

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL  
TERHADAP INTENSITAS *TURNOVER* AUDITOR  
PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI INDONESIA**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi**



**Diajukan oleh :**

**Nama : Fransiskus Eduardus Daromes**

**NIM : C4C003211**

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO  
JANUARI 2006**



## **SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang diajukan adalah hasil karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi lain, sepanjang pengetahuan saya, tesis ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu, dan belum pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain kecuali yang diacu secara tertulis dan disebutkan pada daftar pustaka

Semarang, 12 Januari 2006

**MAGISTER SAINS AKUNTANSI**

Fransiskus Eduardus Daromes

**Tesis berjudul**

**Pengaruh Keadilan Organisasional  
Terhadap Intensitas *Turnover Auditor*  
Pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia**

yang dipersiapkan dan disusun oleh  
**Fransiskus Eduardus Daromes**  
dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diuji di depan dewan penguji

Pembimbing Utama/Ketua

Pembimbing/Anggota

**Dr. H.Mohamad Nasir, MSi,Akt**  
Tanggal 4 Januari 2006

**Dra. Hj. Indira Djanuarti, MSi,Akt**  
Tanggal 4 Januari 2006

Motto :

*Non scholae sed vitae discimus*

---

*Karya sederhana ini saya persembahkan untuk seluruh keluarga yang senantiasa memberikan dukungan, inspirasi dan kasih sayang. Terima Kasih untuk semuanya : Ayahanda Almarhum Modestus, Ibunda Theresia, Kakak Ladis, Simon, Fridus, Sisilia, Imaculata, Maria, Margareta, & almarhumah Yustina*

**Tesis berjudul**

**Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Intensitas *Turnover* Auditor  
Pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia**

yang dipersiapkan dan disusun oleh

**Fransiskus Eduardus Daromes**

Telah dipertahankan didepan dewan penguji pada tanggal 12 Januari 2006  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. H. Mohamad Nasir, MSi, Akt.**

**Dra. Hj. Indira Djanuarti, MSi, Akt.**

Tim Penguji

**Drs. H. Raharja MSi, Akt.**

**Drs. H. Agus Purwanto, MSi, Akt.**

**Drs. Sudarno, MSi, Akt.**

Semarang, 12 Januari 2006  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Sains Akuntansi  
Ketua Program

**Dr. H. Mohamad Nasir MSi, Akt.**

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to investigate the effect of organizational justice to auditors' turnover intention at public accountant firms in Indonesia. The primary justice issue discussed in this study is the perceived fairness of decisions involving pay and promotions. Fairness is examined in terms of the consistent application of standards across individuals in the firm's decision-making. The effect of organizational justice to turnover intention is examined both directly and through the intermediaries of job satisfaction and organizational commitment.*

*To examine these issues, a mailing survey was distributed to auditors at public accountant firms in several cities in Indonesia. The Structural Equation Modeling (SEM) is used for developing theoretical and analyzing data. The result indicates that fairness perception as a main exogenous variable influence turnover intention both directly and through intermediaries job satisfaction and organizational commitment.*

*This findings reflect that allocation of organizational rewards and consistency across individuals are important issues. Sample result reveal that perceptions of bias in allocation decisions are associated with low job satisfaction, low organizational commitment, and high turnover intention. The result involving turnover intention maybe particularly important for managing accountant firms. Inconsistency across individuals also maybe have other negative consequences for accounting firms such as lower job performance, retaliation against the organization and maybe a reduction of organizational citizenship behaviors.*

*Key Words : organizational justice, discrimination, turnover intention, public accountant firm.*

## ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menginvestigasi pengaruh keadilan organisasional terhadap intensitas *turnover* auditor pada kantor akuntan publik di Indonesia. Isu utama yang didiskusikan dalam penelitian ini adalah keadilan yang dirasakan terkait dengan keputusan gaji dan promosi. Istilah keadilan yang dimaksudkan adalah penerapan standar yang konsisten terhadap setiap individu dalam pengambilan keputusan perusahaan. Pengaruh keadilan organisasional terhadap intensitas *turnover* diuji baik secara langsung maupun melalui intermediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Untuk menguji isu-isu di atas, dilakukan survei secara tertulis yang didistribusikan kepada auditor yang bekerja pada kantor akuntan publik di beberapa kota di Indonesia. Kerangka teori dan analisis data dilakukan dengan teknik multivariat *Structural Equation Modeling (SEM)* dan dioperasikan dengan bantuan program *AMOS*. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa persepsi keadilan sebagai variabel eksogen utama mempengaruhi intensitas *turnover* baik secara langsung maupun melalui intermediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Temuan ini merefleksikan bahwa alokasi penghargaan organisasional dan konsistensi terhadap individu merupakan isu yang penting. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa persepsi bias dalam alokasi keputusan berhubungan dengan kepuasan kerja yang rendah, komitmen organisasional yang rendah dan mendorong intensitas *turnover* yang tinggi. Hasil yang terkait dengan intensitas *turnover* ini penting untuk mengelola kantor akuntan publik. Tindakan yang tidak konsisten terhadap individu mungkin dapat menyebabkan konsekuensi negatif lainnya dalam kantor akuntan publik misalnya kinerja yang rendah, perlawanan terhadap organisasi, dan mungkin memunculkan perilaku ketidaktaatan karyawan terhadap organisasi.

*Kata Kunci : keadilan organisasional, diskriminasi, intensitas turnover, kantor akuntan publik.*

## Kata Pengantar

Mencari topik penelitian bagi peneliti pemula selalu menjadi suatu masalah yang sulit, setidaknya pengalaman yang saya alami dalam proses dan penyelesaian penulisan tesis ini. Dari berbagai topik yang pernah saya pelajari, akhirnya saya menjatuhkan pilihan pada topik keadilan organisasional terkait dengan perilaku intensitas *turnover* auditor pada kantor akuntan publik di Indonesia. Dipilihnya isu keadilan organisasional (*organizational justice*) diharapkan dapat memperkaya informasi tentang prediktor terhadap fenomena *turnover* yang selama ini banyak didominasi oleh argumentasi bahwa anteseden utama intensitas *turnover* adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Proses pencarian dan pemahaman terhadap topik penelitian ini tidak terlepas dari diskusi, masukan dan bantuan dari berbagai pihak, antara lain dari Bapak Dr. H.M. Syahfruddin, MSi, Akt, yang memicu munculnya ide awal penemuan topik, Dr. Robert James Parker, *New Orleans University, USA*, dan Prof. Dr. Russel Cropanzano, *Arizona State University, USA*, dan beberapa penulis lainnya yang banyak menyumbangkan artikel dan berbagai instrumen penelitian terkait dengan isu keadilan organisasional.

Penulis juga sungguh menyadari penyelesaian penulisan tesis ini telah melibatkan banyak pihak, berkenaan dengan hal tersebut ijinkanlah saya menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Mohammad Nasir, MSi, Akt. selaku Ketua Program Studi Magister Sains Akuntansi FE UNDIP sekaligus Pembimbing Utama dan Ibu Dra. Indira Djanuarti, MSi, Akt sebagai Pembimbing anggota, yang telah dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis selama proses persiapan, pelaksanaan penelitian, dan penyusunan tesis ini.
2. Bapak dan Ibu *Reviewer* dan Dewan Penguji yang telah memberikan kritik dan masukan sehingga penelitian ini bisa menjadi lebih baik.
3. Seluruh *Civitas Academica* Program Studi Magister Sains Akuntansi FE UNDIP yang telah menciptakan iklim akademik yang sangat kondusif

sehingga saya boleh mengalami proses pembelajaran yang baik dan menyenangkan selama menempuh studi.

4. Keluarga besar Yayasan dan Universitas Atma Jaya Makassar atas kesempatan, motivasi, dan dukungan dana untuk penyelesaian studi
5. Ayahanda alm. Modestus, Mama Theresia, Kakak, seluruh *pona'an, my lover* Avelina, dan seluruh keluarga. Terima kasih atas segala dukungan, kasih sayang, harapan dan do'a.
6. Rekan-rekan Mahasiswa baik yang ada di Program Pendidikan Profesi Akuntansi maupun Magister Sains Akuntansi FE UNDIP, *Mba Ana*, Bu Eka, *Ipar Juli*, *Ipar Ehu*, *Ipar Simson*, *Ipar Anton tedong*, *Ipar Gunadi*, Cahya, Pa Bondan, *Mba U'ut*, dan I'in. Terima kasih telah saling mendukung dan membantu.
7. Para responden dan *contact person* di berbagai kota di Indonesia, terima kasih atas partisipasi dan dukungannya. Tanpa bantuan dan partisipasi Bapak dan Ibu, mustahil penelitian ini bisa selesai.

