

## ANALISIS VARIABEL ANTESEDEN PERILAKU AUDITOR INTERNAL DAN KONSEKUENSINYA TERHADAP KINERJA (Studi pada di BUMN Kota Semarang)

Hanny Larasati, Herry Laksito<sup>1</sup>

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*This study aims to analyze and provide empirical evidence of influence culture organizational, leadership style, and monetary incentive as antecedent of organizational commitments, while time budget pressure, task complexity, and discussion of audit review as antecedent of motivation. This study is also examine the consequence of commitment organizational and motivation on the performance of internal auditor. The sample of this research is the auditor employed in state-owned business entities. this research was conducted with methods of survey of auditors who are in state-owned enterprises Semarang.*

*Samples taken with uses the technique purposive judgment of sampling. The criteria is an auditor who work on the state in the city of semarang, registered in the Compartments IAI Directory Public Accountant in 2012, and having experience working at least one year. The data conducted using a questionnaire propagated as much as 90 and only 58 a questionnaire that can be processed. Analysis of data analysis using methods path.*

*This research using program SPSS version 16.0 stating that organizational culture, leadership style, monetary incentive have positive effect on organizational commitment . Time budget pressure and discussion of audit review impact on motivation while task complexity have negative effect on motivation. Organizational commitment and motivation have positive effect on performance, while organizational culture, monetaryincentive, and time budget pressure have no effect on the performance of auditors.*

*Keywords: Motivation, Performance, Organizational Commitment, Organizational Culture, Leadership Style, Monetary Incentive, Time Budget Pressure, Task Complexity, Discussion of Audit Review.*

### PENDAHULUAN

Dalam menjalankan fungsi audit internal, maka perlu didukung oleh kinerja auditornya. Auditor internal memiliki peran penting dalam menjalankan fungsi pengawasan, sebagai penilai kecukupan struktur pengendalian intern, penilai efektivitas struktur pengendalian intern, dan penilai kualitas kerja. Oleh karena itu seorang auditor internal harus menerapkan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman (Libby, 1995; Meyer, 2003) disamping independensi yang dibutuhkan dalam menghasilkan audit yang berkualitas. Fungsi audit internal akan efektif dan optimum apabila kinerja auditor ditentukan oleh perilaku auditor tersebut. Perilaku auditor tersebut dapat terlihat dari komitmennya pada organisasi dan motivasinya untuk meningkatkan kinerjanya.

Perubahan lingkungan kerja profesional di organisasi/perusahaan mempengaruhi komitmen organisasi suatu auditor profesional. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Kalbers dan Cenker (2007), dalam penelitiannya tentang komitmen organisasional, perubahan ini meliputi perubahan pada profesi yang menyangkut pada hubungan perubahan lingkungan dengan komitmen organisasional di tempat kerja dan juga kepuasan kerja. Karyawan yang loyal terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi.

Komitmen profesional pada dasarnya dapat dijadikan gagasan yang mendorong motivasi seseorang dalam bekerja. Gibson *et al* (1993:94) mengutarakan bahwa motivasi adalah suatu konsep yang kita gunakan jika kita menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Motivasi juga dapat di artikan

---

sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Penelitian ini bertujuan menganalisa variabel-variabel anteseden dari perilaku auditor dan mengetahui konsekuensinya terhadap kinerja auditor tersebut. Komitmen organisasional pada auditor yang meliputi faktor anteseden yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan imbalan moneter. Motivasi kerja pada auditor yang meliputi faktor anteseden yaitu tekanan anggaran waktu, kompleksitas tugas, dan diskusi review audit. Penggunaan sampel pada penelitian ini yaitu pada auditor yang bekerja dalam Badan Usaha Milik Negara di Kota Semarang karena kota ini merupakan kota besar dan ibukota Jawa Tengah dimana relatif cukup banyak kantor wilayah BUMN. Semakin banyak BUMN yang berada dalam suatu kota, maka semakin banyak faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku auditor internal dalam melakukan kerjanya.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Teori Motivasi

Istilah motivasi awalnya berasal dari kata lain “*movere*” yang berarti “bergerak”. Definisi ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Luthan (2006) bahwa motivasi adalah sebuah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologi atau psikologis, yaitu adanya kekurangan kebutuhan dari segi fisiologi dan psikologi, yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan organisasi atau insentif. Dari definisi diatas dapat dijabarkan bahwa motivasi dimulai dengan adanya defisiensi fisiologi atau psikologi yang akhirnya mendorong untuk melakukan sesuatu yang nantinya akan memenuhi tujuan yaitu menghilangkan defisiensi tersebut. Motivasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi seseorang dalam lingkungan kerjanya.

