

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN
KERJA DENGAN MODERASI MOTIVASI**
Studi pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Grobogan

OLEH :
JOKO NUGROHO DAN TITIEK SUWARTI

Abstract

The objective of this research is to examine the impact of leadership style to the job satisfaction with motivation being a moderating variable. This research is case study at KPU (General Election Commission) in Grobogan Regency.

By using the purposive sampling method the research finds that leadership style significantly positive impact the job satisfaction with coefficient 0,802. That impact is moderated by job motivation.

Keywords : *Leadership style, job satisfaction, motivation*

I. PENDAHULUAN

Desentralisasi atau pemberian otonomi luas menuntut perubahan dalam organisasi pemerintahan. Perubahan merupakan prasarat yang memungkinkan desentralisasi atau otonomi dapat mencapai sasaran akhir yang diinginkan. Perusahaan / Organisasi Pemerintahan perlu memanfaatkan perkembangan teknologi informasi terkini, tetapi semua ini hanya memenuhi *necessary conditions*, karena aplikasi teknologi mudah ditiru, dan visible. Selain itu, perangkat kapital tidak dapat beroperasi secara efisien dan efektif tanpa sumber daya manusia yang kapabel, trampil dan berdaya. Investasi pada teknologi juga hanya memberikan keunggulan kompetitif yang terbatas (Pfeffer, 1994).

Kesuksesan implementasi perubahan memerlukan kepemimpinan strategik dan pengembangan struktur dan budaya organisasional baru (Hani Handoko, 1999). Meskipun kepemimpinan efektif sangat tergantung pada pola interaksi kompleks diantara pemimpin, pengikut, dan situasi. Pada umumnya pemimpin yang sukses memiliki dua peran utama : peran transformasional (karismatik) dan peran instrumental. Peran ini berkaitan dengan

bagaimana cara memimpin, memotivasi dan mendorong para pengikutnya untuk merubah / merombak tatanan organisasi yang telah usang dan tidak sesuai lagi dengan tuntutan lingkungan baru. Dengan kepemimpinan yang kuat, manajemen melakukan pemikiran ulang, perombakan dan penggantian asumsi dasar tentang sifat dasar organisasi dan perilaku organisasional. Namun perubahan fundamental memang harus didasarkan pada kebutuhan, kepentingan dan kedaulatan anggota, dan diarahkan oleh manajer dan pemimpin yang mempunyai visi, misi, komitmen, integritas dan bermoral. Apabila organisasi tidak sensitif terhadap segala perubahan yang terjadi, maka organisasi tersebut lambat laun akan tertelan oleh perubahan itu sendiri (Bass, 1985).

Proses sosialisasi diperoleh untuk mentransmisi visi dan misi pemimpin ke dalam organisasi. Hal ini membutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan adalah pola – pola perilaku konsisten yang ditetapkan pemimpin dengan melalui orang lain. Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri di dalam memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain terutama bawahannya tentang perilaku kepemimpinannya (Hersey dan Blanchard, 1984).

Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Grobogan, sebagai salah satu elemen pemerintahan di daerah, meskipun masih relatif sangat baru namun juga mengalami arus desentralisasi sekaligus perubahan. Perubahan pada KPU grobogan juga dalam rangka penyesuaian terhadap lingkungannya. Pemimpin haruslah merasa terpanggil untuk memimpin dengan segala macam ucapan, perubahan dan perilaku hidup, untuk mendorong dan mengantarkan yang dipimpinya ke arah cita-cita luhur bersama (Yudohusodo, 1997). Kepemimpinan yang cocok bagi bawahan akan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja mereka dan pada akhirnya akan mempengaruhi persepsi mereka rasa puasnya di organisasi.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu, bukan kelompok dan menyangkut masa lalu, bukan masa yang akan datang (Locke, 1976 dikutip dari Noe et al, 1999). Ketika pimpinan selalu *care* terhadap bawahan menjadikan mereka merasa puas di organisasi.

Sukses dalam memotivasi bawahan akan lebih sulit lagi karena adanya tantangan diversitas bawahan dan pekerjaan yang semakin meningkat (Kreitner & Kinicki, 1992). Dalam teori pengharapan dikatakan bahwa orang akan termotivasi untuk berperilaku tertentu yang memberikan kombinasi akibat/hasil yang diharapkan. Disini persepsi memegang peranan sentral karena menentukan pada kemampuan kognitif untuk mengantisipasi konsekuensi perilaku yang mungkin terjadi. Kemampuan kognitif ini terutama berhubungan dengan apakah usaha akan mengarahkan pada kinerja, apakah perilaku tertentu akan mengarahkan pada hasil, dan bagaimana nilai yang diletakkan pada hasil tersebut. Kesemua faktor ini akan memberikan tingkat motivasi tertentu pada individu. Oleh karena itu tulisan ini menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai moderasi pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Grobogan.

II. TINJAUAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

GAYA KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan (*leadership*) adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi (Terry dalam Miftah Thoha, 2002). Berbagai literature telah banyak membahas tentang pendekatan kepemimpinan, pendekatan sifat, perilaku, kontingensi.

Pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan yaitu fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan. *Aspek pertama* pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utama yaitu fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah dan fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar. *Aspek kedua* pendekatan perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu orientasi tugas (*task oriented*) dan orientasi karyawan (*employee oriented*). Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawannya. Sedangkan manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Manajer tipe ini mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan memberi mereka kesempatan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan. Berbagai teori dan penelitian dalam studi perilaku kepemimpinan yang adalah sebagai

berikut :

Studi Universitas Michigan

Penelitian kepemimpinan ini dilakukan oleh Lembaga Penelitian Sosial pada Universitas Michigan. Rensis Likert telah melakukan studi penelitian dalam beberapa pekerjaan yang berbeda untuk melihat apakah prinsip-prinsip atau konsep-konsep kepemimpinan yang valid dapat diketemukan.

Likert (1961) menemukan bahwa para pemimpin yang mempraktekkan pengawasan/pengendalian umum dan berorientasi pada karyawan mempunyai semangat kerja yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih besar daripada para pemimpin yang mempraktekkan pengawasan/pengendalian tertutup dan berorientasi pada tugas/pekerjaan. Likert menyusun suatu model empat tingkatan keefektifan manajemen dengan menggunakan dua kategori gaya yaitu orientasi karyawan dan orientasi tugas.

Sistem 1, Pemimpin dengan gaya *exploitative authoritative*. Dengan gaya ini pemimpin bersifat sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan, suka mengeksploitasi dan hukuman, komunikasi satu arah serta pengambilan keputusan hanya di tingkat atas. Standar dan metode pelaksanaan juga secara kaku ditetapkan oleh manajer.

Sistem 2, Pemimpin dengan gaya kepemimpinan *benevolent authoritative*. Gaya ini merupakan gaya otokratis yang baik hati. Dengan gaya ini pemimpin mengembangkan kepercayaan yang terselubung kepada bawahan, memotivasi dengan hadiah, hukuman dan ketakutan, adanya komunikasi dua arah serta terdapatnya pendelegasian wewenang dalam proses keputusan, tetapi bawahan tidak bebas membicarakan tugas pekerjaan dengan atasan.

Sistem 3, Pemimpin dengan gaya yang bersifat *consultative*. Dengan gaya ini kepercayaan pemimpin tidak banyak terhadap bawahan, adanya pengendalian keputusan oleh pemimpin, pemimpin memotivasi dengan penghargaan dan hukuman, adanya partisipasi dari bawahan, komunikasi dua arah serta adanya kebebasan bawahan untuk membicarakan tugas pekerjaan dengan atasan.

Sistem 4, Pemimpin dengan gaya *participative group*. Dengan gaya kelompok berpartisipasi pemimpin mengembangkan kepercayaan penuh kepada bawahan, adanya penerimaan ide dari bawahan secara konstruktif, pemberian penghargaan yang bersifat ekonomis, pemimpin memotivasi bawahan untuk bertanggung jawab dalam membuat keputusan serta adanya kebebasan mutlak bagi bawahan untuk membicarakan tugas pekerjaan dengan atasan. Sistem ini adalah yang paling ideal menurut Likert tentang cara bagaimana organisasi seharusnya berjalan. Tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Manajer membuat keputusan secara formal setelah mempertimbangkan saran-saran dan pendapat-pendapat dari anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan, manajer tidak hanya mempergunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan dibutuhkan dan dianggap penting.

Keempat sistem tersebut merupakan hasil dari serangkaian penelitian yang telah dilakukan oleh Rensis Likert. Likert telah mengembangkan suatu gagasan dan pendekatan yang penting untuk memahami perilaku seorang pemimpin berdasarkan suatu proses penelitian bertahun-tahun yang didukung secara empiris.

Likert berpendapat bahwa pemimpin yang berhasil jika menggunakan gaya kepemimpinan gaya pada sistem IV, yaitu gaya *participative group*. Menurut gaya ini keberhasilan pemimpin adalah karena berorientasi kepada bawahan dan didasarkan pada komunikasi serta adanya penerapan tata hubungan yang mendukung (*supportive relationships*) dari semua pihak dalam organisasi.

Studi Ohio State

Para peneliti Ohio State University (1976) mengidentifikasi dua kelompok perilaku yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan yaitu *initiating structure* dan *consideration*. *Initiating structure* menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam

pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya. Faktor *consideration* menggambarkan hubungan yang “hangat” antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan.

Para peneliti mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama, mereka menyatakan bahwa tingkat perputaran karyawan adalah paling rendah dan kepuasan karyawan paling tinggi dibawah pemimpin yang tingkat pertimbangannya tinggi. Sebaliknya, pemimpin yang tingkat pertimbangannya rendah dan struktur pemrakarsaan tinggi menimbulkan banyak keluhan dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi.

Pendekatan Situasional-Contingency

Pendekatan *situasional-contingency* menggambarkan bahwa gaya yang digunakan adalah bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Mary Parker Follet (dalam Hani Handoko, 1995) mengatakan bahwa ada tiga variabel kritis yang mempengaruhi gaya pemimpin yaitu pemimpin, bawahan dan situasi. Berbagai penelitian juga menunjukkan kompleksitas kepemimpinan dimana ada lebih banyak variabel yang saling berhubungan terlibat.

