kinerja bawahan, akan membantu mengurangi kebingungan peran dan ketidakpastian yang dialami bawahan sehingga kepuasan kerja bawahannya akan meningkat.

Pengertian supervisi berdasarkan Standar Profesional Akuntan Publik (2001:311) adalah :

Supervisi mencakup pengarahan usaha asisten dalam mencapai tujuan audit dan penentuan apakah tujuan tersebut tercapai. Unsur supervisi adalah memberikan instruksi kepada asisten, tetap menjaga penyampaian informasi. Masalah-masalah penting yang dijumpai dalam mengaudit, mereview pekerjaan yang dilaksanakan dan menyelesaikan perbedaan pendapat diantara staf audit kantor akuntan.

Supervisi yang efektif merupakan faktor penting untuk ikut membantu menanggulangi masalah. Jika mereka melaksanakan pekerjaan supervisinya dengan efektif, maka akan menimbulkan dampak positif dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam melaksanakan supervisi audit, IAI dalam Standar Profesional Akuntan Publik (2001:311) menyatakan bahwa :

1. Para asisten harus diberitahu tanggung jawab mereka dan tujuan prosedur yang mereka laksanakan. Mereka harus diberitahu hal-hal yang kemungkinan berpengaruh terhadap sifat, lingkup, dan saat prosedur yang harus dilaksanakan, seperti sifat bisnis entitas yang bersangkutan dengan penugasan dan masalah-masalah akuntansi dan audit. Auditor yang bertanggung jawab akhir untuk setiap audit harus mengarahkan asisten untuk mengemukakan pertanyaan akuntansi dan auditing signifikan yang muncul dalam audit, sehingga auditor dapat menetapkan seberapa signifikan masalah tersebut.
2. Pekerjaan yang dilaksanakan oleh asisten harus di-review untuk menentukan apakah pekerjaan tersebut telah dilaksanakan secara memadai dan auditor harus menilainya apakah hasilnya sejalan dengan kesimpulan yang disajikan dalam laporan auditor.
3. Auditor yang bertanggung jawab akhir mengenai auditnya dan asistennya harus menyadari prosedur yang harus diikuti jika terdapat perbedaan pendapat mengenai masalah akuntansi dan auditing di antara personel kantor akuntan publik yang terlibat dalam audit. Prosedur tersebut harus memungkinkan asisten mendokumentasikan ketidaksetujuan di antara mereka dan kesimpulan yang diambil jika, setelah konsultasi memadai, ia berkeyakinan bahwa perlu baginya untuk tidak sependapat dengan penyelesaian masalah tersebut. Dalam hal ini dasar penyelesaian akhir masalah harus juga didokumentasikan.

Di Amerika Serikat, AECC (Accounting Education Change Commission) menerbitkan Issue Statement No. 4, yang salah satu pembahasannya adalah AECC Recommendations for Supervisors of Early Work Experience. Issue Statement No. 4 ini merupakan upaya AECC dalam mengatasi kesenjangan antara harapan yang dibawa mahasiswa akuntansi dengan pengalaman kerja akuntan pemula yang dikhawatirkan menurunkan kepuasan kerja akuntan pemula dan rendahnya kepuasan kerja tersebut akan menurunkan daya tarik profesi akuntan sebagai profesi pilihan.

Isi dari AECC Recommendations for Supervisors of Early Work Experience adalah sejumlah rekomendasi AECC kepada supervisor akuntan pemula untuk melaksanakan supervisi dengan tepat khususnya dalam tiga aspek utama tindakan supervisi sebagaimana yang disarankan AECC. Rincian saran-saran pelaksanaan supervisi tersebut adalah :

1. Supervisor hendaknya menunjukkan sikap kepemimpinan dan mentoring yang kuat.
2. Supervisor hendaknya menciptakan kondisi kerja yang mendukung tercapainya kesuksesan.

3. Supervisor hendaknya memberikan penugasan yang menantang dan menstimulasi terselesaikannya tugas.

Pengertian kepemimpinan menurut Richard L. Daft (1999), yaitu : "Influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their shared purposes". Sehingga dapat diartikan kepemimpinan merupakan hubungan saling mempengaruhi antara bawahan dengan pimpinan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan mentoring adalah kegiatan untuk pengembangan bagi para pekeja pemula atau mahasiswa yang sedang magang. Mentoring melibatkan orang-orang berpengalaman yang menyalurkan keahlian kepada para pekerja pemula.

Kepemimpinan merupakan suatu usaha dengan menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang dikatakan sebagai seorang pemimpin jika dia dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang tidak mereka kerjakan jika tidak ada pengaruh dari pemimpin tersebut. Pemimpin merupakan pihak pengaruh (*agents of change*), yaitu orang yang dapat lebih mempengaruhi orang lain dibandingkan orang lain mempengaruhinya. Berdasarkan definisi ini, ada beberapa elemen yang terkait yaitu (Gibson, et. al., 1997) :

1. Pemimpin menggunakan pengaruh, dan agar dapat menjadi pemimpin diperlukan seluruh hubungan interpersonal.
2. Pemimpin merupakan pihak yang pengubah, yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.
3. Pemimpin berfokus pada pencapaian tujuan.

Iyer (1998), Fogarty (1992) mengemukakan bahwa tugas mentor adalah menyediakan informasi dan memberikan saran serta dorongan kepada bawahannya. Sedangkan Dirsmith dan Covalevski (1998) mengemukakan *mentorship* memegang peran utama dalam sosialisasi akuntan pemula di kantor akuntan publik. Studi Dirsmith et. al (1997) menunjukkan bahwa mentoring terdifusi ke seluruh bagian kantor akuntan publik meski hanya sejumlah profesional yang berpartisipasi dalam hubungan mentoring.

AECC menyarankan rincian aktivitas yang berhubungan dengan sikap kepemimpinan dan mentoring, yaitu :

1. Supervisor sering memberikan *feedback* yang jujur, terbuka dan interaktif kepada akuntan pemula di bawah supervisinya.
2. Supervisor memperhatikan pesan-pesan tak langsung dari akuntan pemula dan jika yang disampaikan adalah ketidakpuasan, secara langsung supervisor menanyakan keadaan dan penyebabnya.
3. Supervisor meningkatkan konseling dan mentoring, misalnya dengan memberikan pujian terhadap kinerja yang baik, memperlakukan akuntan pemula sebagai profesional, membantu akuntan pemula untuk mengenali peluang kerja masa datang dan memperdulikan minat serta rencana akuntan pemula.
4. Supervisor dituntut mampu menjadi panutan sebagai profesional di bidangnya, mampu menumbuhkan kebanggaan akan profesi dan mampu menunjukkan kepada klien dan masyarakat akan peran penting profesi yang digeluti tersebut.

Studi yang dilakukan Patten (1995) mendapatkan bukti bahwa kepuasan kerja akuntan pemula di kantor akuntan publik dipengaruhi oleh sikap supervisor mereka dalam aspek kepemimpinan dan mentoring.

Hasil studi Nurhama dan Indriantoro (2000) menyatakan bahwa aspek kepemimpinan dan mentoring dalam lingkungan tindakan supervisi di kantor akuntan

publik berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian Huda (2000) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara aspek kepemimpinan dan mentoring dengan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula.

Hipotesis yang dirumuskan berdasar hasil studi tersebut adalah

H1a : Aspek kepemimpinan dan mentoring dari tindakan supervisi di kantor akuntan publik mempunyai korelasi positif dengan kepuasan kerja akuntan pemula.

Kondisi kerja di dalam kantor akuntan publik menjadi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja akuntan. Kondisi kerja yang tidak mendukung dapat menyebabkan tekanan bagi para akuntan.

Hasil studi O'Driscoll dan Beehr's (1994) didukung oleh hasil studi Hogan dan Martell (1987), Levin dan Stokes (1989) dan O'Driscoll et al. (1992) yang menunjukkan bahwa stress karena peran dan ketidakpastian dalam konteks pekerjaan akan menyebabkan ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan ketegangan, mengurangi komitmen ke organisasi dan meningkatkan kecenderungan untuk berpindah kerja.

AECC menyarankan rincian aktivitas yang berhubungan dengan kondisi kerja, yaitu :

1. Menumbuhkan sikap mental pada akuntan pemula untuk bekerja dengan benar sejak awal dan menciptakan kondisi yang memungkinkan hal itu terjadi. Hal tersebut bisa dilaksanakan dengan menjelaskan suatu penugasan kepada akuntan pemula secara gamblang mengalokasikan waktu yang cukup dalam penugasan yang rumit sehingga bisa terselesaikan dengan baik, menampung semua keluhan akan hambatan yang dihadapi termasuk diantaranya hambatan anggaran, dan menjelaskan bagaimana suatu bagian penugasan sesuai dengan penugasan keseluruhan serta senantiasa mengawasi akuntan pemula sampai penugasan selesai.
2. Mendistribusikan tugas dan beban secara adil dan sesuai dengan tingkat kemampuan akuntan pemula.
3. Meminimalkan stress yang berkaitan dengan pekerjaan.

Studi yang dilakukan Patten (1995) mendapatkan bukti bahwa kepuasan kerja akuntan pemula di kantor akuntan publik dipengaruhi oleh sikap supervisor mereka dalam aspek kondisi kerja.

Hasil studi Nurahma dan Indriantoro (2000) menyatakan bahwa aspek kondisi kerja dalam lingkup tindakan supervisi di kantor akuntan publik berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian Huda (2000) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara aspek kondisi kerja dengan tingkat kepuasan kerja.

Hipotesis yang dirumuskan berdasar hasil studi tersebut adalah

H1b : Aspek kondisi kerja dari tindakan supervisi di kantor akuntan publik mempunyai korelasi positif dengan kepuasan kerja akuntan pemula.

O'Driscoll dan Beehr's (1994) menjelaskan bahwa supervisor yang berorientasi

pada pekerjaan, ikut menentukan tujuan yang akan dicapai, membantu memecahkan masalah, menyediakan dukungan sosial dan materi, serta memberikan umpan balik atas kinerja bawahan yang dapat membantu mengurangi kebingungan peran dan ketidakpastian sehingga kepuasan kerja akan meningkat.

AECC menyarankan rincian aktivitas yang berhubungan dengan penugasan, yaitu:

1. Supervisor mendelegasikan tanggung jawab sesuai kemampuan dan kesiapan akuntan pemula.
2. Memaksimalkan kesempatan akuntan pemula untuk menggunakan kemampuan verbal, baik lisan maupun tulisan, berpikir kritis dan menggunakan teknik analitis serta membantu akuntan pemula untuk meningkatkan kemampuan tersebut.

Studi yang dilakukan Patten (1995) mendapatkan bukti bahwa kepuasan kerja akuntan pemula di kantor akuntan publik dipengaruhi oleh sikap supervisor mereka dalam aspek penugasan.

Hasil studi Nurahma dan Indriatono (2000) menyatakan bahwa aspek penugasan dalam lingkup tindakan supervisi di kantor akuntan publik berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian Huda (2000) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara aspek penugasan dengan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula.

Hipotesis yang dirumuskan berdasar hasil studi tersebut adalah

H1c : Aspek penugasan dalam tindakan supervisi di kantor akuntan publik mempunyai korelasi positif dengan kepuasan kerja akuntan pemula.

Hasil studi Patten (1995) menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan perbedaan pelaksanaan ketiga aspek utama supervisi terhadap akuntan pemula di kantor akuntan publik besar dengan kecil tidak didukung dengan bukti yang kuat.

Hasil studi Nurahma dan Indriatono (2000) menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kantor akuntan publik besar dan kantor akuntan publik kecil dalam tiga aspek tindakan supervisi yaitu aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan.

Hipotesis yang dirumuskan berdasar hasil studi tersebut adalah

H2 : Terdapat perbedaan yang signifikan antara pelaksanaan aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor akuntan publik kecil dan besar.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku yang sesuai dengan organisasi. Budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap dan efektivitas seluruh karyawan.

Definisi budaya menurut Gordon (1993:171) yaitu :

"Culture is a pattern of basic assumptions, invented, discovered, or developed by a given group, as it learns to cope with its problems of external adaptation and therefore, it to be thought to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems. Culture can also be viewed as shared meaning, or understandings that are largely tacit and unique, to group members"

Sehingga dapat diartikan budaya merupakan suatu pola asumsi dasar, ditemukan, diciptakan dan dikembangkan oleh sekelompok, sebagaimana kelompok tersebut belajar untuk mengatasi masalah integrasi intern dan adaptasi ekstern, yang dapat dipertimbangkan secara valid, dipikirkan oleh anggota baru sebagai jalan yang benar untuk merasakan, memikirkan hubungan terhadap masalah ini, budaya dapat dipandang sebagai pengertian yang unik, tak diucapkan terhadap anggota kelompok.

Menurut Gibson (1997), budaya organisasi adalah sesuatu yang dipercaya oleh karyawan dan kepercayaan ini dapat membentuk keyakinan, nilai-nilai dan ekspektasi. Termasuk dalam definisi budaya organisasi adalah simbol-simbol, bahasa, ideologi, ritual-ritual dan mitos, gambaran (scripts) organisasi yang dibuat oleh pendiri organisasi atau pimpinan lain, hasil sejarah dimasa lalu, didasarkan pada simbol dan merupakan abstraksi dari perilaku.

Tipe budaya menurut Wallach (1983, 29:36) yang dikutip oleh J.N. Hooc et. al (1991, 12-19), terbagi tiga, yaitu :

1. Budaya birokrasi adalah budaya yang kondisinya memerlukan susunan, perintah dan aturan. Pekerjaan disusun secara sistematis. Umumnya, unit birokrasi cenderung berorientasi pada kematangan, stabil, hirarki, prosedural, mapan, solid, waspada dan kekuatan. Terdapat batasan yang jelas antara tanggungjawab dan kekuasaan. Budaya ini cocok untuk perusahaan dengan suatu pangsa pasar yang besar dalam suatu pasar yang stabil. Staf yang terlatih dengan baik dan struktur yang sehat dengan sistem dan prosedur yang efisien membuat budaya birokrasi berhasil. Budaya birokrasi yang kuat tidak mungkin menarik dan menahan orang yang kreatif dan ambisius.
2. Budaya *inovatif* adalah budaya yang menarik dan dinamis. Orang yang ambisius dan berjiwa wirausaha paling baik berada dalam lingkungan ini. Budaya ini mendukung kreativitas kerja, dan mengandung tantangan dan resiko. Sesuai untuk orang-orang yang suka bekerja pada perusahaan yang memiliki inovasi dan kondisi yang memerlukan tantangan, kewirausahaan, pengambilan resiko, kreativitas dan berorientasi pada hasil. Dalam lingkungan inovatif sulit untuk menyeimbangkan waktu untuk keluarga, bekerja dan bermain.
3. Budaya *supportif* adalah budaya yang hangat dan menyenangkan untuk bekerja, budaya yang mengutamakan nilai kekeluargaan, seperti harmonis, keterbukaan, persahabatan, kerjasama, dan kepercayaan. Cirinya adalah lingkungan kerja yang bersahabat, pekerja cenderung bersifat *fair* dan saling membantu satu dengan yang lain. Budaya ini memiliki kondisi yang berorientasi pada keadilan, sosial dan hubungan

Hasil penelitian Suryaputri (1998) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya birokrasi, budaya inovatif dan budaya supportif dengan kepuasan kerja akuntan pada kantor akuntan publik.

Hipotesis yang dirumuskan berdasar hasil studi tersebut adalah

- H3 : Terdapat hubungan yang negatif antara budaya birokrasi dengan kepuasan kerja akuntan pemula di KAP.
- H4 : Terdapat hubungan yang positif antara budaya inovatif dengan kepuasan kerja akuntan pemula di KAP.
- H5 : Terdapat hubungan yang positif antara budaya suportif dengan kepuasan kerja akuntan pemula di KAP.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja (Riggo, 1990). Studi tentang kepuasan kerja akuntan yang dilakukan Albrecht et. al (1981), Gaertner dan Ruhe (1981) dan Sanders (1995) menunjukkan bahwa partner memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi daripada akuntan pemula, akuntan senior serta manajer.

Pengertian kepuasan kerja menurut Stephen P. Robbin (2001) yaitu :

Kepuasan kerja pada dasarnya menunjuk pada sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan yang ia lakukan. Dan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah terhadap pekerjaan memiliki *attitudes* (sikap) negatif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh fungsi dan kedudukan karyawan dalam organisasi (Basset, 1995). Karyawan pada kedudukan yang tinggi merasa lebih puas karena mereka memiliki otonomi yang lebih besar, pekerjaannya lebih bervariasi dan memiliki kebebasan dalam melakukan penilaian. Karyawan pada level bawah lebih besar kemungkinannya mengalami ketidakpuasan dan kebosanan karena pekerjaan yang kurang menantang dan tanggung jawab yang kecil. Hal itu biasa terjadi pada karyawan tingkat bawah yang berpendidikan tinggi yang memperoleh pekerjaan yang tidak sepadan dengan kemampuan dan keahliannya.

Hal-hal yang menyebabkan kepuasan kerja akuntan pemula rendah adalah mereka merasa kurang dibutuhkan, mereka kurang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, ketidakjelasan peran mereka dalam organisasi, ketidakpastian akan masa depan dan rasa bosan.

Faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja menurut Stephen P. Robbins (2001) adalah :

1. Kerja yang menantang
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik karyawan bekerja.
2. Gajaran yang pantas
Setiap karyawan menginginkan sistem upah dan kebijaksanaan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan penghargaan mereka.
3. Kondisi kerja yang mendukung
Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

4. Rekan sekerja yang mendukung
Setiap orang menginginkan rekan sekerja yang ramah yang akan mendukung di dalam pekerjaan sehingga kepuasan kerja dapat meningkat.
5. Kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan.
Jika kepribadian seperti bakat, kemampuan sesuai dengan pekerjaan maka kepuasan kerja akan meningkat.

Studi yang dilakukan Patten (1995) menunjukkan bukti bahwa hipotesis yang menyatakan akuntan pemula di kantor akuntan publik kecil memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada mereka yang bekerja di kantor akuntan publik besar tidak didukung oleh bukti yang kuat.

Hasil penelitian Nurahma dan Indriantoro (2000) menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja akuntan pemula di kantor akuntan publik besar dan kecil.

Sedangkan penelitian Huda (2000) menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja akuntan pemula di kantor akuntan publik besar lebih tinggi daripada tingkat kepuasan kerja akuntan pemula di kantor akuntan publik kecil. Hasil penelitian Maryani dan Supomo (2001) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja individual.

Hipotesis yang dirumuskan berdasar hasil studi tersebut adalah

- H6 : Terdapat perbedaan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja akuntan pemula di kantor akuntan publik kecil dengan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula di kantor akuntan publik besar.
- H7 : Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja individual.

Kinerja Individual

Kinerja individual merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasional. Menurut Anthony et.al. (1997:54) dalam buku *Balance Scorecard*, mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai "The activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain"

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Peningkatan kinerja dipengaruhi oleh berbagai aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain menarik atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, sikap dan kemampuan atasan dalam memimpin, dukungan dan kerjasama dari rekan kerja, jumlah kompensasi yang diterima, terbuka kesempatan untuk meningkatkan karir.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menjadi tidak jelas sejak Iffaldano dan Muchinsky (1986) menemukan korelasi yang tidak signifikan antara kedua variabel tersebut. Sementara Ostroff (1992) memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja, tetapi yang dimaksud kinerja dalam penelitian tersebut adalah kinerja secara organisasional, bukan kinerja secara individual. Meskipun kinerja secara individual pada gilirannya akan

meningkatkan kinerja secara organisasional, ada kemungkinan kedua level kinerja tersebut (individu versus organisasional) saling bertentangan.

Hipotesis yang dirumuskan berdasar hasil studi tersebut adalah

- H8 : Terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja individual akuntan pemula di kantor akuntan publik kecil dengan kinerja individual akuntan pemula di kantor akuntan publik besar.

METODOLOGI PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan studi empiris yang dirancang dalam bentuk korelasional dengan tujuan untuk mengetahui hubungan tindakan supervisi dan budaya organisasi terhadap kinerja individual akuntan pemula dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu bertujuan untuk mengetahui perbedaan pelaksanaan tindakan supervisi, tingkat kepuasan kerja dan kinerja individual akuntan pemula di kantor akuntan publik besar dan di kantor akuntan publik kecil.

Pengumpulan Data

Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Obyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dibatasi pada staf akuntan yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik di DKI Jakarta dengan masa kerja kurang dari atau sama dengan tiga (3) tahun yang kami pertimbangkan sebagai junior akuntan.

Data dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner yang berisi 59 pertanyaan mengenai kualitas pelaksanaan tindakan supervisi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan tingkat kinerja individual yang dirasakan oleh para akuntan pemula sehubungan dengan tindakan supervisi yang mereka terima. Di dalam distribusinya, kuesioner ini disampaikan secara langsung kepada responden dan melalui bantuan beberapa orang perantara (*contact person*).

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert 5 poin dan skala Likert 4 poin, dan *single global rating* yaitu satu pertanyaan unidimensional yang menanyakan kondisi tingkat kepuasan kerja yang responden rasakan.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Definisi operasional variabel memberikan batasan dan penjelasan mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

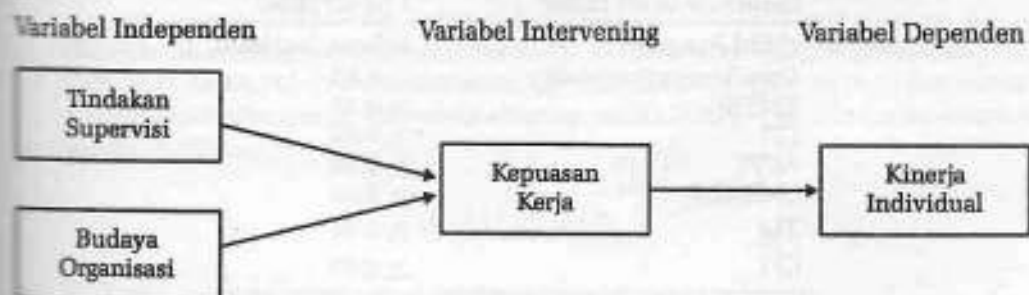
1. Variabel dependen (Y) yaitu :
 - Kinerja individual
Kinerja individual adalah gambaran mengenai diri seseorang di dalam mengaktualisasikan dirinya dalam suatu pekerjaan.
2. Variabel intervening yaitu :
 - Kepuasan kerja
Kepuasan kerja pada dasarnya menunjuk pada sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya.

3. Variabel Independen (X) yaitu terdiri dari :

- **Kepemimpinan dan mentoring**
Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi seseorang/sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Mentoring berkaitan dengan suatu proses pengarahan dalam melakukan suatu kegiatan ataupun pekerjaan tertentu.
- **Kondisi kerja**
Kondisi kerja berkaitan dengan lingkungan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu.
- **Penugasan**
Merupakan proses pendelegasian tugas tertentu dari pihak atasan kepada pihak bawahan.
- **Budaya organisasi**
Budaya organisasi adalah persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku yang sesuai dengan organisasi. Budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap dan efektivitas seluruh karyawan.

Gambar 1

Model Penelitian-Hubungan Antar Variabel



Metode Analisis Data

1. **Analisis Demografi**

Analisis dilakukan atas kuesioner yang diterima kembali dan dilakukan analisis informasi demografi dengan menggunakan statistik deskriptif.

2. **Uji outliers**

Uji outliers dapat dievaluasi dengan cara yaitu analisis terhadap univariate outliers. Apabila data observasi mempunyai $z\text{-score} \geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai outliers (Hair, et.al, 1998)

3. **Uji normalitas data**

Uji normalitas data dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov (K-S) satu sampel. Jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05 maka data terdistribusi dengan normal dan jika lebih kecil dari 0,05 maka data tidak terdistribusi dengan normal (Santoso, 2001).

4. Uji validitas

Untuk melakukan uji validitas instrumen penelitian, digunakan alat uji statistik *Factor Analysis* Signifikansi *loading factor* yang dipakai adalah 0,35. Apabila hasil faktor *loading* menunjukkan nilai di atas 0,35 maka data tersebut valid (Hair, et al., 1998)

5. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dengan melihat hasil dari Cronbach's Alpha Coefficient. Jika nilai Cronbach's Alpha Coefficient sama dengan atau lebih besar dari 0,5 maka instrumen tersebut dapat dikatakan dapat diandalkan (Santoso, 2001).

Uji outliers, normalitas data, validitas, dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan SPSS 10.01.

6. Uji Multikolinearitas

Uji atas multikolinearitas dapat dideteksi melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang mendekati nol memberi indikasi adanya masalah multikolinearitas, sebaliknya jika sangat jauh dari nol dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas sehingga data layak untuk digunakan (Tabachnick & Fidell, 1998).

7. Uji kesesuaian model dengan *full structural equation model analysis*

Uji kesesuaian model dilakukan dengan menggunakan kriteria *goodness of fit*. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak yang disajikan pada Tabel 1

Tabel 1

Goodness of Fit Indexes

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
χ^2 Chi Square	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\geq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\geq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Hulland et al., 1996; Browne & Cudeck, 1993; Arbuckle, 1997; Baumgartner & Homburg, 1996

Hasil pengolahan atas uji multikolinearitas dan kesesuaian model dengan menggunakan software AMOS 4.01 terhadap *full structural equation model*.

Pengujian Hipotesa

1. Langkah-langkah pemodelan SEM

Sebelum melakukan uji hipotesis, ada beberapa langkah dalam pembuatan model SEM, yaitu:

1.1. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi SEM.

1.2. Analisis atas signifikansi koefisien jalur (*path coefficients*)

Analisis atas signifikansi koefisien jalur dianalisis melalui signifikansi besaran *regression weight*.

2. Uji hipotesis

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Untuk melakukan pengujian atas hipotesis kesatu (1), ketiga (3), keempat (4), kelima (5) dan ketujuh (7) yang telah diajukan pada bab sebelumnya, dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) didasarkan pada hasil pengolahan dari model penelitian.

Hasil pengolahan data dilakukan dengan menggunakan software AMOS 4.01 dengan membandingkan nilai Critical Ratio (CR) dan nilai P pada masing-masing hubungan antar variabel dengan batasan signifikansi yang telah ditetapkan yaitu 1,96 pada tingkat signifikansi 0,05.

3. Uji beda

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai perbedaan pelaksanaan tindakan supervisi, tingkat kepuasan kerja dan kinerja individual akuntan pemula di kantor akuntan publik (KAP) besar dan kantor akuntan publik (KAP) kecil.

Untuk melakukan pengujian atas hipotesis kedua (2), keenam (6) dan kedelapan (8), yang telah diajukan pada bab sebelumnya, dilakukan dengan menggunakan *Independent Sample T-test* atau dikenal dengan uji t karena skala pengukurannya interval dan distribusi datanya normal.

Jika hasil uji t-nya lebih kecil dari 0,05 maka terdapat perbedaan yang signifikan dalam pelaksanaan tindakan supervisi, tingkat kepuasan kerja dan kinerja individual akuntan pemula di kantor akuntan publik (KAP) besar dan kantor akuntan publik (KAP) kecil, sebaliknya jika lebih besar dari 0,05 maka tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam pelaksanaan tindakan supervisi, tingkat kepuasan kerja dan kinerja individual akuntan pemula di kantor akuntan publik (KAP) besar dan kantor akuntan publik (KAP) kecil.

ANALISIS DATA

Pengembalian Kuesioner dan Demografi Responden

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 400 kuesioner dengan rincian 200 kuesioner ditujukan ke Kantor Akuntan Publik (KAP) besar dan 200 kuesioner dikirimkan ke Kantor Akuntan Publik (KAP) kecil. Kemudian kuesioner tersebut didistribusikan kepada akuntan pemula karena penelitian ini difokuskan kepada para akuntan pemula.

Jangka waktu penerimaan kuesioner adalah lebih dari satu (1) bulan. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 282 kuesioner dari 400 kuesioner. Dengan demikian tingkat pengembalian kuesioner tersebut adalah sebesar 70,5%. Kuesioner yang diterima dari Kantor Akuntan Publik (KAP) besar sebanyak 142 kuesioner, jadi tingkat pengembalian kuesioner adalah 71%. Kuesioner yang diterima dari Kantor Akuntan Publik (KAP) kecil sebanyak 140 kuesioner, jadi tingkat pengembalian kuesioner adalah sebesar 70%.

Dari 282 kuesioner yang diterima, sebanyak 4 kuesioner dari KAP besar dan kuesioner dari KAP kecil tidak dapat digunakan dalam proses pengolahan data karena:

kuesioner dari KAP kecil tidak dapat digunakan dalam proses pengolahan data karena pengisian kuesioner tidak lengkap. Dengan demikian jumlah kuesioner yang dapat digunakan dalam pengolahan data adalah 138 dari KAP besar dan 138 kuesioner dari KAP kecil. Gambaran proses penyebaran dan penerimaan kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.

(lihat tabel 2)

Demografi responden yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 3. Dari 276 sampel yang digunakan untuk analisis data, responden pria sebanyak 148 orang (53,6%) dan responden wanita sebanyak 128 orang (46,4%). Responden yang bekerja < 1 tahun sebanyak 54 orang (19,6%), bekerja 1 sampai 2 tahun sebanyak 133 orang (48,2%), dan yang bekerja 2 sampai 3 tahun sebanyak 89 orang (32,2%). Sebanyak 56 orang (20,3%) responden pernah bekerja di Kantor Akuntan Publik lainnya, sedangkan sebanyak 220 orang (79,7%) belum pernah bekerja di Kantor Akuntan Publik lainnya. Untuk tingkat pendidikan, responden yang berpendidikan terakhirnya D3 (Diploma) sebanyak 33 orang (12%), S1 sebanyak 242 (87,7%) dan S2 sebanyak 1 orang (0,4%). Sedangkan untuk jumlah staff, rata-rata staff yang bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) kecil antara kurang dari 20 sampai 50 orang dan di Kantor Akuntan Publik (KAP) besar antara 50 sampai lebih besar dari 100 orang. (Lihat Tabel 3)

Uji Outliers

Berdasarkan pengujian *outliers* untuk Kantor Akuntan Publik (KAP) besar maupun kecil menunjukkan bahwa tidak terdapat nilai *z-score* $\geq 3,0$ yang berarti tidak terdapat *univariate outliers*

Uji normalitas data

Pengujian normalitas data dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov (K-S) satu sampel. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel 4.

(Lihat Tabel 4)

Dari hasil pengujian normalitas untuk Kantor Akuntan Publik (KAP) besar maupun kecil, nilai signifikan untuk variabel tindakan supervisi, budaya inovatif dan kinerja individual di atas 0.05, hal ini menunjukkan bahwa data terdistribusi dengan normal. Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja, budaya birokrasi dan supportif, data tidak terdistribusi dengan normal, mungkin karena responden kurang memahami pertanyaan yang diberikan.

Uji Kualitas Data

Hasil uji validitas dan uji reliabilitas untuk Kantor Akuntan Publik (KAP) besar dan kecil dapat dilihat pada tabel 5. (Lihat Tabel 5)

Uji Validitas

Dari hasil pengujian validitas untuk Kantor Akuntan Publik (KAP) besar dan kecil

yang diberikan kepada responden adalah valid.

Uji Multikolinearitas

Hasil pengolahan data diperoleh hasil: $1.6569e+006$. Nilai tersebut mengindikasikan nilai yang jauh dari nol sehingga dapat diartikan tidak terdapat multikolinearitas dan data layak untuk digunakan.

Uji Kesesuaian model

Hasil pengujian kesesuaian model dapat dilihat pada Gambar 2 dan Tabel 6.

(Lihat Gambar 2 dan Tabel 6)

Tabel 6 menunjukkan bahwa semua kriteria yang digunakan mempunyai nilai yang baik. Oleh karena itu, model ini dapat diterima dengan baik dan dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

Uji Hipotesis

Dengan didasarkan pada hasil pengolahan data seperti ditampilkan pada tabel 7, maka pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan membandingkan nilai C.R dan nilai P pada masing-masing hubungan antar variabel dengan batasan signifikansi yang telah ditetapkan yaitu 1,96 dengan tingkat signifikansi 5%.

(Lihat Tabel 7)

Hubungan Aspek Kepemimpinan dan Mentoring dalam Tindakan Supervisi dengan Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data pada tabel 7, diketahui bahwa nilai C.R pada hubungan aspek kepemimpinan dan mentoring dalam tindakan supervisi dengan kepuasan kerja adalah sebesar 0.356 dengan nilai P sebesar 0.722. Dengan nilai ini maka hipotesis tidak dapat diterima, sebab nilai C.R dan P tidak memenuhi syarat signifikansi yaitu sebesar 1,96 dan 0,05. Dengan demikian aspek kepemimpinan dan mentoring dalam lingkup tindakan supervisi di Kantor Akuntan Publik (KAP) berkorelasi positif dan tidak signifikan dengan tingkat kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Patten (1995), Nurahma dan Indriantoro (2000), Huda (2000) yang menyatakan bahwa aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula.

1. Hubungan Aspek Kondisi Kerja dalam Tindakan Supervisi dengan Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data pada tabel 7, diketahui bahwa nilai C.R pada hubungan aspek kondisi kerja dalam tindakan supervisi dengan kepuasan kerja adalah sebesar 2.309 dengan nilai P sebesar 0.021. Dengan nilai ini maka hipotesis dapat diterima, sebab C.R dan P memenuhi syarat signifikansi yaitu sebesar 1,96 dan 0,05. Dengan demikian aspek kondisi kerja dalam lingkup tindakan supervisi di Kantor Akuntan Publik (KAP) berkorelasi positif dan signifikan dengan tingkat kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Patten (1995), Nurahma dan Indriantoro

(2000), dan Huda (2000) yang menyatakan bahwa aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula.

2. Hubungan Aspek Penugasan dalam Tindakan Supervisi dengan Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data pada tabel 7, diketahui bahwa nilai C.R pada hubungan aspek penugasan dalam tindakan supervisi dengan kepuasan kerja adalah sebesar 1.315 dengan nilai P sebesar 0.188. dengan nilai ini maka hipotesis tidak dapat diterima, sebab nilai C.R dan P tidak memenuhi syarat signifikansi yaitu sebesar 1,96 dan 0.05. Dengan demikian aspek penugasan dalam lingkup tindakan supervisi di Kantor Akuntan Publik (KAP) tidak berkorelasi positif dan tidak signifikan dengan tingkat kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Patten (1995), Nurahma dan Indriantoro (2000) dan Huda (2000) yang menyatakan bahwa aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula.

