

PENGARUH KOMPLEKSITAS TUGAS DAN *LOCUS OF CONTROL* TERHADAP HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA AUDITOR

Cecilia Engko
Universitas Pattimura

Gudono
Universitas Gadjah Mada

Abstract

This research examined the effect of task complexity and locus of control to relation between leadership style and job satisfaction. This research applies leadership style with contingency approach and Path Goal Theory of Leadership.

The sampling technique is purposive sampling. Data collected by sending questionnaire direct to various public accountant offices (KAP). The respondents are junior auditors in Surabaya, Semarang and Yogyakarta. The junior auditors participated in this research are 90 respondents of 19 Public accountant Offices (KAP).

Hypothesis testing using Two Way Analysis of Variance (ANOVA). The result of this research indicates that the lower task complexity; supportive leadership style will increase job satisfaction of junior auditors. This research also shows that task complexity could not moderate the relation between directive leadership style and job satisfaction, locus of control could not moderate the relation between directive leadership style and job satisfaction, locus of control could not moderate relation between supportive leadership style and job satisfaction.

Keyword: *Direct leadership style, supportive leadership style, task complexity, locus of control and job satisfaction.*

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi lingkungan yang cepat berubah, suatu perusahaan dituntut untuk meningkatkan efektifitas sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen yang efektif memastikan tingkat keselarasan tujuan yang tinggi antara individu dan organisasi. Untuk mencapai keselarasan tujuan, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi anggota organisasinya agar tujuan individu konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri (Anthony dan Govindarajan, 2004). Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi

suatu kelompok demi pencapaian tujuan (Robbins, 1999). Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajemen pada suatu organisasi. Penelitian tentang gaya kepemimpinan telah berkembang pesat dan perhatiannya pada efektifitas kepemimpinan yang menghubungkan perilaku pemimpin dengan kepuasan dan motivasi bawahan (Fiedler, 1967; House dan Mitchel, 1974 dan Bass, 1981 dalam Jiambalvo dan Pratt, 1982).

Kepuasan kerja merupakan faktor kritis untuk dapat tetap mempertahankan individu yang berkualifikasi baik. Aspek-

aspek spesifik yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu kepuasan yang berhubungan dengan gaji, keuntungan, promosi, kondisi kerja, supervisi, praktek organisasi dan hubungan dengan rekan kerja (Misener *et. al.*, 1996). Diantara indikator-indikator penentu kepuasan kerja, kepemimpinan dipandang sebagai prediktor penting. Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinannya. Penelitian-penelitian akuntansi mencoba untuk menerapkan model-model kepemimpinan dalam lingkungan kerja auditor dan mengusulkan penggunaan model kepemimpinan untuk menganalisis kepuasan dan motivasi auditor. Secara empiris ditemukan bahwa perilaku pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan dan motivasi bawahan (Jiambalvo dan Pratt, 1982), tetapi penelitian lain kurang konsisten dan mengemukakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan mungkin tergantung dari variabel kontinjensi (Otley, 1980).

Gaya kepemimpinan dengan pendekatan kontinjensi yang sering digunakan dalam penelitian-penelitian akuntansi salah satu diantaranya yaitu model kepemimpinan *path goal theory* yang dikembangkan oleh House (1971) yaitu bahwa perilaku seorang pemimpin yang didambakan para bawahannya adalah perilaku yang dipandang sebagai salah satu sumber kepuasan. House (1971) mengemukakan bahwa dalam model *path goal* terdapat dua kelompok variabel kontinjensi yaitu faktor bawahan dan faktor lingkungan. Faktor bawahan berupa *locus of control*, pengalaman dan kemampuan yang dirasakan, sedangkan faktor lingkungan berupa struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja. Silverthorne (2001) melakukan pengujian terhadap *path goal leadership theory* dengan menggunakan dua gaya kepemimpinan yaitu *directive leader* dan *supportive leader*. Hasil menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara

kepemimpinan dan kepuasan kerja. Jermier dan Schriesheim (2001) juga melakukan penelitian dengan menggunakan *path goal of theory leadership* dengan menggunakan *directive* atau *instrumental leadership* dan *supportive leadership* terhadap kepuasan kerja dengan kejelasan tugas sebagai variabel intervening. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kejelasan tugas dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja, tetapi kejelasan tugas tidak dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ari Kuncara W (2005) menunjukkan gaya kepemimpinan perhatian (*consideration*) akan meningkatkan kepuasan kerja auditor junior tetapi tidak dimoderasi oleh kompleksitas tugas dan hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jiambalvo dan Pratt (1982) yang mengemukakan bahwa kompleksitas tugas tidak dapat memoderasi hubungan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor, tetapi Bass (1981) mengemukakan bahwa perilaku pemimpin dipengaruhi oleh kompleksitas tugas. Penelitian yang dilakukan oleh Irma Indah Suryani (2005) menunjukkan bahwa *locus of control* dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mitchell *et. al.* (1975); Hening, (1998) dan Basri, (2000). Tetapi hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Janto (1994) dan Nugroho (1996) dalam Irma Indah Suryani (2005) yang menyatakan bahwa *locus of control* tidak dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Adanya ketidakkonsistenan pada penelitian-penelitian sebelumnya yang menggunakan faktor situasional kompleksitas tugas dan *locus of control* mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah vari-

abel kontinjensi kompleksitas tugas dan *locus of control* dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor junior dengan menggunakan *path goal theory of leadership*.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh kompleksitas tugas terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja, pengaruh kompleksitas tugas terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja, pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja dan pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Path Goal Theory

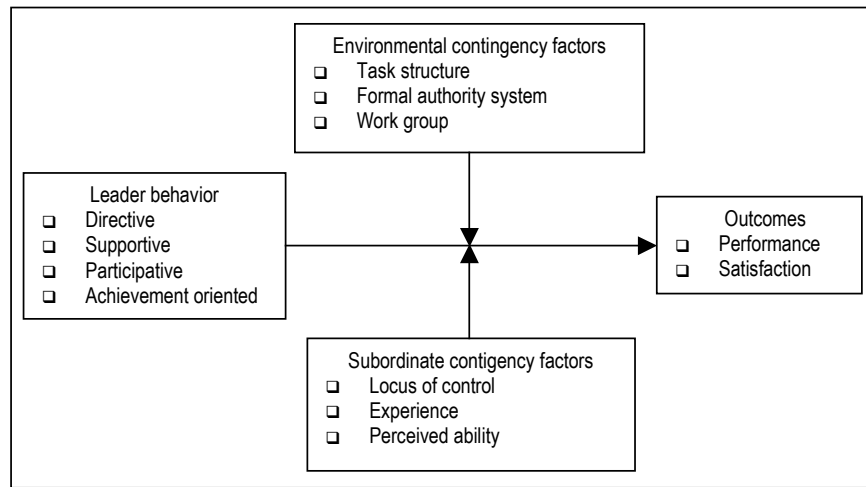
Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling disenangi adalah teori jalur-sasaran (*Path-goal theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971). Teori *path-goal* menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerjanya (Luthans, 2006) dan pemimpin diharapkan dapat mengubah perilakunya agar sesuai dengan situasi, di mana pemimpin tidak hanya menggunakan gaya yang berbeda kepada bawahan yang berbeda tetapi menggunakan gaya yang berbeda kepada bawahan yang sama pada situasi yang berbeda (Daft, 2001).

