

**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/yunior dalam prakteknya di dunia kerja. Hal-hal yang menyebabkan kurangnya kepuasan kerja para akuntan pemula/yunior 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 Indriatoro (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 Indriatoro (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 supportif 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. Ganjaran 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

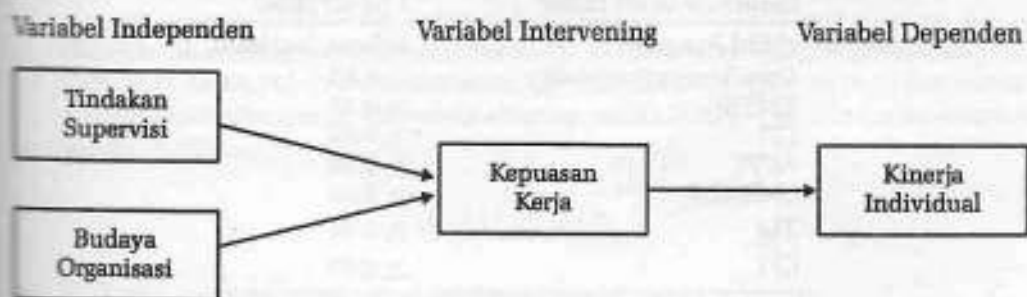
Definisi operasional variabel memberikan batasan dan penjelasan mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

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 Emban 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 Organisasional 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

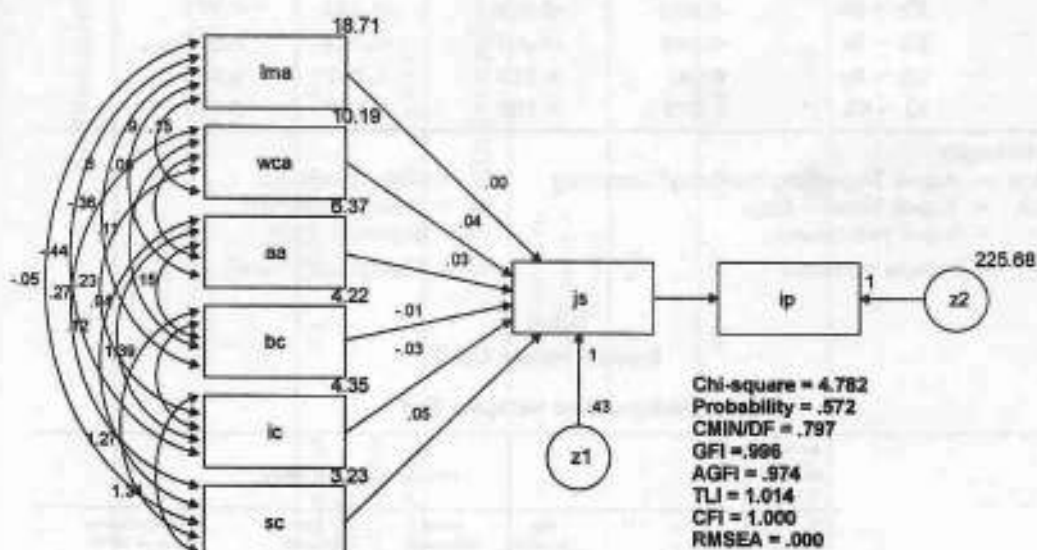


Table 6
Evaluation of Goodness of Fit Indices Criteria

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 → Akm	0.005	0.028	0.365	0.722
Kk → Akk	0.041	0.191	2.309	0.021
Kk → Ap	0.027	0.098	1.315	0.188
Kk → Bb	-0.006	-0.018	-0.291	0.771
Kk → Bi	-0.026	-0.077	-1.218	0.223
Kk → Bs	0.047	0.122	1.916	0.055
Ki → 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	.894	-1.07E-02	.54	-1.07	1.04
	Equal variance not assumed			-.020	272.821	.894	-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	99% Confidence Interval of the Difference	
KK	Equal variance assumed	.004	1.676	273	.095	.14	8.53E-02	.50E-02	.31
	Equal variance not assumed		1.690	264.516	.094	.14	8.53E-02	.46E-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% Confidence Interval of the Difference	
KI	Equal variance assumed	.016	3.448	273	.001	5.99	1.74	2.57	9.41
	Equal variance not assumed		3.443	267.782	.001	5.99	1.74	2.57	9.42