3. Hubungan Aspek Penugasan dalam Tindakan Supervisi dengan Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data pada tabel 7, diketahui bahwa nilai C.R pada hubungan aspek penugasan dalam tindakan supervisi dengan kepuasan kerja adalah sebesar 1.315 dengan nilai P sebesar 0.188. dengan nilai ini maka hipotesis tidak dapat diterima, sebab nilai C.R dan P tidak memenuhi syarat signifikansi yaitu sebesar 1,96 dan 0.05. Dengan demikian aspek penugasan dalam lingkup tindakan supervisi di Kantor Akuntan Publik (KAP) tidak berkorelasi positif dan tidak signifikan dengan tingkat kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Patten (1995), Nurahma dan Indriantoro (2000) dan Huda (2000) yang menyatakan bahwa aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula.

4. Perbedaan Pelaksanaan Tindakan Supervisi Akuntan Pemula di KAP Besar dengan Akuntan Pemula di KAP Kecil.

(Lihat Tabel 8-Uji T)

Hasil analisis uji T untuk aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan pada *Levene's Test for Quality of Variance* > dari 0,05 yaitu sebesar 0.904; 0.906; 0.491 maka dipilih *Equal Variance Assumed*. Pada hasil pengolahan data seperti yang ditampilkan pada tabel 8, diperoleh nilai P sebesar 0.984; 0.554; 0.505. Yang berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di kantor akuntan publik (KAP) besar maupun kecil.

Dengan hasil ini maka hipotesis tidak dapat diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Patten (1995), Nurahma dan Indriantoro (2000) yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam pelaksanaan tindakan supervisi terhadap akuntan pemula antara kantor akuntan publik (KAP) besar dan kecil.

5. Hubungan Budaya Birokrasi dengan Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data pada tabel 7, diketahui bahwa nilai C.R pada hubungan variabel budaya birokrasi dengan kepuasan kerja adalah sebesar -0.291 dengan nilai P sebesar 0.771. Dengan nilai ini maka hipotesis tidak dapat diterima, sebab nilai C.R dan P tidak memenuhi syarat signifikansi yaitu sebesar 1,96 dan 0,05. Dengan demikian budaya birokrasi mempunyai hubungan yang negatif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja.

6. Hubungan Budaya Inovatif dengan Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data pada tabel 7, diketahui bahwa nilai C.R pada hubungan variabel budaya inovatif dengan kepuasan kerja adalah sebesar -1.218 dengan nilai P sebesar 0.223, dengan nilai ini maka hipotesis tidak dapat diterima, sebab nilai C.R dan P tidak memenuhi syarat signifikansi yaitu sebesar 1,96 dan 0,05. Dengan demikian budaya inovatif mempunyai hubungan yang negatif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Suryaputri (1998) yang menyatakan bahwa budaya inovatif mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

7. Hubungan Budaya Supportif dengan Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data pada tabel 7, diketahui bahwa nilai C.R pada hubungan variabel budaya supportif dengan kepuasan kerja adalah sebesar 1.916 dengan nilai P sebesar 0.055. Dengan nilai ini maka hipotesis tidak dapat diterima, sebab nilai C.R dan P tidak memenuhi syarat signifikansi yaitu sebesar 1,96 dan 0,05. Dengan demikian budaya supportif mempunyai hubungan yang positif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Suryaputri (1998) yang menyatakan bahwa budaya supportif mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

8. Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja Akuntan Pemula di KAP Besar dengan di KAP Kecil

Pada hasil pengolahan data seperti yang ditampilkan pada tabel 9, diperoleh nilai P sebesar 0.094 yang berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kepuasan kerja di KAP besar maupun kecil. Dengan demikian hipotesis tidak dapat diterima. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Patten (1995), Nurahma dan Indriantoro (2000) yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja akuntan pemula di KAP besar dan kecil. Tetapi hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Huda (2000) yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja akuntan pemula di KAP besar lebih tinggi dibandingkan dengan KAP kecil.

9. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Individual

Hasil pengolahan data pada tabel 7, diketahui bahwa nilai C.R pada hubungan variabel kepuasan kerja dengan kinerja individual adalah sebesar 1.807 dengan nilai P sebesar 0.071. Dengan nilai ini maka hipotesis tidak dapat diterima, sebab nilai C.R dan P tidak memenuhi syarat signifikansi yaitu sebesar 1,96 dan 0,05. Dengan demikian kepuasan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Maryani dan Supomo (2001)

yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja individual.

10. Perbedaan Kinerja Individual Akuntan Pemula di KAP Besar dengan di KAP Kecil

Pada hasil pengolahan data seperti yang ditampilkan pada tabel 10, diperoleh nilai P sebesar 0.001 yang berarti terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja individual di KAP besar maupun kecil. Dengan demikian hipotesis tidak berhasil ditolak. Hal ini berarti terdapat perbedaan kinerja individual di KAP besar maupun kecil.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Sesuai dengan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Aspek kepemimpinan dan mentoring dalam tindakan supervisi yang disarankan AECC berkorelasi positif dan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar 0,356 dan P sebesar 0.722.
2. Aspek kondisi kerja dalam tindakan supervisi yang disarankan AECC berkorelasi positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar 2.309 dan P sebesar 0.021.
3. Aspek penugasan dalam tindakan supervisi yang disarankan AECC berkorelasi positif dan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar 1.315 dan P sebesar 0.188.
4. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) besar maupun kecil dengan nilai probabilitas sebesar 0.984; 0.554; 0.505.
5. Budaya birokrasi mempunyai hubungan yang negatif dan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar -0.281 dan P sebesar 0.771.
6. Budaya inovatif mempunyai hubungan yang negatif dan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar -1.218 dan P sebesar 0.223.
7. Budaya supportif mempunyai hubungan yang positif dan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar 1.916 dan P sebesar 0.055.
8. Kepuasan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar 1.807 dan P sebesar 0.071.
9. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kepuasan kerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) besar maupun kecil dengan nilai probabilitas 0.094.
10. Terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja individual di Kantor Akuntan Publik (KAP) besar maupun kecil dengan nilai probabilitas 0.001. Yang berarti bahwa kinerja individual di Kantor Akuntan Publik (KAP) kecil lebih tinggi daripada kinerja individual di Kantor Akuntan Publik (KAP) besar.

Keterbatasan

Hasil penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan sebagai berikut :

1. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini tidak random yaitu menggunakan metode purposive sampling, sehingga hasil penelitian ini kurang dapat digunakan sebagai dasar generalisasi.
2. Data penelitian ini diambil melalui kuesioner, sehingga persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya. Persepsi responden akan berbeda apabila data yang diperoleh melalui wawancara atau terlibat secara langsung dalam aktivitas di Kantor Akuntan Publik (KAP).
3. Penelitian ini hanya menggunakan satu pertanyaan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja akuntan pemula, karena itu hasilnya kemungkinan kurang akurat karena kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor lain selain tindakan supervisi.
4. Terdapat beberapa kuesioner yang tidak dikembalikan, sehingga mengurangi jumlah data yang diperoleh dan kemungkinan mempengaruhi hasil penelitian.
5. Waktu pelaksanaan penelitian dalam merupakan hari-hari sibuk akuntan, sehingga jawaban dari pengisian kuesioner memperoleh hasil yang berbeda. Untuk itu jawaban dari kuesioner tersebut tidak dapat mencerminkan keadaan yang sebenarnya.
6. Data pada variabel kepuasan kerja, budaya birokrasi dan budaya supportif tidak terdistribusi dengan normal mungkin karena responden mungkin kurang memahami pertanyaan yang diberikan.

Rekomendasi

Berikut ini beberapa rekomendasi yang diajukan peneliti untuk penelitian berikutnya dengan melihat hasil penelitian yang telah dilakukan, yaitu :

1. Penelitian selanjutnya dengan topik yang sama dapat menggunakan sampel yang dipilih secara random (acak), sehingga hasil penelitian lebih dapat digeneralisasi.
2. Untuk penelitian selanjutnya, dalam menyebarkan kuesioner diharapkan jangan pada hari-hari sibuk akuntan (bulan September sampai Desember), sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat mencerminkan keadaan yang sebenarnya.
3. Sampel penelitian lebih diperluas, tidak hanya terbatas pada akuntan pemula (junior), tetapi juga mengikutsertakan akuntan senior dan supervisor.
4. Dapat mengeksplorasi kembali berbagai variabel lain yang mungkin berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja individual di luar dari apa yang telah dikaji dalam penelitian ini.

REFERENSI :

- Albert, W.S., Brown, S.W., & Field, D.R., Toward Increased Job Satisfaction of Practicing CPAs. *Journal of Accountancy*, pp. 61-66, August 1981.
- Arbuckle, J.L., & Wothke, W., *AMOS 4.0 Users's Guide*, Version 3.6. Chicago: Smallwaters Corporation, 1999.
- Basset, G., The Case Against Job Satisfaction, *Business Horizons*, May 1994.
- Bentler, L.D., *Using AMOS for Structural Equation Modelling in Market Research*: Lynd Bacon & Associates, SPSS Inc, 1993.
- Browne, M.W., & Cudeck, R., *Alternative Ways of Assessing Model Fit in KA Bollen & J.S Long (Eds), Testing Structural Equation Models*, California, London, New Delhi: Sage Publications Inc.1993.
- Daft, Richard L., *"Leadership Theory and Practice"*, The Dryden Press, 1999.
- Dirsmith, M., & M. Covalevski, Informal Communications, Nonformal Communications and Mentoring in public accounting firms. *Accounting Organizations and Society*: 149-169, May 1985.
- Ellen, J., Wallach, Individuals and Organizations: The Cultural Match, *Training and Development Journal*, pp. 29-36, Feb 1983.
- Ferdinand, A., *Structural Equation Modelling: Dalam Penelitian Manajemen*, BP UNDIP, Jakarta, 2002.
- Fogarty, T.J., Organization Socialization in Accounting Firms: Atheoretical Framework and Agenda for Future Research. *Accounting Organizations and Society*:124-149, Feb 1992.
- Gaertner, J.F., & Ruhe, J.A., Job-related Stress in public accounting, *Journal of Accountancy*, pp. 68-74, June 1981.
- Gibson, James, L., John, M.I., and James, H. Donnelly, Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 1997.
- Gordon, T.A., *Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Edition 4, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, Boston, 1993.
- Hair, Joseph F., Jr., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., and Black, William C., *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1998.
- Hogan, E., & Martell, D., A Confirmatory Structural Equations Analysis of the Job Characteristics Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39:242-263, 1987.
- Hood, Jacqueline, N., and Christine, S., Accounting Firm Cultures and Creativity Among Accountants, *Accounting Horizons*, September 1991.
- Huda, Miftahul, "Hubungan Antara Tindakan Supervisi Dengan Kepuasan Kerja: Sebuah analisis Perbedaan Antara KAP Besar dan Kecil", *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 1, April 2000, pp. 33-44.
- Hulland, J., Chow, Y.H., & Lam, S., Use of Causal Models in Marketing Research: A Review. *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp. 181-197, 1996.
- Iffaldano, M.T., and Muchinsky, P.M., *Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis Psychological Bulletin*, vol. 97, pp. 251-273, 1985.
- Ikatan Akuntan Indonesia, *Standar Profesional Akuntan Publik*, cetakan pertama, PT Salemba Emman Patria, 2001.
- Nurahma, Myrna and Indriantoro, Nur, "Tindakan Supervisi dan Kepuasan Kerja Akuntan Pemula di Kantor Akuntan Publik", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 3, No. 1, Januari 2000, pp. 102-117.

- Indriantoro, Nur, dan Supomo, B., "Metodologi Penelitian Bisnis", Edisi pertama, BPFE, Yogyakarta, 1999.
- Iyer, V.M., Characteristic of Accounting Firm Alumni Who Benefit their Former Firm. *Accounting Horizons*: 18-30, March 1998.
- Kozlowski, S., & Doherty, M., Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected Issue. *Journal of Applied Psychology*, 74: 546-553, 1989.
- Latham, G.P., and Wexley, K.N., "Increasing Productivity Through Performance Appraisal", Edition 2, 1994.
- Levin, I., & Stokes, J., Dispositional Approach to Job Satisfaction: Role of Negative Affectivity, *Journal of Applied Psychology*, 74: 752-758, 1989.
- Luthans, Fred., *Organizational Behavior*, eight edition, New York: McGraw-Hill co. 1998.
- Maryani, Dwi, and Supomo, Bambang, "Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual", *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 3, No. 1, April 2001, pp. 367-376.
- Mustikawati, Reny, "Pengaruh Locus of Control dan Budaya Paternalistik terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial", *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 1, No. 2, Agustus 1999.
- O'Driscoll, M.P., & Beehr, T.A., Supervisor Behaviors, Role Stressors and Uncertainty as Predictors of Personal Outcomes for Subordinates, *Journal of Organizational Behavior*, 15: 141-155, 1994.
- Ostroff, C., The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Analysis, *Journal of Applied Psychology*, pp. 963-974, Dec 1992.
- Patten, D.M., Supervisory Action and Job Satisfaction: An Analysis of Differences between large and small public accounting firm, *Accounting Horizons*, vol. 9, no. 2, June 1995.
- Riggio, R.E., Introduction to Industrial/Organizational Psychology, Glenview, Illinois: Scott, Foresman/Little Brown Higher Education, 1990.
- Robbins, Stephen P., "Organizational Behavior", Edition 9, Prentice Hall, 2001.
- Sanders, J.C., Fulles, D.L., & Knoblett, J.K., Stress and Stress Management in Public Accounting, *The CPA Journal*, pp. 46-49, August 1995.
- Santoso, Singgih, *Buku Latihan SPSS Statistik Non Parametrik*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2001.
- Suryaputri, V.R., "Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Akuntan pada enam KAP besar (The Big Sixth) di DKI Jakarta", *Media Ekonomi*, vol. 5, no. 1, pp. 577-589, 1998.
- Sutanto, Aftoni, "Peran Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan", *Benefit*, vol. 6, no. 2, pp. 120-129, Dec 2002.
- Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S., *Using Multivariate Statistic*, Harpoer Collings College Publishers, Third Edition, New York, 1996.
- Tanaka, J.S., Multifaceted Conceptions of Fit in Structural Equation Models. In K.A. Bollen & J.S. Long (Eds), *Testing Structural Equation Models*. California, London, New Delhi: Sage Publications Ltd, 1993.

LAMPIRAN-HASIL PENGOLAHAN DATA

Tabel 2

Gambaran Proses Penyebaran dan Penerimaan Kuesioner

	KAP Besar	KAP Kecil
Kuesioner yang dibagikan	200	200
Kuesioner yang diterima	142	140
Persentase	71%	70%
Kuesioner yang valid	138	138
Persentase akhir	69%	69%

Tabel 3

Demografi Responden

	KAP Besar		KAP Kecil		Total	
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%
Jenis Kelamin						
Pria	84	60,9%	64	46,4%	148	53,6%
Wanita	54	39,1%	74	53,6%	128	46,4%
Lama Bekerja						
Kurang dari 1 tahun	19	13,8%	35	25,4%	54	19,6%
1 sampai 2 tahun	66	47,8%	67	26,1%	133	48,2%
2 sampai 3 tahun	53	38,4%	36	81,9%	89	32,2%
Pernah Bekerja di KAP lain						
Tidak	107	77,5%	113	18,1%	220	79,7%
Ya	31	22,5%	25	9,4%	56	20,3%
Pendidikan Terakhir						
D3 Akuntansi	20	14,5%	13	9,4%	33	12%
S1 Akuntansi	117	84,8%	125	90,6%	242	87,7%
S2 Akuntansi	1	0,7%	-	-	1	0,4%
Jumlah Staff						
Kurang dari 20 orang	-	-	61	44,2%	61	22,1%
21 sampai 50 orang	-	-	77	55,8%	77	27,9%
51 sampai 100 orang	70	50,7%	-	-	70	25,4%
lebih dari 100 orang	68	49,3%	-	-	68	24,6%

Tabel 4

Hasil Uji Normalitas Data

	SIGNIFIKANSI	
	KAP Besar	KAP Kecil
Tindakan supervisi	0.264	0.304
Budaya birokrasi	0.009	0.020
Budaya inovasi	0.047	0.086
Budaya supportif	0.010	0.015
Kinerja individual	0.530	0.385
Kepuasan kerja	0.000	0.000

Tabel 5
Hasil Uji Kualitas Data

	VALIDITAS		RELIABILITAS	
	KAP Besar	KAP Kecil	KAP Besar	KAP Kecil
Tindakan Supervisi				
Aspek kepemimpinan dan mentoring	0.576 - 0.769	0.598 - 0.765	0.8652	0.8728
Aspek kondisi kerja	0.627 - 0.743	0.589 - 0.761	0.7569	0.7620
Aspek penugasan	0.455 - 0.903	0.416 - 0.898	0.7999	0.7789
Budaya Organisasi				
Budaya birokrasi	0.462 - 0.935	0.452 - 0.918	0.5307	0.6661
Budaya inovatif	0.459 - 0.804	0.475 - 0.793	0.6498	0.6525
Budaya supportif	0.802 - 0.876	0.808 - 0.883	0.9735	0.9747
Kinerja Individual				

Gambar 2

The model of correlation analysis of supervisory action and organization culture to individual performance of junior accountant in a public accounting firm and job satisfaction as interviewing variable