Menurut model teori jalur tujuan, perilaku pemimpin dapat diterima ketika para karyawannya memandangnya sebagai suatu sumber kepuasan, di mana bawahan secara aktif akan mendukung pemimpinnya selama dia memandang bahwa tindakan pemimpin dapat meningkatkan tingkat kepuasannya (Hughes *et. al.*, 1999). Selain itu perilaku pemimpin adalah memberikan motivasi sampai tingkat mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian

tujuan, memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan dan mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan (Hughes *et. al.*, 1999). Gaya kepemimpinan yang diidentifikasi oleh House (1971) adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang direktif (mengarahkan), memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kinerja.
2. Kepemimpinan yang suportif (mendukung), menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya.
3. Kepemimpinan partisipatif, berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian, mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

House (1971) mengemukakan bahwa dalam model *path goal* terdapat dua kelompok variabel kontinjensi yaitu faktor bawahan dan faktor lingkungan. Faktor bawahan berupa *locus of control*, pengalaman dan kemampuan yang dirasakan, (Daft, 2001). Sedangkan faktor lingkungan berupa struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja meliputi tingkat pendidikan dan kualitas hubungan diantara pemimpin dan bawahan (Daft, 2001).



Sumber: House, R. J. (1971). A Path Goal theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Leadership Review*, 16, 321-33

Gambar 1: Faktor kontijensi yang memoderasi hubungan *leader behavior* dan *outcomes*

Kompleksitas Tugas

Akutan selalu dihadapkan dengan tugas-tugas yang banyak, berbeda-beda dan saling terkait satu dengan lainnya. Kompleksitas tugas dapat didefinisikan sebagai fungsi dari tugas itu sendiri (Wood, 1986). Kompleksitas tugas merupakan tugas yang tidak terstruktur, membingungkan dan sulit (Sanusi dan Iskandar, 2007). Beberapa tugas audit dipertimbangkan sebagai tugas dengan kompleksitas yang tinggi dan sulit, sementara yang lain mempersepsikannya sebagai tugas yang mudah (Jiambalvo dan Pratt, 1982). Kompleksitas tugas pada penelitian ini didefinisikan sebagai tugas yang terdiri atas bagian-bagian yang banyak, berbeda-beda dan saling terkait satu sama lain. Dalam pelaksanaan tugasnya yang kompleks, auditor yunior sebagai anggota pada suatu tim audit memerlukan keahlian, kemampuan dan tingkat kesabaran yang tinggi.

Locus of Control

Locus of control (LOC) adalah cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa

apakah dia dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi padanya (Rotter 1966). *Locus of control* menurut Hjele dan Ziegler, 1981; Baron dan Byrne, 1994) diartikan sebagai persepsi seseorang tentang sebab-sebab keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan pekerjaannya. *Locus of control* dibedakan menjadi lokus kontrol internal (*internal locus of control*) dan lokus kontrol eksternal (*external locus of control*). Kontrol internal akan tampak melalui kemampuan kerja dan tindakan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan dan kegagalan karyawan pada saat melakukan pekerjaannya. Sedangkan karyawan dengan kontrol eksternal merasakan bahwa terdapat kontrol di luar dirinya yang mendukung hasil pekerjaan yang dilakukan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. Pertama, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil

pekerjaan atau kinerja. Ketiga, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja (Luthans, 2006). Smith *et. al.* (1996) secara lebih rinci mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrumen pengukur variabel kepuasan terhadap (1) menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, (2) jumlah kompensasi yang diterima pekerja, (3) kesempatan untuk promosi jabatan, (4) kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku dan dukungan rekan sekerja.

Pengaruh Kompleksitas Tugas Terhadap Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Dalam lingkungan kerja audit, pemimpin tim audit dapat mempengaruhi tingkat kepuasan dari auditor junior (Jiambalvo dan Pratt, 1982). Pemimpin tim memberikan tugas kepada auditor junior dengan anggaran waktu (*time budget*) dan ditetapkan berdasarkan kompleksitas tugas audit dan pengalaman auditor junior.

Adanya tingkat kompleksitas tugas yang dirasakan oleh auditor junior menuntut diperlukannya gaya kepemimpinan yang berbeda untuk setiap kompleksitas tugas. Tugas yang dirasakan kompleks oleh auditor junior memerlukan gaya kepemimpinan direktif, sedangkan tugas yang menurut persepsi auditor junior simpel memerlukan gaya kepemimpinan yang suportif. *Directive*

leadership menuju pada kepuasan yang maksimal bila diberikan dengan tugas-tugas yang meragukan atau penuh tekanan atau tugasnya kompleks, sedangkan *supportive leadership* menghasilkan kinerja yang tinggi dan memuaskan bila bawahan menjalankan tugas-tugas yang terstruktur (Robbins, 2006).

Penelitian yang dilakukan oleh Jiambalvo dan Pratt (1982) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* dan gaya kepemimpinan *structuring behavior* tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja staff asisten dalam kompleksitas tugas yang rendah atau tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Ari Kuncara W (2005) pada 42 orang anggota tim pemeriksa di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) perwakilan IV Yogyakarta, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *consideration* meningkatkan kepuasan kerja anggota tim pemeriksa, tetapi kompleksitas tugas tidak dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Tetapi Bass (1981) mengemukakan bahwa perilaku pemimpin dipengaruhi oleh kompleksitas tugas.