### Akuntansi Keperilakuan

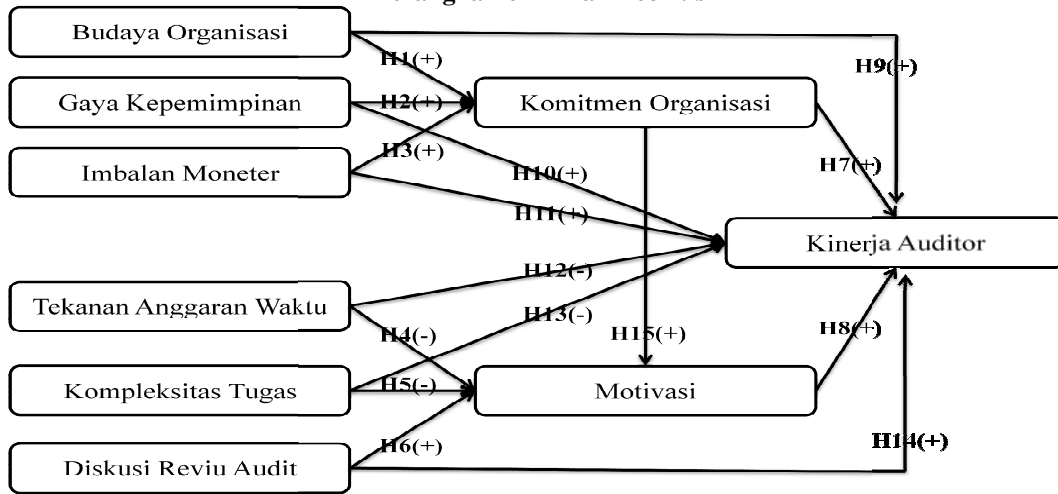
Akuntansi keperilakuan melengkapi data keuangan dan mengintegrasikan dimensi perilaku manusia dengan akuntansi tradisional. Konsep perilaku (*behavioral concept*) awalnya merupakan kajian utama dalam psikologi dan sosial psikologi. Namun faktor-faktor dalam psikologi dan sosial seperti faktor sikap, motivasi, persepsi dan personalitas juga relevan dengan akuntansi. Akuntansi keperilakuan mempertimbangkan antara perilaku manusia dan sistem akuntansi, menggambarkan dimensi-dimensi sosial dan budaya pada suatu organisasi sehingga menjadi pelengkap untuk informasi keuangan yang dilaporkan oleh paraakuntan. Awal perkembangan akuntansi keperilakuan menekankan pada aspek akuntansi manajemen, khususnya pada pembuatan anggaran. Tetapi domain dalam hal ini terus berkembang dan bergeser ke arah akuntansi keuangan, sistem informasi akuntansi, dan audit. Perkembangan yang pesat dari akuntansi keperilakuan disebabkan karena akuntansi secara simultan dihadapkan pada ilmu ilmu sosial menyeluruh mengenai bagaimana perilaku manusia dihadapkan pada data akuntansi dan keputusan bisnis, serta bagaimana akuntansi mempengaruhi keputusan bisnis dan perilaku manusia.

### Komitmen Organisasional

Konsep komitmen dimulai dengan konsep komitmen organisasional yang didasarkan pada premis bahwa individual membentuk suatu keterikatan (*attachment*) terhadap suatu organisasi (Ketchand dan Strawser, 1998 dalam Utami, 2006). Konsep mengenai komitmen organisasional karyawan telah mendapat perhatian yang luas dalam penelitian-penelitian organisasional belakangan ini. Aranya dan Ferris (1984) dalam Kalbers dan Cenker (2007) menyatakan beberapa alasan yang menyebabkan meningkatnya ketertarikan untuk menghubungkan konstruk ini, yaitu : 1) tingginya komitmen mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu yang terbaik bagi organisasi daripada rendahnya komitmen, 2) komitmen organisasi menjadi prediktor yang lebih baik mengenai *turnover* karyawan daripada kepuasan kerja, 3) komitmen organisasional dapat digunakan sebagai indikator efektivitas dari keseluruhan organisasi.

**Kerangka Pemikiran Teoritis**

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi merupakan norma-norma, keyakinan, prinsip-prinsip, dan cara perilaku yang dikombinasikan untuk memberikan setiap organisasi karakter yang berbeda (Arnold, 2005). Sedangkan komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday *et al.*, 1979). Beberapa penelitian sebelumnya memberikan bukti bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi (Odom *et al.*, 1990; Perry dan Porter, 1982). Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis penelitian adalah: *H1: Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi*

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi.**

Dalam teori kepemimpinan perilaku mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kelompok kerja (Kreitner dan Kinichi, 2005). Sedangkan, komitmen organisasi merupakan suatu kondisi dimana anggota organisasi merasa terikat oleh tindakan dan keyakinan mereka yang mempertahankan kegiatan mereka dan keterlibatan mereka dalam organisasi (Miller dan Lee, 2001). Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

*H2: Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi*

**Pengaruh Imbalan Moneter terhadap Komitmen Organisasi**

Imbalan moneter merupakan salah satu faktor yang mungkin dapat menentukan komitmen seseorang terhadap organisasinya. Imbalan moneter merupakan salah satu sistem penghargaan yang diberikan organisasi kepada anggotanya. Sedangkan komitmen organisasi merupakan tingkat sampai dimana seorang pegawai menyakini dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut (Mathis dan Jackson, 2004). Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

*H3.: Imbalan moneter mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen auditor terhadap organisasinya*

**Pengaruh Tekanan Anggaran Waktu terhadap Motivasi Auditor**

Auditor seringkali dihadapkan pada keterbatasan anggaran dan waktu audit. Tekanan anggaran waktu audit terjadi pada saat satuan kerja audit mengalokasikan sejumlah waktu audit yang sedikit yang digunakan oleh auditor untuk menyelesaikan prosedur audit tertentu (Margheim *et al.*, 2005). Berdasarkan pembahasan tersebut, penelitian ini menduga bahwa adanya tekanan anggaran waktu dapat menurunkan motivasi auditor untuk meningkatkan kinerjanya.