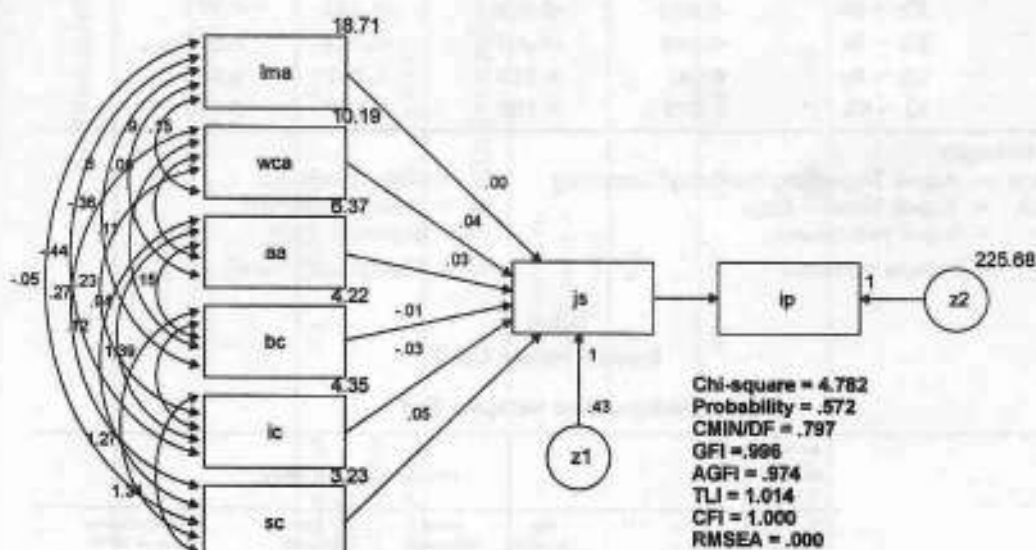


Table 6
Evaluation of Goodness of Fit Indices Criteria

Criteria	Model Result	Critical Value	Model Evaluation
χ^2 -chi-square	4.782	Small, χ^2 with df = 6 was 12.5916	
Probability (P)	0.572	$\geq .05$	Good
Relative χ^2	0.797	≤ 2.0	Good
(CMIN/DF)	0.996	≥ 0.90	Good
GFI	0.974	≥ 0.90	Good
JAGFI	0.014	≥ 0.95	Good
TLI	1.000	≥ 0.95	Good
CFI	0.000	≤ 0.80	Good
RMSEA			

Tabel 7
Regression Weight

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kk $\rightarrow$ Akm	0.005	0.028	0.365	0.722
Kk $\rightarrow$ Akk	0.041	0.191	2.309	0.021
Kk $\rightarrow$ Ap	0.027	0.098	1.315	0.188
Kk $\rightarrow$ Bb	-0.006	-0.018	-0.291	0.771
Kk $\rightarrow$ Bi	-0.026	-0.077	-1.218	0.223
Kk $\rightarrow$ Bs	0.047	0.122	1.916	0.055
Ki $\rightarrow$ Kk	2.375	0.109	1.807	0.071

Keterangan :

Akm = Aspek Kepemimpinan dan Mentoring

Akk = Aspek Kondisi Kerja

Ap = Aspek penugasan

Bb = Budaya birokrasi

Bi = Budaya inovatif

Bs = Budaya supportif

Kk = Kepuasan kerja

Ki = Kinerja Individual

Tabel 8
Hasil Analisis Uji T

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variance				t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
AKM	Equal variance assumed	.015	.904	-.202	273	.844	-1.07E-02	.54	-1.07 1.04
	Equal variance not assumed			-.020	272.821	.844	-1.07E-02	.54	-1.08 1.04

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
AKK	Equal variance assumed	.014	.906	.593	273	.554	.24	.40	-.55 1.03
	Equal variance not assumed			.594	271.455	.553	.24	.40	-.55 1.03

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
AP	Equal variance assumed	.476	.491	.668	273	.505	.21	.32	-.42 .84
	Equal variance not assumed			.669	271.269	.504	.21	.32	-.41 .84

Tabel 9
Hasil Analisis Uji T
Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variance				t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
KK	8.526	.004	1.676	273	.095	.14	8.53E-02	.50E-02
								.31
	</							

Tabel 10
Hasil Analisis Uji T
Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variance				t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidecon Interval of the Difference
KI	5.843	.016	3.448	273	.001	5.99	1.74	2.57 9.41
Equal variance assumed								
Equal variance not assumed			3.443	267.782	.001	5.99	1.74	2.57 9.42

ANALISA HUBUNGAN TINDAKAN SUPERVISI DAN BUDAYA. ORGANISASI TERHADAP KINERJA INDIVIDUAL AKUNTAN YUNIOR DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

by MURTANTO, MELVA DJASMIN

Submission date: 02-Nov-2023 01:31PM (UTC+0700)

Submission ID: 2215029709

File name: erhadap_Kinerja_Individual_Akuntan_Yunior_di_Kantor.....rtf.pdf (843.22K)

Word count: 9484

Character count: 57319

1
**ANALISA HUBUNGAN TINDAKAN SUPERVISI DAN BUDAYA.
ORGANISASI TERHADAP KINERJA
INDIVIDUAL AKUNTAN TUMOR DI KANTOR AKUNTAN
PUBLIK DENGAN KEPLILIRAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

MURTANTO

Universilas Trisakti

MELVA DIASMIN

STIE Trissikti

1
Abstract

The objective of this researal is to analyze the impact of supenisory ac-
tion, organizatinnal culture, job satisfaction and indi vi dual performance
junior accountants in public accounting firms, Data far the research were
collected in two ways, bY contact personli and direct survey to respon-
1 ts.

This study report the results of a survey of 270 limier OCCinultants from
17 small' public accounting firms arid 6 big public acCouThitllg Arias_ Pur-
posive method is used to define the sample. The correlational, West and
SEM Techniques was used in develop theoritical model and analyze the
data.

This study find that the two raaJor elements fur supervisory action rec-
ommended by the AECC: leadership and mentoring, and assignments,
do riot give Impact an the icth satisfaction. Working conditions give Im-
pact on the job satisfaction but job satisfaction do nut give initial./ on the
individual performance. This study alto land that the three element of
organizational cultur, bureaucratic and innivative culture. were nega-
tively (=related but do not give impact on the job satisfaction. tInex-
pededly, supportive rulture was positively correlated but do not give
impact on the job satisfaction. However, there are no significant differ-
moos between small and big public accounting firms for the supervi-
SarY aclinna and lob satisfaction, But there LIT significant differences
for the individual performance,

Keywords : Supervisory action, leadership end mentoring, working
conditions, a.ssipments, organization culture, fob, satisfac-
tion, individual performance

Paper ini (dab= edisi bahasa Inggris) tulzlr disalikan di 5131 Asian ACQ-
dBnaic Accounting Association (AMA) conference, 11.13 Uktoher di
Banakok, Thailand.

FENDABLILLIAN

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan. Sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Meskipun demikian, banyak orang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, terutama jika seseorang sudah merasa puas dengan situasi sebelumnya, namun kemudian mengalami perubahan yang signifikan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah harapan. Terdapat perbedaan antara harapan yang realistis dengan kenyataan. Jika seseorang memiliki harapan yang tinggi, tetapi kenyataannya tidak sesuai, maka akan timbul rasa kecewa.

Hal-hal yang menyebabkan kurangnya kepuasan kerja antara lain: kurangnya umpan balik, supervisi yang tidak memadai, peluang pengembangan yang terbatas, dan ketidakadilan dalam pembagian tugas.

Selanjutnya, berbagai lembaga seperti AEGC (Association to Advance Collegiate Schools of Business International) sebagai badan yang dibentuk untuk menangani pendidikan akuntansi dalam rangka untuk mempertahankan profesi akuntan sebagai profesi yang profesional di Amerika Serikat, menerbitkan *Issues Statement* yang ditunjukkan untuk meningkatkan kepuasan kerja akuntan pemula.

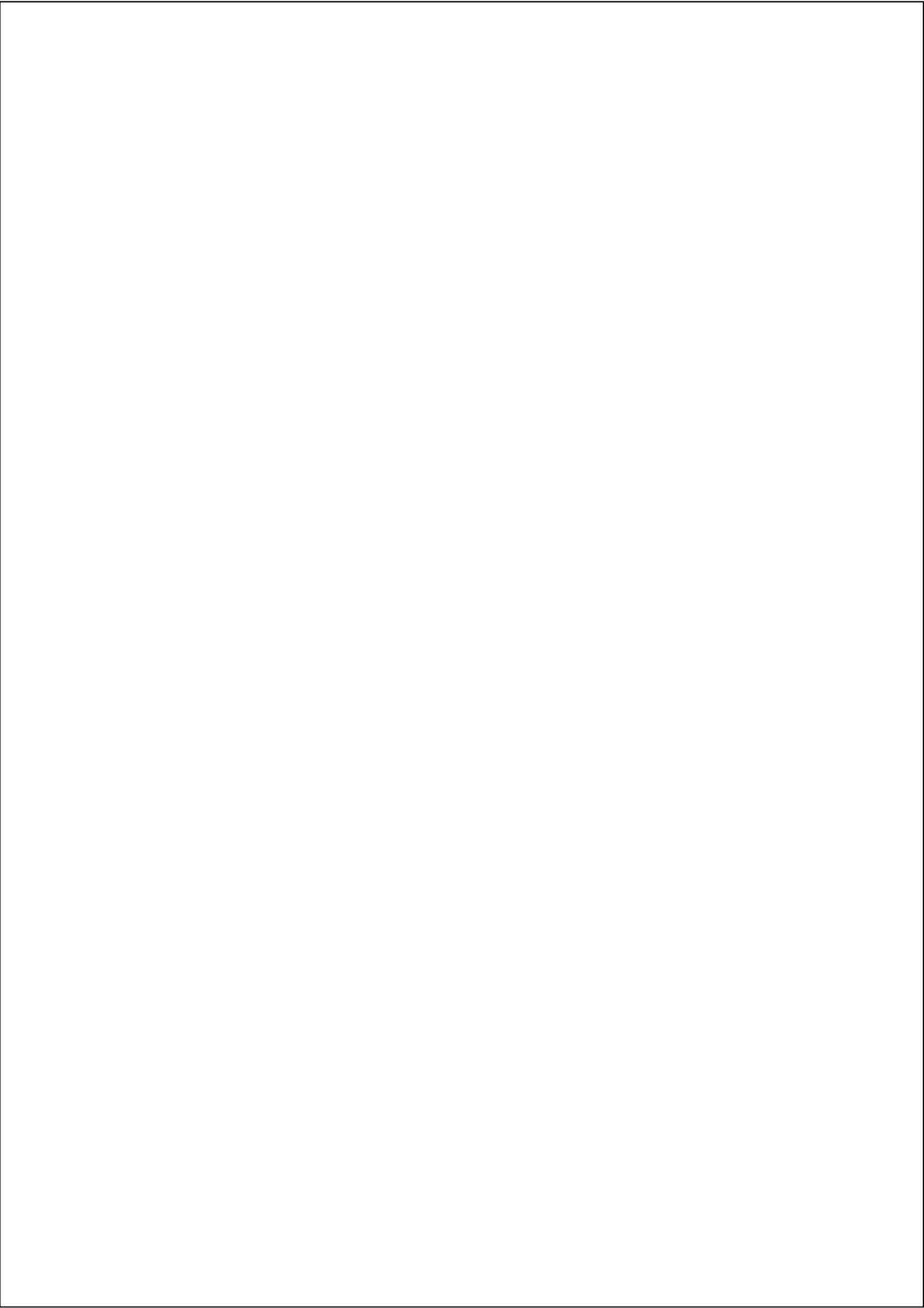
Adapun *AEOC Recommendation for Supervision of Early Work Experience* adalah rekomendasi AMC kepada supervisor untuk melaksanakan dengan tepat khususnya dalam tiga aspek utama tindakan supervisi, yaitu: bagaimana yang disarankan AICPA, aspek tindakan supervisi yang dimaksud

1. Supervisor hendaknya menunjukkan sikap kepemimpinan dan motivasi yang kuat.
2. Supervisor hendaknya menciptakan kondisi kerja yang mendukung dan berhasil.
3. Supervisor hendaknya memberikan tugas yang menantang dan bermanfaat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris hubungan antara supervisor yang efektif dengan kepuasan kerja akuntan pemula di Indonesia. Apakah terdapat perbedaan pelaksanaan tindakan supervisi terhadap akuntan pemula dan perbedaan kepuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) besar dan di Kantor Akuntan Publik (KAP) kecil.

Kantor akuntan publik telah mengalami perubahan yang signifikan sejak tahun 1977, terutama dari segi profesionalisme untuk diperboluhkannya KAP untuk melakukan praktik bisnis. Kehutuhan untuk mendalikan Ways, dan perilaku menjadi efektif dan untuk memperoleh kesan yang baik dari lingkungan kerja, KAP harus menjalankan kegiatan pemeriksaan dan prosedur tanpa berulang small propasional dan lebih berorientasi pada proyek dan pemecahan masalah kerja. Perubahan ini merupakan pengaruh yang penting pada kondisi dan budaya internal perusahaan dan terkecuali Kantor akuntan publik,

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat



17

akan mempunyai ciri khas tertentu sabingsa dapat merpherikandaya tarik bast individu untukbergabung Setelah itu, individu tersebut dapat berplkir, hertindak dan bezparklaku BMus.' dengan nilei-nilai urganisesi. /Cesasnaian antare budaya organisasi dengan

yang [1.11'1111W n1 h anganta organisasi akan mauimtrulkan kepliesan kerja, sahingga mandorong Individu unlink bertaban pada satu perumhaan thin berkarir drawn janglza Paniang.

Budaya urganisasi yang /dual diperlukan oleh seLiap organisasi agar kepuasan kali& clan. Idnerja karyawan mertingkat, sehinp ga akan ineningkatkan Lemma "Manilas" fle Cara koseluruhan. (Intuk mores amok budaya organsisaszi yang kuat, organ isasi pada miniyobiarluaskan nilai•niLai orgarnsaisi kepeda seluruh karyawan. InenyabEu-an dapat dilaktikan mela1Eai rencangan dan sIsategi orgattiadal, lingkungan kale, kil:Fenlimpenan ctau sistern penghargaan,

Dalarn lositannya dengan kinerja karyawan, masalah kepuasan kerja itu Penang artinya bag' perusahaan. Setlap karyawan yang nu rata Serarum dengan pakorJaannya diharapkan dapat bek.erje pada tingkat copocirjr dan dengan cam ktia yang dernikian diharapkan dapat ittaringks)tkan kinerrpnya. Se baliknya karyawan yang tidak puas dalam hekerja, dia akan bakErria Lk:1E1k pada tingkat "fthri coporitr sehingga monwin kinaria individualnya.

Kepuasan kerja merupakan orientasi ofeklif dan pekerja secara individual terbadap pekerjaan dan karakterlstiknya. Implikasi kepuasan kerja sluing di kaitkan dangan peningkatan kinerja individual pekerja, kinerja secara organisasional, EFtotivasi kerja. tingkat stress, tingkat perputaran kerja (turnover), kenuangkIran tabsenteism). tingkat karashaten palcHrja, kercampuan pektria dahlia]. mempelajari 8121511Billi katnlakaan keria dan sikap pokerja terbadap rekan kerja, nianaliernen Elan pihek eksterna] or8anisast.

Bardasarloan uraian tersebut di etas, make peneliti men.00ba untuk rn engenal isa berhagaLi hal yang berhubungan riangan kepuasan kerja akuntan pemula di Kanto: Akuntan Publik.

IMANOICA TEDI TIS DAN PERUMUSAN MPOISSIS

Tindakan Superdsi.

Dalain profasi akuntan pablik. superviai marupakaa hal yang penting. Dalara bidang penierik_5aan akuntan, supervisi diatur dalam Standar Prnfesional Akuntan Saksl ini berlsi_pauduan bagi auditor yang melaksanakan audit berciasarkan FFtaWdat auditing yang ditetapkan Ikatan Akunian Inds ne-sia EINE).

Icltasil gtudi Kozlowski dan Doherty (198E)11 yang dikutip dari studi DDrisoull dan Baehr (113-134] men unjukkan habwa supervisor Enerupakan pihak yang paling dekat dengan kontels kerja seseorang karena reelalui meraka Lercernnin budeya a.tau organisasi.

Studi ()Driscoll dan Baehr (19 di dua organisasi ikutansi di Amerika Serikat dan Sylandia Ba1111 menunjukkan baliwa perilaku supervisor tnerupakan determinan panting dari kepuasan kerja karyawan.

Supervisor yang berorlentast pada pekerja.en, ikul menentukan tujuan yang membaniu memecahkan masalah, n3enyedtakain dukungan susiai dan E1Prta mernherikan umpan balik as kinarja hawehan, akan membantu mengurang5 kebingungan peran dan kalidalipastian yang dialann bawahan sehingga kePnamin kerja bawahannya akan meningkat.

Penerbitan ini berdasarkan Standar Profesional Akuntan Publik (2001:311) adalah :

Supervisi merupakan pengartian usaha asisten (dokter) untuk tujuan audit dan penelitian apakah tindakan tersebut tercapai. Unsur supervisi adalah memberikan instruksi kepada tim menjaga penyampaian informasi. Masalah-masalah penting yang dijumpai dalam audit meliputi pekerjaan yang dilaksanakan dan menindaklanjuti pemberian perintah. Di antara staf audit kantor akuntan.

Supervisi (dianggap efektif merupakan faktor penting untuk ikut membantu menanggulangi

Implementasi. Jika rencana melaksanakan pekerjaan supervisinya dengan efektif, maka akan menimbulkan dampak positif dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja.