Akhirnya kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, saya ucapkan terima kasih untuk semua kebaikan anda. Dan di atas semuanya itu, saya percaya bahwa segala kebaikan dan bantuan yang saya terima merupakan titipan Kasih Karunia Allah yang Maha Pengasih dan Penyayang, lewat semua orang yang telah berbuat baik terhadap saya, maka dari hati tulus saya mau menyatakan "*Magnificat anima mea Dominum*", Hatiku Mengagungkan Tuhan, dan Segala Homat dan Pujian disampaikan untuk Kemuliaan-Nya. "*Ad Majorem Dei Gloriam*"

Semarang, Medio Januari 2006

*F.E. Daromes*

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	ii
Halaman Persetujuan .....	iii
Halaman Motto dan Persembahan .....	iv
Halaman Pengesahan.....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xv
Daftar Gambar.....	xvii
Daftar Lampiran.....	xviii
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b>	
2.1. Keadilan Organisasional .....	9
2.1.1. Keadilan Distributif dan Perbandingan Sosial .....	10
2.1.2. Keadilan Prosedural .....	12
2.1.3. Teori Referen Kognitif .....	13

2.1.4. Keadilan Organisasional dan Diskriminasi .....	15
2.2. Kepuasan Kerja .....	19
2.3. Komitmen Organisasional .....	22
2.4. Intensitas <i>Turnover</i> .....	24
2.5. Hubungan Keadilan Organisasional dengan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Intensitas <i>Turnover</i> .....	26
2.6. Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Intensitas <i>Turnover</i> ..	29
2.7. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis .....	31
2.7.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	31
2.7.2. Pengembangan Hipotesis .....	32

### **III. METODE PENELITIAN**

3.1. Jenis Penelitian .....	36
3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	36
3.3. Prosedur Pengumpulan Data.....	37
3.4. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	37
3.4.1. Intensitas <i>Turnover</i> .....	38
3.4.2. Diskriminasi yang Dirasakan .....	38
3.4.3. Kepuasan Kerja .....	39
3.4.4. Komitmen Organisasional .....	39
3.5. Teknik Pengujian Data .....	40
3.6. Teknik Analisis.....	40
3.6.1. Statistik Deskriptif.....	40
3.6.2. Uji Hipotesis.....	40

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden.....	50
4.2. Uji Kualitas Data .....	50
4.3. Uji Non <i>Response Bias</i> .....	53
4.4. Asumsi <i>Outlier</i> .....	54
4.5. Model Pengukuran dengan Analisis Konfirmatori Faktor .....	55
4.5.1. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Diskriminasi yang Dirasakan .....	56
4.5.2. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Kepuasan Kerja .....	58
4.5.3. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Komitmen Organisasional .....	60
4.5.4. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Intensitas <i>Turnover</i> .....	64
4.6. <i>Full Model Structural Equation Model Analysis</i> .....	68
4.7. Pengujian Hipotesis .....	76
4.7.1. Pengujian Hipotesis H1 .....	77
4.7.2. Pengujian Hipotesis H2 .....	78
4.7.3. Pengujian Hipotesis H3 .....	78
4.7.4. Pengujian Hipotesis H4 .....	79
4.7.5. Pengujian Hipotesis H5 .....	79
4.7.6. Pengujian Hipotesis H6 .....	79
4.8. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis.....	80
4.8.1. Pengaruh Diskriminasi yang Dirasakan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Intensitas <i>Turnover</i> .....	80
4.8.1.1. Pengaruh Diskriminasi yang Dirasakan terhadap	

Kepuasan Kerja .....	81
4.8.1.1. Pengaruh Diskriminasi yang Dirasakan terhadap	
Komitmen Organisasional .....	81
4.8.1.1. Pengaruh Diskriminasi yang Dirasakan terhadap	
Intensitas <i>Turnover</i> .....	83
4.8.2. Pengaruh Diskriminasi yang Dirasakan terhadap Intensitas	
<i>Turnover</i> melalui Intermediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen	
Organisasional .....	84
4.8.2.1. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Intensitas	
<i>Turnover</i> .....	84
4.8.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen	
Organisasional .....	85
4.8.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap	
Intensitas <i>Turnover</i> .....	86
4.8.3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Diskriminasi	
yang dirasakan terhadap Intensitas <i>Turnover</i> .....	86

## **V. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI**

5.1. Kesimpulan.....	89
5.2. Keterbatasan.....	91
5.3. Implikasi.....	92
5.3.1. Implikasi Praktis .....	93
5.3.2. Implikasi Teoritis .....	94

DAFTAR PUSTAKA .....	95
----------------------	----

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1, Model Pengukuran <i>Perceived Discrimination</i> .....	43
Tabel 3.2, Model Pengukuran <i>Job Satisfaction</i> .....	44
Tabel 3.3, Model Pengukuran <i>Organizational Commitment</i> .....	44
Tabel 3.4, Model Pengukuran <i>Turnover Intention</i> .....	45
Tabel 3.5, <i>Goodness-of-Fit Indices</i> .....	49
Tabel 4.1, Daftar Kota Tujuan Kuesioner .....	51
Tabel 4.2, Perincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner .....	51
Tabel 4.3, Profil Responden.....	52
Tabel 4.4, Uji <i>Non-Response Bias</i> .....	54
Tabel 4.5, <i>Observation farthest from the centroid</i> .....	55
Tabel 4.6, <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Diskriminasi yang Dirasakan .....	57
Tabel 4.7, <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Kepuasan Kerja .....	59
Tabel 4.8, <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Komitmen Organisasional..	61
Tabel 4.9, Modifikasi <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Komitmen Organisasional .....	64
Tabel 4.10, <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Intensitas <i>Turnover</i> .....	66
Tabel 4.11, Modifikasi <i>Goodness-of-Fit Indices</i> Konstruk Intensitas <i>Turnover</i> .....	67
Tabel 4.12, <i>Goodness-of-Fit Indices Full Model Structural Equation Model</i> .....	70
Tabel 4.13, Modifikasi <i>Goodness-of-Fit Indices Full Model Structural</i>	

<i>Equation Model</i> .....	76
Tabel 4.14, <i>Output Regression Weight</i> .....	77
Tabel 4.15, Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis .....	80
Tabel 4.16, <i>Standardized Direct Effect</i> .....	87
Tabel 4.17, <i>Standardized Indirect Effect</i> .....	87

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1, Model Penelitian .....	31
Gambar 3.1, Model Konseptual <i>Path Diagram</i> .....	42
Gambar 4.1, Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Diskriminasi yang Dirasakan .....	56
Gambar 4.2, Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Kepuasan Kerja .....	58
Gambar 4.3, Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komitmen Organisasional .....	60
Gambar 4.4, Modifikasi Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Komitmen Organisasional .....	63
Gambar 4.5, Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Intensitas <i>Turnover</i> .....	65
Gambar 4.6, Modifikasi Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Intensitas <i>Turnover</i> .....	68
Gambar 4.7, Analisis <i>Full Model Structural Equation Model</i> .....	69
Gambar 4.8, Modifikasi Analisis <i>Full Model Structural Equation Model</i> .....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

Kuisisioner Penelitian .....	103
Data Mentah Jawaban Responden .....	104
Profil Responden .....	105
Uji Respons Bias .....	106
Uji Realibilitas .....	107
Uji Validitas .....	108
<i>Output Text Confirmatory Analysis</i> Konstruk Diskriminasi yang Dirasakan..	109
<i>Output Text Confirmatory Analysis</i> Konstruk Kepuasan Kerja .....	110
<i>Output Text Confirmatory Analysis</i> Konstruk Komitmen Organisasional.....	111
<i>Output Text Confirmatory Analysis</i> Konstruk Intensitas <i>Turnover</i> .....	112
<i>Output Text Analysis Summary Full Model</i> .....	113

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Penelitian tentang keadilan organisasional mengalami perkembangan yang sangat pesat pada beberapa tahun terakhir. Persepsi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional yang dipandang sebagai komponen utama keadilan organisasional dihubungkan dengan beraneka ragam hasil dari suatu pekerjaan, seperti pelaksanaan suatu kegiatan, perilaku suatu kelompok, dan sikap kerja (Cropanzano, Byrne, Bobocel, dan Rupp, 2001).

Beberapa peneliti telah membuktikan bahwa perlakuan adil berhubungan erat dengan perilaku kerja dan pencapaian kinerja yang lebih tinggi (Gilliland, 1994; Konovsky, 2000; Konovsky dan Cropanzano, 1991 dalam Cropanzano, Prehar, dan Chen, 2000). Sebagai konsekuensi dari hal di atas dan manfaat-manfaat lainnya yang diperoleh dari penelitian tersebut, banyak peneliti pada bidang sumber daya manusia melakukan pengujian kembali tentang konsep keadilan dalam organisasi (Folger dan Cropanzano, 1998; Greenberg 1990; 1996 dalam Cropanzano *et.al*, 2000). Secara garis besar para pekerja/karyawan akan mengevaluasi keadilan dalam tiga klasifikasi peristiwa yaitu hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distribusi), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan (keadilan prosedural), dan perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi (keadilan interaksional), Cropanzano *et. al* (2000).

Para peneliti ilmu-ilmu sosialpun sudah lama mengakui pentingnya pemahaman tentang keadilan organisasional sebagai syarat utama memahami efektifnya fungsi organisasi dan kepuasan pribadi dari individu-individu yang mereka pekerjakan (Moore, 1978; Okun, 1975 dalam Greenberg, 1990). Peneliti yang lain menegaskan lagi bahwa persepsi keadilan sudah lama telah menjadi variabel *explanatory* dalam penelitian organisasi antara lain (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Levental, 1976 dalam Lam, Schaubroeck, dan Aryee, 2002). Keadilan organisasional menggambarkan persepsi individu atau kelompok tentang kewajaran perilaku yang mereka terima dari sebuah organisasi dan reaksi perilaku mereka terhadap persepsi tersebut.