Adanya ketidakkonsistenan penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah kompleksitas tugas dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Adapun pengembangan hipotesisnya dapat diringkas pada Tabel 1 dan Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 1: Pengembangan Hipotesis Pengaruh Kompleksitas Tugas terhadap Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Direktif dan Kepuasan Kerja

	Kompleksitas Tugas Rendah	Kompleksitas Tugas Tinggi
Gaya Kepemimpinan Direktif rendah	Kepuasan kerja Tinggi	Kepuasan Kerja Rendah
Gaya Kepemimpinan Direktif tinggi	Kepuasan Kerja Rendah	Kepuasan Kerja Tinggi

Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₁ : Semakin tinggi kompleksitas tugas maka gaya kepemimpinan direktif akan meningkatkan kepuasan kerja

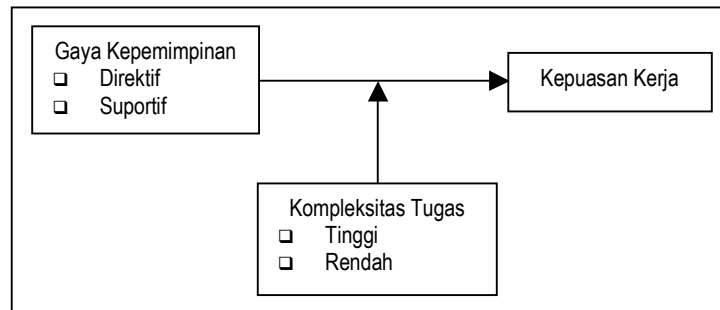
Tabel 2: Pengembangan Hipotesis Pengaruh Kompleksitas Tugas terhadap Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Suportif dan Kepuasan Kerja

	Kompleksitas Tugas Rendah	Kompleksitas Tugas Tinggi
Gaya Kepemimpinan Suportif rendah	Kepuasan Kerja Rendah	Kepuasan Kerja Tinggi
Gaya Kepemimpinan Suportif tinggi	Kepuasan Kerja Tinggi	Kepuasan Kerja Rendah

Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₂ : Semakin rendah kompleksitas tugas maka gaya kepemimpinan suportif akan meningkatkan kepuasan kerja

Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2: Pengaruh kompleksitas tugas terhadap hubungan antara Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja

Pengaruh *Locus of control* Terhadap Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Locus of control merupakan salah satu variabel kontinjensi yang dikemukakan oleh House (1971) yang memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Rotter (1966) mengemukakan bahwa *locus of control* adalah tingkatan di mana seseorang menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka. *Locus of control* dibedakan menjadi dua, yaitu *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal.

Locus of control internal mengacu kepada persepsi bahwa kejadian baik positif maupun negatif terjadi sebagai konsekuensi dari tindakan atau perbuatan diri sendiri dan di bawah pengendalian diri, sedangkan *locus of control* eksternal mengacu kepada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak mempunyai hubungan langsung dengan tindakan oleh diri sendiri dan berada di luar kontrol dirinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Mitchel *et. al.* (1975) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *participative* yang diinteraksikan dengan *internal locus of* akan

meningkatkan kepuasan kerja bawahan, sedangkan gaya kepemimpinan *directive* yang diinterkasikan dengan *external locus of control* akan meningkatkan kepuasan kerja bawahan

Penelitian yang dilakukan oleh Irma Indah Suryani (2005) pada auditor yang bekerja di kantor IV BPK Yogyakarta menunjukkan bahwa ada interaksi antara gaya kepemimpinan *directive* dan *locus of control* terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Hening (1998) dan Basri (2005) juga menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja melalui *locus of control* sebagai variabel

pemoderasi. Hasil penelitian-penelitian tersebut bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Janto (1994) dalam Irma Indah Suryani (2005) yang tidak berhasil membuktikan adanya pengaruh interaksi peranan pimpinan dan *locus of control* terhadap kepuasan kerja bawahan.

Adanya ketidakonsistenan penelitian-penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah variabel *locus of control* dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Adapun pengembangan hipotesisnya dapat diringkas pada Tabel 3 dan Tabel 4 sebagai berikut.

Tabel 3: Pengembangan Hipotesis Pengaruh *Locus Of Control* terhadap Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Direktif dan Kepuasan Kerja

	<i>Locus of Control</i> Internal	<i>Locus of Control</i> Eksternal
Gaya Kepemimpinan Direktif rendah	Kepuasan Kerja Tinggi	Kepuasan Kerja Rendah
Gaya Kepemimpinan Direktif tinggi	Kepuasan Kerja Rendah	Kepuasan Kerja Tinggi

Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₃ : Auditor junior yang memiliki *locus of control* eksternal akan meningkatkan hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja daripada auditor junior yang memiliki *locus of control* internal

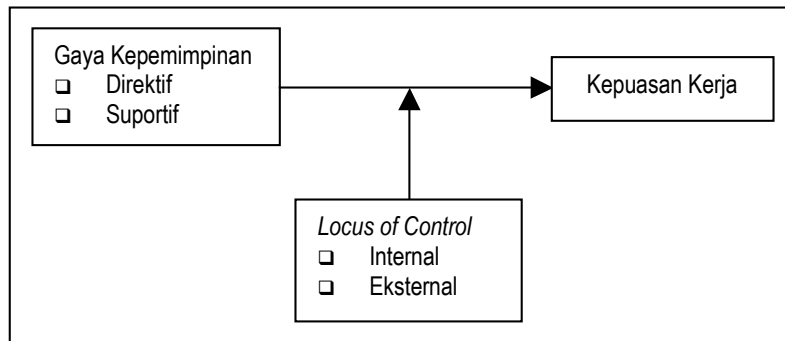
Tabel 4: Pengembangan Hipotesis Pengaruh *Locus Of Control* terhadap Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Suportif dan Kepuasan Kerja

	<i>Locus of Control</i> Internal	<i>Locus of Control</i> Eksternal
Gaya Kepemimpinan Suportif rendah	Kepuasan Kerja Rendah	Kepuasan Kerja Tinggi
Gaya Kepemimpinan Suportif tinggi	Kepuasan Kerja Tinggi	Kepuasan Kerja Rendah

Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₄ : Auditor junior yang memiliki *locus of control internal* akan meningkatkan hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja daripada auditor junior yang memiliki *locus of control* eksternal

Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 3 berikut ini:



Gambar 3: Pengaruh *Locus Of Control* terhadap Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

METODE PENELITIAN

Sampel dan Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* atau pengambilan sampel bertujuan dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu (Jogiyanto, 2004). Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah Auditor junior pada beberapa KAP di Surabaya, Semarang dan Yogyakarta.

Data penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan dengan mengantarkan langsung kuesioner di berbagai KAP yang daftar nama dan alamat nya tercantum dalam Directory Kantor Akuntan Publik yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia. Proses pengumpulan data dilakukan mulai

tanggal 25 April s/d 26 Mei 2007 dengan menyebarkan 200 kuesioner ke 20 Kantor Akuntan Publik di daerah Surabaya, Semarang dan Yogyakarta. Hasil yang diperoleh yaitu hanya 19 KAP yang berpartisipasi. Adapun kuesioner yang kembali dari 19 KAP tersebut adalah 132 eksemplar, yang tidak kembali berjumlah 68 eksemplar, yang tidak dapat digunakan berjumlah 42 eksemplar dikarenakan pengisian kuesionernya tidak lengkap. Dengan demikian total kuesioner yang layak dianalisis berjumlah 90 eksemplar. Jumlah sampel dan tingkat pengembalian kuesioner serta demografi responden dapat dilihat pada Tabel 5 dan 6. Dari Tabel 5 terlihat bahwa respon rate sebesar 66%. Jumlah tersebut dianggap telah memenuhi untuk mengolah data.