Menurut standar supervisi audit, IAI dalam Standar Profesional Akuntan Publik (2001:311) menyatakan bahwa :

1. Para asisten harus diberitahu tanggung jawab mereka dan tujuan prosedur yang mereka laksanakan. Mereka harus diberitahu hal-hal yang kemungkinan berpengaruh terhadap sifat, lingkup, dan waktu prosedur yang harus dilaksanakan seperti sifat bisnis entitas yang bersangkutan, tujuan perusahaan dan masalah akuntansi dan audit. Auditor yang bertanggung jawab akhir untuk setiap audit harus menyerahkan asisten untuk mengemukakan pertanyaan akuntansi dan auditing. Hal yang berkaitan dengan audit, sehingga auditor dapat menetapkan seberapa signifikan masalah tersebut.
2. Pekerjaan yang dilaksanakan oleh asisten harus direview untuk menentukan apakah pekerjaan tersebut telah dilaksanakan secara memadai dan auditor harus menilainya apakah hasilnya sejalan dengan kesimpulan yang disatukan dalam laporan auditor.
3. Auditor yang bertanggung jawab akhir harus meninjau auditnya dan asistennya harus menyadari prosedur yang harus diikuti jika terdapat perbedaan pendapat mengenai masalah akuntansi dan auditing di antara personal kantor akuntan publik yang terlibat dalam audit prosedur. Mereka harus memunculkan asisten mendokumentasikan ketidaksetujuan di antara mereka dan akumulasi yang diambil, setelah konsultasi internal. Ia harus yakin bahwa perlu hasilnya untuk tidak sependapat dengan penyelesaian masalah tersebut. Dalam hal ini kasus penyelesaian akhir masalah harus juga didokumentasikan.

Di Amerika Serikat, AEA (Accounting Education Change Commission) menerbitkan Issue Statement No. 4, yang salah satu pembahasannya adalah AECC Recommendations for Supervisors of Early Work Experience. Issue Statement No. 4 ini merupakan salah satu AECC dalam mengatasi kegelisahan antara harapan yang (Maka mahasiswa akuntansi) dengan kenyataan yang dihadapi akurasi pemula yang dikhawatirkan menurunkan kepuasan kerja akuntan pemula dan rendahnya kepuasan kerja tersebut akan memengaruhi daya tarik profesi akuntan sebagai profesi pilihan.

Salah satu rekomendasi AECC kepada supervisor akuntan pemula untuk melaksanakan supervisi dengan tepat khususnya dalam tiga aspek utama tindakan supervisi terhadap mereka yang disarankan AECC. Rincian saran-saran pelaksanaan supervisi tersebut adalah :

1. Supervisor harus memiliki sikap kepemimpinan dan mentoring yang kuat
2. Supervisor hendaknya menciptakan kondisi kerja yang mendukungnya kesuksesan

3. Supereisor hendeknya mernheriken penugasan yang manant.ang flan rneu.stimularlterselesaikannye ingas.

Pengertian kepemimpinan menurut Richard L. (1979), yaitu "Influence relationship between leaders and followers who intend real changes that reflect their shared purposes". Sehingga [Iwo- diartikan kepemimpinan merupakan hubungan Baling Lildfapensanthi antara.bawahan dan.Banpimpirten truh.tk ruencapai tujuan dan sasarao_ Sodangkan inentoring adalah kegiatan untuk pengembangan begl pen pakla parnul;- elan mahasiswa. yang sedang g =going. Menloring melibatkan urang•rang beroungatainan vana, trienyalurkan kesh/isn kepada pare pekerja p.emu]a.

Kepemimpinan merupakan suatu usaha [Langan menggunakan pongarub untulk mernutheasi diidfidu untuk roencapai. Lutan CartenL.u. SEISUCITarks dikatakan sebagai Norms peraltupin jika. Elia cepat mampsfiganald urang.Lital klfLkik melakukan +UP11.1 yangtidakmaroka kerjakan jika Lidakada pengaru dari uoMiTripilliersebut. I~nni mptit merupsikan pinak pongaruh (agent, s of change), yaitu orang yang dapRit lebih mampengaruhki orang lain dlhandingkam prang lain tnenspengardalitya. Berlasarken definiai ink, ada babarapa elurnen yang terkeit yaiLu. (Gibson, ut. al., 113817)

1. Putnimpin [menggunkan](#) pengaruh, dan agar dpai menial& peunimpin iiparlokau seluruh hubungan intsrpersunal.
2. Painimphi merupakan pihak yang pungguh, yang dapaN memperigarnni l.porilaku Elan kinerja ?ught/nye...

S. Petnimpin herfokus pada puntaapaian Mann.

lyer (1992) mengemukakan bahwa cups menivr adalah rmenyeEILB-sulu infon9riasi dan me nTherikan saran sera &Tongan kepada hawahannya. S'edangkan Dirsrerith dan Covolevski (1996) mangemukaikan *menWrship* rmenegang peran utama &d am sosiati&asi skuruan peMULO di kantor Ann Lan. putt! k Studi Flirsmith et. al (1991) inenunnk.kan hafivTia mentoringtedifusi ke selunall bosun kan tor shirt= puhlik meski homy& seiurnleh profairjullat yan.8 b•Eirprits.i.pest dalam hubungan mentoring.

AECC menyarankan riorlien aktivters yang nerhultiungan dangan sikap keponiimpinau den nientoring. yaita

1. Supervisor 9e ring memberikan feed6ock yang Jailor. terbuka den labaraktif kepada ek i an poinu la di hawsh supervisinya.
Supervisor ruampernaafin pesan.-pe5an. Eak isingsoru3 dart ekuntan pendia dan lika yang, disampaikan a dalah kel idakpuasn, secara laugsung Alpe:MSG" menanyakan keadaan dark panyebahaya.
3. Suparvlser meoingkeikan konseting dan rnentaring, misainva donigan meniberikan. pujian terha.dep hearja yang hai.]~ felemparlaktikan akuntan peanut(sulhosai profesional, memliantu ekuntan ouraula an.iuk rnangenal; pohlang katja Jrasa dalang da_arneraperdulikan mine so thren.cana akunian pemula.
4. Supervisor dituint filara.pa mtui 11 pankilan subagiaprOteSiOnal di Ldidan.8nya. rnampu menwonbalikankeliaoggaanakan profosi dan mampa menunpakkau kuparia klau dam masyara.15at alum }reran. palming profesi yang digoloti iereehnt-

Studi vans dijakukaiPatlert (1995) meniiputkan hii kti hahwa kepuasan koda akunian psmula di kantar alarriCast publik d Epon.garuhi oleh sikap supervisor rnerv.ka dalam aspak kepemimpinan dan mentnring,

slu di Nurhame dan Lti drianтору (2000) menyatakan hahwa as pek Icepaniimpinan dan menloring &Liam ling.kongan tindakan 4UptXrir9i di kantar Aunt=

publik berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja). Hasil penelitian Hucla (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara aspek kepemimpinan dan mentoring dengan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula. Hipotesis yang dirumuskan dalam studi tersebut adalah

H1: Aspek kepemimpinan dan mentoring serta tindakan supervisi di kantor akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja akuntan pemula.

Kondisi kerja di lingkungan akuntan publik menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan kerja akuntan. Sebaliknya, kerja yang tidak mendukung dapat menyebabkan stres bagi para akuntan.

Berdasarkan penelitian Driscoll dan Beehr's (1994) & Wu dan Ding (2011) dan Logan dan Marten (1997), Levin dan Stokes (1949) dan Cepriaull et al. (1992) yang menunjukkan bahwa stress dalam peran dan ketidakpastian dalam konteks pekerjaan akan mempengaruhi ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan keluhan. Mengurangi komitmen ke organisasi dan meningkatkan kecenderungan untuk berpindah kerja.

MCC menyatakan rincian aktivitas yang berhubungan dengan kondisi kerja, yaitu:

- Membentuk sikap mental pada akuntan muda untuk bekerja dengan benar sejak awal dan menciptakan kondisi yang menguntungkan diri itu sendiri. Hal tersebut bisa dilakukan dengan cara:
 1. Menetapkan suatu prioritas, kepada akuntan pemula secara bergantian mengalokasikan waktu yang cukup dalam penugasan yang rumit sehingga bisa tersampaikan dengan baik, menanggapi semua keluhan yang dihadapi terutama untuk diantaranya hambatan anggaran, dan masalah lain bagaimana pun, dengan penugasan tepat dengan penugasan keseluruhan. Senantiasa mengawasi kemajuan, sampai penugasan selesai.
 2. Mendistribusikan tugas dan beban secara adil dan sesuai tanggung jawab kemampuan akuntan pemula,
 3. Meminimalkan stress yang berkaitan dengan penugasan.

Studi yang dilakukan Patten (1995) mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja akuntan pemula di lingkungan akuntan publik dipengaruhi oleh sikap supervisor mereka dalam aspek kondisi kerja.

Hasil Audi Nuratuna dan Indriyana (2010) menyatakan bahwa aspek kondisi kerja dan lingkungan tindakan supervisi di kantor akuntan publik berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian Huda (2008) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan aspek kondisi kerja dengan tingkat kepuasan kerja.

Hipotesis yang dirumuskan berdasarkan hasil studi tersebut adalah:

H1: Aspek kondisi kerja lingkungan akuntan publik mempunyai korelasi positif dengan kepuasan kerja akuntan pemula.

Driscoll dan Baele's (2004) menjelaskan bahwa supervisor yang baik akan

pada pekerjaan. skin menentukan tujuan yang akan dicapai, menetapkan mernacabkan masalah, menyediakan dukungan social dan inatert, serta memberikan umpan balik atas kinerja bawahan Yang dapat membantu mengurangi kebingungan parat dan ketidakpastiran, sehingga kepuasan kerja akan meningkat.

AECC meneliti rincian aktivitas yang berhubungan dengan penugasan, yaitu:

- 1, Suporisi mandelegasikan tanggung jawab) sesuai kemampuan dan kesiapan akuntan petunja
- 2, Memaksimalkan kesempatan akuntan pemula untuk menggunakan kemampuan verbal, baik: hasan maupun tulisan, berpikir kritis dan menggunakan teknik analitis serta membantu akuntan pemula untuk **meningkatkan kemampuan tersebut**.

Studi yang dilakukan Patten (1995) mendapatkan bukti bahwa kepuasan kerja akuntan pernah di kanior akuntan publik dipengaruhi ;Aspek supervisor mereka dan aspek penugasan.

Basil studi Nurahma dan Indriatono (2000) menyatakan bahwa aspek penugasan dalam lingkup thalami supervisi di kantor akuntan publik berkorelasi positif dengan sikap dan kelakuan kerja. Hasil penelitian Buda (2001) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara aspek penugasan dengan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula

Hasil penelitian yang didasarkan basil studi tersebut adalah

- B1 +Wok Perilaku dalam tindakan supervisi di kantor akuntan publik mempunyai korelasi positif dengan kepuasan kerja akuntan pemula.

Nadi studi Pathan (1995) Trienunjukkan bahwa hasil dari menyatakan perbedaan pelaksanaan ketiga aspek utama supervisi Terhadap akuntan pernah di kantor Akuntan publik besar dengan kecil tidak ada yang signifikan.

Hasil studi Nuraluna dan Indriatono (2000) menyatakan bahwa tidak terdapat Perbedaan yang signifikan antara akuntan publik besar dan akuntan publik kecil & dalam aspek tindakan supervisi yaitu aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan..

Hasil penelitian yang dirumuskan berdasarkan basil studi tersebut adalah

- H2 Terdapat perbedaan yang signifikan antara pelaksanaan kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan dalam tindakan supervisi terhadap akuntan pernah di kantor akuntan publik kecil dan besar,

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai keyakinan dan perilaku yang sama (Langan organisasi. Budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap dan efektivitas seluruh karyawan.

Definisi menurut Gordan (1990:73) yaitu

9

"Culture is a Pattern of basic assumptions, invented, discovered, or developed by given group, as it learns to cope with its problems of external adaptation and therefore, it will be thought in new members as it comes a way to perceive, think and feel in relation to those problems. Culture can be viewed as shared meaning, or understandings that are largely built and unique, to group members"

Sehingga dapat dikatakan budaya merupakan suatu pola asumsi & kepercayaan, diciptakan dan dikembangkan oleh sekelompok orang, sebagaimana kelompok tersebut belajar untuk mengatasi masalah, integrasi internal dan adaptasi & stress yang dapat dipertimbangkan secara valid oleh anggota baru sebagai jalan yang benar untuk merasakan, menanggapi hubungan terhadap masalah ini, budaya dapat dipandang sebagai pengertian yang walk. ia dikatakan terhadap suatu kelompok.

Mumma Gibson (lain budaya organisasi adalah sesuatu yang dipercaya oleh karyawan dan kepercayaan ini dapat membentuk keyakinan, dan *ekpektasi*, Terkadang dalam definisi budaya organisasi adalah bahasa, *ritual*, ritual dan *ritual*, gambaran [scripts] organisasi yang dibuat oleh pendiri organisasi atau **pimpinan** kin, *hull* sejarah & masa *kerja* didasarkan pada simbol dan merupakan abstraksi dari perilaku,

Tipe budaya. reranurut Wallach (1983, 2936) yang dikutip oleh ILN. 14000 et. al (1991. 12-19), terbagi tiga, yaitu :

1. Budaya birokrasi adalah budaya yang kondisinya memerlukan *5. usunari*, *prinsip* & *aturan*. **Pekerjaan** diatur secara sistematis. Umumnya, unit birokrasi cenderung berorientasi pada *kepastian*, *stabil*, *hirarki*, *prosedural*, *rapor*, *solid*, *waspeda* dan *kekuatan*. Terdapat batasan yang jelas antara tanggungjawab dan kekuasaan. Budaya ini cocok untuk perusahaan dengan suatu pangsa pasar yang besar dalam pasar yang stabil. Staf yang terlatak dengan baik dan struktur yang what dengan sistem dan prosedur yang *organisasi* membuat budaya birokrasi berhasil. Budaya birokrasi yang kuat tidak mungkin menoreh dan menabur orang yang kreatif dan *inovasi*.
2. Budaya inovatif adalah budaya yang *memerangsang* dan *dinamis*. Orang yang ambisius dan berjiwa wirausaha paling banyak berada dalam lingkungan ini. Budaya ini mendukung kreativitas kerja, dan mengandung tantangan dan resiko. Sesuai dengan orang-orang yang *suka* bekerja pada perusahaan yang *memiliki* inovasi dan *memerlukan* tantangan, *kegiatan*, *pangsa* dan *resiko*, *kegiatan* dan berorientasi pada hasil, *lingkungan* inovatif sulit untuk *menyediakan* waktu untuk keluarga, hobi dan bermain.
3. Budaya supportif adalah budaya yang *memerangsang* dan *memerangsang* budaya yang *mengutamakan* *kekeluargaan*, *solid* *harmonis*, *keterbukaan*, *persahabatan* *kerjasama*, dan *kepercayaan*. Ciri-ciri adalah *lingkungan* kerja yang *berorientasi*, *pemeriksaan* cenderung bersifat *fair* dan *selalu* membantu situasi yang lain. Budaya ini *memerangsang* kondisi yang *memerangsang* pada *kehidupan*. *Social* hubungan

Penelitian Suryaputra (1996) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya birokrasi budaya inovatif dan budaya supportif dengan kepuasan karyawan pada sektor publik.

hipotesis yang ditrauskan berdasar hasil tersebut adalah

- Terdapat hubungan yang negatif antara budaya birokrasi dengan kepuasan kerja akuntan pemula di KAP
- H4 Terdapat hubungan yang positif antara budaya informal dengan kepuasan kerja akuntan pemula di KAP.
- H5 Terdapat hubungan yang positif antara budaya suportif dengan kepuasan kerja Akuntan Pemula di KAP.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi prestasi hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja (Riggo, 1990). Studi tentang kepuasan kerja akuntan yang dilakukan Albrecht et, al (1981), Gaertner dan Rube (1981) dan Sanders (1995) menunjukkan bahwa peningkatan lingkungan kerja meningkatkan kepuasan kerja lebih dari pada promosi, alat-alat senior atau manajer.

Pengertian kepuasan kerja menurut Stephen P. Rabin (2001) yaitu

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sikap seseorang secara minim terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasaan kerja yang tinggi, maka lebih cepat yang positif terhadap pekerjaannya yang lain. Dan sebaliknya dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah terhadap pekerjaan maka memiliki *attitudes* (sikap) negatif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh fungsi dan kedudukan. Karyawan dalam organisasi Wasset, 1985. Karyawan pada kedudukan yang tinggi merasa lebih puas karena mereka memiliki tanggung jawab yang lebih besar, pekerjaannya lebih bervariasi dan memiliki kebebasan dalam melakukan penilaian. Karyawan pada level bawah lebih banyak kemungkinannya mengalami ketidakpuasan dan kebosanan karena pekerjaan yang kurang menantang dan tanggung jawab yang kecil. Hal ini juga terjadi pada karyawan tingkat lanjut yang berpendidikan tinggi yang memperoleh pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan dan kemampuannya.

Hal-hal yang menyebabkan kepuasan kerja akuntan pemula rendah adalah mereka merasa kurang dihargai, mereka kurang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, ketidakjelasan peran mereka dalam organisasi ketidakpastian. Menurut Laszlo dan Degas (1998) rasa bosan.

Faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja menurut Stephen P. Robbins (2001) adalah

1. Kerja yang menantang
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka tantangan dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik yang baik kepada karyawan.
 2. Gajarnya yang pantas
Karyawan menginginkan adanya upah yang sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan yang mereka persepsikan sebagai adil dan sepadan dengan penghargaan mereka.
 3. Kondisi kerja yang mendukung
Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memotivasi mereka mengerjakan tugas yang baik.
-

4. Rekan sekerje yang mendukung

Satiap cluing raanginglnlran **raka.nsakarja yang**, mina h. youg alum meadukung di **de/am pekeriaansehingsa** kopttalian **IcArja** dapai meri.nryRi

5. Kesesualan imtara kaptibadian dengan pakeriaan_

Mika **Lepribadian sepeiti** ham, kemantplaun s.asuai dengan **Rekeriaan 13113kB** **keplla5SL111utia** akan meningkaL

Shut yang aakunen Patten (19135) **manuniukkan imkttf** haivigra hipotests yang manyaiekan ukuntan **pamula di kaninr** annum puhlik keel')lien ilikg titgkat **kepueran** IT'tj . yang lebth tinggi darfpacta meraka yang **bekerje di kentor ekunian publik** lievir Odd. didukun8 oleh **hukti vane kua t_**

Hasa perialitan Ntrahma dan **indriarttoro f20.04:0** manyetakaa helivra terdapat **Pcrbedaan yang Signifikan** pada tingkat kepuasan kerle ulioiratan penult. dl **kantDr** akantan paiik beau dun knell.

58dmigkan paaelitan Hurts (204:101 menyatulkau bahwa iing,kat kopuasan !oda **Amitan pemuja** di kantor aktni.an puha bt.%ar lapih tinge claripada **LingkaL.k.epuasaa** a akuntan **pamula dt kanbr akuntan pubtik** peneiiifian ivlaryani dan **Supomo 120011** menyatakan bahwa tordapatioubungan yang signifikan **entare krepuar.ali** kerja dengan kinerja

HIPHAPSiS yang diroinunicisin hording& hFkailatudi torgebul athilah

HG ; Midapat perbecluan yang sigtkiikan =tura tinskt **knpuasan knjt!**. **listan parriLtiEu** di **kahler airuntanpublikkimil** dengiv tingkai kopugnan kola akunthupernula di **kantor alma= publik** began

17 Terdapat imbungan yang aignifiken antara kepuasan kprja denser! kinerja vklual.

Kinerja Individual

Kim*. individual merupaku salah eatu fakinir yang depaL **tuzningkiikat** keefektifau organiaasinnal. Dvinnurvi Anthony et, al, [190:54) clalem huku **Balance Scorecard**, mandefinisikan pungkuranInstja **tagagai "The activity of the performance of all activity or the** entiTe value chzdri-

Jadli **tiiSirnpulkan** bahwa pengukurau kinaria adakthilodakari pengukuran yak E diEikukan ter dap berbegal aktivitas dawn ramai mild yang ark pa.dn **permakaen-Hasa** peugukumni teraErbut keroudian diFunaken sebagai **=pan. batik** yang airnambarikan informasi tencan.g presto sl pelaksanaan guau rencana clan iitik **dimana** **penisarran. reernerlukan penyesuaian.-pen.yesuaie_a** Eass aktiviLas peroncanaan danenmendeulian.

Pen ingkatan ki.oerja dipengard hi 0Jelli berliegel aspek yang **mempengaruhi** lckptiasan karja antara lain menarik atau ticleknyapekeriaan yang **dilaktdran.ukh. tiekerja,** sikap clan **germinguan atasan** meminkpin, ilukungan dan keriasarna dari rekan karja, **jurrdehkompensasi yang diLerim.a,** terbuka **kasempaan untuk remingkation.karlr,**

Peng...lmb kopulasan k r rho kinorla illadf fide& jellassejakigfaildmin clan **Tvluchinsky (I.lfaS)** menermakan karelası yam i3 **Lidak signifikan enters** loduia vigriablal tersebut. Sementara Ostroff (19921 mffribtarikan bukti. **empiric halms** kapinasan karja merepunyte **bubungao signifikan** dengan peningketan kinerte, **tatipi veng** dimAkma **kinaria dam** penelition tersobut acLaish Idnerja samara orgainisasione1, kinerja mars individual, **telaskipun kinerja. secara individual** peda giliran.nya akan

moningkatkan kinerja secara organisasional.ada kenrangkin,an lamina level kinerja tersebut (indlvidu versus nrganisasionall siting bertentangan.

Hipobasis yang dirnmuskan berdasax h sil studi tersabut adalah

I48 = ilardapat perbedaan yang signifikan anlara kinaria individual akuntan pemula di 'cantor akunian publik kenil dang= kirieria individual akuntan pemula di kantor Amaral' publik basalt

MtODOLGGIPENELITICIAN

Rancangan Radium

Penelitian ini a I anipakan QhAdi ernpiris yang dirancang (Warn bentuk korelasinnal dengan lujan untuk mengetahui bubungau Liarlakan.suparviai darts buclaya larganisasi tertiadep Idnerja individual akuntan peraula dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Salain itu bertujuan untuk mengutabui perbedaan palaksanaan tindakan supervist angkat kapuasan kerja dankinerja individual akuntan pemula di kantor akuntan publik hear din di kantor akuntan publik

Praigumpulari Data

31

lyiatuds sampling yang digunakan dalam penelitian int adalah *purposive munpLing*. Oloyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dibatasi pada stilt akuntan yang bEkorja pada Kantor Akuntan Publik di Ma Jakarta dengan masa koria kurang dari a tau Nina dengan ti,a (3) lahun yang kanti pertimbangan gam& yunior akuntan.

Dina dalam.penelitLin ini adalah data primar yang dikumpulkan meialui luesioner yang berisi 59 pertanyaan mengenai knalitas pelakaanatua tindakan supernal, budaya organisaeikapuasan kerja dan tingkat Idnerja individual yang diesak an oleh pars akuntaa pemula aehubungan dolgan tindakan supervisi yang mereka terima. deism distribusiny a. kuesioner m l diaarnpaikan secara wag kepala rcspeinden dark me elui bantam baberape prang parantara (contaci, person).

Skala panguicuran yang digunakan adalah Skala Likert 5 pain dan skala Ukart 4 Pohl. dan *knee global racing yaitu* satu pertanyaan unidimensional yang menanyakan kondisi tingkat kopuman kerja yang responden rasakan.

Died nizi Oparialaunl

dan Fenguknra Hort

Deitd24 oPunaionai variabel memberikan batman dan pi njelEuian me-uFlinaI variabel- variabel yang digunakan dalam penelitian. Definiai operasional variabel yang digunakan. dalam perveilltan ini adalah sebagai berikut

1. Variabel d.upanden (Y) yaitu

- Kinerja individual

Kinerja individual adalah gambaran mengenai dirt seseorang di dalam mortgaktuebsasiktm dirinya dalam guatu pokerfaan.

2- Variabti intervening yalin

- Kepuasan kerja

Kepuasan ker Ja pada dasarnya menu* k pada sikap seseorang secara iMMIIttrimrclap pakariaannya,

3. Variabel independen [X] yaitu terdiri dari

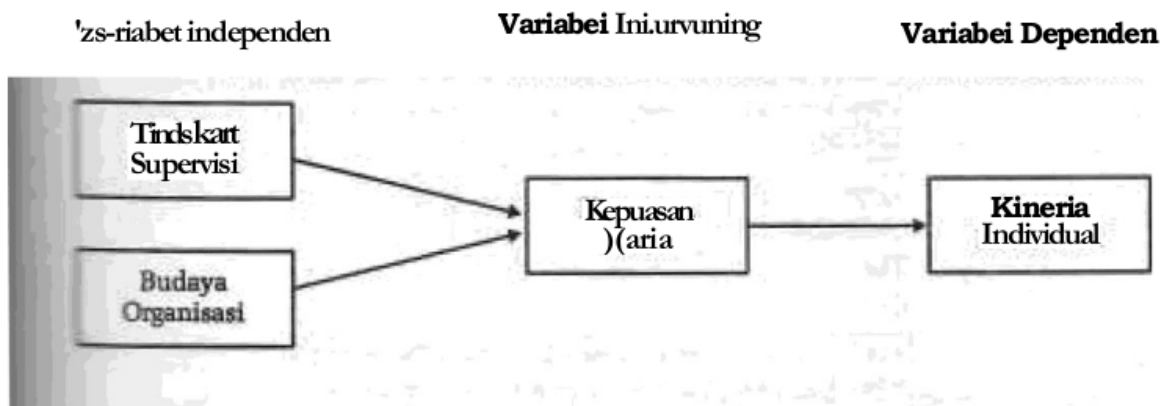
- **Kepemimpinan** adalah proses mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu, berkaitan dengan suatu proses pengarahan dan pelaksanaan tugas oleh pemimpin kepada bawahan.
- **Kondisi kerja** Kondisi kerja berkaitan dengan lingkungan suatu perusahaan dalam waktu tertentu.
- **Penugasan** Merupakan proses penempatan tugas dan tanggung jawab oleh pihak atasan kepada bawahan.

4. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah perilaku yang konsisten dan terdapat di antara anggota organisasi yang menjadi ciri khas organisasi. Budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, kinerja, dan efektivitas seluruh karyawan.

Gambar 1

Model Hubungan Antar Variabel



5. Metode Analisis Data

5.1 Analisis Demografi

Analisis dilakukan atas kuesioner yang diterima kembali dan dilakukan analisis deskriptif dengan menggunakan statistik deskriptif.

5.2 Analisis Outliers

Untuk outliers dapat dievaluasi dengan cara yaitu analisis terhadap univariate outliers.

Apabila data $Observed\ Score > 3,0$ maka dikategorikan sebagai outliers (Santos, 1998).

5.3 Uji Normalitas Data

Normalitas data dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov (KS) satu sampel, dan nilai signifikan lebih besar dari 0,05 maka data terdistribusi dengan normal dan sebaliknya jika lebih kecil dari 0,05 maka data tidak terdistribusi dengan normal (Santos, 2001).

4. ti]l validltas
- [Think Inedakukan uji validites instil:men penelitian, digunakan alai uji statistik Mc- tarArraysis Signinkansilandingfoctoryang dipakai adalabi 0,35. AO:Ala basil faktor inading menunJukkan nilai di stag OAS make data tersebut valid (Hair, at al., 1998)
3. Uji
- raliabilitas dengan radihat hasil dart Cranbach's Alpha Coefficient. Jika riled Crortbades Alpha Coefficient same dengan atau Lebgh bar dnri 0,5 maka instrumen temgebut flopat dikstakan dapat [bandeau! (Samosa, 20011.
- IkOrmalitas data, valirlitas, don rellbtltas dilakukan [imam maaggunakar. SPSS 10.01.
- 6, Uri Mullikoilnearitas
- !Ai Etas MutikOlibBatites dapat didatoksi metatui dattinnifukti matriks kovarians cletermillan Maas kararians yang madekati not MCL.11b.eri irdikliSi adanya masalah multikelinearitos, sohallknya 'aka sanget jauh dari not dapat dIsimpulkanbahwa tidal ada multikulinearitaa Sehinaga data layak untuk digunakan flibachnick & 199E4,
- 7, lip kesornalan model &agaa fall structural equation model analysis tiji keeasualan model dilakukan dengan menggunekau kriteria goodness of fit Berikut ini disajikaa beborapa Indeks kesesueian den cut-off value untuk diguaakan deli= menguii epakalav Bebuall tundol dapat diteriraa atau ditolak yang disofikan pad a Tabu] 1

29

Tabel

-Goodness of Fit Indeces

Goodness of Fit index	inat.afra!alne
a" Chi Square	011uirapkankocil
Significance Probability	> 0.05
RMSEA	> 0,913
C71	> 0,90
AGF1	> 0.90
cMIN/DF	2.,00
T11	> 0.615
CSI	> 0,95

Sumber Hulland at al., 19136: Browne & Gude*, 1993; Arbuckle, 1997; Bat,1111018az t n ar & Hambiug. 1996

Hasid Pengolahan Etas uli multikolinearitas dan kesesuaian modal deep a. marimunakan software AMOS 4.01 terhodapfitii structural equation Enuelei.

Pengniimallipatessi

1. Langkah-langkeh pemudelsn SEM
- Sebelum rnelakukau uji hipotesia, ads beheropa la ngkah dal= pernbuatan =del SEM. yaltu:
- 1.1. Evaluas i kriteria goodn ESSDIP
- Pada lAnskalt inj keaaualien model dievaluagi meialuf leleah tarlaaclep berbagai kriteria goodness fn. Untuk itu tindokon paean] yang dilakukan adalah mangevaluasi al:Pak& data yang digenakan dapat mernenuhl asuntsi SEM.

12. Analisis aims sitrallikasi koeffisieu / a.tur (path coeffkaental
Anallgis ataiNsignif(kaupJ kciafigiori, othir dianaliSi6 signifikansilias.aran
.rOgragskul vveigid.
2. hipotesis
Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan variabel
independen dengan variabel dependen. Untuk melakukan pengujian ini, **hi poles's
kmal:a }, keliza. Ice meat 141. dan icetujuh (7)** yang telah diajukan pada
Baik sabuluzanya, dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (path analysis).
Hasil pengujian data **Cillakik all** (Jungian manggLaairat software 'MOS 4E11 dengan
membandingkan nilai CCilauL Ratio. ICR.11 **Jon** vital P pada masing-masing hubungan
antar variabel dengan nilai signifikansi yang telah ditetapkan, yaitu 0,05 **pad 1** tingkat
signifikansi 0,05.
- 3- L1)1 **beds**
Penelitian bertujuan untuk menguji hipotesis **mengedai** perbedaan pelaksanaan
tindakan supervisi, terhadap kepuasan kerja **ICEBEFria** individual karyawan Keluarga di
kantor umum publik (KAP) besar dan kantor **akanbEn** publik (KAP) kecil.
Untuk melakukan pengujian ini, kedua jenis hipotesis dan koefisien jalur [04
yang telah diajukan pada? sebagai variabel dependen, akan dianalisis berdasarkan
dari **Sample** yang telah ditentukan dengan uji t. Analisis menggunakan uji t dengan
distribusi normal,
hasil uji t-nya **bad.** dari 0,05 **3111.1a**. Terdapat perbedaan yang **Eignifikan**
dalam pelaksanaan tindakan supervisi, terhadap kepuasan kerja karyawan individual
akuntan pemerintah di kantor akuntan publik **besui din** Imams- akuntan
{KAP} I, iii, dan LLLkfiy\$ Akan lebih besar dari 0,05 maksimum. Terdapat perbedaan yang
signifikan dalam pelaksanaan tindakan supervisi, terhadap kepuasan kerja karyawan individual
akuntan pemerintah di kantor akuntan publik (KAP) besar dan
publik (KAP) kecil.

3.1. ANALISIS DATA

Pada pelaksanaan **Kliragioner** akan Timing rah icpanden

Jumlah kuisioner yang dibagikan sebanyak 4130 kuisioner dengan rincian 200
es gnat dirujuk ke Kantor Akuntan Publik (KAP) besar dan 200 kuisioner diklatinkan
ke Kantor Akuntan Publik (KAP) kecil. Untuk melakukan pengujian ini, kedua jenis hipotesis dan koefisien jalur [04
yang telah diajukan pada? sebagai variabel dependen, akan dianalisis berdasarkan
dari **Sample** yang telah ditentukan dengan uji t. Analisis menggunakan uji t dengan
distribusi normal,
hasil uji t-nya **bad.** dari 0,05 **3111.1a**. Terdapat perbedaan yang **Eignifikan**
dalam pelaksanaan tindakan supervisi, terhadap kepuasan kerja karyawan individual
akuntan pemerintah di kantor akuntan publik **besui din** Imams- akuntan
{KAP} I, iii, dan LLLkfiy\$ Akan lebih besar dari 0,05 maksimum. Terdapat perbedaan yang
signifikan dalam pelaksanaan tindakan supervisi, terhadap kepuasan kerja karyawan individual
akuntan pemerintah di kantor akuntan publik (KAP) besar dan
publik (KAP) kecil.

Dari 20.2 kuisioner yang **diterima** sebanyak 4 kuisioner dari KAP besar dan
kuisioner 61331 KAP kecil tidak dapat diuakari dalam proses pengujian ini.

hkesionat 41E16 KAP lei Lida: dapat digunakan dalam proses pensolahan data kap= kuesioner ticEak lanskap. Den8an apmikian jumlah kuusinuer yang da_r_z digunakan ciaLaul Fen.13nanhen data adniah 194 dan KAP basal. dam 13.13 kuesioner KAPmil. Gambertm proses pollytharan dan penafelm/an. kintskiner daLank penebtimit= 13apat [HUH pada tabeE_2_

(laud Wild 21

DemograEl. rasp /0110n yang ikut bErreipitFipa5i detain penaltiqn inn, dapat dilac pads tabe13. flat 376 &impel yang cilguirtakanunttdioriAlidg data, respenrian prlaUltika,p4 t4 0E1E18 f53,6.9.13) dad responder! 'Kenna. siebmysk 128. nwiti8 (46.4%)- ROSp011-fiellyirara bekeria <1 tabu sebanyak 54 prang (13,6%). bekerla 1 sampall 2 ralitin AGbariyak 113 nrang (48.240, dan yang bakerja 2 5.3Tripoi 3 lalinn aebanyak .1!S9 rang 02...2%). Seto:iv-a SG anyng. (2004161 respouden ;amain bakerre. Kantchr Akuntan. Pubiik lainnya sEdengba sebatiyak. 22G oran 179,7%) belum pernah 1 hekarie di Kantor Akuntan. Pada lainnyt_ Untiak tiogkin pendidikan, respouden yang berporulidikaa Ilarrakhiroya tniplmnik sebanyak 33 inning (12%), S1 awlkan,yek 142 (87, 7%) dear 52selannyalf_ tmarks f0,4/.16. Seriangken lank staff, ra Ea...rate. staff yang heloMa dl Yanlor Akuntau Publik (KAP Rea. avian EraraLlg dari 20 sem* 50 orang dam di Kantor Akuntam. PAU (KAP} besar aiden SI) camp aii lebih tresat dart 11x0 ming_ (Libel NIA 3)

UnOtalllara

Elerdasarkin perinNan outhers amok Kantor Akuntan Pablik (KAP) besar niaupim filen. Unitikkan behwa tidal teirdapa' pjai > 3,0 yang burerii dank terdapg 11.11h11/147ff pratr;

Uji normialitafi dais

PL91),g4PEL normalitas data dient3an mensgunekan Ir..almngnalov-Smiradv {K-S}pa% sampel. nEkmiMita-9 dapat dilibat pada Label 4.