Rangkaian Kesatuan Kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt

Robert Tannenbaum dan Warren H Schmidt adalah diantara para teoritis yang menguraikan berbagai faktor yang mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan oleh manajer. Tannenbaum dan Schmidt (1973) mengemukakan bahwa manajer harus mempertimbangkan tiga kekuatan sebelum melakukan pemilihan gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut : 1.Kekuatan-kekuatan dalam diri manajer, yang mencakup sistem nilai, kepercayaan terhadap bawahan, kecenderungan kepemimpinannya sendiri dan perasaan aman dan tidak aman. 2. Kekuatan dalam diri bawahan meliputi kebutuhan akan kebebasan, kebutuhan akan peningkatan tanggung jawab, ketertarikan dan keahlian dalam penanganan masalah dan harapan keterlibatan dalam pembuatan keputusan;

3.Kekuatan-kekuatan dari situasi mencakup tipe organisasi, keefektifan kelompok. desakan waktu dan sifat masalah itu sendiri.

Teori Contingency Fiedler

Teori ini menyatakan bahwa keefektifan suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi dirumuskan dengan dua karakteristik yaitu : derajat situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi dan derajat situasi yang menghadapi manajer dengan ketidakpastian. Fiedler (1967) mengidentifikasi ketiga unsur dalam situasi kerja untuk membantu menentukan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu hubungan pemimpin, anggota, struktur tugas dan posisi kekuasaan pemimpin yang didapatkan dan wewenang formal.

Situasi dinilai dalam istilah situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan apabila dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas akan efektif. Bila situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan hanya moderat, tipe hubungan manusiawi atau yang toleran dan lunak (*lenient*) akan efektif.

KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja mempunyai peran penting dalam rangka mendukung tercapainya tujuan instansi. Kepuasan kerja memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi, serta merangsang semangat kerja dan loyalitas pegawai. Banyak definisi tentang kepuasan kerja yang dikemukakan oleh sejumlah ahli.

Menurut Miner (1988), kepuasan kerja seringkali disamakan dengan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Sikap di sini diartikan sebagai tingkat perasaan positif atau negatif yang dirasakan seseorang terhadap obyek tertentu, seperti tempat, benda, atau orang lain. Robbins (1993) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut pandangan Luthans (1995),

kepuasan kerja merupakan hasil persepsi pegawai tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Karena ini adalah masalah persepsi, maka kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang berbeda dengan orang lain, karena hal yang dianggap penting oleh masing-masing orang adalah berbeda. Luthans (1995) membagi kepuasan kerja menjadi 3 dimensi :1.Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Atau hal ini tidak dapat dinyatakan, tetapi akan tercermin dalam sikap pegawai; 2. Kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai, atau bahkan melebihi dari yang diharapkan, misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukannya dan berharap mendapat imbalan yang sepadan. Pada kenyataannya, dia mendapat gaji sesuai dengan yang diharapkan dan mendapat pujian dari atasan karena prestasi yang mampu diraihinya. Maka pegawai seperti ini akan merasa puas dalam bekerja; 3.Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan tercermin melalui sikap, misalnya dia akan semakin loyal pada instansi, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi, tertib, dan mematuhi aturan-aturan yang ditetapkan instansi, serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.

Locke (1976) dalam Noe et al (1999), Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan senang atau emosi positif yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya, ia juga menegaskan bahwa kepuasan kerja berkenaan dengan individu bukan keluarga dan menyangkut kondisi masa lalu.

Dari definisi tersebut terdapat tiga aspek kepuasan yaitu :1.Kepuasan kerja merupakan fungsi dari nilai – nilai apa yang diinginkan seseorang secara sadar atau tidak untuk diraih;2.Masing – masing karyawan mempunyai pandangan yang berbeda mengenai nilai mana yang penting dalam penentuan bentuk dan kepuasan kerja; 3.Persepsi seseorang tentang keadaan sekarang berhubungan dengan nilai – nilai (*values*) yang berarti bagi individu.

MOTIVASI

Morrison (1993) memberikan pengertian motivasi sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek/sasarannya maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektivitas kerja dapat dicapai. Lebih lanjut untuk memperjelas mengenai pengertian motivasi, maka penyusun akan mengemukakan beberapa pendapat sebagai berikut

Menurut James L. Gibson (1997), motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Sedangkan Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki (1992) memberikan pengertian motivasi sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan pengarahan. Dari kedua penjelasan tersebut mempunyai suatu pengertian bahwa motivasi dapat diartikan sebagai pemberian dorongan batin supaya pihak lain bergerak/melakukan tindakan tertentu.

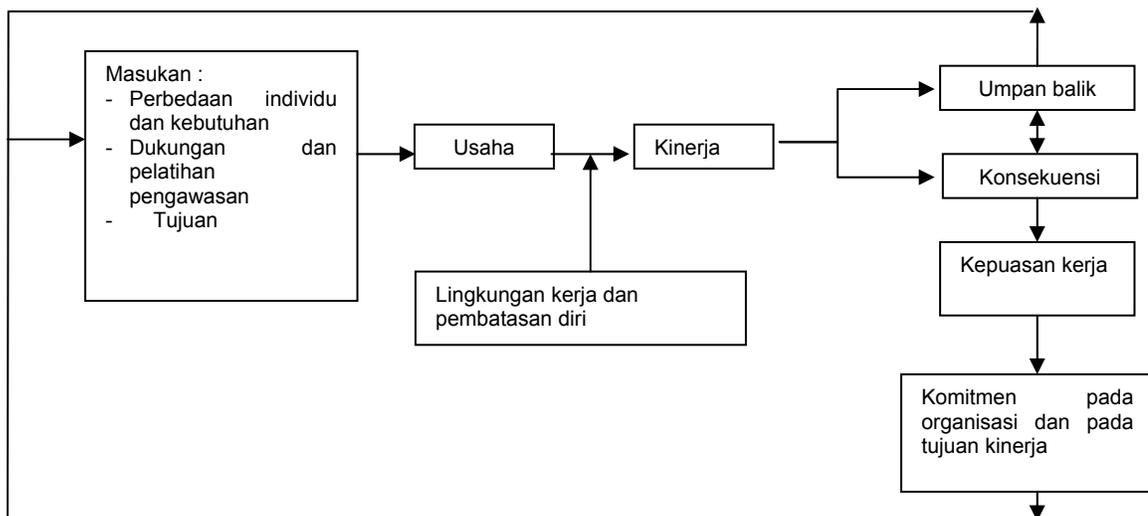
Teori motivasi McClelland memfokuskan pada kebutuhan untuk pencapaian (*achievement = nAch*), afiliasi (*affiliation — nAff*), dan kekuasaan (*power = nPower*). Berdasarkan teori ini, kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dibangun dan dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan. Orang yang tinggi dalam nAch akan lebih menyukai pekerjaan dengan tanggung-jawab individu, umpan balik dan kinerja, dan tujuan yang lebih menantang. Eksekutif yang berhasil biasanya mempunyai nPower yang lebih tinggi dibanding nAff mereka.