Tabel 5: Jumlah Sampel dan Tingkat Pengembalian

Kuesioner yang disebar	200
Kuesioner yang tidak kembali	68
Kuesioner yang kembali	132
<i>Respon Rate</i>	66%
Kuesioner yang tidak dapat digunakan	42
Total kuesioner yang layak dianalisis	90

Pengukuran Variabel

Gaya kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan Instrumen yang dikembangkan oleh Robert House, 1973; Colin Silverthorne, 2001 dengan dua gaya kepemimpinan yaitu *Kepemimpinan yang direktif* dan *Kepemimpinan yang suportif*. Colin Silverthorne, 2001 dan 17 item pertanyaan yang diukur dengan 5 skala likert mulai dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5). Instrumen ini diperoleh dengan mengirimkan *e-mail* langsung kepada Dr. Colin Silverthorne pada University of San Fransisco, California, USA. Setelah instrumen ini diperoleh dan diterjemahkan ke dalam bahasa Indoensia, kemudian instrumen tersebut disebarkan kepada dua orang teman untuk meyakinkan apakah instrumen dipahami. Setelah instrumen direvisi, kemudian diberikan lagi kepada orang yang berbeda untuk meyakinkan apakah instrumen tersebut benar-benar dipahami. Pendapat mereka kemudian dijadikan bahan pertimbangan untuk kesempurnaan instrumen.

Kompleksitas tugas

Variabel kompleksitas tugas diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Risdayeni (2003) dengan 6 item pertanyaan yang diukur dengan 5 skala likert mulai dari sangat rendah (1) sampai sangat tinggi (5).

Locus of control

Variabel *locus of control* diukur dengan instrumen *The Work Locus of Control*

(WLCS) yang dikembangkan oleh Spector (1988) yang terdiri atas 16 butir pertanyaan dengan menggunakan 5 poin skala likert.

Kepuasan kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Dewar dan Werbel, 1979; Mia, 1993; Abernethy dan Stoclwinder, 1995 dengan 2 item pertanyaan yang diukur dengan 5 skala likert mulai dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5).

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan untuk menguji validitas konstruk setiap tabel yaitu dengan melakukan analisa faktor. Menurut Hair *et. al.*, (1998) *factor loading* $\geq 0,3$ dianggap sebagai batas minimal, *factor loading* $\geq 0,4$ dianggap lebih baik dan sesuai dengan *rule of thumb*. *Factor loading* $\geq 0,5$ dianggap signifikan serta diharapkan nilai *eigenvalue*-nya lebih dari satu. Instrumen juga diharapkan memiliki nilai Kaiser's MSA (*Measure of sampling adequacy*) lebih dari 0,5 sehingga data yang dikumpulkan dapat dikatakan tepat untuk analisis faktor. Uji reliabilitas dengan melihat koefisien *Cronbach's alpha*. Nilai reliabilitas dilihat dari *cronbach's alpha* masing-masing instrumen penelitian ($\geq 0,60$ dianggap reliabel) seperti yang dikemukakan oleh Nunally (1968). Hasil uji reliabilitas dan validitas menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel yang dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Jumlah item pertanyaan	Koefisien Cronbach Alpha	Kaiser's MSA	Factor Loading
Gaya Kepemimpinan Direktif	7	0.8169	0,762	0.542 – 0.832
Gaya Kepemimpinan Suportif	10	0.8367	0,809	0.542 – 0.841
Locus of Control Internal	8	0.7057	0,621	0.649 – 0.905
Locus of Control Eksternal	8	0.8016	0,731	0.413 – 0.914
Kompleksitas Tugas	6	0.7101	0,669	0.452 – 0.858
Kepuasan Kerja	2	0.6574	0,500	0.863

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan dan pengalaman kerja di Kantor Akuntan Publik. Secara umum responden dinominasi oleh auditor yunior yang berusia 20 s/d 25 tahun sebanyak 51 orang atau (57%), wanita sebanyak 54 orang atau (60%), berpendidikan sarjana (S1) sebanyak 81 orang (90%) dan pengalaman kerja di Kantor Akuntan Publik < 5 tahun sebanyak

77 orang atau (86%). Karakteristik responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 7.

Statistik Deskriptif

Analisis data dilakukan berdasarkan data yang terkumpul sebanyak 90 jawaban kuesioner. Jawaban yang tidak lengkap sebanyak 42 kuesioner tidak diikutsertakan dalam analisis. Hasil analisis statistik deskriptif ditunjukkan dalam Tabel 8.

Tabel 7: Demografi Responden

Ukuran Sampel		Frekuensi	%
Usia	20-25 Tahun	51	57
	> 25 Tahun	39	4
Jenis Kelamin	Pria	36	40
	Wanita	54	60
Pendidikan	D3	3	3
	S1	81	90
	S2	5	6
	S3	1	1
Pengalaman kerja di KAP	< 5 Tahun	77	86
	5-10 Tahun	10	11
	> 10 Tahun	3	3

Tabel 8: Statistik Deskriptif

	<i>Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>Median</i>	<i>Actual Range</i>	<i>Theoretical Range</i>
GK Direktif (DIR)	4,0746	0,50552	4,0000	2–5	1–5
GK Suportif (SUP)	3,8011	0,54823	3,9000	2,1–4,8	1–5
Kompleksitas Tugas (KT)	3,7463	0,51338	3,6667	2,67–5	1–5
Locus of Control (LOC)	2,5410	0,35887	2,5625	1,69–3,31	1–5
Kepuasan Kerja (KK)	3,8500	0,72844	4,0000	1,5–5	1–5

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Two Way Analysis of Variance* (ANOVA) yang merupakan metode untuk menguji hubungan antara satu variabel dependen (metrik) dengan dua variabel independen (non metrik atau kategorial). Untuk dapat menggunakan uji statistik Anova harus memenuhi asumsi *Homogeneity of variance* (*Levene's test of homogeneity of variance*), di mana variabel dependen harus memiliki variansi yang sama dalam setiap kategori variabel independen. Jika nilai *levene test* signifikan (di bawah 5%), maka hipotesis nol ditolak karena antar grup memiliki variasi yang berbeda dan hal ini menyalahi asumsi. Jadi yang dikehendaki adalah tidak dapat menolak hipotesa nol atau hasil *levene test* tidak signifikan (di atas 5%). Hasil uji *levene test* untuk hipotesis 1, 2 dan 3 menunjukkan bahwa hipotesis nol tidak dapat ditolak atau varian sama, sedangkan untuk hipotesis 4 terjadi penyimpangan terhadap asumsi Anova, tetapi hal ini tidak fatal untuk Anova dan analisis masih dapat diteruskan sepanjang grup memiliki jumlah sampel yang hampir sama (Ghozali, 2006). Dengan demikian keempat hipotesis memenuhi asumsi ANOVA (lihat Tabel 9).