(lillat Ilabel 4)

Dail' habil panr,rujian nrmmultus unttik }cantor Aktinian.PubLik [KAP]. baser mattpuE kBoil, nibs' signifikan Julia variabM lindekan Rupervisi, budaya inuvolif den kiner4 indfridtiAl di alas OAS, hel Lni menunja.kan !Aiwa data terdistribusi dengan normal Sedangkan untuk variabel kopuasan kerja, hudaya hirokrasi don gupporlif, data tidal tardistrihu&k ciengan nomml. nionskin kaena respi:1116n kurang meraahaini pertanvaan yaps di anion.

III Rualitas Data

Hindi uji validliiaa dan uji .relieEdlikas untuk ICantikr Aliunion Puha (KAP) he.sar dan keeildapaLiiaiiihat pada tabei (lad Tibel Bi

Validitaa

Darl basil pengoaanvaliditas untuk Kantor AkuntanPuhlik [KAM bp_gar .13 an kepi I

diherikan kepada rem:Inn/en isdalala

HEW Pulgulahana data di] Jehhasn ;1 EN69b =006, tersAht mengind lka5tdiEri
Tuingillub &rime.] sehtniga dapaL dianikanLidak Nerdepa: inultikolt hearitas da.n data
untak diguonkah.

XaSeSURikilmadol

penujerk liaseualan maid. dapat Retail Gamber 2 dim Tabal

flaiat Gambia' 2 dan Tablet

7.5bei manurtjukkari 15aLiviva stimun kriteria yang cliguaukan memparaymi nllai yang balk.

APES karma dapat alierirma dengan balk dan clangor! dEanikian dapil
TIEllcatakan 1)011803111rd menghezaari oriftraia s.I yang, talk atat dime nai-dimensi
'Altar seria hubungan kausalitas a_atar faktor.

Dengan didasarkan pada basil pangalalma data s-ppAri dilarnErl 1 km pade iabal 7.
Mak5l penguilan hipolasia dapt dilakukan dariqtua rnernianditigkaa. anal C R dan niki
?pada masing-mmalnghubkingan antar variaboi dengan batman sig nth kansi yang telah
ditatapkan yaita 1,9G dengan Lingkat 9ignifikarist 596,

(Li] at Tahal 711

[ubunga Aspek Kepamirepinan dan Mairloring daIm Tindakan Slaporviii dengan
Kup Liman Karin

113Sil PetlIgnallhan data Facie label 7, clikaLlgiall bahwa C. R pada baba wan
aSflick kepelnimrinali can mocintoring 4:13ato 11:11114Ric.wi AuplarviEi dengan kapuean kerle
ecielab sebiwar 0.358 dangan. nilai P 51€13eg.ir Dengan anal inE maka hipotiasie
lldak depot dilarirng, sthab P Litiak memenulii Eyaret trignifikansi yaitu
FiebeSal 7,06 den (1,05, Deegan Elemkiav espial; kepentimpinan dam mentoring dalam
[linkup UndakarE aupdanilai di Kantor Alai ratan puhlik (KaLP)lperknreka3iposilif dan tidal
signifikark dengan tingkat kepuaaan kerja_

Vasil panahtien ini Mal konblaigh liatagati. pe.n.851.ian Patten (1095), Nuralidna
dan Indrienl o RHO], l luda. i 21:1013i yang raanyaiakan kialrvoa. a_spak kepernErnpinan
dariEuletiturinR. aspek kondiai kerin dan agpe-k. pa.aug en

aan putiyal tuiptu yang
pusitir dap dengan tingkel. kenuaaan Ir.nrja RILED Lan pa mule_

1, Bulaungan Aapek. liCnridixi /UFO [Islam Ilattaken Supervisi &Tip." Zrepasan KR*
pengolArlim &tap& tabig 7, dikeltahni behi.va nila[r...R pada huhungan !spa
koncEisl kerja datam lindakan Aupervisi lei guisi kowassan kerja adalallselomer 2.3N
dengan nElai P sitboar 111.1322.. Dt.r43nn.iLai ini reu3ka hipob3sis dapat diterima. sub' ati
C_R danP maraenuhi syarat oipifikarici AeViesar 1.9B dan 01,15. Dengan demikian
cepek kondisikerla &km lIngls.up Lindalian zupitirvisi di Kantor AkurtLan fICAP)
Iburkuraiesi pnsiif dan signifikan dangan tingkat kepasan kerja-
Flasil penelitian. Enl konSiSkil &Algol 1.1.anaiLian Patton (1995),Nurahma dan [Arian ton)

2001), dan Rade (2007) yang menyatakan bahwa aspek kepanitipan dan mentoring
 a. aspek kondisi kerja dan aspek tugas akan mempengaruhi hubungan yang positif dan
 dengan tingkat kepuasan kerja akan meningkatkan.

Hubungan Aspek Pelaksanaan dalam Tindakan Supervisi dengan Kepuasan Kerja
 Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Fattah (1995), Nurahma dan
 Indrianto (2006) dan Duda (2000) yang menyatakan bahwa aspek kepemimpinan
 dan motivasi kerja akan mempengaruhi hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat
 kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Fattah (1995), Nurahma dan
 Indrianto (2006) dan Duda (2000) yang menyatakan bahwa aspek kepemimpinan
 dan motivasi kerja akan mempengaruhi hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat
 kepuasan kerja.

- Hubungan Aspek Pelaksanaan dalam Tindakan Supervisi dengan Kepuasan Kerja
 pengolahan data pada Tabel 7, diketahui bahwa pada hubungan aspek
 pelaksanaan dalam tindakan supervisi dengan kepuasan kerja adalah sebesar 1,315
 dengan nilai t_{hitung} 0,3 B5. dengan nilai t_{tabel} tidak dapat ditolak.
 sebab nilai t_{hitung} dan t_{tabel} memenuhi syarat signifikansi yaitu sebesar 1,36 dan 0,05.
 Dengan demikian aspek pelaksanaan dalam lingkup tindakan supervisi di Kantor
 Publik (RAP) tidak berkorelasi positif dan tidak signifikan dengan tingkat
 kepuasan kerja.
- Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Fattah (1995), Nurahma dan
 Indrianto (2006) dan Duda (2000) yang menyatakan bahwa aspek kepemimpinan
 dan motivasi kerja akan mempengaruhi hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat
 kepuasan kerja.
- Parbedaan Pelaksanaan tindakan dan perilaku Akuntan publik. di lap Dew dengan
 Mailman dan di KAP KEEI.

(Lihat Tabel 7)

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Fattah (1995), Nurahma dan
 Indrianto (2006) dan Duda (2000) yang menyatakan bahwa aspek kepemimpinan
 dan motivasi kerja akan mempengaruhi hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat
 kepuasan kerja.

Dugaan hasil ini akan hipotesis tidak dapat diterima. 14a, 41 penelitian JAI kritisiet5
 dengan penelitian Patina (1995), Nurahma dan Indrianto 2006 yang menyatakan
 bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam pelaksanaan tindakan supervisi
 terhadap kinerja akuntan publik (KAP) berser maupun

5. Hubungan Budaya Birokrasi dengan Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data pada Tabel 7, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan variabel budaya birokrasi dengan kepuasan kerja adalah sebesar -0.29/ dengan nilai p sebesar 0.771. Dengan demikian hipotesis tidak dapat diterima, sebab nilai C.R dan P tidak memenuhi syarat signifikansi yaitu sebesar 1.948 dan 0.05. Dengan demikian budaya birokrasi mempunyai hubungan yang negatif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja.

Hubungan Budaya Inovatif dengan Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data pada tabel 7, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan variabel budaya inovatif dengan kepuasan kerja adalah sebesar 1.218 dengan nilai P sebesar 0.223. Dengan demikian hipotesis tidak dapat diterima, sebab nilai C.R dan P tidak memenuhi syarat signifikansi yaitu sebesar 1.116 dan 0.05. Dengan demikian budaya inovatif mempunyai hubungan yang negatif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Suryapnibi [1998] yang menyatakan bahwa budaya inovatif mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja,

7. Hubungan Budaya Supportif dengan Kepuasan Kerja

Hasil pengolahan data pada WA 7, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan variabel budaya supportif dengan kepuasan kerja adalah sebesar 1.918 dengan nilai P sebesar 0.065. Dengan demikian hipotesis tidak dapat diterima, sebab nilai C.R dan P tidak memenuhi syarat signifikansi yaitu sebesar 1.96 dan 0.05. Dengan demikian budaya supportif mempunyai hubungan yang positif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Suryapnibi (1998) yang menyatakan bahwa budaya supportif mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

8. Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja. Apakah Perbedaannya di KAP dan di KKP

Pada hasil pengolahan data seperti yang ditunjukkan pada Tabel 9, diperoleh nilai P sebesar 0.094 yang berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kepuasan kerja di KAP dan di KKP. Dengan demikian hipotesis tidak dapat diterima. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Patten (1995), Nurcholik dan Indriani (2000) yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja di KAP dan di KKP. Tetapi hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Huck (2000) yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja akan lebih tinggi di KAP dibandingkan dengan KKP.

9. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja individual

Hasil pengolahan data pada tabel 7, diketahui bahwa nilai C.R pada hubungan variabel kepuasan kerja dengan kinerja individual adalah sebesar 1.807 dengan nilai P sebesar 0.071. Dengan demikian hipotesis tidak dapat diterima. Oleh karena itu C.R dan P tidak memenuhi syarat signifikansi yaitu sebesar 1.96 dan 0.05. Dengan demikian kepuasan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual.

Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Maryani dan Supotun (2010)

yang menyatakan bahwa kapuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja

Perbedaan Unfit* Individual akuntan & mak di KAP Be a& dengan di KAP Kara Pada hasil pengujian data seperti yang ditampilkan pada tabel 10. diperoleh nilai P sebesar 0.001 yang berarti terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja di KAP besar maupun kecil. Dengan demikian hipotesis H₁ Mak berhasil ditolak. Hal ini berarti terdapat perbedaan kinerja individual di KAP besar maupun kecil.

KIMIMPLTIAN, 10 ETERBATAS DAN REKOMENASTI mkl luthili e

l'Aidinpid an

Sesuai dengan analisis data yang telah Malcolm, maka dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Aspek kepemimpinan dan mentoring dalam tindakan supervisi yang disarankan AECC berkorelasi positif dan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kapuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar 0.3136 dan P sebesar 0.185.
2. Aspek kondisi kerja dalam tindakan supervisi yang disarankan AECC berkorelasi positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kapuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar 2.309 dan P sebesar 0.021.
3. Aspek tugas dalam tindakan supervisi yang disarankan AECC berkorelasi positif dan tidak berpengaruh terhadap kapuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar 0.185.
4. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara aspek mentoring, aspek kondisi kerja dan aspek tugas dalam tindakan supervisi terhadap kapuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar 0.994; 0.554; 0.505.
5. Budaya birokrasi mempunyai hubungan yang negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kapuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar -0.281 dan P sebesar 0.385.
6. Budaya inovatif mempunyai hubungan yang negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kapuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar -1.218 dan P sebesar 0.221.
7. Budaya suportif mempunyai hubungan yang positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kapuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar 1.916 dan P sebesar 0.055.
8. Kepuasan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai C.R sebesar 1.807 dan P sebesar 0.071.
9. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kapuasan kerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) besar dengan kapuasan kerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) kecil dengan nilai probabilitas 0.994.
10. Terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja individual di Kantor Akuntan Publik (KAP) besar maupun kecil dengan nilai probabilitas 0.001, yang berarti bahwa kinerja individual di Kantor Akuntan Publik (KAP) besar lebih tinggi daripada kinerja individual di Kantor Akuntan Publik (KAP) kecil.

Kalurbalasan.

I leel penelitian mampun,yai baherepa keterbatasan sebRgai faeriim.t

,Sampel yang digmFikan dalam penelniFin rarichum yaitu MEngpidPIUELES metode purposive sam pl it g, selainga hash panel Ulan ioi kureng depaz dig akin salJagai dasar general isasi.

2. natd penthitian ini dianabil aiolalui kuusittacrH. st hpa **persupsi respoudan** yang iisampaikaa bah= **Mani manuorminkaa kiradaan yang sesu .oggakulya**]Per psi caspnriden **akin** barbeda apabila data yang diperalah mefalui **wnwancara man ter]** that SUMfa langspng dalam akkivitas di Kantor **Akunta.a Puha (KAP).**

3. Panaiitian. ini haaya =munition **sale puElanyaart Unita raeugukur tingket** kapilaaala kgria 4-Ltuaia.n pemula, karena iiu hasihaya ksmun4iian **Akurat karma** kepump.p. kerja clipenEgrrubi deh banyak faktar lain sE3ain **taidakan super-1.1M.**

4. Thrdapat habarapaktesionin yang **Eldak clikentbalikau, sehing,ge** mangurartgi raralah data yang dipanaleh dan keId1113g,kinan. **merapenganahl hash Ilene itiou3-**

5_ **Waal. RAW:gamma** panelitian dalam munipalaa **harthark sibuk akuntan, sehirigga Jima ban (18rL pengtsian b1090EIT** mempupilh **hasil yang berbeda. Intik jawaban dari kueskiner tereebut** tiaak depet manuurmill.kallkeadaan yang EClarmamira.

e. _nab— pads variebal .._knpuasan kerja, **budaya tiiroluesi** In hudaya suppartif 'Mak hudigtrihusi dengan. normal tuaingitt **karefia Tesponden** num8kin kurang marnahami **partanyean yang iilberikan,**

Rekonaeridasi.

Berikut ini beberapa reko milddam yang diaitikan panelli kittitik ponelitian bfrflaitnye clengan mekihal hail penelitian yang. Itafah dikakulan yai to

E. **penelिताu** gelanjutetya dangan itopak. yang saner **dapat ftlengrIllakan Eampol yang dipilih swam random** (azak4, sehiagga. hash **penelitian Lpbih daps!** dignanalisasi.

2. Untuk penelitian selanitiinya, **dalam menyabarkan kuesianor diliarapkeri Olman pada hari-roan sibuk akaraan (Lillian September s am pthDnseinberh. sehingge** penelitian yang dipgrolch &pat **mencerminkan keadaan yang salmi arnya.**

3. **ampal penelitenye th dipertuaR, lirkak Itmnya kdrate's pada akuntar.i wrath fynnicir)** tetapi toga meWgikiibettaken **akuleMSenior der. R.13 pR[VISOL Dar at Eng rkeks &nisi** beibagai variabel lain 3.1 ng ulufigkin bEIE'peIREaruh pada kepuasau kerje.rlan kinerja individual di Lear dari ape yang telail dikaji dalam pniielitan int

REPIMENSI:

- Albert, W.S., Wawa!, S.W. & Field, DX, Toward Increased Job Satisfaction of Practicing CPAs. 1011172111 of ACCI:PiintanCY, pp. e1-66. August 1981.
- Arbieckla,i.,L. & Wodika. W. AMOS 4,0 Users's Guide, Version 3.0. Chicago: Smallwators Corpcnretion, 1090.
- Basset, C., The Cleo Against Job Satisfaction, Business Horizons, May 1994.
- Bender, L.D., Using AMOS for Structural Equation Modelling in Market Research; Lynd Bacon & Associatas. SPSS Inc, 1993.
- Brown.e, M,W., & Cu..deck, R., Aternatim 14bys of AggISP-ting Modal Fit in KA Bollm S' IS Lang MO, Testing Structural Erpotion Models. California, London. New Delhi! Sage Publicatione Inc.1993.
- Daft, Richard L., "Leadership Thew rind Proctite, The Dryden Press, 1999.
- Dirsmith. M.. & M. Covalovski, Informal Communications, Nonformal Conummunicatione and Menti3ring iu public accounting firms. Accounting Organizations and Society; 149.169, May 1985.
- 26 Ellen, J., Wallach, Individuals and Organizations; The Cultural Match, Thllisillig WW¹ De-velopment Journal. pp. 29-36. Feb 1983-
- Ferdinand, structural g quation m daing: Dalian learialitium. Mumdeenene, BF UN DIP.
- 14 Jakarta, 2001
- Fogarty, T.J., Organization Socialization in Accounting Firms: Atheoritleal Framework and Agenda for Future Research_ Accounting Organizotions and SucOetr.124.149, Feb 1992.
- 21
- Glrtam, & Ftuhe, j,A., Job-related Stress in public accounting, Journal of Accoun-tancy. pp. 98-74., tuns 1901,
- Gibson, times, L., John. MI., and James, H. Donelly, Jr., OrganizathInsf Behavior, Strew-tune, Processes, 1007.
- Gordon. TA.. Diagnostic Approtacit to Organizational Behuider, Ed1111011. 4, Needham
- 11 Heights, MA: Allyn & Bacon, Enema, 1993.
- Hair, Joseph E. Jr., Anderson, Rolpb E.. Tatham, Ronald L.. and Black, William C.. fitillfeurinta Doter Analysis, 6th Edition, Prentice Hall Intelligional Inc.. New Jersey,
- 20 1998.
- Hogan, E., & Martell, a, A Confirmatory Structural Equations Analysis of the Job Charac-lesistics Model. ergo niz a riv a/ Behavior and Human DeCisian Proms-Ego. 39:142-283. 1987.
- 25
- Hood, Jacquelimua, N., and Christina, S., Accounting Firm Cultures and Creativity Among Accountants, Accounting Horizons, September 1091.
- Muria, Miftahul, "Huburtgan Antara Tindakan Supervisi Deegan Knpuisan Karin: Sebileh awash' Ferbedaan Antara .KAF' .Boyar clan Kecau. Jurn& Muds den Alendensi, Vol.
- 7 2, N. 1. April 2C JO. pp. 33.41,
- Hulland, J., Chow, Y,H., & Lam. S., Use of Causal Models in Marketing Research; A Review. internatio.eal journal of Research in Modaring, 13, pp. 191-197, 1990.
- ifialdano, M.T., end Muchinsky, EM.. Job Saiisfilatian end Alb Pallforineurce: A Meta Analysts Psychological Bulletin. va. 07. pp. 251.273, 198S-
- Moan Akuntan Indonesia, Standar Profesiona! Akunian %bilk, cetekan imams.. PT Sslemba Embein Patria., 2001.
- Nurahma, Myrna and Indriantoro, Nur.7indakan Supervisi dan Kepuasan gerja Akuntan Pamula di Kantor Aktunien. Prablik", jurnal liket Aiomtonsi Indonesia, Vol. 3, No. 1, Januar' 1090, pp- 102417.