Secara spesifik, Folger dan Cropanzano (1998) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005), mendefinisikan keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada suatu keyakinan bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasinya. Lebih jauh Folger dan Cropanzano menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan motivator penting dalam suatu lingkungan pekerjaan. Ketika individu merasakan suatu ketidakadilan, moral mereka akan turun, mereka kemungkinan besar akan meninggalkan pekerjaannya, dan bahkan mungkin membalas dendam terhadap organisasinya.

Walaupun banyak studi yang telah dilakukan dalam bidang psikologi dan manajemen yang menunjukkan pentingnya pemahaman tentang keadilan organisasi, namun belum banyak studi yang membahas tentang keadilan organisasi yang terkait dengan literatur akuntansi. Pengecualian yang dapat dicatat misalnya Libby (1999)

dan Linqvist (1995), yang menguji keadilan organisasi dalam konteks partisipasi anggaran. Siegel, Reinstein, dan Miller (2001), menginvestigasi hubungan antara keadilan organisasi dan program pendampingan (*mentoring*) pada kantor akuntan publik, Ehlen dan Welker (1996) yang menginvestigasi hubungan antara keadilan organisasi dan persetujuan *mandatory review* pada kantor akuntan publik, dan selanjutnya Parker dan Kohlmeyer (2005), yang menemukan bahwa persepsi keadilan yang diprosikan dalam diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination*) mempengaruhi tingkat intensitas *turnover* melalui intermediasi komitmen organisasional (*organizational commitment*) dan kepuasan (*job satisfaction*). Parker dan Kohlmeyer (2005) menjelaskan keadilan organisasional meliputi persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi, secara khusus tentang rasa keadilan yang terkait dengan alokasi penghargaan organisasi seperti gaji dan promosi. Rasa keadilan akan muncul ketika otoritas organisasi konsisten dan tidak bias dalam pengambilan keputusan organisasi terutama terkait dengan alokasi gaji dan promosi. Aturan organisasi yang tidak konsisten dan bias terhadap individu adalah suatu tindakan diskriminasi, sehingga muncul rasa diskriminasi (*perceived discrimination*) oleh individu.

Perasaan diskriminasi (*perceived discrimination*) yang dialami seorang dalam suatu organisasi akan menimbulkan berbagai dampak negatif, baik pada tingkat individu maupun pada organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Salah satunya adalah munculnya intensitas *turnover*. Dalam beberapa kasus tertentu, *turnover* memang diperlukan oleh perusahaan terutama terhadap karyawan dengan kinerja

rendah (Hollenbeck dan Williams, 1986). Namun tingkat intensitas *turnover* tersebut harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi, sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atau keuntungan atas peningkatan kinerja dari karyawan baru yang lebih besar dibandingkan biaya rekrutmen yang ditanggung perusahaan (Toly, 1999). Tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya, baik biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi dan Indriantoro, 1999).

Penelitian tentang *turnover* pada lingkungan profesi akuntan publik didokumentasikan dengan baik lewat berbagai literatur profesional dan akademik, sebagaimana dicatat oleh (Snead dan Harrel, 1991; Doll, 1983), Gaertner, Hemmeter, dan Pittman, 1987 dalam Ketchand dan Strawser 1998). Berbagai penelitian untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover* akuntan publik juga telah dilakukan. Secara umum, hasil dari berbagai penelitian tersebut menyatakan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja merupakan anteseden atau variabel pendahulu dari keinginan akuntan untuk mencari alternatif pekerjaan lain (Snead dan Harrel, 1991 ), (Bline, Duchon, dan Meixner, 1991; Harrel, 1990; Rasch dan Harrel, 1990 dalam Pasewark dan Strawer, 1996). Peneliti terdahulu menyimpulkan bahwa peningkatan komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang dialami oleh akuntan akan mengakibatkan penurunan atau menekan tingkat *turnover*.

Untuk kasus di Indonesia, fenomena intensitas *turnover* disadari benar, baik oleh akademisi maupun praktisi. Yunus (1992) dalam Setiawan (2005) menyatakan bahwa berkembangnya jumlah kantor akuntan lokal yang didirikan oleh para akuntan yang sebelumnya bekerja pada kantor akuntan publik asing atau kantor akuntan besar mendorong tingginya intensitas *turnover* staf pada kantor akuntan publik. Berkaitan dengan fenomena dan realita di atas, beberapa peneliti telah melakukan pengujian untuk meneliti faktor-faktor yang mendorong intensitas *turnover* pada kantor akuntan publik di Indonesia, antara lain Suwandi dan Indriantoro (1999); Ratnawati dan Kusuma (2002) yang menguji model *turnover* Pasewark dan Strawser (1996); Setiawan dan Imam (2005) yang menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional dalam konteks multidimensional terhadap intensitas *turnover*. Secara umum, peneliti yang disebutkan di atas menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan intensitas *turnover* pada kantor akuntan publik di Indonesia adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Hubungan antara komitmen organisasional (*organizational commitment*), kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan intensitas *turnover* secara luas sangat menarik dalam riset berperilaku, namun kajian tentang pengaruh keadilan organisasional (*organizational justice*) jarang, dan bahkan sepengetahuan peneliti bahwa belum ada riset yang telah dilakukan untuk menguji peran keadilan organisasional (*organizational justice*) dalam keputusan karyawan untuk meninggalkan kantor akuntan publik di Indonesia.

Menyadari pentingnya pemahaman keadilan organisasional (*organizational justice*) sebagai landasan pemahaman tentang efektivitas organisasi dan perilaku individu, mendorong peneliti untuk menguji hubungan keadilan organisasional, terhadap kepuasan kerja, dan komitmen organisasional yang selanjutnya mungkin berpengaruh terhadap intensitas *turnover* pada kantor akuntan publik. Acuan dasar penelitian ini adalah pada penelitian yang dilakukan Parker dan Kohlmeyer (2005), dengan mengubah dan memperluas unit analisisnya yaitu auditor yang bekerja pada kantor akuntan publik di seluruh Indonesia.

Pemahaman keadilan organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional diharapkan dapat memberikan konsep dasar yang lebih luas tentang berbagai studi perilaku di atas dan terutama dalam memahami realita intensitas *turnover* pada kantor akuntan publik di Indonesia.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Banyak studi yang telah dilakukan dalam bidang psikologi dan manajemen yang menunjukkan pentingnya pemahaman tentang keadilan organisasional, namun masih sedikit studi yang meneliti tentang keadilan organisasional yang terkait dengan literatur akuntansi, terutama terkait dengan fenomena dan realitas intensitas *turnover*. Peneliti terdahulu secara umum menyatakan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja merupakan anteseden atau variabel pendahulu dari keinginan akuntan untuk mencari alternatif pekerjaan lain (Snead dan Harrel, 1991; Blin, Duchon, dan Meixner, 1991; Harrel, 1990; Rasch dan Harrel, 1990 dalam Pasewark dan Strawer

1996). Untuk kasus di Indonesia, hal yang sama juga dikemukakan oleh Suwandi dan Indriantoro (1999), Ratnawati dan Kusuma (2002), Setiawan dan Imam (2005).

Penelitian ini mencoba menggali dan menguji keberadaan konstruk keadilan organisasional yang diproksikan dengan diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination*) dalam mempengaruhi intensitas *turnover* pada kantor akuntan publik di Indonesia baik secara langsung maupun melalui intermediasi variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Dengan demikian, setidaknya ada dua pertanyaan penelitian yang perlu dijawab dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah terdapat pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intensitas *turnover* pada kantor akuntan publik di Indonesia.
2. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intensitas *turnover* pada kantor akuntan publik di Indonesia.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian tentang pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intensitas *turnover* bertujuan untuk :

1. Menginvestigasi dan memperoleh bukti empiris tentang pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intensitas *turnover* pada kantor akuntan publik di Indonesia.

2. Menginvestigasi dan memperoleh bukti empiris tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intensitas *turnover* pada kantor akuntan publik di Indonesia.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pemahaman bagi praktisi maupun pengembangan penelitian akuntansi keprilakuan.

Secara praktis, diharapkan dapat memberikan masukan bagi pimpinan kantor akuntan publik untuk memahami berbagai aspek perilaku karyawan terkait dengan intensitas *turnover* dengan menelusuri faktor-faktor penyebab timbulnya *turnover* dan selanjutnya secara potensial dapat memberikan kegunaan bagi perancangan karir dan penguatan ikatan pegawai dengan organisasi pada kantor akuntan publik.

Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya pemahaman dan memberikan penjelasan mengenai keberadaan konstruk keadilan organisasional dan pola hubungannya dengan kepuasan kerja, dan komitmen organisasional dalam memprediksi intensitas *turnover* pada kantor akuntan publik.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1 Keadilan Organisasional

Greenberg (1990) mencatat bahwa teori keadilan dalam organisasi berawal dari pemahaman untuk menguji prinsip-prinsip interaksi sosial secara umum, bukan secara khusus pada organisasi. Namun demikian, teori-teori ini justru berkembang pesat ketika dikaitkan untuk menjelaskan beberapa bentuk perilaku keorganisasian. Model yang dibangun yaitu variabel dan isu-isu yang berhubungan dengan fungsi organisasional. Dengan model ini, para peneliti mengarahkan penelitian untuk menjelaskan dan menggambarkan peran keadilan dalam lingkungan kerja (Greenberg, 1987).