Herzberg meyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Faktor *higiene* seperti kebijakan perusahaan, supervisi, dan gaji dapat menghilangkan ketidakpuasan. Faktor *higiene* ini berhubungan erat dengan konteks pekerjaan. Perbaikan konteks pekerjaan tidak mengarah pada kepuasan yang lebih besar, tetapi diharapkan akan mengurangi

ketidakpuasan. Di lain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung-jawab dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator atau pemuas ini berhubungan erat dengan isi pekerjaan (*job contents*). Perbaikan dalam isi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja lebih baik.

Terdapat dua teori motivasi yang cukup terkenal dalam kategori teori proses, yaitu teori keadilan (*equity theory*), dan teori pengharapan (*expectancy theory*). Dalam teori keadilan, orang akan membandingkan upah dan juga input mereka dengan orang lainnya, kemudian mereka termotivasi untuk berperilaku tertentu untuk menyesuaikan ketidakadilan yang

dipersepsikannya. Perasaan ketidakadilan akan mendorong pada turunnya kinerja ataupun meningkatnya perputaran kerja (*turnover*). Teori pengharapan berargumentasi bahwa motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu yang berhubungan dengan hubungan usaha-kinerja (*expectancy* = pengharapan), hubungan kerja-hasil (*instrumentality* = perantara), dan persepsi pentingnya berbagai macam hasil pekerjaan (*valence* = valensi). Untuk lebih memberikan yang umum tentang motivasi dan kinerja maka dapat digambarkan dalam sistem motivasi kinerja sebagai berikut : (Kreitner, 1992)



Gambar 2 tersebut menunjukkan bahwa ada empat tipe masukan yang mempengaruhi usaha dan kinerja seseorang, yaitu perbedaan-perbedaan individu dan kebutuhan, dukungan dan pelatihan pengawasan, tujuan kinerja, dan karakteristik pekerjaan. Perbedaan-perbedaan seperti etika, ketrampilan, kemampuan, nilai-nilai, karakteristik kepribadian, konsep diri, dan kebutuhan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dukungan merupakan pemberian sumber daya yang mendalam kepada karyawan agar pekerjaannya dapat terselesaikan. Sedangkan pelatihan memberikan arah, nasehat dan bimbingan kepada karyawan. Karena segala perilaku karyawan diarahkan pada pencapaian

tujuan, maka penetapan tujuan merupakan masukan yang sangat penting. Tujuan dan rencana tindakan akan memberikan arah dan bimbingan tentang bagaimana memanfaatkan waktu pada suatu tugas dan pekerjaan tertentu. Sedangkan karakteristik pekerjaan menunjukkan tipe pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan.

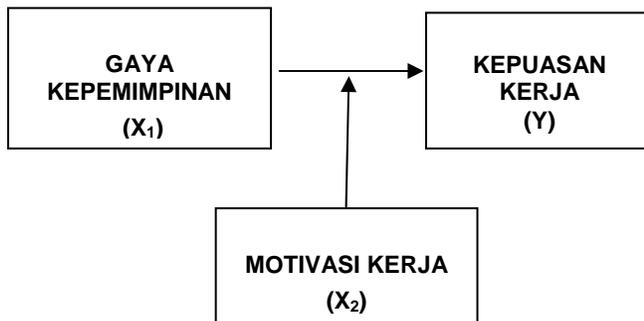
Usaha dan kinerja juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan pembatasan-pembatasan dari luar seperti bahan mentah yang cacat, peralatan-peralatan yang rusak, manajemen yang tidak baik, pertimbangan ekonomi, yang kesemuanya dapat mengurangi kemampuan individu untuk mengolah masukan menjadi hasil kinerja yang diinginkan.

HIPOTESIS PENELITIAN

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan moderasi motivasi.

MODEL PENELITIAN

Gambar 2
Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Teknik Sampling

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling method* dengan kriteria karyawan / bawahan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Grobogan. Pendidikan minimal SMU atau sederajat dan telah memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Jumlah karyawan / bawahan yang ada di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Grobogan adalah 117 orang yang terdiri dari 95 orang PPK dan 22 orang Staf Sekretariat. Dalam menentukan besarnya sampel penelitian, peneliti berpedoman pada pemikiran Roscoe (1975) yang dikutip oleh Sekaran (1992), yaitu ukuran sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 adalah telah mencukupi untuk digunakan dalam semua penelitian.