*H4: Tekanan anggaran waktu mempunyai pengaruh negatif terhadap motivasi auditor*

### **Pengaruh Kompleksitas Tugas terhadap Motivasi Auditor**

Kompleksitas tugas merupakan proses dari suatu tugas yang membutuhkan sejumlah struktur dan kejelasan tugas yang diberikan, sehingga kompleksitas tugas akan meningkat disebabkan meningkatnya sejumlah proses dan berkurangnya tingkat struktur (Campbell, 1988; Wood, 1986; Bonner dan Sprinkle, 2002). Sedangkan motivasi merupakan suatu keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Mathis dan Jackson, 2004). Berdasarkan pembahasan tersebut, hipotesis penelitian ini adalah:

*H5: Kompleksitas tugas mempunyai pengaruh negatif terhadap motivasi auditor*

### **Pengaruh Diskusi dalam Reviu Audit terhadap Motivasi Auditor**

Diskusi dalam reviu atas kertas kerja auditor perlu dilakukan karena diskusi dapat menyampaikan informasi mengenai alasan mengapa tugas dan prosedur audit menjadi penting. Diskusi dalam reviu kertas kerja audit memberikan lebih banyak penjelasan mengenai tugas audit, yang sebaliknya dapat menurunkan ketidakpastian tugas dan meningkatkan pemahaman akan kinerja penugasan (Earley, 1988; Sullivan, 1988). Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

*H6: Diskusi dalam reviu kertas kerja audit mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi auditor.*

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Auditor**

Mathis dan Jackson (2004) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat sampai dimana pegawai yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis yang terbentuk dalam penelitian adalah:

*H7: Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja auditor*

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Auditor**

Motivasi merupakan suatu konsep yang digunakan dalam menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku (Gibson *et al.*, 1993). Oleh karena itu, dapat diduga bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja auditor, sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

*H8: Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja auditor*

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor**

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai-nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang membentuk identitas organisasi dan membantu membentuk perilaku pegawai (Rashid *et al.*, 2003; Lund, 2003; Pool, 2000). Namun, budaya organisasi tidak hanya sebatas pemikiran, nilai-nilai, dan tindakan, namun lebih pada menyatukan pola yang dapat dibagi, dipelajari, disatukan pada tingkat kelompok, dan diinternalisasikan hanya oleh anggota organisasi (Lawson dan Shen, 1998 dalam Boon dan Arumugam, 2006). Oleh karena itu, beberapa penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi pemikiran, perasaan, interaksi, dan kinerja dalam organisasi (Saeed dan Hassan, 2000). Berdasarkan pembahasan tersebut, hipotesis yang terbentuk dalam penelitian adalah:

*H9: Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja auditor*

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang pimpinan pada saat pimpinan mempengaruhi perilaku bawahannya. Seseorang yang menjalankan fungsi manajemen berkewajiban mempengaruhi karyawan yang dibawahinya agar mereka tetap melaksanakan tugas dengan baik, memiliki dedikasi terhadap organisasi dan tetap merasa berkewajiban untuk mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2007). Berdasarkan pembahasan tersebut, hipotesis penelitian adalah:

*H10: Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja auditor.*

### **Pengaruh Imbalan Moneter terhadap Kinerja Auditor**

Imbalan moneter seringkali dinyatakan sebagai suatu metode untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja seseorang. Allen dan Helms (2001) menyatakan bahwa imbalan mempengaruhi motivasi dan motivasi mempengaruhi kinerja individu yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, imbalan moneter akan memotivasi seseorang untuk meningkatkan kerjanya dalam rangka memenuhi kebutuhannya, maka hipotesis yang terbentuk adalah:

*H11: Imbalan moneter mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja auditor*

### **Pengaruh Tekanan Anggaran Waktu terhadap Kinerja Auditor**

De Zoort dan Lord (1997) mendefinisikan tekanan anggaran waktu sebagai kendala waktu yang dan atau mungkin timbul dari keterbatasan sumberdaya yang dialokasikan untuk melaksanakan tugas. Menurut Ahituv dan Igbaria (1998), adanya tekanan anggaran waktu dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Auditor seringkali bekerja dalam keterbatasan waktu, sehingga dapat mempengaruhi kerjanya untuk memperoleh hasil audit yang berkualitas. Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis yang terbentuk adalah:

*H12: Tekanan anggaran waktu mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja auditor.*

### **Pengaruh Kompleksitas Tugas terhadap Kinerja Auditor**

Kompleksitas penugasan audit merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas audit. Menurut Libby dan Lipe (1992) dan Kennedy (1993) menyatakan bahwa kompleksitas penugasan audit dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas kerja. Hal tersebut dapat mempengaruhi usaha auditor untuk mencapai hasil audit yang berkualitas dengan meningkatkan kualitas kerjanya. Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis yang terbentuk adalah:

*H13: Kompleksitas penugasan audit mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja auditor*