Tabel 9: *Levene's Test of Equality of Error Variances(a)*

Dependent Variable: YKK

	F	df1	df2	Sig.
H ₁	1.769	3	86	.159
H ₂	2.140	3	86	.101
H ₃	1.938	3	86	.130
H ₄	6.418	3	86	.001

Pengujian Hipotesis 1

Untuk pengujian hipotesis pertama tidak terdukung. Walaupun nilai $F=6,718$ (lihat Tabel 10) untuk pengaruh interaksi antara gaya kepemimpinan direktif dan kompleksitas tugas adalah signifikan pada *p-value* dibawah 0,05 ($p = 0,011$), arah yang ditunjukkan pada Tabel 11 dan Gambar 4 terlihat bahwa dalam kompleksitas tugas yang tinggi dengan gaya kepemimpinan yang direktif akan menurunkan kepuasan kerja. Pada Tabel 11 terlihat bahwa nilai rata-rata kepuasan kerja pada grup 4 untuk gaya kepemimpinan direktif dan kompleksitas tugas tinggi lebih rendah daripada grup 3 untuk gaya kepemimpinan direktif dan kompleksitas tugas rendah ($4,0556 < 4,075$). Hasil pengujian hipotesis pertama mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompleksitas tugas maka gaya kepemimpinan yang direktif akan menurunkan kepuasan kerja auditor yunior.

Tabel 10: *Tests of Between-Subjects Effects*

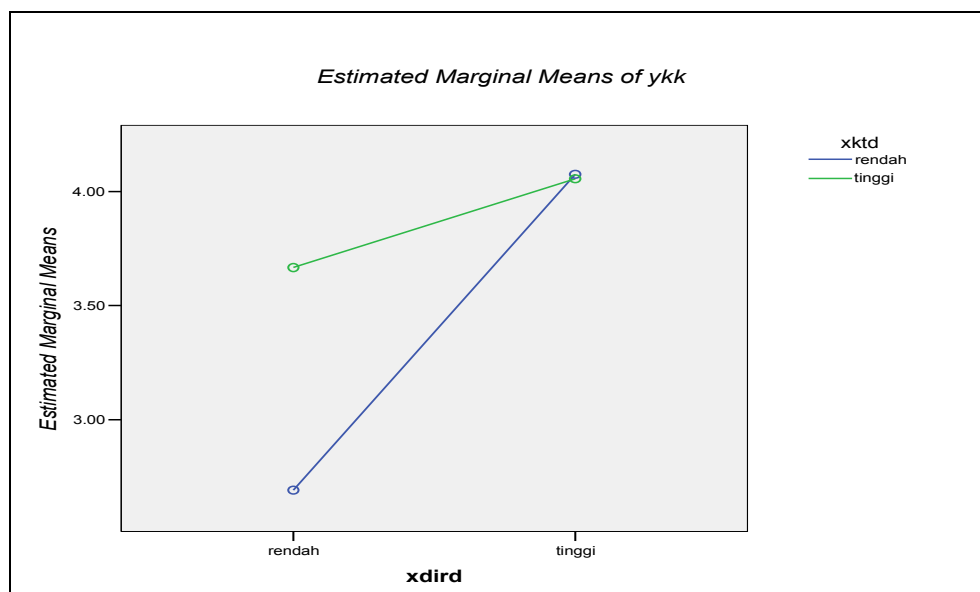
Dependent Variable: YKK

Pengaruh	Sum of Square	F	p-value
Gaya Kepemimpinan Direktif	6,555	21,349	0,000
Kompleksitas Tugas	1,905	6,203	0,015
Gaya Kepemimpinan Direktif x Kompleksitas Tugas	2,063	6,718	0,011

Adjusted R² = .421

Tabel 11: Nilai Rata-Rata Kepuasan Kerja untuk Gaya Kepemimpinan Direktif yang Tinggi/Rendah dan Kompleksitas Tugas yang Tinggi/Rendah

	Kompleksitas Tugas rendah	Kompleksitas Tugas tinggi
Gaya Kepemimpinan Direktif rendah	(Grup 1) $\bar{Y} = 2,6923$ $n = 13$	(Grup 2) $\bar{Y} = 3,6667$ $n = 3$
Gaya Kepemimpinan Direktif tinggi	(Grup 3) $\bar{Y} = 4,0750$ $n = 20$	(Grup 4) $\bar{Y} = 4,0556$ $n = 54$



Gambar 4: Pengaruh Interaksi antara Gaya Kepemimpinan Direktif dan Kompleksitas Tugas terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian Hipotesis 2

Untuk pengujian hipotesis kedua terdukung. Hal ini terlihat pada nilai $F=11,916$ (lihat Tabel 12) untuk pengaruh interaksi antara gaya kepemimpinan suportif dan kompleksitas tugas adalah signifikan pada p -value dibawah 0,05 ($p = 0,001$), arah yang ditunjukkan pada Tabel 13 dan Gambar 5 terlihat bahwa dalam kompleksitas tugas yang rendah dengan gaya kepemimpinan yang suportif akan meningkatkan kepuasan

kerja. Pada Tabel 13 terlihat bahwa nilai rata-rata kepuasan kerja pada grup 3 untuk gaya kepemimpinan suportif dan kompleksitas tugas rendah lebih tinggi daripada grup 4 untuk gaya kepemimpinan suportif dan kompleksitas tugas tinggi ($4,3070 > 4,1711$). Hasil pengujian hipotesis kedua mengindikasikan bahwa semakin rendah kompleksitas tugas maka gaya kepemimpinan yang suportif akan meningkatkan kepuasan auditor junior.

Tabel 12: Tests of Between-Subjects Effects

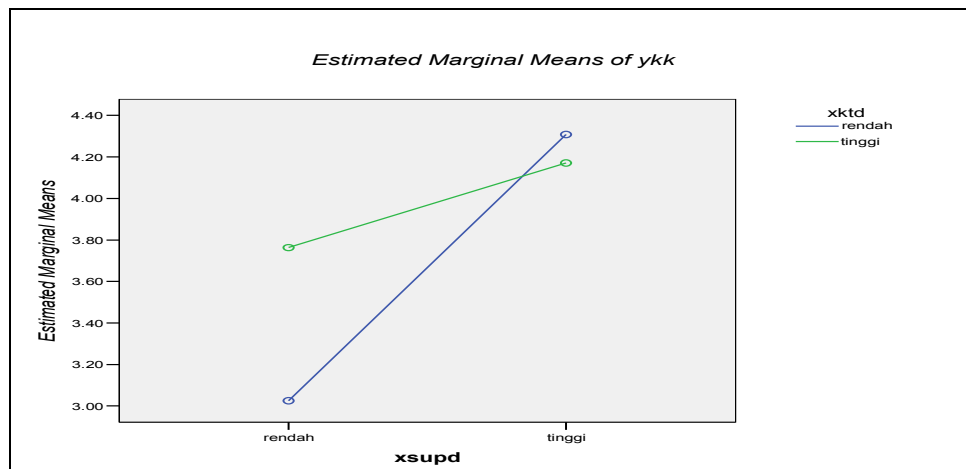
Dependent Variable: YKK

Pengaruh	Sum of Square	F	p-value
Gaya Kepemimpinan Suportif	13,883	44,501	0,000
Kompleksitas Tugas	1,758	5,634	0,020
Gaya Kepemimpinan Suportif x Kompleksitas Tugas	3,717	11,916	0,001