- indriantoro. Nur, den Supeann, 'Motodolegi Penalitian Bienis"', Ethel pertains, BRPE... Yogyakarta, 1999.
- Gel Charadorialic of tuzoontrig Firm Alumni Who Benefit their FOrmer Firm, **Accounting Horizons** 16-30, March 1998.
- Kozlowski, S., AL Doherty, M., Integration of Climate end Leadership: Examination of Negiected 304 rue. *Journal of Applied Psychology*. 14: 540.553, 1999.
- Latham G R. and Weakly, K.N., "Incrousing Productivity 77trotgrh Pcifounonce Appraisal', Edition 2, 1994_
- Levin, L. & Stakas, J., Dispositions' Approach to Job Setiefection: Rota of Negative Affec-tivity, *Partial of Applied Psychology*, 74; 752-758. 1999.
- Luthans, Fred., *Organizational Bahovior*. eight edition, New York: McGraw-Hill ca. 1990,
- Maryani, DWI, and Supomo. Barubang, nStudi Empiris Pengaruh IC,121131.1aaa1 iCerje lerhadap Kinerja Individual", *furnal Bis.nia don iiiingtonsi*, Vol, 3, Na. 1, April 2001, pp, 367-378.
- Mustikawan, Reny. ^HPengarnii Locus of Control dan Burlaya Paternalisilk torhadap Koofekliftm Penganggaran Pertioipstif dab= Peoin.gkaten Kiner14) ManaJerior, banal Ltisois don Akunionsi, Vol. 1, No. 2, Agustus 1999.
- O'DrIsuvil, M.P. & hr. T.A., Supervisor Behaviors, Role Simmons and Uncertainty as Predictors of Personal Outcome!) for Subordinates, *journal of Orgarelzoüonal 13e-havior*, 15; 141-155. 1994.
- Ostroff,. C., The Relationship Between Satisfaction, Atlitudes. and Performance; An Orga-nizelional AnilL3,519, *Journal of Applieu¹. 15*kychology, pp. 903-974, Dec 1992..
- Patten, D.14, Supervisory Action end Job Satisfaction-, An Analyst of Differences be-tween large and small public accounting firm, *Accounting Horizons*, vol, 9, no. 2, June 1995,
- o. R.E. Introduction to Industrial/Organizational Psychology, Glenview. Illinois: Scott, Fore:smart/ink Brawn Higher Education, 1990.
- Robbins, Stephen P., "Organizatiortal Behosine, Edition 9, Prentice. Hall. 2001.
- Sanders, J.C., Polies, D.L. & Knoblett, J.K., Stress and Stress Management In Public Accounting. 7b CPA journal, pp. 4649, August 1995.
- Swim°, Singgih, Bub Lotihon SPSS Sitotistrk Non Paromeirdir, PT ELBX Media Kora putindo, Jakarta, 2001.
- Suryaputri, VR., uHubungan Budaya Drgartisasi dangan Kept's= Karin Akuntan pads onam KAP beear [The Big Sixth) di DKI Jakarta", *Media Elgenarni*, vol. S. no. 1. pp- 577-389, 1998.
- Sumas, AfInni, "Perim Budaya Organisasional unlok Meningkatkan Kepuasan Pau* den Kinn* Karyawan", *Benefit*, vol. 0, no. 2, pp. 120.120, Dec 2002-
- TabachnIcir., B.C., and Fidel!, L.S., *Lking Multivariate Statistic*, Flarpoer Collings College PuhliShere, Third Edition, New York, 1996.
- Tedteke. J.S.. Multifaceted Conception of Fit In Structural Equation Models. In M.A. Boll" & J.S. Long (Edo). resting *Structural Equqrtion Models-* California, London, New Delhi: Sage Puhlications Ltd. 1993.

LAMFIFAN-HASIL *PENIGOLAHANDATA*

'rebel z

Gombaran Proses Penytharon don Peneri man Kuesioner

	LAP Omar	RAP Midi
EALCB10310 yang dibagikan	200	200
Kuzsioirer yang dfterima	112	140
rtrAtritass	7196	70%
KLlqpiimer yang valid	133	13!
PvTgPilla151!"ik hir		%

Tibet 3
Demograli Responden

	KAP klissor		KAP Need		Total	
	Prek.,	96	Elek_	%	Fmk,	%
pads lseh: lmin						
Pea	64	811.9%	64	48,4%	140	53,5%
Vinnita	54	59.1%	74	53.45%	120	48.4%
Laura ilnkeria.						
Kutang (bill 1 tahun	19	lora %	35	25,4%.	5.4	19,13%
I so: 11TM/ Z lahlin	66	47.0%	07	20.1%	133	40,2%
s-ampai 3 tellun	53	36.4%	38	01.994	0	32.2%
Puma' Relatin. di MP lain	la?					
ildak		77,5%	113	13,1%.	220	79,7%
'Ira	31	22.5%	25	5.494	50	20.3%
INEfididikan Terakikir						
n3 Akunteasi	20	14,5%	13	0,496	33	1.2%
SI. Ailanfausi	117	04,0%	126	00,69fi	242	217,7%
S2 Abantansi	1	0.7%			1	13.4%
Ikiltaih Stall						
KliraliN dari 20 oraag		•	61	44,2%	ai	22.1%
21 darupiii 50 urang			77	90..8%	77	27,0%
51 sampai 100 orlkno	70	50,7%		•	70	25,4%
kbill d!ari 104 ola.hs	63	49.2%			OM	24,5%

"libel 4
Hai!, Uji Normatitaa Dan

54.1iNIF1KANSI		
	KAP Bow	KAP Kedl
11.railakan symtvisi	0164	0.304
E.iidaya biroLask	0.009	0,020
Buday a inommi	0,047	0.066
Bedey\$ Ltarpertil	0..010.	01.015
KiE11:11Aiait victual	0_533	0..105
Kilpilasankezin	0,000	0,000

Tnhel. 5
Hari! Kim! ii.oR Bala

	RELIABTLITAS			
	KAP Bear	KAP Kroll	KAP Umar	HAPNAHA'.
Tied141;11415'apsnrei				
Asps!: kepe111.1iNikduni. awl	0.5713 - 0.700	0,598 - 0.7115	0.8.65	0.8 728
mcntoriog	0.63•1 0.697	0.6.75. 0.709	0.7907	0-7892
A.spek k i dJ i imtja	0.617 0.743	U,58P 0.7151	D.7569	0_7620
PEougenn	11455 - 0.9.03	0.114 • 04E4	0.7999	0-7799
Eluelays antiaiswi				
Oudera birokrast	0'152 - 11.935	0152. 0.918	4-5307	0.8091
Budaya Lnowatif	0.450 04104	0.475- 0.793	0.64913	0.0325
)1.1n1.ayi suppartff	1381132 -D876	MEW - 0.68.3	a 8735	0_9747
Klmetis				

Glimbaz Z

The model arcoroniation analysis of migliorvisory Nefirla J orga Dieu Lion ckiltwv to individual purfonnanre of junior acccuniant in a public Eicoouniing firm and job saissatisfaction as interviewing variable

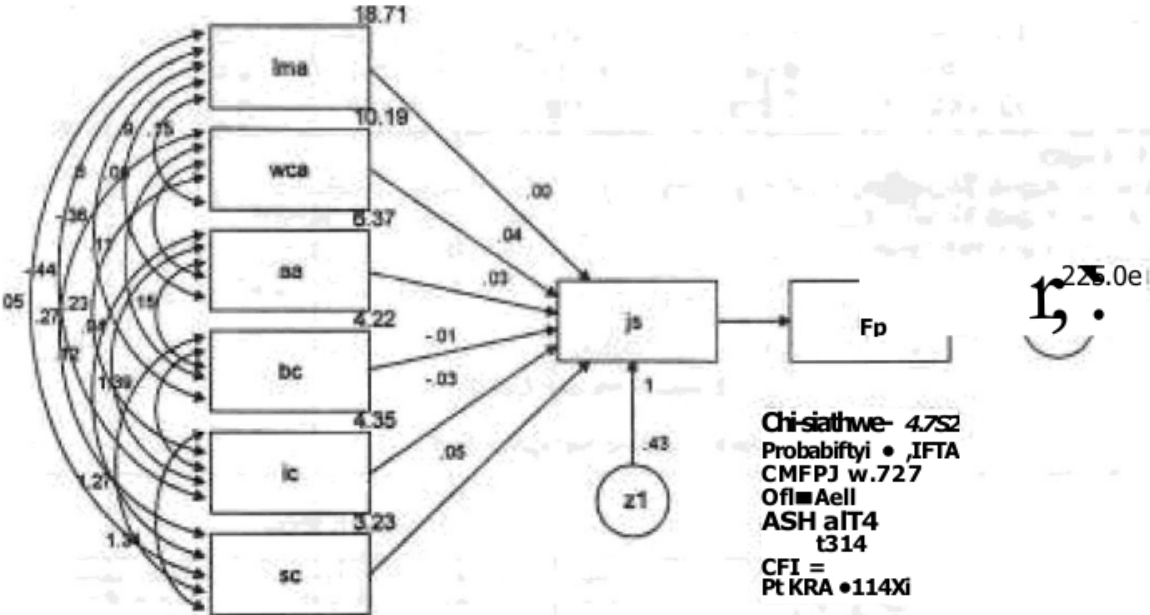


Table 6			
Evidualon of IGDENCIBES1 of Fit Indices Criteria			
CriLerla	WOO Rasa	Critical Vahra	Modal Evaluation
74 ² *Chi ² square	4_782	Small, xZ with df •. 6	
		was 12.a916	
Probability (F)	0372	2.05	Good
I/datime ²	0.797	S 10	Good
(CMWDE)	G.998	?OA@	Good
GET	0.974	a 0.00	Good.
JAGFI	0.014	Z 0.05	Goad
TLI	1.000	Z 045	Good
CFI	moo	1 0.80	Good
SEA			

Mimi 7						
Regritcsion Weight						
			Estimate	S.R.	C.R.	P
Kk	Akin	0.005	0.028	6,38,E	0.722	
KL	A11k	0.041	0.191	2.309	0.021	
	Ap	0.02 7	0.09.8	1.315	0.188	
Kk	Bb	-0.006	-0.018	-0.291	0.771	
K-131		-0.026	-0.077	-1.216	0, 22'..	
1(k		0,047	0.122	1.016	0.055	
N-1Kk		2.375	0.109	1.807	41,071	

Ketwangan.:

Akin = ANpok Kopivaimpina**n** dan Mutoring

Aick = Aspok Kondisi Koja

i'uspak peougman

130') = Budaya blrolloasl

tti .1)4ittlya Inovalif

= Budaya supperlif

KIK^a Kaproasankwja

Ki = Kink Individual

Tribe! 8								
Hari! Analsis T								
indepeiglent Simples Test								
lawrida lot								
41Nadir, 4l								
YtldituE								
Had fm 15:gua111m d Sim								
	P	5	i	df	d ^f .	Miss!	50 Ermr	41344 7.mil nacos
					r.Z•LLial)	trilicracce	trilkni-LLEI	Inkfrilil ' Ilw
								Lldiem:um
AK ili Equal Paitarre	MS	1C1 - .Lie1		273	1114	-:.07E42	41	*1 n2
APRIMPI								3.01
FAIMPOI3114131								
PM4114111446		'Ail	422411	444	-) 0 7C-W	54	*11UG	1.04

Tabel 9
Hasil Analisis Uji T
Independent Samples Test

14Vonea Tn"i fur &lanal ly of Mariano('		Hest for EqumElse of Moans				
F	SIR.	I	df	Sig. (2•1.2iind)	Moan Diffranco	Ski_Error Diffronce
				AI%	PI	0 SZE-82 _SOE-02
KK	Fsqual variance aitsuraell	115ZE .0041678	21L			riSepl Dmlindoce Lnbarrai Ilea Differen*,*
	Equal variancn Mal assumiad	1.080	2•41.5III	Daili	.14	A 53E-02 ,48E-83
						.31

Tabel 10
Hasil Analisis Uji T
Independent Samples Test

Leivtne's Mast for Equahly yr Variance		L inn for Equahly of Mum!				
F	Sig.	1	df	Sig. (2-1.alledj	Mean Dtfaeenca	Sic_Ema. Difference
				,00t	S.90	45% C..orlindeui Interval ol lhn ntlintnnen
K1	Equ.41 variance ISTAInked	3.643 .010 2.449	272			2.57 9.41
	Equal variance not assumed	3/•48	287 782	1111	SASL	2E7 9.42

ANALISA HUBUNGAN TINDAKAN SUPERVISI DAN BUDAYA.
ORGANISASI TERHADAP KINERJA INDIVIDUAL AKUNTAN
YUNIOR DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

ORIGINALITY REPORT

7 %

SIMILARITY INDEX

6 %

INTERNET SOURCES

2 %

PUBLICATIONS

3 %

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

www.tsm.ac.id

Internet Source

1 %

2

repository.maranatha.edu

Internet Source

1 %

3

123dok.com

Internet Source

1 %

4

repository.uin-suska.ac.id

Internet Source

<1 %

5

digilib.uns.ac.id

Internet Source

<1 %

6

repository.uph.edu

Internet Source

<1 %

7

scienceinvideo.wordpress.com

Internet Source

<1 %

8

id-jurnal.blogspot.com

Internet Source

<1 %

9

jurnal.untag-sby.ac.id

Internet Source

<1 %

10

[Submitted to Adnan Menderes Üniversitesi](#)

Student Paper

<1 %

11

dspace.univ-tlemcen.dz

Internet Source

<1 %

12

[Submitted to Sabanci Üniversitesi](#)

Student Paper

<1 %

13

Submitted to Universitas Atma Jaya
Yogyakarta

Student Paper

<1 %

14

Submitted to Napier University

Student Paper

<1 %

15

H. Sharp, H. Robinson, M. Woodman.
"Software engineering: community and
culture", IEEE Software, 2000

Publication

<1 %

16

Submitted to Universitas Negeri Surabaya
The State University of Surabaya

Student Paper

<1 %

17

Submitted to School of Business and
Management ITB

Student Paper

<1 %

18

coek.info

Internet Source

<1 %

19

Ahmad Mubarok, Agustian Zein. "Pengaruh
Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap
Kepuasan Kerja Karyawan PT Rahman Teknik
Perkasa Bekasi", Jurnal Ilmiah Manajemen
Ubhara, 2019

Publication

<1 %

20

Submitted to Canterbury Christ Church
University

Student Paper

<1 %

21

pt.scribd.com

Internet Source

<1 %

22

eprints.undip.ac.id

Internet Source

<1 %

23

CEMALOĞLU, Necati. "Okul Yöneticilerinin
Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki",

<1 %

24	ejournal.umm.ac.id Internet Source	<1 %
25	pure.rug.nl Internet Source	<1 %
26	es.scribd.com Internet Source	<1 %
27	http--www.maaw.info Internet Source	<1 %
28	adoc.pub Internet Source	<1 %
29	ebin.pub Internet Source	<1 %
30	id.scribd.com Internet Source	<1 %
31	repository.ubharajaya.ac.id Internet Source	<1 %

Exclude quotes	Off	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	On		

ANALISA HUBUNGAN TINDAKAN SUPERVISI DAN BUDAYA. ORGANISASI TERHADAP KINERJA INDIVIDUAL AKUNTAN YUNIOR DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

GENERAL COMMENTS

/0

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