### **Pengaruh Diskusi dalam Reviu Audit terhadap Kinerja Auditor**

Tujuan lain melakukan diskusi dalam reviu audit adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) dan pelatihan kerja (Libby dan Luft, 1993), namun masih sedikit pemahaman akan efektivitas dari diskusi atas temuan dan kinerja audit sebagai bagian dari prosedur reviu (Rich *et al.*, 1997). Sebagai suatu prosedur pengendalian kualitas audit, dokumentasi yang dipersiapkan oleh auditor haruslah selalu direviu oleh pimpinan dengan tujuan menyakinkan bahwa audit telah mengikuti standar audit yang berlaku umum, kebijakan dan prosedur organisasi yang telah ditetapkan (Louwers *et al.*, 2005). Berdasarkan pembahasan di atas, maka hipotesis yang terbentuk adalah:

*H14: Diskusi dalam reviu kertas kerja audit mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja auditor*

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Auditor**

Menurut Miller dan Lee (2001) komitmen organisasi merupakan suatu kondisi dimana anggota organisasi merasa terikat oleh tindakan dan keyakinan mereka yang mempertahankan kegiatan dan keterlibatan mereka dalam organisasi. Sedangkan motivasi merupakan suatu keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak (Mathis dan Jackson, 2004). Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

*H15: Komitmen auditor pada organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi auditor.*

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

Pada penelitian ini meneliti tentang budaya kerja, gaya kepemimpinan, imbalan moneter, tekanan anggaran waktu, kompleksitas tugas, diskusi reviu audit, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja auditor. Pada penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel, yaitu variabel dependen, variabel independen dan variabel anteseden. Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen (bebas). Variabel independen adalah variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Variabel anteseden



adalah variabel intervening yang letaknya mendahului variabel independen sebagai usaha peneliti untuk lebih dalam mengetahui hubungan tentang fenomena yang sedang diteliti.

Penelitian ini menguji variabel anteseden, yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, imbalan moneter, tekanan anggaran waktu, kompleksitas tugas, dan diskusi revidi audit. Sedangkan variabel independen yaitu komitmen organisasi dan motivasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja auditor.

### **Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel merupakan suatu cara untuk menemukan dan mengukur variabel-variabel tersebut di lapangan dengan merumuskan secara singkat dan jelas, serta tidak menimbulkan berbagai tafsiran. Pernyataan dalam kuesioner untuk masing-masing indikator variabel dalam penelitian ini diukur dengan skala likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban dari responden akan diberi skor dengan menggunakan 5 (lima) point skala Likert, mulai dari pernyataan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju (Sekaran, 2003). Pemilihan lima skala Likert ini dilakukan untuk meminimalisir terjadinya kemungkinan bahwa responden bimbang dengan banyaknya pilihan jawaban yang akan berdampak pada validitas data yang dihasilkan, karena asumsinya, apabila pilihan jawaban semakin sedikit maka batasan antara keduanya semakin jelas sehingga secara otomatis kesimpulan yang diambil akan semakin valid.

### **Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi sebagai objek atau sasaran penelitian adalah himpunan individu atau unit atau unsur atau elemen yang memiliki cara atau karakteristik yang sama. Populasi penelitian ini adalah auditor yang berada di BUMN Jawa tengah, khususnya kota Semarang. Metode pemilihan sampel adalah metode *purposive sampling* yang merupakan metode pengambilan sampel dengan didasarkan pada kriteria tertentu (Sekaran, 2003), yaitu:

- 1) Auditor internal yang melaksanakan pekerjaan di bidang auditing
- 2) Auditor internal yang telah lulus sertifikasi pembentukan auditor maupun belum, namun pernah mengikuti diklat sertifikasi.

### **Jenis Dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data primer. Unit analisis dari penelitian ini adalah auditor internal yang bekerja di BUMN Jawa Tengah. Sumber data dalam penelitian ini adalah skor masing-masing indikator variabel yang diperoleh dari pengisian kuesioner yang telah dibagikan kepada responden. Pada penelitian survei, penggunaan kuesioner merupakan hal pokok untuk pengumpulan data. Hasil kuesioner tersebut akan berupa angka-angka, tabel-tabel, analisa statistik, dan uraian serta kesimpulan hasil penelitian. Analisis data kuantitatif dilandaskan pada hasil kuesioner tersebut. Tujuan pokok pembuatan kuesioner adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survei dan untuk memperoleh informasi dengan reliabilitas dan validitas setinggi mungkin.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Deskriptif Objek Penelitian**

Subyek penelitian ini adalah jajaran auditor internal dan atau komite audit yang bekerja pada perusahaan BUMN. Penelitian dilakukan pada bulan Februari - Maret 2013 dengan mendistribusikan instrumen kuesioner ke perusahaan BUMN tersebut. Dari 90 kuesioner yang didistribusikan diperoleh pengembalian sebagai berikut :

**Data Pengembalian Kuesioner**

| <i>Perusahaan</i> | <i>Kuesioner yang didistribusikan</i> | <i>Kuesioner Kembali</i> |
|-------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| PT. KAI           | 10                                    | 5                        |
| PERHUTANI         | 10                                    | 6                        |
| PT. PLN           | 12                                    | 12                       |
| BULOG             | 11                                    | 9                        |
| PT. PN            | 10                                    | 6                        |
| JAMSOSTEK         | 10                                    | 4                        |
| TASPEN            | 12                                    | 9                        |
| PEGADAIAN         | 5                                     | 4                        |
| PERTANI           | 5                                     | 2                        |
| POS INDONESIA     | 5                                     | 1                        |
| Jumlah            | 90                                    | 58                       |