Adjusted R² = .412

Tabel 13: Nilai rata-rata Kepuasan Kerja untuk Gaya Kepemimpinan Suportif yang Tinggi/Rendah dan Kompleksitas Tugas yang Tinggi/Rendah

	Kompleksitas Tugas rendah	Kompleksitas Tugas Tinggi
Gaya Kepemimpinan Suportif rendah	(Grup 1)) $\bar{Y} = 3,0250$ n = 20	(Grup 2)) $\bar{Y} = 3,7632$ n = 19
Gaya Kepemimpinan Suportif tinggi	(Grup 3)) $\bar{Y} = 4,3077$ n = 13	(Grup 4)) $\bar{Y} = 4,1711$ n = 38



Gambar 5: Pengaruh Interaksi antara Gaya Kepemimpinan Suportif dan Kompleksitas Tugas terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian Hipotesis 3

Untuk pengujian hipotesis ketiga tidak terdukung. Hal ini terlihat pada nilai $F=0,573$ (lihat Tabel 14) untuk pengaruh interaksi antara gaya kepemimpinan direktif dan locus of control adalah tidak signifikan pada $p\text{-value } 0,05$ ($p = 0,451$). Hasil

pengujian hipotesis ketiga mengindikasikan bahwa auditor yunior yang memiliki locus of control eksternal maupun locus of control internal dengan gaya kepemimpinan yang direktif akan memiliki kepuasan kerja yang sama (lihat Tabel 14 dan Gambar 6).

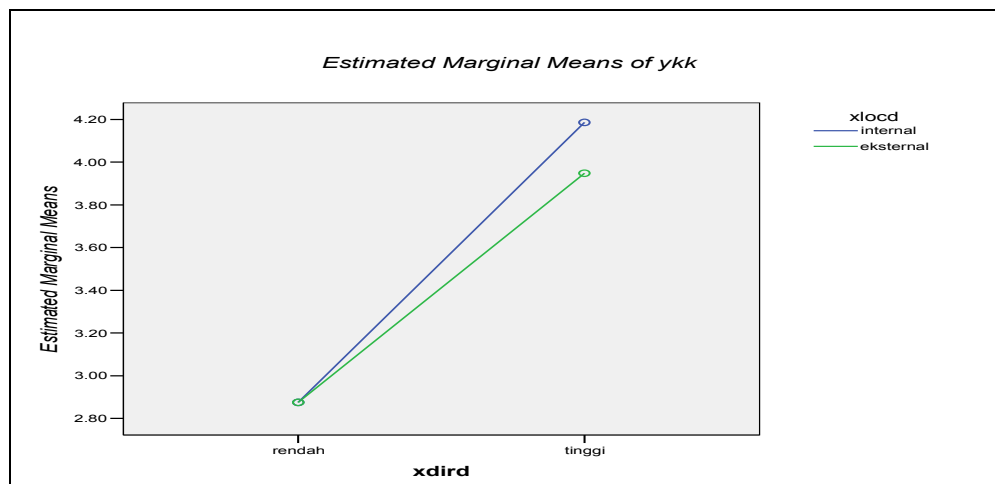
Tabel 14: Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: YKK

Pengaruh	Sum of Square	F	p-value
Gaya Kepemimpinan Direktif	18,689	58,045	0,000
Locus of Control eksternal	0,185	0,573	0,451
Gaya Kepemimpinan Direktif x Locus of Control eksternal	0,185	0,573	0,451

Adjusted $R^2 = .393$ **Tabel 15:** Nilai Rata-Rata Kepuasan Kerja untuk Gaya Kepemimpinan Direktif yang Tinggi/Rendah dan Locus Of Control yang Internal/Eksternal

	Locus of Control internal	Locus of Control eksternal
Gaya Kepemimpinan Direktif rendah	(Grup 1) $\bar{Y} = 2,8750$ n = 8	(Grup 2) $\bar{Y} = 2,8750$ n = 8
Gaya Kepemimpinan Direktif tinggi	(Grup 3) $\bar{Y} = 4,1857$ n = 35	(Grup 4) $\bar{Y} = 3,9487$ n = 39

**Gambar 6:** Pengaruh Interaksi antara Gaya Kepemimpinan Direktif dan Locus of Control terhadap Kepuasan Kerja**Pengujian Hipotesis 4**

Untuk pengujian hipotesis keempat tidak terdukung. Hal ini terlihat pada nilai $F=0,664$ (lihat Tabel 16) untuk pengaruh interaksi antara gaya kepemimpinan suportif dan locus of control adalah tidak signifikan pada $p\text{-value } 0,05$ ($p = 0,417$). Hasil peng-

ujian hipotesis keempat mengindikasikan bahwa auditor junior yang memiliki locus of control eksternal maupun locus of control internal dengan gaya kepemimpinan yang suportif akan memiliki kepuasan kerja yang sama (lihat Tabel 16 dan Gambar 7).