Secara umum, para peneliti tentang keadilan organisasional memfokuskan diri pada tiga isu utama untuk menilai istilah keadilan dalam organisasi. Ketiga isu yang dimaksud yaitu : hasil (*outcomes*), proses (*process*) dan interaksi antar personal (*interpersonal interactions*), (Cropanzano, Prehar, dan Chen, 2002). Penilaian yang berkaitan dengan kewajaran hasil atau kewajaran pengalokasian disebut dengan istilah keadilan distributif. Atau dengan kata lain keadilan distributif mengacu pada kewajaran yang diterima (Greenberg, 1990). Isu kedua dalam keadilan organisasi yaitu penilaian yang mengacu pada elemen-elemen proses, dan diistilahkan sebagai keadilan prosedural. Keadilan prosedural mengacu pada kewajaran proses bagaimana suatu keputusan diambil (Konovsky, 2000). Selanjutnya isu ketiga yaitu

penilaian terhadap kewajaran mengenai hubungan antarpersonal yang disebut sebagai keadilan interaksional. Review tentang ketiga tipe keadilan seperti yang disebutkan di atas secara lengkap diuraikan oleh (Cropanzano dan Greenberg, 1997; Greenberg, 1990).

Untuk memahami ketiga isu utama tentang keadilan organisasional sebagaimana disebutkan sebelumnya, yaitu isu hasil (*outcomes*), proses (*process*) dan interaksi antarpersonal (*interpersonal interactions*), perlu dipahami beberapa kerangka pikir tentang bagaimana memahami ketiga isu tersebut. Secara historis konsepsi pemikiran tentang konsep keadilan tersebut dapat diuraikan dalam review literatur sebagaimana dijelaskan sebagai berikut :

### **2.1.1 Keadilan Distributif dan Perbandingan Sosial (*Distributive Justice and Social Comparisons*)**

Satu dari teori pertama yang menggali proses psikologi yang berhubungan dengan pembentukan penilaian keadilan, yang memfokuskan pada penilaian keadilan distributif adalah *equity theory* (Adams, 1963 dalam Chapman, 2002). Teori klasik ini memberikan pengertian bahwa orang-orang menentukan apakah mereka diperlakukan adil dengan membandingkan rasio input yang mereka berikan (misalnya, waktu, sumber daya) dihubungkan dengan apa yang mereka terima (misalnya gaji, promosi, kesempatan pengembangan diri), selanjutnya perbandingan rasio ini juga dibandingkan dengan perbandingan rasio yang sama pada orang lain. Menurut *equity theory*, karyawan/pekerja mengevaluasi keluasan hasil yang mereka terima dan adanya pemberlakuan secara adil pada semua pihak. Sebagai contoh, bila

beberapa karyawan memberikan andil yang sama dalam suatu pekerjaan tertentu, tetapi penerimaan hasil yang mereka peroleh tidak sama (misalnya salah satu pihak mendapat gaji yang lebih atau mendapatkan suatu promosi ), maka mereka akan menilai adanya ketidakadilan. Rasa ketidakadilan melalui perbandingan ini menimbulkan rasa tidak nyaman dan memotivasi karyawan/pekerja untuk mengurangi perasaan tidak nyaman tersebut (Folger dan Cropanzano, 1998 dalam Parker dan Kohlmeyer, 2005). Dengan demikian penilaian keadilan tidak hanya pada perbandingan antara input yang diberikan oleh seorang individu terhadap output yang diterima tetapi juga membandingkan dengan apa yang diterima oleh orang lain dan diikuti adanya reaksi terhadap ketidakadilan tersebut.

Walaupun *equity theory* telah memberikan kontribusi yang besar dalam penelitian keadilan organisasional, teori ini dikritik karena dianggap terlalu sempit dalam menjelaskan bagaimana pembentukan penilaian keadilan. Pertama, sebagaimana dikatakan Folger dan Cropanzano, 2001 dalam Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001), bahwa *equity theory* hanya mempertimbangkan pada output yang diterima oleh karyawan, yang menilai bentuk keadilan terbatas pada material dan ekonomi. Kedua, *equity theory* juga tidak mempertimbangkan efek prosedur pada evaluasi keadilan dan hanya sedikit menjelaskan bagaimana respon dari perlakuan tidak adil tersebut. Sebagai tambahan, Lock dan Henne, 1986 dalam Cropanzano, Byrne, Bobocel, dan Rupp, 2001), menyebutkan salah satu keterbatasan *equity theory* yaitu kurang menjelaskan penentuan tipe reaksi terhadap berbagai macam perbandingan dengan pihak lain.

### **2.1.2. Keadilan Prosedural**

Seperti yang diuraikan sebelumnya, penelitian perdana tentang konsep keadilan organisasi hanya menitikberatkan pada keadilan distributif. Namun pada awal era tahun 1970-an, para peneliti mulai mengklaim bahwa alokasi evaluasi keputusan individu tidak hanya dipengaruhi oleh penghargaan apa yang diterima, tetapi juga bagaimana proses penghargaan itu dilakukan (Deutsch, 1975; Thilbaut dan Walker, 1975; Leventhal 1976a, 1980 dalam Greenberg, 1990). Ide ini selanjutnya direferensikan sebagai keadilan prosedural yaitu keadilan yang dirasakan melalui kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan dalam lingkungan kerja. (Greenberg, 1990).

Penelitian untuk mengidentifikasi keadilan prosedural ini juga dilakukan oleh Tyler dan koleganya dalam Greenberg (1990), yang menunjukkan keadilan dirasakan melalui proses atau prosedur, misalnya (Tyler dan Folger, 1980) tentang reaksi masyarakat terhadap proses dan perilaku polisi terhadap masyarakat; (Tyler dan Caine, 1984) yang meneliti tentang reaksi para siswa terhadap proses dan prosedur penilaian guru terhadap para siswa; (Tyler, Rasinski, dan McGraw, 1985) yaitu reaksi para pemilih dalam suatu pemilu tentang proses dan prosedur kerja panitia pemilihan umum. Temuan dari penelitian ini mempertegas bahwa keadilan tidak sekedar membandingkan input dan output tetapi dapat diidentifikasi bagaimana proses dan prosedur dalam penentuan suatu *outcome*.

### 2.1.3 Teori Referen Kognitif (*Referent Cognitions Theory*)

*Referent Cognitions Theory - RCT* (Folger, 1986a, 1986b, 1987, 1993 dalam Cropanzano, Byrne, Bobocel, dan Rupp, 2001), memberikan penekanan khusus terkait dengan *equity theory*. Terkait dengan *equity theory*, RCT berusaha menjelaskan reaksi terhadap ketidakadilan dalam suatu hasil pekerjaan. RCT menjelaskan rasa tidak puas akan muncul bila seseorang yakin akan suatu hasil yang lebih menguntungkan akan terjadi dengan adanya prosedur alternatif yang seharusnya digunakan. Dengan demikian, acuan dari model RCT ini adalah kesadaran akan prosedur alternative untuk mengarahkan pada suatu hasil yang lebih baik.

Selanjutnya teori RCT (dalam Aquino, Allen, dan Hom, 1997) menjelaskan bahwa individu baik secara pribadi maupun kelompok memerankan paling sedikit tiga gambaran mental yaitu kognisi referensi (*referent cognitions*), penilaian (*justifications*) dan kemungkinan berkembang (*likelihood of amelioration*).

Pertama, kognisi referensi adalah suatu pilihan, yaitu kenyataan yang diinginkan berbeda dengan keadaan nyata. Orang-orang kemungkinan tidak puas ketika hasil yang diinginkan lebih menarik dari kenyataan yang ada. Orang-orang menjadi sadar terhadap dua pilihan di atas ketika orang lain menerima penghargaan yang berbeda dengan apa yang mereka miliki. Ketika hasil referensi dibandingkan dengan hasil yang sesungguhnya, orang-orang akan berpikir tentang apa yang mungkin telah terjadi. (Aquino, Allen, dan Hom, 1997). Tanpa memperhatikan apakah aturan distributif telah dilanggar baik terhadap keadilan, keseimbangan, maupun kebutuhan, orang-orang akan cenderung merasa marah. Tanpa memperdulikan

aturan mana yang dilanggar, penekanannya adalah apa yang terjadi tidak seharusnya terjadi (Folger, 1986 dalam Aquino, Allen, dan Hom, 1997).