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

**Statistik Deskriptif**

Analisis statistik ini digunakan untuk memberikan gambaran dari suatu data yang dilihat dari nilai minimum, maksimum, mean, dan standar deviasi. Pada penelitian ini menggunakan variabel pengalaman kerja, objektivitas, integritas, kompetensi, dan komitmen organisasi untuk variabel independen dan kualitas hasil pemeriksaan sebagai variabel dependen. Tabel menunjukkan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan SPSS 16, sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

|                     | Jumlah item | Kisaran Teoritis | Kisaran Empiris | Rata-Rata Teoritis | Rata-Rata Empiris | Std. Deviation |
|---------------------|-------------|------------------|-----------------|--------------------|-------------------|----------------|
| Kinerja Auditor     | 9           | 4-45             | 30-43           | 27                 | 34.7759           | 3.38751        |
| Komitmen            | 12          | 12-60            | 39-60           | 36                 | 45.4483           | 4.73202        |
| Budaya Organisasi   | 8           | 8-40             | 22-37           | 24                 | 25.7241           | 2.60090        |
| Gaya Kepemimpinan   | 9           | 9-45             | 31-45           | 27                 | 36.3621           | 2.48997        |
| Imbalan Moneter     | 4           | 4-20             | 10-25           | 12                 | 15.0517           | 1.86775        |
| Motivasi            | 10          | 10-50            | 33-43           | 30                 | 37.5862           | 2.11954        |
| Anggaran Waktu      | 4           | 4-20             | 8-18            | 12                 | 11.9483           | 2.51607        |
| Kompeksitas Tugas   | 4           | 4-20             | 4-20            | 12                 | 11.2069           | 2.47626        |
| Diskusi Reviu Audit | 3           | 3-15             | 7-15            | 9                  | 10.3793           | 1.30891        |

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Skala pengukuran variabel Kinerja yang tinggi menunjukkan bahwa auditor memiliki kinerja yang tinggi dalam melakukan tugas penyusunan laporan keuangan. Skor jawaban yang digunakan untuk analisis data adalah merupakan skor rata-rata dari 9 item pertanyaan. Jawaban yang diberikan seluruh partisipan mempunyai rata-rata sebesar 34,77 menunjukkan bahwa secara umum auditor seringkali memiliki kinerja di atas skor median dari skala pengukurannya yaitu 27.

Skala pengukuran variabel Komitmen Auditor yang tinggi menunjukkan bahwa auditor memiliki komitmen yang kuat dengan organisasi dimana mereka bekerja. Skor jawaban yang digunakan untuk analisis data adalah merupakan skor dari 12 item pertanyaan. Jawaban yang diberikan seluruh partisipan mempunyai rata-rata sebesar 45,45 yang menunjukkan bahwa secara umum auditor memiliki komitmen di atas skor median dari skala pengukurannya yaitu 36.

Skala pengukuran variabel Budaya Organisasi yang tinggi menunjukkan bahwa auditor menilai bahwa instansi memiliki budaya yang kuat. Skor jawaban yang digunakan untuk analisis data adalah merupakan skor dari 8 item pertanyaan. Jawaban yang diberikan seluruh partisipan

mempunyai rata-rata sebesar 25,72 yang menunjukkan bahwa secara umum auditor menilai adanya budaya yang positif karena di atas skor median dari skala pengukurannya yaitu 24.

Skala pengukuran variabel Gaya Kepemimpinan yang tinggi menunjukkan bahwa auditor menilai bahwa instansi memiliki kepemimpinan dengan gaya yang baik. Skor jawaban yang digunakan untuk analisis data adalah merupakan skor dari 9 item pertanyaan. Jawaban yang diberikan seluruh partisipan mempunyai rata-rata sebesar 36,36 yang menunjukkan bahwa secara umum auditor menilai adanya gaya kepemimpinan yang mendukung kinerja karena di atas skor median dari skala pengukurannya yaitu 27.

Skala pengukuran variabel Imbalan moneter Organisasi yang tinggi menunjukkan bahwa auditor menilai bahwa mereka mendapatkan imbalan moneter yang baik. Skor jawaban yang digunakan untuk analisis data adalah merupakan skor dari 4 item pertanyaan. Jawaban yang diberikan seluruh partisipan mempunyai rata-rata sebesar 15,05 yang menunjukkan bahwa secara umum auditor menilai adanya imbalan moneter yang tinggi karena di atas skor median dari skala pengukurannya yaitu 12.

Skala pengukuran variabel Motivasi yang tinggi menunjukkan bahwa auditor menilai bahwa auditor memiliki motivasi yang tinggi. Skor jawaban yang digunakan untuk analisis data adalah merupakan skor dari 10 item pertanyaan. Jawaban yang diberikan seluruh partisipan mempunyai rata-rata sebesar 37,59 yang menunjukkan bahwa secara umum auditor memiliki motivasi yang tinggi karena di atas skor median dari skala pengukurannya yaitu 30.