Definisi variabel

Variabel adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Suharni,1993). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gaya kepemimpinan (*Independent variable*) menggunakan definisi Ohio State University (1976), yang terdiri dari :1.*Initiating structure* menjelaskan bahwa seorang pemimpin untuk mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi; 2 Struktur peran dalam pencapaian tujuan, organisasi dan tata cara pelaksanaannya; 3.*Consideration* menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan.

Kepuasan Kerja Locke (1976) yang dikutip dari Noe et al (1999), Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan senang atau emosi positif yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya.

Motivasi adalah sesuatu didalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku dalam arah tekad tertentu sesuai tujuannya. Metode penghitungannya dengan menggunakan teori pengharapan (*Ecpectancy Theory*)

III. METODE PENELITIAN

Pengolahan uji validitas dilakukan dengan *Person-correlation* yaitu mengetahui korelasi antara item dengan faktor. Kaidah yang digunakan untuk mempertahankan suatu butir adalah: 1.Korelasi antara butir dengan faktor harus positif; 2.Peluang ralat (p) dari korelasi tersebut maksimum 5 %.

Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur akan semakin tepat alat pengukur tersebut. Sebaliknya semakin rendah reliabilitas dari alat pengukur, maka alat pengukur tersebut semakin tidak tepat. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *alpha cronbach*. Suatu kuesioner dikatakan reliabel, apabila mempunyai alpha lebih dari 0,5.

Adapun melihat adanya pengaruh variable independent terhadap dependenyanya digunakan regresi sebagai *main effect*. Sedangkan pengaruh moderasi digunakan *moderated regression analysis*.

IV. ANALISIS DATA

IDENTITAS RESPONDEN

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki sebanyak 72% (54 orang), sedangkan responden perempuan sebanyak 28% (21 orang). Usia reponden terbesar antara 41 tahun - 46 tahun yaitu sebanyak 34,7

% (26 orang). Kemudian responden yang berusia 36 tahun - 40 tahun sebanyak 25,3 % (19 orang). Tingkat pendidikan responden mayoritas SLTA yaitu sebanyak 56 % (42 orang); sedangkan responden lainnya yang mempunyai pendidikan S1 sebanyak 26,7 % (20 orang) dan responden yang mempunyai pendidikan D3 dalam penelitian ini sebanyak 17,3 % (13 orang). Masa Kerja responden mayoritas antara 16 tahun – 20 tahun sebanyak 44 % (33 orang) dan responden yang masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 21,3% (16 orang).

DESKRIPTIF VARIABEL

Table 1
Deskriptif Variabel

		Statistics		
		Gaya Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja
N	Valid	75	75	75
	Missing	0	0	0
Mean		67.19	97.97	77.23
Median		67.00	100.00	77.00
Mode		66	102	69
Std. Deviation		9.968	11.410	6.978
Range		42	51	34
Minimum		42	68	59
Maximum		84	119	93

Sumber : Lampiran Output SPSS

Berdasarkan tabel di atas hasil pengukuran terhadap variabel gaya kepemimpinan menggambarkan bahwa rata-rata (*mean*) skor total gaya kepemimpinan adalah 67,19 yang diperoleh dari jumlah skor total kuesioner gaya kepemimpinan dibagi dengan jumlah butir pertanyaan kuesioner gaya kepemimpinan sebanyak 12 butir. Nilai yang paling sering muncul (*mode*) adalah 66, dengan nilai median adalah 67. Untuk variabel gaya kepemimpinan skor jawaban responden berkisar antara 42 (terendah) sampai dengan 84 (tertinggi). Rentang jawaban kuesioner gaya kepemimpinan berkisar dari skor terendah sampai dengan skor tertinggi adalah 12 sampai dengan 84.

Variabel motivasi kerja menggambarkan bahwa rata-rata (*mean*) skor total motivasi kerja adalah 97,97 yang diperoleh dari jumlah skor total kuesioner motivasi kerja dibagi dengan jumlah butir pertanyaan kuesioner motivasi kerja sebanyak 17 butir. Nilai yang paling sering muncul (*mode*) adalah 102, dengan nilai median adalah 100. Untuk variabel motivasi kerja skor jawaban responden berkisar antara 68 (terendah) sampai dengan 119 (tertinggi). Rentang jawaban kuesioner motivasi kerja berkisar dari skor terendah sampai dengan skor tertinggi adalah 17 sampai dengan 119.

Variabel kepuasan kerja menggambarkan bahwa rata-rata (*mean*) skor total kepuasan kerja adalah 77,23 yang diperoleh dari jumlah skor total kuesioner kepuasan kerja dibagi dengan jumlah butir pertanyaan kuesioner kepuasan kerja

sebanyak 14 butir. Nilai yang paling sering muncul (*mode*) adalah 69, dengan nilai median adalah 77. Untuk variabel kepuasan kerja skor jawaban responden berkisar antara 59 (terendah) sampai dengan 93 (tertinggi). Rentang jawaban kuesioner kepuasan kerja berkisar dari skor terendah sampai dengan skor tertinggi adalah 14 sampai dengan 93.