Kedua, pertimbangan cara yang seharusnya dilakukan terkait dengan penilaian (*justification*). Perbandingan antara prosedur aktual dan prosedur referensi memunculkan suatu pertanyaan mengenai prosedur referensi yang mana yang dapat dinilai dibandingkan dengan prosedur hasil yang nyata. Jika prosedur aktual dinilai secara moral kurang baik, maka akan muncul penilaian yang rendah terhadap hasil yang ada. Sebaliknya, prosedur superior yang terjadi akan terkait dengan penilaian yang tinggi. Dengan demikian, jika alasan pemikiran tentang prosedur yang nyata dirasakan kurang cocok dibanding prosedur referensi, maka akan terjadi suatu ketidakpuasan. Sebaliknya, ketika alasan pemikiran yang dipertimbangkan cocok dan dapat dibenarkan, ketidakpuasan terhadap hasil yang ada dapat dikurangi (Greenberg, 1978; Folger dan Martin, 1986; Folger, Rosenfield, dan Robinson, 1983 dalam Aquino, Allen, dan Hom, 1997)

Prinsip yang ketiga dari RCT yaitu orang memandang bahwa hasil yang ada bersifat sementara karena kepuasan mungkin dapat dipengaruhi oleh apa yang mereka harapkan dapat diperoleh pada masa yang akan datang. Gambaran sifat tentang pernyataan masa yang akan datang ditunjukkan pada suatu model yang terkait dengan keyakinan akan adanya perbaikan pada masa yang akan datang. Intinya bahwa keyakinan akan adanya perbaikan bisa terjadi ketika orang mengharapkan suatu hasil bisa ditingkatkan dan mereka kurang merasa tidak puas daripada ketika mereka melihat ada sedikit kesempatan untuk peningkatan keadaan yang mereka

hadapi (Greenberg, 1978; Folger dan Martin, 1986; Folger, Rosenfield, dan Robinson, 1983 dalam Aquino, Allen, dan Hom, 1997)

Sebagai contoh, Martin (1981) dalam Aquino, Allen, dan Hom, (1997) menyimpulkan bahwa respon orang terhadap kehilangan haknya terkait dengan keyakinan mereka tentang apakah organisasi mereka mau untuk berubah. Jika mereka percaya bahwa organisasi dapat berubah, maka hasil yang inferior mungkin tidak menciptakan ketidakpuasan. Bahkan mungkin mereka termotivasi untuk dapat berusaha untuk berkembang. Tetapi jika karyawan atau pekerja tidak memegang teguh keyakinan ini, hasil yang kurang justru akan menciptakan respon yang negatif sampai ke batin seperti kemangkiran, kinerja yang rendah dan *turnover* (Aquino, Allen, dan Hom, 1997). Dengan demikian RCT bisa digunakan untuk menjelaskan bagaimana perbandingan antara hasil yang diinginkan dan yang terjadi sesungguhnya dan prosedur seperti kemungkinan untuk perbaikan dikaitkan dengan ketidakpuasan dan *turnover*.

#### **2.1.4 Keadilan Organisasional dan Diskriminasi**

Folger dan Cropanzano, 1998 dalam Parker dan Kohlmeyer (2005) menjelaskan keadilan organisasi meliputi persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi, secara khusus tentang rasa keadilan yang terkait dengan alokasi penghargaan organisasi seperti gaji dan promosi.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya penilaian yang berkaitan dengan kewajaran hasil atau kewajaran pengalokasian disebut dengan istilah keadilan

distributif. Isu kedua dalam keadilan organisasi yaitu penilaian yang mengacu pada elemen-elemen proses, dan diisitilahkan sebagai keadilan prosedural. Keadilan prosedural mengacu pada kewajaran proses bagaimana suatu keputusan diambil (Konovsky, 2000). Dan selanjutnya isu ketiga yaitu penilaian terhadap kewajaran mengenai hubungan antarpersonal yang disebut sebagai keadilan interaksional.

Folger dan Cropanzano (1998) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005) berpendapat bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributive saling terkait. Proses yang tidak adil acapkali melahirkan suatu hasil yang tidak adil pula. Tercatat bahwa penelitian tentang pengukuran keadilan prosedural dan distributif memunculkan suatu hubungan yang kuat dan saling berpengaruh di antara keduanya.

Penelitian ini berfokus pada potensi bias dalam proses pembuatan keputusan yang meliputi penghargaan organisasi khususnya terkait gaji dan promosi. Fokus utama potensi bias dalam penelitian ini yaitu dengan isu keadilan prosedural, dan juga dapat mempengaruhi distribusi dari keadilan itu sendiri.

Terkait dengan isu keadilan prosedural, Leventhal (1980) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005) mencoba mengidentifikasi aturan keadilan yang digunakan individu dalam mengevaluasi kewajaran prosedur alokasi dalam suatu kelompok sosial. Proporsi aturan keadilan yang dikemukakan Levanthal konsisten, dengan demikian prosedur alokasi digunakan untuk menentukan penghargaan seharusnya konsisten pada semua individu dan berlaku sepanjang waktu.

Dalam kaitan dengan argumentasi Leventhal (1980), Lind dan Tyler (1988 ; Tyler 1990; Tyler dan Lind, 1992) dalam (Cropanzano, Byrne, Bobocel, dan Rupp,

2001) memperkenalkan model nilai group (*the group – value/relation model*) yang menjelaskan mengapa orang peduli terhadap keadilan dalam organisasi. Model ini menggariskan bahwa individu-individu dalam suatu kelompok berusaha untuk diakui dan diterima oleh suatu kelompok, karena dengan demikian seorang individu merasa dirinya berharga dan bernilai. Penolakan oleh kelompok mengasumsikan bahwa seorang individu dinilai kurang dibandingkan dengan anggota kelompok lainnya.

Dukungan untuk membuktikan model di atas disampaikan oleh (Huo, Smith, Tyler, dan Lind, 1996; Tyler dan DeGoey, dan Smith, 1996). Misalnya Tyler dan koleganya, menguji dalam empat buah studi untuk menguji model di atas, dan menunjukkan bahwa penilaian hubungan tentang otoritas/kekuasaan (kenetralan, dapat dipercaya, pengakuan status) yang secara kuat berhubungan dengan perasaan dari anggota kelompok (misalnya kebanggaan sebagai anggota kelompok). Perasaan anggota kelompok ini pada gilirannya memediasi hubungan antara penilaian relasi dan orientasi perilaku kelompok (misalnya taat pada aturan kelompok). Dengan kata lain, kekuasaan yang digunakan tidak bias dan jujur dalam prosedur pembuatan keputusan, yang menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi.

Selanjutnya Tyler (1989) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005) mengatakan karyawan mengevaluasi keadilan prosedural dalam organisasi dengan menilai interaksi mereka dengan otoritas organisasi. Dalam penilaian interaksi ini, para individu menguji beberapa dimensi termasuk netralitas otoritas organisasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi individu. Netralitas meliputi kejujuran

dan potensi bias para pengambil keputusan organisasi dan sesuai dengan yang digunakan dalam informasi sesungguhnya dalam proses keputusan.

Seperti argumentasi yang dikemukakan Tyler, (1989) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005), pelanggaran terhadap netralitas mendorong karyawan untuk berperilaku negatif terhadap organisasi. Tyler dan Schuller (1999) dalam Parker dan Kohlmeyer, (2005) memberikan bukti empiris tentang penilaian karyawan terhadap netralitas otoritas organisasi terhadap karyawan. Netralitas berpengaruh sebagai variabel independen yang signifikan dalam menjelaskan komitmen organisasional.

Konsep netralitas dari Tyler (1989) sama dengan prinsip konsistensi dari Levantahal, (1980) dalam Parker dan Kohlmeyer, (2005) yang menyebutkan prinsip netralitas mencakup semua hal yang secara konsisten diberlakukan untuk semua individu. Aturan organisasi yang tidak konsisten terhadap semua individu adalah suatu tindakan diskriminasi, sehingga muncul rasa diskriminasi (*perceived discrimination*) oleh individu. Sepadan dengan pernyataan di atas, Gutek, Cohen, dan Tsui (1996) mengatakan diskriminasi terjadi ketika keputusan yang diambil tentang suatu pekerjaan seperti seleksi, evaluasi, promosi, atau penghargaan dilakukan atas dasar karakter yang melekat pada seorang individu seperti penampilan, jenis kelamin, warna kulit, bukan pada produktivitas maupun kualifikasi yang dimiliki seorang individu. Selanjutnya, Harris dan Van Hoyer (2004) menjelaskan rasa diskriminasi sebagai suatu keadaan di mana individu yakin dan percaya bahwa dia diperlakukan tidak adil karena ras, jenis kelamin, umur atau karakter lainnya yang melekat pada diri individu tersebut.

## 2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu studi yang secara luas dipelajari dan digunakan sebagai konstruk pengukuran dalam penelitian perilaku keorganisasian dan literatur manajemen. Pemahaman tentang konsep kepuasan kerja membantu para peneliti bidang keprilaku untuk memahami efek dari konsep ini yaitu misalnya komitmen organisasional, penilaian kinerja maupun intensitas *turnover*. Pentingnya pemahaman tentang konsep kepuasan kerja dipertegas oleh Riggio (1990) dalam Cahyono dan Imam, (2001), yang mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja.

Secara teoritis kepuasan kerja meliputi komponen evaluasi dan harapan. Misalnya, Robbins, (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Mirip dengan pernyataan di atas, Baron dan Greenberg (1990) mengatakan bahwa orang akan merespon secara cepat tentang perasaannya baik positif maupun negatif terhadap pekerjaan yang sedang dan sudah dilakukan melalui berbagai macam pandangan maupun sikap yang ditunjukkan sebagai respon atas perasaannya. Menurut Baron dan Greenberg, berbagai macam pandangan dan sikap terhadap pekerjaan tersebut dinamakan kepuasan kerja. Dan secara spesifik Locke (1976) dalam Parker dan Kohlmeyer, (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pernyataan emosi yang menyenangkan yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya.