Skala pengukuran variabel Anggaran Waktu yang tinggi menunjukkan bahwa auditor menilai bahwa mereka dibatasi oleh anggaran waktu yang ketat. Skor jawaban yang digunakan untuk analisis data adalah merupakan skor dari 4 item pertanyaan. Jawaban yang diberikan seluruh partisipan mempunyai rata-rata sebesar 11,95 yang menunjukkan bahwa secara umum auditor menilai adanya anggaran waktu positif relatif kecil karena berada di bawah skor median dari skala pengukurannya yaitu 12.

Skala pengukuran variabel Kompleksitas Tugas yang tinggi menunjukkan bahwa auditor menilai bahwa mereka menghadapi tugas yang kompleks. Skor jawaban yang digunakan untuk analisis data adalah merupakan skor dari 4 item pertanyaan. Jawaban yang diberikan seluruh partisipan mempunyai rata-rata sebesar 11,21 yang menunjukkan bahwa secara umum auditor menilai adanya kompleksitas tugas yang relatif rendah karena berada di bawah skor median dari skala pengukurannya yaitu 12.

Skala pengukuran variabel Diskusi Reviu audit yang tinggi menunjukkan bahwa auditor menilai bahwa instansi menerapkan adanya diskusi antar audito dalam reviu audit. Skor jawaban yang digunakan untuk analisis data adalah merupakan skor dari 3 item pertanyaan. Jawaban yang diberikan seluruh partisipan mempunyai rata-rata sebesar 10,38 yang menunjukkan bahwa secara umum auditor menilai adanya diskusi reviu audit yang baik karena di atas skor median dari skala pengukurannya yaitu 9.

## **Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil Penelitian menggunakan Uji t yang dapat dilihat pada tabel dibawah menunjukkan bahwa pada variabel pengalaman kerja, objektivitas, integritas, dan komitmen organisasi terdapat mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kualitas hasil audit. Sedangkan Independensi dan kompetensi tidak memiliki pengaruh yang signifikan



Persamaan Regresi Model 1

Coefficients<sup>a</sup>

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)      | -.622                       | 7.403      |                           | -.084 | .933 |                         |       |
| Budaya Organisasi | .437                        | .200       | .240                      | 2.187 | .033 | .854                    | 1.171 |
| Gaya Kepemimpinan | .691                        | .231       | .363                      | 2.986 | .004 | .694                    | 1.440 |
| Imbalan Moneter   | .646                        | .298       | .255                      | 2.167 | .035 | .743                    | 1.346 |

a. Dependent Variable: Komitmen

**1. Uji Hipotesis 1 : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Parameter estimasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai statistik t sebesar 2.187 dengan probabilitas = 0,033 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa apabila Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen organisasi. Artinya apabila budaya organisasi suatu perusahaan berjalan dengan baik dan efektif maka komitmen auditor terhadap organisasinya semakin besar. Hasil statistik ini berhasil **menerima hipotesis 1** yang diajukan.

**2. Uji Hipotesis 2 : Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi**

Parameter estimasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai statistik t sebesar 2.986 dengan probabilitas = 0,004 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen organisasi. Artinya apabila suatu organisasi mempunyai gaya kepemimpinan yang efektif maka komitmen dari anggota organisasi untuk lebih berusaha keras mencapai tujuan organisasi semakin besar. Hasil statistik ini berhasil **menerima hipotesis 2** yang diajukan.

**3. Uji Hipotesis 3 : Pengaruh Imbalan Moneter terhadap Komitmen Organisasi**

Parameter estimasi pengaruh Imbalan Moneter terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai statistik t sebesar 2.167 dengan probabilitas = 0,035 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Imbalan moneter memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar imbalan yang diterima oleh auditor maka komitmen auditor terhadap organisasinya semakin besar. Hasil statistik ini berhasil **menerima hipotesis 3** yang diajukan.

Persamaan Regresi Model 2

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|       |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)          | 28.628                      | 2.518      |                           | 11.368 | .000 |                         |       |
|       | Anggaran Waktu      | -.201                       | .095       | -.238                     | -2.105 | .040 | .842                    | 1.188 |
|       | Kompeksitas Tugas   | -.094                       | .096       | -.110                     | -.982  | .330 | .862                    | 1.161 |
|       | Diskusi Reviu Audit | .541                        | .215       | .334                      | 2.518  | .015 | .611                    | 1.636 |
|       | Komitmen            | .149                        | .060       | .334                      | 2.487  | .016 | .599                    | 1.670 |

a. Dependent Variable: Motivasi

**4. Uji hipotesis 4 : Pengaruh Tekanan Anggaran Waktu terhadap Motivasi Auditor**

Parameter estimasi pengaruh Tekanan anggaran waktu terhadap motivasi menunjukkan nilai statistik t sebesar -2.105 dengan probabilitas = 0,040 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Tekanan anggaran waktu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Hal ini mempunyai arti bahwa semakin sedikit waktu yang diberikan untuk pelaksanaan audit maka motivasi auditor untuk menyelesaikan tugasnya semakin besar. Hasil statistik ini berhasil **menerima hipotesis 4** yang diajukan.

**5. Uji Hipotesis 5 : Pengaruh Kompleksitas Tugas terhadap Motivasi Auditor**

Parameter estimasi pengaruh Kompleksitas tugas terhadap motivasi menunjukkan nilai statistik t sebesar -0.982 dengan probabilitas = 0,330 > 0,05. Nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa Kompleksitas tugas tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa kompleksitas tugas tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi auditor dalam meningkatkan kinerjanya. Hasil statistik ini **menolak hipotesis 5** yang diajukan.