Tabel 16: Tests of Between-Subjects Effects

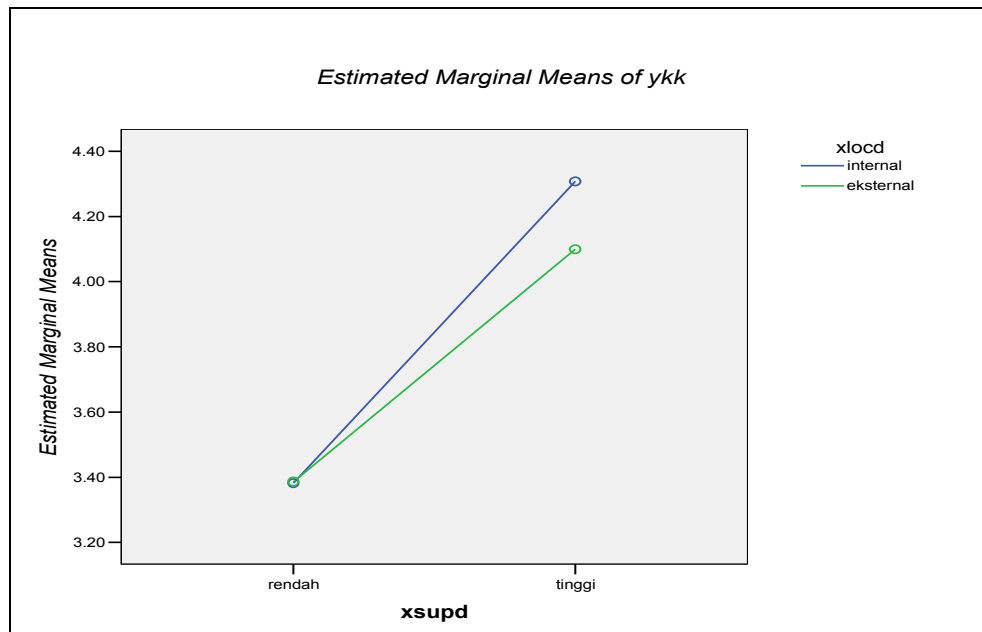
Dependent Variable: YKK

Pengaruh	Sum of Square	F	p-value
Gaya Kepemimpinan Suportif	14,700	39,793	0,000
Locus of Control internal	0,227	0,615	0,435
Gaya Kepemimpinan Suportif x Locus of Control internal	0,245	0,664	0,417

Adjusted $R^2 = .304$

Tabel 17: Nilai Rata-Rata Kepuasan Kerja untuk Gaya Kepemimpinan Suportif yang Tinggi/Rendah dan Locus Of Control yang Internal/Eksternal

	Locus of Control internal	Locus of Control eksternal
Gaya Kepemimpinan Suportif rendah	(Grup 1) $\bar{Y} = 3,3824$ n = 17	(Grup 2) $\bar{Y} = 3,3864$ n = 22
Gaya Kepemimpinan Suportif tinggi	(Grup 3) $\bar{Y} = 4,3077$ n = 26	(Grup 4) $\bar{Y} = 4,1000$ n = 25



Gambar 7: Pengaruh Interaksi antara Gaya Kepemimpinan Suportif dan Locus Of Control terhadap Kepuasan Kerja

SIMPULAN, SARAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Simpulan

Penelitian ini menguji pengaruh kompleksitas tugas dan *locus of control* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan dengan pendekatan kontinjensi dan menerapkan *Path Goal Theory of Leadership* yang mengemukakan bahwa perilaku seorang pemimpin yang didambakan para bawahannya adalah perilaku yang dipandang sebagai salah satu sumber kepuasan. Yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah Auditor Junior pada berbagai Kantor Akuntan Publik di Surabaya, Semarang dan Yogyakarta. Hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis satu tidak terdukung. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jiambalvo dan Pratt (1982) dan Ari Kuncara W (2005) bahwa Kompleksitas tugas tidak dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompleksitas tugas maka gaya kepemimpinan yang direktif akan menurunkan kepuasan kerja auditor junior. Dalam lingkungan akuntan publik, ketika auditor junior menghadapi kompleksitas tugas yang tinggi, gaya kepemimpinan direktif dianggap berlebihan karena sebelum melakukan penugasan audit, auditor junior sudah diberikan pelatihan atau *training* sehingga tingkat pemahaman atas struktur tugasnya sudah jelas, tujuannya jelas serta cara penyelesaian tugasnya juga jelas. Tugas yang dilakukan auditor pada umumnya adalah *vouching* terhadap bukti transaksi. Jadi walaupun bukti transaksinya sangat banyak, tetapi dengan kompetensi yang dimilikinya melalui pendidikan maupun

pelatihan maka ia mampu untuk menyelesaikannya. Dengan demikian, jika diterapkan gaya kepemimpinan direktif dapat menurunkan kepuasan kerja auditor junior. Hal ini juga didukung oleh pendapat beberapa auditor junior yang mengemukakan bahwa pemimpin tim tidak memberikan arahan atau petunjuk secara spesifik dalam penyelesaian tugasnya, untuk itu seorang auditor junior harus memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya.

2. Hipotesis dua terdukung. Penelitian ini sesuai dengan Bass (1981) yang mengemukakan bahwa perilaku pemimpin dipengaruhi oleh kompleksitas tugas dan tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jiambalvo dan Pratt (1982) dan Ari Kuncara W (2005) yang mengemukakan bahwa interaksi gaya kepemimpinan dan kompleksitas tugas tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin rendah kompleksitas tugas maka gaya kepemimpinan suportif akan meningkatkan kepuasan kerja. Ketika auditor junior menghadapi kompleksitas tugas yang rendah, artinya tugasnya tidak terlalu banyak, bukti-bukti transaksi juga tidak terlalu banyak, tugas yang dirasakan monoton, pekerjaan yang dirasakannya tidak menantang dapat mengakibatkan ketidakpuasan atas pekerjaannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam keadaan seperti ini, seorang pemimpin tim dapat menerapkan gaya kepemimpinan suportif yaitu dengan lebih menunjukkan perhatian dan kepedulian atas kesejahteraan auditor junior, memberikan *feedback* yang jujur dan terbuka, memberikan pujian atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik, memperlakukan auditor junior sebagai profesional,

meminimalkan stress yang berkaitan dengan pekerjaan yaitu dengan membantu auditor yunior menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya, pemimpin tim dapat membantu auditor yunior untuk mengenali peluang kerja di masa depan. Dengan demikian hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja auditor yunior.

3. Hipotesis 3 tidak terdukung. Penelitian ini tidak berhasil mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mitchel *et. al.*, (1975) dan Irma Indah Suryani (2005) yang mengemukakan bahwa Auditor yunior yang memiliki *locus of control* eksternal akan meningkatkan hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja. Sebaliknya penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Janto (1994) dan Nugroho (1996) yang mengemukakan bahwa *locus of control* tidak dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.
4. Hipotesis 4 tidak terdukung. Penelitian ini tidak berhasil mendukung penelitian yang dilakukan oleh Irma Indah Suryani (2005) yang mengemukakan bahwa Auditor yunior yang memiliki *locus of control* internal akan meningkatkan hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja. Sebaliknya penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Janto (1994) dan Nugroho (1996) yang mengemukakan bahwa *locus of control* tidak dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian hipotesis 3 dan hipotesis 4 mengindikasikan bahwa auditor yunior yang memiliki *locus of control* eksternal maupun *locus of control* internal dengan gaya kepemimpinan yang direktif maupun suportif akan memiliki kepuasan

kerja yang sama. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Sudah ada sistem dan prosedur pelaksanaan tugas audit sehingga khususnya auditor yunior yang berkarakter *locus of control* eksternal dalam melaksanakan tugasnya tidak akan pasrah atau tergantung pada keberuntungan, nasib atau takdir tetapi atas dasar usahanya untuk menyelesaikan tugasnya. Dengan demikian tidak ada perbedaan antara auditor yunior yang berkarakter *locus of control* internal maupun *locus of control* eksternal sehingga kepuasan kerja yang dirasakannya hampir sama.
2. Adanya pelatihan atau *training* yang sudah diperoleh, khususnya auditor yunior yang berkarakter *locus of control* eksternal tidak bergantung pada bantuan, arahan atau petunjuk yang spesifik dari pemimpin tim untuk penyelesaian tugasnya tetapi berusaha untuk aktif dalam penugasan audit.