Pemahaman tentang kepuasan kerja banyak didasarkan pada teori-teori motivasi dan perilaku terhadap kerja seperti yang dikembangkan oleh Herzberg, Maslow, dan Vroom, (Baron dan Greenberg, 1990). Maslow (1943) dalam (Baron dan Greenberg, 1990) mengatakan bahwa semua manusia setidaknya mempunyai lima hirarki kebutuhan yaitu kebutuhan fisik (*physiological needs*), keamanan (*safety needs*), sosial (*social needs*), penghargaan (*esteem needs*) dan aktualisasi diri (*self actualization*). Hirarki kebutuhan Maslow menyatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipenuhi secara cukup banyak tidak lagi memotivasi. Dengan demikian, suatu hal penting harus dipahami oleh organisasi bahwa seorang karyawan sudah berada pada tingkat yang mana, dan fokus pemenuhan kebutuhannya berada di atas tingkat tersebut (Robbins, 2003).

Herzberg (1966) dalam Baron dan Greenberg, (1990) dengan Teori Motivasi-Higiene (*Motivation-Hygiene Theory*) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan individu terhadap pekerjaan yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Menurut Herzberg, faktor-faktor intrinsik seperti kesempatan karyawan untuk mencapai prestasi individu, pengakuan oleh supervisor, kerja itu sendiri dan pertumbuhan berkaitan dengan kepuasan kerja. Sebaliknya, faktor-faktor ekstrinsik seperti kebijakan perusahaan, administrasi, supervisi, dan kondisi pekerjaan berkaitan dengan ketidakpuasan.

Vroom (1964) dalam Baron dan Greenberg, (1990), memperkenalkan teori ekspektasi (*expectancy theory*) yang juga mempengaruhi perkembangan konstruk

kepuasan kerja. Teori ekspektasi berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecendrungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu. Dengan demikian kunci dari teori ekspektasi adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan hubungan antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan ganjaran dan akhirnya antara ganjaran dan dipuaskannya tujuan individual (Robbins, 2003 ).

Selanjutnya (Baron dan Greenberg, 1990), mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja yaitu pertama-tama terkait dengan faktor organisasional. Faktor penting yang menentukan kepuasan kerja yaitu tipe sistem ganjaran (*reward system*) yang digunakan oleh organisasi terutama bagaimana gaji dan promosi didistribusikan. Kepuasan dapat meningkat jika karyawan memandang bahwa sistem ganjaran dilakukan secara adil dan masuk akal. Sebaliknya rasa puas karyawan akan menurun jika mereka memandang bahwa sistem ganjaran yang dilakukan tidak adil dan tidak masuk akal. Argumentasi ini dipertegas oleh hasil penelitian (Berkowitz, Fraser, Treasure, & Cochran, (1987).

Faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu meliputi kebijakan khusus perusahaan. Secara khusus, kepuasan dapat ditingkatkan oleh kebijakan yang memperbolehkan karyawan untuk untuk berpartisipasi dalam keputusan yang terkait dengan mereka dan memperluas tanggungjawab dan wewenang yang meliputi seluruh organisasi ketimbang pada beberapa orang (Locke dan Schweiger, 1979).

Faktor ketiga yaitu kualitas supervisi yang dirasakan (*perceived quality supervision*). Ketika karyawan merasa supervisornya adil dan kompeten, dan yakin bahwa supervisor tersebut membela kepentingan karyawan, kepuasan akan cenderung meningkat. Namun sebaliknya bila karyawan merasa supervisor mereka tidak adil, tidak kompeten, dan mementingkan dirinya sendiri, kepuasan karyawan cenderung menurun (Trempe, Rigny, & Haccoun, 1985).

Kepuasan kerja juga berhubungan secara negatif dengan keinginan berpindah kerja tetapi korelasi tersebut lebih kuat daripada apa yang ditemukan dalam kemangkiran (Brayfield dan Crocket, 1977) dalam Robbins, (2003). Riset oleh Lee dan Modway (1987); Tett dan Meyer (1993) mengungkapkan tidak seperti halnya hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas, terdapat hubungan moderat antara kepuasan kerja dengan keinginan berpindah karyawan.

### **2.3 Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional telah diidentifikasi sebagai suatu faktor kritis dalam memahami dan menjelaskan hubungan perilaku kerja para karyawan dalam organisasi. Porter, Steers, Modway, & Boulin (1974), Angle dan Perry, (1981); Parker dan Kohlmeyer, (2005) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif identifikasi individual terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Dan selanjutnya dijelaskan tiga faktor yang terkait dalam organisasi yaitu : (1) kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-

nilai dan tujuan-tujuan organisasi; (2) keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi; (3) dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Perkembangan penelitian tentang konstruk komitmen organisasional memunculkan berbagai pandangan antara lain munculnya konsesus tentang komitmen organisasional dalam konteks multi dimensional. Sebagai contoh misalnya Allen dan Meyer, (1990) memperkenalkan konstruk komitmen organisasional dalam tiga dimensi, pertama *affective commitment* yang merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dimana pegawai mengidentifikasi diri dengan organisasi dan menikmati keanggotaan dalam organisasi., kedua yaitu *continuance commitment* merupakan biaya yang dirasakan yaitu berkaitan dengan biaya-biaya yang terjadi jika meninggalkan organisasi, dan ketiga yaitu *normative commitment* merupakan suatu tanggungjawab untuk tetap berada dalam organisasi.

Secara umum, peneliti terdahulu menunjukkan bahwa *affective commitment* mempunyai hubungan yang kuat dengan hasil dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan tipe komitmen organisasional yang lain (Mathieu & Zajac, 1990; Randal, 1990). Dan dalam setting profesi akuntansi, (Ketchland dan Strawser 1998; Setiawan dan Ghozali, 2005) melaporkan bahwa *affective commitment* mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan *turnover* dan kepuasan kerja dibandingkan dengan tipe komitmen organisasional yang lain. Terkait dengan penemuan tersebut di atas, penelitian ini menggunakan konstruk *affective commitmen* sebagaimana digunakan (Meyer, Paunononen, Gellaty, Goffin, dan Jackson, 1989; Parker dan Kohlmeyer, 2005)

## 2.4 Intensitas *Turnover*

Penarikan diri karyawan (*withdrawal*), dalam bentuk *turnover*, sudah menjadi bahan yang menarik yang terus diteliti oleh peneliti masalah personalia, ahli perilaku, dan praktisi manajemen (Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino, 1979).

Pada tingkat makro para ahli ekonomi dan peneliti personalia telah menunjukkan hubungan antara tingkat rata-rata *turnover* dan tingkat agregat aktivitas ekonomi, tingkat pekerjaan, tingkat lowongan (Armknrecht & Early, 1972; Forrest, Cummings, dan Johson, 1977; Price, 1977; Woodward, 1975-1976) dalam Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino (1979). Dan pada tingkat mikro, peneliti perilaku menetapkan suatu konsisten, walaupun secara umum lemah, yaitu hubungan antara ketidakpuasan kerja dan *turnover* (Brayfield dan Crockett, 1955; Locke, 1976 Porter dan Steers, 1973; Vroom, 1964; Herzberg, Mauser, Peterson dan Capwell, 1957 dalam Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino, 1979). Selanjutnya unit analisis tentang hubungan *turnover* tersebut di atas meliputi baik pada tingkat individu maupun pada tingkat organisasi (Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino, 1979). Cascio (1990) dalam Setiawan 2005, mendefinisikan *turnover* sebagai penarikan diri dari organisasi secara permanen dan secara sukarela (*voluntarily*) seperti pensiun, atau tidak sukarela (*involuntarily*) seperti pemecatan.

Landasan teori mengenai penarikan diri secara sukarela (*voluntarily*) dapat dirunut kepada pemikiran yang dikemukakan oleh Bernad (1938), dan terutama March dan Simon (1958) dalam Lee dan Mitchell (1994), yang menyatakan bahwa penarikan diri pegawai merupakan hasil dari persepsi individual mengenai *desirability* yang

mendorong munculnya teori-teori beraliran psikologi (*psychological school* atau *push theory*) dan *ease of movement* yang mendorong munculnya teori-teori berbasis ilmu ekonomi (*labor market school* atau *pull theory*).

*Psychological school* terutama berhubungan dengan afeksi dan menekankan pada dimensi keputusan penarikan diri, sementara *labor market school* menekankan pada pengaruh-pengaruh variabel eksternal seperti peluang pekerjaan (Morrel, 2001) dalam Setiawan (2005).

Model keputusan *turnover* oleh Mobley (1977) dalam Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino (1979) menjelaskan sebelum terjadinya *turnover*, perilaku yang mendahuluinya adalah adanya niatan/intensitas *turnover*. Pemikiran tentang intensitas *turnover* juga sudah diteliti oleh (Dulaney, 1961, 1968; Fisbein dan Ajzen, 1975; Locke, 1968; Ryan, 1970 dalam Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino, 1979). Para peneliti di atas menjelaskan bahwa, prediktor terbaik dari *turnover* adalah intensitas untuk keluar.