**6. Uji Hipotesis 6 : Pengaruh Diskusi Reviu Audit terhadap Motivasi Auditor**

Parameter estimasi pengaruh Diskusi rereviu audit terhadap motivasi menunjukkan nilai statistik t sebesar 2.518 dengan probabilitas = 0,015 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Diskusi reviu audit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa diskusi reviu audit mempengaruhi secara positif motivasi auditor untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil statistik ini berhasil **menerima hipotesis 6** yang diajukan.

Tabel 5

Persamaan Regresi Model 3

Coefficients<sup>a</sup>

| Model               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|                     | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)        | -8.455                      | 6.251      |                           | -1.353 | .182 |                         |       |
| Komitmen            | .184                        | .073       | .257                      | 2.501  | .016 | .437                    | 2.291 |
| Budaya Organisasi   | -.043                       | .125       | -.033                     | -.347  | .730 | .499                    | 2.002 |
| Gaya Kepemimpinan   | .418                        | .138       | .307                      | 3.030  | .004 | .447                    | 2.238 |
| Imbalan Moneter     | -.242                       | .198       | -.133                     | -1.223 | .227 | .387                    | 2.586 |
| Motivasi            | .521                        | .149       | .326                      | 3.502  | .001 | .531                    | 1.883 |
| Anggaran Waktu      | .139                        | .110       | .103                      | 1.267  | .211 | .694                    | 1.441 |
| Kompeksitas Tugas   | -.383                       | .128       | -.280                     | -2.985 | .004 | .522                    | 1.916 |
| Diskusi Reviu Audit | .723                        | .342       | .279                      | 2.113  | .040 | .263                    | 3.804 |

**Uji Hipotesis 7: Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Auditor**

Parameter estimasi pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja auditor menunjukkan nilai statistik t sebesar 2.501 dengan probabilitas = 0,016 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja auditor. Hal ini mempunyai arti bahwa semakin kuat komitmen auditor terhadap organisasinya maka semakin baik pula kinerja auditor tersebut. Hasil statistik ini berhasil **menerima hipotesis 7** yang diajukan.

**Uji Hipotesis 8: Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Auditor**

Parameter estimasi pengaruh Motivasi terhadap kinerja auditor menunjukkan nilai statistik t sebesar 3.502 dengan probabilitas = 0,001 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja auditor. Hal ini mempunyai arti bahwa semakin tinggi motivasi auditor maka kinerjanya semakin baik. Hasil statistik ini **menerima hipotesis 8** yang diajukan.

**Uji Hipotesis 9 : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja auditor**

Parameter estimasi pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja auditor menunjukkan nilai statistik t sebesar -0.347 dengan probabilitas = 0,730 > 0,05. Nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja auditor. Artinya bahwa budaya organisasi tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja auditor. Hasil statistik ini **menolak hipotesis 9** yang diajukan.

**Uji Hipotesis 10 : Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor**

Parameter estimasi pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor menunjukkan nilai statistik t sebesar 3.030 dengan probabilitas =  $0,004 < 0,05$ . Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja auditor. Artinya bahwa semakin baik dan efektif suatu kepemimpinan di organisasi maka semakin baik pula kinerja dari anggota-anggota organisasi. Hasil statistik ini berhasil **menerima hipotesis 10** yang diajukan.

#### **Uji Hipotesis 11 : Pengaruh Imbalan Moneter terhadap Kinerja Auditor**

Parameter estimasi pengaruh Imbalan moneter terhadap kinerja auditor menunjukkan nilai statistik t sebesar -1.223 dengan probabilitas =  $0,227 > 0,05$ . Nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa imbalan moneter tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja auditor. Hal ini menunjukkan bahwa imbalan moneter yang diberikan oleh organisasi tidak mempengaruhi kinerja dari auditor. Hasil statistik ini **menolak hipotesis 11** yang diajukan.

#### **Uji Hipotesis 12 : Pengaruh Tekanan Anggaran Waktu terhadap Kinerja Auditor**

Parameter estimasi pengaruh Tekanan anggaran waktu terhadap kinerja auditor menunjukkan nilai statistik t sebesar 1.267 dengan probabilitas =  $0,211 > 0,05$ . Nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa Tekanan anggaran waktu tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja auditor. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan anggaran waktu tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja auditor. Hasil statistik ini **menolak hipotesis 12** yang diajukan.

#### **Uji Hipotesis 13 : Pengaruh Kompleksitas Tugas terhadap Kinerja Auditor**

Parameter estimasi pengaruh Kompleksitas tugas terhadap kinerja auditor menunjukkan nilai statistik t sebesar -2.985 dengan probabilitas =  $0,005 < 0,05$ . Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Kompleksitas tugas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja auditor. Artinya kompleksitas tugas memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karena dianggap sangat kompleks dan rumit. Hasil statistik ini **menerima hipotesis 13** yang diajukan.