PENGUJIAN INSTRUMEN PENELITIAN

Pada penelitian ini ada dua prosedur yang dilakukan untuk mengukur validitas dan reliabilitas data, yaitu : (1). Uji validitas dengan melihat koefisien korelasi antara butir-butir pertanyaan dengan faktor harus positif dan peluang ralat (p) dari korelasi tersebut maksimum 5 %, (2). Uji reliabilitas dengan melihat koefisien Cronbach Alpha. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai dari koefisien korelasi masing-masing butir pertanyaan berkorelasi positif terhadap skor totalnya dan nilai Sig lebih kecil dari 0,05 (taraf signifikansi $\alpha = 5\%$). Sedangkan nilai reliabilitas dilihat dari Cronbach Alpha dari suatu konstruk atau variabel penelitian dimana dalam penelitian ini lebih besar atau sama dengan 0,6 dianggap reliabel sebagaimana disyaratkan oleh Nunally (1978).

Tabel 2
Validitas dan Reliabilitas Variabel

variabel	Jumlah item	Koef..korelasi antara	Signifikansi	Cronbach Alfa
Gaya kepemimpinan	12 item	.535 s/d .719	.000	.8680
Motivasi	17 item	.464 s/d .740	.000	.8862
Kepuasan kerja	14 item	.381 s/d .659	.000	.8680

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa untuk variabel gaya kepemimpinan dari 12 item nilai koefisien korelasi antara .535 s/d .719 dan sigifikansinya .000 sehingga dikatakan valid. Motivasi dari 17 item nilai koefisien korelasi antara .464 s/d .740 dan signifikansinya .000 sehingga valid. Sedangkan Kepuasan Kerja dari 14 item nilai koefisien korelasi antara .381 s/d .659 dan signifikansinya .000 sehingga valid. menunjukkan masing-masing butir pertanyaan

atau instrumen dari variabel gaya kepemimpinan adalah valid. Sedangkan reliabilitas ketiga variable .8680 gaya kepemimpinan, .8862 motivasi dan .7908 kepuasan kerja, sehingga masing masing variabel dinyatakan reliable karena nilainya lebih besar dari .6000.

PENGUJIAN HIPOTESIS PENELITIAN

Penelitian ini menguji dua hipotesis, yaitu sebagai berikut :

1. Hipotesis 1

Tabel 3
Koefisien regresi

Variabel	Beta Standardized	t	Sig.
Gaya Kepemimpinan	0,802	11.464	,000
R	0,802		
R Square	0,643		
Adjusted R Square	0,638		

Dependentvariable; kepuasan kerja

Dari table dapat dibuat persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

Standardized : $Y = 0,802 X1 + e$

Interprestasi hasil analisis regresi antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja adalah bahwa koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan bertanda positif sebesar 0,802, maksudnya bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan pengaruhnya searah terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 3 di atas nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0,638 atau 63,8 %, hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 63,8 % atau dengan kata lain variasi nilai variabel kepuasan kerja ditentukan oleh variasi nilai variabel gaya kepemimpinan sebesar 63,8%, sedangkan sisanya 36,2% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dibahas dalam model penelitian ini.

Dari hasil uji t diperoleh hasil bahwa nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan sebesar 11,464. Oleh karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel (11,464 > 1,645) dan probabilitas yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dari toleransi kesalahan 5%, maka hipotesis pertama **didukung**, yang artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 2

Tabel 4.
Regresi Gaya Kepemimpinan Terhadap
Kepuasan Kerja

Variabel	Beta	t	Sig.
Langkah 1 :			
Gaya Kepemimpinan	0,429	4,116	0,000
Motivasi Kerja	0,465	4,464	0,000
R	0,849		
R Square	0,720		
Adjusted R Square	0,713		
F	92,706		
Sig	0,000		

Sumber : Lampiran Output SPSS

Persamaan regresi dari langkah 1 adalah sebagai berikut :

Standardized : $Y = 0,429 X_1 + 0,465 X_2 + e$

Interprestasi hasil analisis regresi antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap variabel kepuasan kerja adalah bahwa seluruh koefisien regresi yang dihasilkan bertanda positif masing-masing sebesar 0,429 dan 0,465, artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan pengaruhnya searah terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 4.10 di atas nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,713 atau 71,3%, hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 71,3% atau dengan kata lain variasi nilai variabel kepuasan kerja ditentukan oleh variasi nilai variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebesar 71,3%, sedangkan sisanya 28,7 % dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dibahas dalam model penelitian ini.

Hasil uji F dari persamaan regresi di atas diperoleh nilai F hitung sebesar 92,706 dengan nilai F tabel sebesar 3,92, dan signifikan pada 0,000. Dikarenakan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($92,706 > 3,92$) dan signifikan pada 0,000, oleh karenanya dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja layak digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja.