Selanjutnya, Mobley (1977) dalam (Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino (1979) mengatakan setidaknya ada dua hal pendorong intensitas yaitu intensitas untuk mencari dan intensitas untuk keluar. Mobley menjelaskan bahwa intensitas untuk mencari dan perilaku untuk mencari secara umum dipahami mendahului intensitas untuk keluar dan *turnover*. Faktor penentu utama intensitas menurut Mobley adalah kepuasan, ketertarikan yang diharapkan terhadap pekerjaan sekarang, dan ketertarikan yang diharapkan pada alternatif pekerjaan atau peluang yang lain.

Dukungan empirik muncul dari Steers dan Modway(1981), Hom dan Griffeth (1991) dalam Setiawan (2005) yang menemukan bukti bahwa intensitas keluar atau tetap berada dalam organisasi secara langsung memprediksi perilaku penarikan diri (*turnover*). Hal yang hampir sama juga dijelaskan (Tett dan Meyer, 1993; Jaros, Jermier, Koehler, dan Sinicich, 1993). Tett dan Meyer menjelaskan pentingnya pemahaman intensitas dalam memprediksi perilaku untuk menjelaskan sikap penarikan diri (*turnover*). Selanjutnya Jaros *et. al*, menjelaskan bahwa terdapat sejumlah faktor yang merupakan anteseden bagi penarikan diri yang disebutnya sebagai kecendrungan penarikan (*withdrawal tendency concept*) seperti *thinking of quitting, search intentions, dan intent to leave or stay*.

## **2.5 Hubungan Keadilan Organisasional dengan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Intensitas *Turnover***

Konsepsi keadilan organisasional telah dihubungkan dengan beraneka ragam hasil dari suatu pekerjaan, seperti pelaksanaan suatu kegiatan, perilaku suatu kelompok, dan sikap kerja (Cropanzano, Byrne, Bobocel, dan Rupp, 2001). Dan penelitian awal tentang konsep keadilan organisasional sudah dilakukan oleh beberapa peneliti, yang membuktikan signifikansi pertimbangan keadilan pada pengalokasian organisasi (Adams, 1965 dalam Chapman, 2002; Goodman dan Friedman, 1971). Karena pentingnya pemahaman tentang keadilan organisasional pada tempat kerja, kebanyakan peneliti awal berkonsentrasi pada isu gaji yang tidak adil dan konsekwensinya. Sesuai dengan pemahaman teori tradisional tentang

keadilan, Cropanzano dan Greenberg (1997) menemukan bahwa orang cenderung kurang puas dengan hasil yang dirasakan tidak adil dibandingkan dengan yang mereka rasa adil. Demikian pula efek persepsi tidak adil menyebabkan kinerja yang semakin menurun (Cowherd dan Levine, 1992; Pfeffer dan Lanngton, 1993) dan tingkat perilaku penarikan diri (*withdrawal*), seperti *turnover* dan kemangkiran (Schwarzald, Koslowsky, dan Shalit, 1992).

Akan tetapi, persepsi keadilan organisasional tidak dipandang sebatas pemenuhan rasa keadilan secara individual saja. Pemenuhan rasa keadilan secara individu hanyalah sebagian pemenuhan rasa keadilan organisasional secara keseluruhan (Summer dan Hendrix, 1991; Sweeney, McFarlin, dan Inderrieden, 1990). Tidak cukup seorang individu mendasarkan evaluasi tentang keadilan organisasional hanya pada apa yang mereka terima, tetapi juga pada apa yang mereka terima dibanding pada standar atau yang direferensikan. Misalnya, orang mungkin membandingkan kecukupan ganjaran (*rewards*) yang mereka terima dengan harapan atau kebutuhannya.

Ilustrasi mengenai standar referensi dijelaskan oleh Sweeney, McFarlin, dan Inderrieden (1990), yang mengukur kepuasan upah, gaji aktual, dan berbagai referensi, termasuk perbandingan sosial dan harapan individu. Mereka mendapatkan bahwa walaupun tingkat gaji berhubungan dengan kepuasan, namun ada bermacam-macam referensi yang berpengaruh secara kritis dalam informasi yang berkaitan dengan jumlah gaji yang diterima. Dengan demikian, kepuasan tidak hanya

ditentukan oleh besarnya hasil (*outcomes*) yang diterima tetapi juga oleh bagaimana hasil (*outcomes*) dibanding dengan standar yang direfensikan.

Hasil dari perbandingan juga berpengaruh dalam organisasi. Martin (1981) melaporkan bahwa penilaian terhadap keadilan organisasional dilakukan ketika orang membandingkan apa yang mereka terima dengan apa yang diterima orang lain dengan referensi yang sama. Proses perbandingan yang dilakukan Martin (1981) menekankan pada realita kehilangan hak yang dialami seseorang, atau perasaan tidak senang yang muncul dari suatu keyakinan bahwa seseorang mendapatkan sedikit dibandingkan yang sepatutnya pada pembanding yang lain (Crosby, 1984; Martin, 1981). Perasaan kehilangan hak menimbulkan efek psikologis dan perilaku dalam organisasi seperti ketidakpuasan, *stress* dan kemangkiran (Martin, 1981). Schwarzwald, Koslowsky, dan Shalit (1992) juga menemukan bahwa seorang individu yang gagal yang mendapatkan promosi jabatan akan meningkatkan kemangkiran, menurunkan komitmen terhadap organisasi, dan meningkatkan rasa ketidakadilan.

Tyler dan Lind (1992) menemukan bahwa keadilan prosedural dapat digunakan sebagai dasar bagaimana seseorang menetapkan hubungannya dengan majikan dan menaikkan loyalitas terhadap organisasi. Terkait dengan hal ini, beberapa studi yang mendukung hubungan antara persepsi keadilan dan komitmen organisasional, terutama kontribusi keadilan prosedural terhadap komitmen terhadap organisasi (Folger dan Konovsky, 1989; Tyler, 1991; McFarlin dan Sweeney, 1992; Sweeney dan McFarlin, 1993).

Secara khusus Tyler (1989) dalam Parker dan Kohlmeyer, (2005) mengatakan karyawan mengevaluasi prosedur keadilan yang dilakukan organisasi dengan menilai interaksi mereka dengan otoritas organisasi. Dalam penilaian interaksi tersebut, individu menguji beberapa dimensi termasuk netralitas otoritas organisasi dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan individu. Netralitas terkait dengan kejujuran dan potensi bias dari pengambil keputusan organisasi dan penggunaan informasi faktual dalam proses pengambilan keputusan. Tyler dan Schuller (1990) menyediakan bukti empiris yang mendukung asersi ini. Dalam sampel tenaga kerja, netralitas menjadi variabel independen yang secara signifikan menjelaskan komitmen organisasional. Parker dan Kohlmeyer (2005) yang memproksikan faktor netralitas dengan diskriminasi yang dirasakan juga menemukan bahwa faktor netralitas berpengaruh terhadap intensitas *turnover* pada kantor akuntan publik melalui intermediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan adanya hubungan antara persepsi keadilan organisasional dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intensitas *turnover*.

## **2.6 Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional, dan Intensitas *Turnover***

Banyak penelitian yang mengkonsepsikan *turnover* sebagai respons psikologis, yang menyatakan suatu keyakinan bahwa *turnover* adalah sebuah perilaku pilihan seorang individu. Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino (1979)

mengatakan bahwa pada tingkat individual, kepuasan kerja paling banyak diuji sebagai variabel psikologi dalam hubungan kepuasan dan *turnover*.

Terkait dengan hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover*, penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan hubungan signifikansi yang negatif antara kepuasan kerja dan *turnover* (Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino, 1979; Lum, Kervin, Clark, Reid, dan Sirola, 1998). Dalam *setting* akuntansi khususnya pada kantor akuntan publik, penelitian terdahulu (Pasewark dan Strawser, 1996; Gregson, 1992, dan Poznanski dan Bline, 1997) juga menunjukkan korelasi negatif antara kepuasan kerja dan *intensitas turnover*.

Penelitian terdahulu juga secara signifikan menunjukkan hubungan yang negatif antara komitmen organisasional dengan *turnover* (Mathieu dan Zajac, 1990; Lum, Kervin, Clark, Reid, dan Sirola, 1998; Pasewark dan Strawser, 1996; Gregson, 1992, dan Poznanski dan Bline, 1997; Parker dan Kohlmeyer, 2005). Dukungan yang lain tentang hubungan komitmen organisasional dengan *turnover* dilakukan oleh Setiawan dan Ghozali (2005), yang menggunakan komitmen organisasional dalam konteks multidimensional (Allen dan Meyer, 1990).

Penelitian tentang *turnover* juga memasukan kedua variabel baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasional, dimana unsur kepuasan kerja diteorikan dapat dihubungkan secara langsung sebagai efek terhadap *turnover* dan juga dihubungkan secara tidak langsung yaitu melalui variabel komitmen organisasional (William dan Hazer, 1986; Vanderberg dan Lance, 1992). Dengan demikian, dalam

model teoritis, kepuasan kerja diasumsikan sebagai anteseden baik terhadap komitmen organisasional maupun pada *turnover*.