#### **Uji Hipotesis 14 : Pengaruh Diskusi Audit Reviu terhadap Kinerja Auditor**

Parameter estimasi pengaruh Diskusi reviu audit terhadap kinerja auditor menunjukkan nilai statistik t sebesar 2.113 dengan probabilitas =  $0,040 < 0,05$ . Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Diskusi reviu audit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja auditor. Hal ini berarti bahwa diskusi dalam reviu kertas kerja audit dapat berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja auditor. Hasil statistik ini **menerima hipotesis 14** yang diajukan.

#### **Uji Hipotesis 15 : Pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi auditor**

Parameter estimasi pengaruh Komitmen auditor terhadap motivasi menunjukkan nilai statistik t sebesar 2.487 dengan probabilitas =  $0,016 < 0,05$ . Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Komitmen auditor memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi auditor untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil statistik ini berhasil **menerima hipotesis 15** yang diajukan.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dari hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dari penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan agar berikut:

1. Variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan imbalan moneter masing-masing secara parsial memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
2. Kompleksitas tugas tidak memberikan pengaruh terhadap motivasi sedangkan diskusi reviu audit sedangkan tekanan anggaran waktu dan diskusi audit reviu memiliki pengaruh positif terhadap motivasi auditor.
3. Komitmen organisasi, motivasi, gaya kepemimpinan, diskusi reviu audit dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja auditor, sedangkan kompleksitas tugas memiliki pengaruh

negatif terhadap kinerja auditor, sementara budaya organisasi, imbalan moneter dan tekanan anggaran waktu tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor.

#### **Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Penelitian dilakukan pada masa sibuk yaitu pada bulan Februari - Maret sehingga memerlukan waktu yang lama dalam pengembalian kuesioner.
2. Tingkat pengembalian kuesioner hanya 65% mengakibatkan jumlah responden yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini tidak cukup banyak, sehingga hasil yang diperoleh dalam penelitian ini tidak dapat digunakan secara umum.

#### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Agar hasil penelitian dapat digunakan secara umum, maka cakupan staf akuntan yang digunakan sebagai responden sebaiknya diperbesar sebagai contoh se-Indonesia.
2. Menggunakan metode analisis yang berbeda misalnya dengan menerapkan metode analisis jalur secara langsung misalnya dengan AMOS, LISREL atau PLS.

Pemilihan waktu penyebaran kuesioner antara bulan Desember hingga Januari, karena dalam waktu tersebut KAP tidak terlalu sibuk.

#### **REFERENSI**

- Aranya N, and K.R Ferris. 1984. "A Reexamination of Accountant Organizational-Professional Conflict". *The Accounting Review*. 59.pp 1-15.
- Arnold, J., 2005. *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace, 4th edition*. London: Prentice Hall Financial Times.
- Campbell, D., dan D. Illgen., 1976. Additive Effects of Task Difficulty and Goal – Setting on Subsequent Task Performance. *Journal of Applied Psychology* 61 (June): p. 319 – 324.
- Earley, P. C., 1988. Computer- Generated Performance Feedback in the Magazine- Subscription Industry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 41 (1): p. 50 – 64.
- Gibson, James L., John M Ivancevich. dan James H Donnelly Jr., 1993. Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses. Jilid 1. Edisi 5. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kalbers, L.P. and Cenker W.J. 2007. "Organizational Commitment and Auditor in Public Accounting". *Managerial Auditing Journal*. Vol.22. No.4. pp.354-375.
- Ketchand, Alice A., and Jerry R. Strawser. 1998, "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting." *Behavioral Research in Accounting* Vol. 10 - 1998: 109-137.
- Kreitner dan Kinichi. (1998, 2000, 2005). *Organizational Behavior*. Irwin. McGraw-Hill, Boston
- Libby, R., 1995. The Role of Knowledge and Memory in Audit Judgement. In: Ashton RA, Ashton AH, Editors. Judgement and Decision-Making. *Research in Accounting and Auditing*. New York: Cambridge University Press.
- Libby, R., 1995. The Role of Knowledge and Memory in Audit Judgement. In: Ashton RA, Ashton AH, Editors. Judgement and Decision-Making. *Research in Accounting and Auditing*. New York: Cambridge University Press.
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*. New York : Mc Graw-Hill





- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H., 2004. *Human Resource Management 10th Edition*. South Western.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Miller, D., dan Lee, J., 2001. The People Make the Process: Commitment to employees, Decision-Making and Performance. *Journal of Management*, 27: p. 163 – 189.
- Mowday, R., R. Steers, dan L. Porter., 1979. The Measurement of Organizational, *Journal of Vocational Behavior* 14: p. 224 – 247.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R., dan Dunn, M.G., 1990. Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity and Management Review*, 14: p. 157 – 169.
- Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal* 3: p. 99 – 115.
- Restuningdiah, Nurika dan Nur Indriantoro. 2000. Pengaruh Partisipasi terhadap Kepuasan Pemakai dalam Pengembangan Sistem Informasi dengan Kompleksitas Tugas, Kompleksitas Sistem, dan Pengaruh Pemakai sebagai Moderating Variable. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 3, No. 2 : 119-133.
- Robbins, S.P 1996. *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Applications*, Edisi Indonesia. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Sedarmayanti., 2007. *Good Governance dan Good Corporate Governance*. Bagian Ketiga. CV. Mandar Maju.
- Sullivan, J. J., 1988. Three Roles of Language in Motivation Theory. *Academy of Management Review* 13 (1): p. 104-115