Hasil uji t diperoleh hasil bahwa nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan sebesar 4,116. Oleh karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($4,116 > 1,645$) dan probabilitas yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dari toleransi kesalahan 5%, artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan nilai t hitung variabel motivasi kerja sebesar 4,464. Oleh karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($4,464 > 1,645$) dan probabilitas yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dari toleransi kesalahan 5%, artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Tabel 5
Regresi Gaya Kepemimpinan Terhadap
Kepuasan Kerja Dimoderasi Motivasi Kerja

Variabel	Beta	t	Sig.
Langkah 2 :			
Gaya Kepemimpinan	0,588	5,666	0,000
Motivasi Kerja	0,789	6,226	0,000
Interaksi $X_1 \times X_2$	0,512	3,878	0,000
R	0,877		
R Square	0,769		
Adjusted R Square	0,759		
ΔR Square	0,046		
F	78,868		
Sig	0,000		
ΔF Change	15,039		

Sumber : Lampiran Output SPSS

Persamaan regresi dari langkah 2 adalah sebagai berikut :

Standardized : $Y = 0,588 X_1 + 0,789 X_2 + 0,512 X_1 \cdot X_2 + e$

Interprestasi hasil analisis regresi antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja dengan dimoderasi motivasi kerja

adalah bahwa seluruh koefisien regresi yang dihasilkan bertanda positif masing-masing sebesar 0,588; 0,789 dan 0,512, artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan variabel moderasi yang merupakan hasil interaksi gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan pengaruhnya searah terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 5 di atas nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,759 atau 75,9%, hal ini berarti variabel variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan variabel moderasi yang merupakan hasil interaksi gaya kepemimpinan dan motivasi kerja mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 75,9% atau dengan kata lain variasi nilai variabel kepuasan kerja ditentukan oleh variasi nilai variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan variabel moderasi yang merupakan hasil interaksi gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebesar 75,9%, sedangkan sisanya 24,1% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dibahas dalam model penelitian ini.

Hasil uji F dari persamaan regresi di atas diperoleh nilai F hitung sebesar 78,868 dengan nilai F tabel sebesar 3,92, dan signifikan pada 0,000. Dikarenakan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($78,868 > 3,92$) dan signifikan pada 0,000, oleh karenanya dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan variabel moderasi yang merupakan hasil interaksi gaya kepemimpinan dan motivasi kerja layak digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja.

Untuk menguji hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan moderasi motivasi kerja dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien determinasi (R^2) pada langkah 1 dan langkah 2. Seperti ditunjukkan pada tabel 4.9, variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dapat secara signifikan menjelaskan variasi dalam variabel kepuasan kerja sebesar 0,713 atau 71,3%. Namun setelah dilakukan interaksi antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dimasukkan sebagai pemoderasi menunjukkan nilai koefisien

determinasi (R^2) sebesar 0,759 atau 75,9 % (lihat tabel 4.11), sehingga dengan membandingkan kedua hasil tersebut terjadi penguatan nilai koefisien determinasi (R^2) secara signifikan sebesar 0,046 atau 4,6% ($\Delta R^2 = 0,759 - 0,713 = 0,046$), sehingga hipotesis kedua **didukung**, yang artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan moderasi motivasi kerja karena variabel motivasi kerja sebagai variabel moderasi mampu menjelaskan 4,6% lebih dari yang dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian diperoleh hasil bahwa seluruh instrumen penelitian ini, yang meliputi instrumen yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja dinyatakan valid dan reliabel (andal).

Hasil analisis regresi antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja adalah bahwa koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan bertanda positif sebesar 0,802, maksudnya bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan pengaruhnya searah terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisis regresi antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja dengan dimoderasi motivasi kerja adalah bahwa seluruh koefisien regresi yang dihasilkan bertanda positif masing-masing sebesar 0,588 67 789 dan 0,512, artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan variabel moderasi yang merupakan hasil interaksi gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan pengaruhnya searah terhadap kepuasan kerja.

Terjadi penguatan nilai koefisien determinasi (R^2) secara signifikan sebesar 0,046 atau 4,6% ($\Delta R^2 = 0,759 - 0,713 = 0,046$), sehingga hipotesis kedua **didukung**, yang artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan moderasi motivasi kerja.

SARAN

Peneliti yang tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai masalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja disarankan untuk menambah variabel-variabel lain, misalnya komitmen organisasional, kepuasan gaji, kemampuan kerja, , karena kinerja pegawai sendiri dipengaruhi tidak hanya oleh variabel gaya kepemimpinan dan

motivasi kerja, sehingga diharapkan hasil penelitian selanjutnya memberikan hasil yang lebih cermat dan akurat.

Bagi peneliti, disarankan agar dalam menggunakan model persamaan regresi perlu untuk mempertimbangkan melihat pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen, misalnya dengan menambahkan variabel *intervening* (mediasi).

DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M. A, 1987. Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72: 382-386.
- Annastasia, A. 1979. *Field of Applied Psychology*. McGraw-Hill. Inc.
- Arbuckle, J. 1992. *AMOS 3.1 Documentation Package*. Temple University: Pennsylvania
- Arnold, H.J., & Feldman, D.C. 1982. A Multivariate analysis of determinant of job turnover". *Journal of Applied Psychology*, 67 (3) : 350-360
- Bartol, K. M., Martin, D.C. 1989. Effect of Dependence, Dependence Threats and Pay Secrecy on Managerial Pay Allocation. *Journal of Applied Psychology*, 74: 105-113.
- Billings, R.S., & Becker, T.E. 1993. Profile of Commitment: An empirical test. *Journal of Organization Behavior*, 14: 177-190.
- Byars, L.L., & Rue, L.W. 1997. *Human Resource Management*. McGraw – Hill. Inc. Irwin.
- Carten, J.M., & Spector, P.E. 1987. Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta Analytic Test of the Muchinsky Model. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3): 374-381.
- Carrel, M.R., Elbert, N.F., & Hatfield, R.D. 1995. *Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Crammer, D. 1996. Job Satisfaction and Organizational Cobtinuance Commitment : A Two Wave Panel Study: *Journal of Organizational Behavior*, 17: 389-400.
- Dalton, D.R., & Todor, W.D. 1993. Turnover, transfer, absteemism : An interdependent Perspective. *Journal of Management*, 19 (2) : 193-219.
- Hackett, R.D., Bycio, P., & Hausdorf, P.A. 1994. Further Assesment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1) : 15-23
- Hair, J. F., Anderson, E., Tatham, L., & Black, G. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall International. Inc.