Implikasi

Implikasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin tim harus dapat menyesuaikan perilakunya atau gaya kepemimpinannya dengan faktor-faktor situasional karena tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi atau kondisi.
2. Pemimpin tim diharapkan dapat menerapkan gaya kepemimpinan suportif ketika kompleksitas tugas yang dihadapi auditor yunior rendah. Adanya kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan auditor yunior berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja auditor yunior.

Keterbatasan dan Saran

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini hanya menggunakan dua gaya kepemimpinan menurut *path goal teori of leadership* yang dikembangkan oleh House (1971) yaitu *directive leadership* dan *suportive leadership*.
2. Jumlah sampel yang digunakan relatif kecil, sehingga diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat menggunakan sampel yang lebih banyak.

Dari keterbatasan yang dikemukakan di atas, diharapkan peneliti-peneliti selanjutnya dapat memperbaiki keterbatasan tersebut dengan mempertimbangkan beberapa faktor berikut ini:

1. Model penelitian ini menjelaskan variansi kepuasan kerja adalah sekitar 30% - 42% (lihat Tabel 10, Tabel 12,

Tabel 14, Tabel 16). Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, contohnya *self efficacy* (Timothy A. Judge, Joyce E. Bono, 2001) dan tekanan kerja (Kenis, 1979).

2. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menerapkan keempat gaya kepemimpinan menurut *path goal theory of leadership* yaitu *directive*, *suportive*, *participative* dan *achievement oriented leadership* di lingkungan kantor akuntan publik.
3. Melakukan survei secara langsung pada kantor akuntan publik.

REFERENSI

- Anthony, N, R., Govindarajan, V (2005). *Management Control System*, Salemba Empat, Jilid 1.
- Armandi, B., Oppedisano, J., Sherman, H (2003). "Leadership Theory and Practice: a Case in Point", *Management Decision*, 41/10, 1076-1088.
- Baron, Robert A, Byrne, Dunn (1994). "Understanding Human Interaction", *Social Psychology*, Massachussets: Allyn and Bacon.
- Basri, Yesi, Mutia (2000). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Personal Terhadap Kepuasan Kerja*, Tesis MSi Akuntansi UGM.
- Bass, B, M (1981). *Stogdill's handbook of Leadership*.
- Bonner, S.E, (1994). "A Model Of The Effects Of Audit Task Complexity", *Accounting, Organizations And Society*, Vol.19 No.3, Pp. 213-34.
- Boynton, Johnson, Kell (2002). *Modern auditing*, Erlangga, Edisi 7, Jilid 1.
- Cooper. D. R., Schlinder, P. S (2003). *Business Research Methods*, 8th es. New York: Mc Graw Hill Book Co.
- Daft, Richard L (2001). *Organization Theory and Design*, South Westen College Publishing.
- Hair, J. F. Jr, Anderson, R.E., Tatham, R.L, Black, W.C (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th ed. Upper Saddle River, Prentice Hall International, Inc.
- Hjele., Larry, A., Ziegler., Daniel, J (1981). *Personality Theories: Basic Assumptions, Researh and Aplication*. USA: McGraw-Hill Publishing Company.

- Hening, Tias W (1998). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Batik Dnara Hadi Berdasarkan Model Path Goal Theory*. Thesis MM UGM.
- House, R. J., "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, (1971)" *Administrative Science Quarterly*, pp. 321-338.
- House, R. J., Dessler, G (1974). "The Path Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests", *Contingency Approach to Leadership*.
- House, R. J, Mitchell, R. R (1974). "Path-Goal Theory Of Leadership". *Journal Of Contemporary Business*, 3 (4), Pp. 81-98.
- Hughes, R, L., Ginnett, R, C., Curphy, G, J (1999). *Leadership: Enhancing The Lesson of Experience*, 3rd ed., Irwin McGraw-Hill, New York, NY.
- Jermier, M, J., Schriesheim, A, Chester (2001). "Causal Analysis In The Organizational Sciences And Alternative Model Specification And Evaluation", *Academy of Management Review*, pp. 326-337.
- Jiambalvo, J (1979). "Performance Evaluation and Directed Job Effort: Model Development and Analysis in CPA Firm Setting". *Journal of Accounting Research*, pp. 436-455.
- Jiambalvo, J. Pratt, J (1982). "Task Complexity and Leadership Effectiveness in CPA Firms", *The Accounting Review*, Vol. LVII, No. 4.
- Jogianto (2004). *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE Yogyakarta.
- Johan, R (2002). "Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan". *Jurnal Pendidikan Penabur*, No. 1.
- Kreitner, R, Kinicki, A (2005). *Perilaku Organisasi*, Buku 2 Edisi 5, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kuncara, W, A (2005). "Kompleksitas Tugas dan Efektivitas." *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 4, No. 1, Hal. 84-89.
- Luthans, F (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mardiyah, Aida Ainul dan Gudono (2001). "Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi terhadap karakteristik Sistem Akuntansi manajemen". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 4(1): 1-30.
- Misener, T. R., Haddock, K. S., Gleaton, J. U, Ajamieh, A. R (1996), "Toward An International Measure Of Job Satisfaction", *Nursing Research*, Vol. 45, Pp. 87-91.
- Mitchell, T. R., Smyser, C. M., & Weed, S. E (1975). "Locus Of Control: Supervision And Work Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, 18, 623-30.
- Nunnally, J (1968). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Otley, D. T (1980). "The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis". *Accounting, Organization and Society*, 5 (4): 413-428.

- Riyanto (2004). "Akuntansi Manajemen Model Kontinjensi", *Kompak*.
- Robbins, S. P (1999). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robbins, S. P (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, PT Indeks Gramedia, Jakarta.
- Rotter, J. B (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs General and Applied*, 80.
- Sanusi, M, Z., Iskandar, M, T (2007). "Audit Judgement Performance: Assesing The Effect of Performance, Incentivess, Effort and task Complexity". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22, No. 1. pp. 34-52.
- Silverthorne, C (2001). "A test of the Path-Goal Theory of leadership in Taiwan". *The Leadership and Organizational Development Journal*, 22(4), 151-158.
- Spector, P. (1988). "Development of the work locus of control scale". *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Stogdill, R, M (1948). "Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of The Literature". *Journal of Psychology*, Vol. 25, pp. 35-71.
- Wood, R, E (1986). Task Complexity: Definition of The Construct, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, pp. 60-82.