- Harder, J. W. 1992. Play for Pay: Effect of Inequity in a Pay-for-Performance Context. *Administrative Science Quarterly*, 37: 321-335.
- Heneman, R.L., Greenberger, D.B, & Strasser, S. 1988. The Relationship Between Pay-for-Performance Perceptions and Pay Satisfaction. *Personnel Psychology*, 41: 745-759
- Hollenbeck, J. R., & Williams, C. R. 1986. Turnover Functionality versus turnover frequency : A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4) : 606-611
- Hulin, C.L, Roznowski, M., Hachiya, D. 1985. Alternative Opportunities and Withdrawal Decision: Empirical Theoretical Discrepancies and an Integration. *Psychological Bulletin*, 97 (2) : 233-250.
- Jackson, L. A., Sullivan, L. A., & Gardner. P.D. 1992. Explaining Gender Differences in Self Pay Expectation: Social Comparison Standards and Perceptions of Fair Pay. *Journal of Applied Psychology*, 77 (5) : 651-663.
- Judge, T. A. 1993. Does affective disposition the relationship between job satisfaction and voluntary turnover?. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3) : 395-401.
- Judge, T. A. & Welbourne, T. M. 1994. A Confirmatory investigation of dimensionality of pay satisfaction quistionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3) : 457-467.
- Lee, T.W., & Mitchell, T.R. 1994. An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover". *Academy Management Journal*, Vol. 19, p. 51-89.
- Lee. T.W., Ashford S. J., Walsh, J.P., & Mowday, R. T. 1992. Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Process. *Journal of Management*, 18 (1) : 15-32.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K. Reid, F., & Sirola, W. 1998. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?". *Journal of Organizational Behavior*, 19: 305-320
- Michaels, C.E., & Spector, P.E. 1982. Causes of employee turnover, A test of Mobley, Griffeth, Hand and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67: 53-59
- Meyer, J. P., Allen, N. J, & Smith, C.A. 1993. Commitment to Organizations and Occupation; Extension and Test of Three Component Conceptualization., *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 538-551
- Meyer, P., Irving, G., & Allen, N.J. 1998. Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19 : 29 – 52.
- Motowildo, S. J. 1982. Relationship between self rated performance and pay satisfaction among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 67 (2): 209-213.
- Motowildo, S. J. 1983. Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation. *Journal of Applied Psychology*, 84: 408-414.
- Mowday, R. T. 1981. Viewing turnover from the perspective of those who remain: Relationship of job attitudes to

- attribution the cause of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 66 (1) : 120-123.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. 1979. Review and Conceptual Analysis of Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 36 (3): 493-521.
- Neilly, Kevin, M., & Goldsmith, R, E. 1991. Moderating effect of gender and performance on Job satisfaction and intention to leave. *Journal of Business Research*. 22: 219-232.
- O'Reilly, C.A., & Caldwell, D.F. 1980. Job choice; the impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65 (5): 559-565.
- Porter, J., Steers, R.M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians', *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Price, J. E., & Mueller, C. 1981. A Causal Model Turnover for Nurses'. *Academy Management Journal*. 24 (3): 88-109.
- Reslult, C. E., & Farrel, D. 1983. A Longitudinal test of investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in reward, cost alternatives and investment. *Journal of Applied Psychology*. 68: 429-438.
- Shore, L., & Martin, H. 1989. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42 (7): 625-638.
- Schermerhorn, Hunt, & Osborn. 1997. *Organizational Behavior*. John Willey and Son. Ind.
- Staw, B. W. (1991). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior: Job Satisfaction and Expression of Emotion in Organizations*. Maxwell MacMillan.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. 1984. A Review and Meta-analysis of Research on the relationship Between Behavioral Intentions and Employees' Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69 : 673-683.
- Suartana, I. W. 2000. *Anteseden dan Konsekuensi Job Insecurity dan Keinginan Berpindah pada Internal Auditor*. Tesis Msi UGM. Tidak dipublikasikan.
- Suwandi & Indriantoro, N. 1999. Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik. *Journal Riset Akuntansi Indonesia*, 2 (2): 173- 195.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. 1992. Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*. 18: 153-167.
- Vest M. J., Scott, K. D., & Markham, S. E. 1994. Self Rated Performance and Pay Satisfaction, Merit Increase Satisfaction, and Instrumentality Beliefs in a Merit Pay Environment, *Journal of Business and Psychology*, 9 (2): 171-181.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. 1986. Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A realysis using latent variable structural equation method. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2): 219-231.

Yunilma, 2000. Persepsi Auditor Tentang Pengaruh Struktur Audit dan Prinsip Organisasi Terhadap Konflik Peran dan Ketidakjelasan Peran Serta Konsekuensinya. Tesis Msi UGM. Tidak dipublikasikan.

Zeffane, R. M. 1994. Understanding Employee Turnover: The Need for Contingency Approach. *International Journal of Manpower*, 14 (9): 23-27.