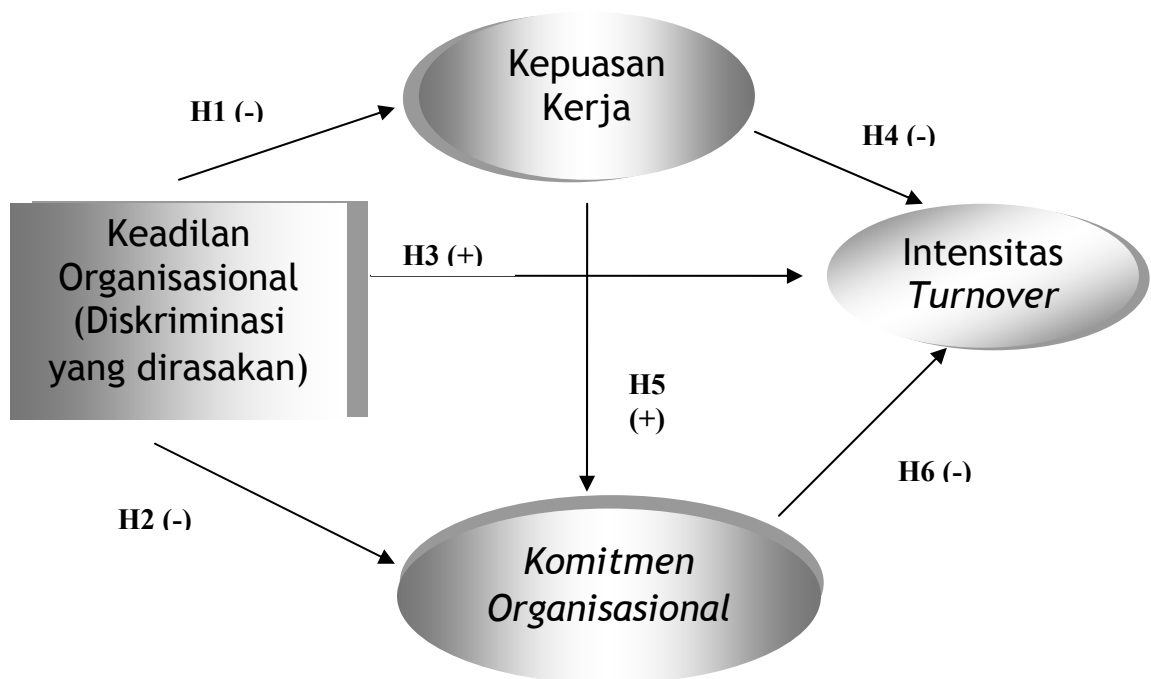
## 2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

### 2.7.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang menunjukkan hubungan antar variabel yang dijelaskan pada tinjauan pustaka, maka kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini dapat diilustrasikan sebagai berikut :

Gambar 2.1

Model Penelitian



### 2.7.2 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir yang digambarkan pada model penelitian, nampak suatu variabel eksogen kunci yaitu keadilan organisasional yang diproksikan oleh diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination*), yaitu suatu keyakinan individu tentang derajat bias yang dilakukan organisasi dalam pengambilan keputusan terutama menyangkut gaji dan promosi. Derajat bias yang dimaksudkan adalah pertimbangan tidak adil yaitu baik pelanggaran terhadap aturan konsistensi (Leventhal, 1980) maupun aturan netralitas (Tyler, 1990). Perspektif *group value model* dari (Lind dan Tyler, 1988), bias memberi kesan bahwa organisasi tidak menghargai dan tidak menghormati individu. Hal ini akan berakibat pada penyangkalan organisasi terhadap hak individu. Perasaan kurang dihargai dan pengabaian hak pengakuan ganjaran (*rewards*) bisa mengarah pada sejumlah konsekuensi negatif misalnya kepuasan kerja yang rendah, komitmen organisasional yang rendah, dan *turnover* yang tinggi.

Berkaitan dengan kepuasan kerja, Locke (1976) dalam Parker dan Kohlmeyer, (2005) mendefinisikannya sebagai pernyataan emosi yang menyenangkan yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Menurut Locke (1976), dalam Parker dan Kohlmeyer (2005), gaji dan kesempatan promosi merupakan dimensi kerja yang kritis dalam kepuasan kerja, dan perilaku terhadap gaji dan promosi sebagian tergantung pada alokasi keadilan yang dirasakan. Dengan demikian, berdasarkan argumentasi yang dijelaskan di atas, dapat dibangun hipotesis satu :

H<sub>1</sub> : Diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Variabel selanjutnya yang terkait dengan keadilan organisasional yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu ikatan antara seorang individu dengan organisasinya (Mathieu dan Zajac, 1990). Review literatur menunjukkan beberapa konsepsi tentang komitmen organisasional (Mathieu dan Zajac, 1990; Randal, 1990, Ketchand dan Strawser, 1998). Namun secara umum konsepsi organisasional yang paling banyak digunakan adalah *affective commitment* yang terdiri atas (1) kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi; (2) keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi; (3) dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi (Angle dan Perry, 1981; Porter, Steers, Modway, dan Boulin, 1974). Riset terdahulu menunjukkan bahwa *affective commitment* mempunyai hubungan kuat dengan hasil suatu pekerja dibandingkan dengan konsepsi komitmen yang lain (Mathieu dan Zajac, 1990; Randal, 1990). Dalam lingkup profesi akuntan, Ketchand dan Strawser (1998) melaporkan bahwa dibandingkan dengan konsepsi-konsepsi komitmen yang lain, *affective commitment* mempunyai hubungan yang kuat dalam mempengaruhi tingkat *turnover*

Sesuai kerangka pikir yang dikemukakan di atas maka suatu tindakan yang bias dalam pengalokasian ganjaran (*rewards*) akan mengurangi komitmen individu pada organisasi. Bias dalam pembuatan keputusan akan berimplikasi pada kurangnya penghargaan organisasi dan mungkin akan berimplikasi pada pengabaian terhadap

penghargaan yang seharusnya diterima oleh karyawan. Maka berdasarkan argumentasi di atas, maka dapat dibangun suatu hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional

Selanjutnya, persepsi diskriminasi mungkin akan meningkatkan intensitas turnover. Individu yang merasa diperlakukan tidak adil mungkin termotivasi mencari pekerjaan lain yang lebih dianggap adil terutama yang lebih respek terhadap individu dan menyediakan ganjaran (*rewards*) yang lebih pantas. Atas dasar argumentasi ini, maka dapat dibuat hipotesis berikutnya yaitu :

H<sub>3</sub> : Diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh terhadap intensitas *turnover*.

Terkait dengan hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover*, penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan hubungan signifikansi yang negatif antara kepuasan kerja dan *turnover* (Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino, 1979; Lum, Kervin, Clark, Reid, dan Sirola, 1998). Dalam *setting* akuntansi khususnya pada kantor akuntan publik, penelitian terdahulu (Pasewark dan Strawser, 1996; Gregson, 1992, dan Poznanski dan Bline, 1997) juga menunjukkan korelasi negatif antara kepuasan kerja dan *intensitas turnover*. Atas dasar pernyataan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap intensitas *turnover*

Selanjutnya penelitian tentang *turnover* juga terkait dengan kepuasan kerja dan variabel komitmen organisasional, dimana unsur kepuasan kerja diteorikan

selain dapat dihubungkan secara langsung sebagai efek terhadap *turnover* dan juga dihubungkan secara tidak langsung yaitu melalui variabel komitmen organisasional (William dan Hazer, 1986; Vanderberg dan Lance, 1992; Parker dan Kohlmeyer, 2005). Seperti yang telah digambarkan dalam model teoritis sebelumnya, kepuasan kerja diasumsikan sebagai anteseden baik terhadap komitmen organisasional maupun pada *turnover*. Atas dasar argumentasi di atas, maka hipotesis selanjutnya adalah sebagai berikut :

- H<sub>5</sub> : Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional
- H<sub>6</sub> : Terdapat pengaruh negatif antara komitmen organisasional terhadap intensitas *turnover*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis studi adalah studi korelasional. Studi korelasional berkenaan dengan asosiasi antar variabel yaitu mengkaji pengaruh (*influence*) variabel lainnya atau upaya memprediksi suatu variabel terhadap variabel lainnya (Sekaran, 2000). Studi yang dilakukan adalah berkenaan dengan upaya mengkaji pengaruh variabel prediktor keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intensitas *turnover*. Sejumlah hipotesis dikemukakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti.

#### **3.2 Populasi dan Sampling Penelitian**

Populasi penelitian ini adalah para auditor yang bekerja pada kantor akuntan publik (KAP) di Indonesia yang terdaftar pada Direktori Kantor Akuntan Publik yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia tahun 2004-2005.

Teknik penarikan sampel didasarkan pada teknik sampel acak sederhana. Dan sesuai dengan hipotesis dan teknik analisis yang digunakan, jumlah sampel adalah minimum 105 buah (Hair, Anderson, Tatham, dan Black, 2001) 5 kali jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian ini (21 indikator).

### **3.3 Prosedur Pengumpulan Data**

Untuk menjamin *reliabilitas* dan *validitas*, terlebih dahulu dilakukan *pilot study* terhadap kuesioner dengan mengujicobakan 40 kuesioner kepada calon responden terpilih sehingga maksud dari kuesioner menjadi jelas dan dapat dipahami.

Data untuk penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan dengan survei melalui pos (*mail survey*) atau diantar langsung kepada responden yang wilayahnya dapat dijangkau oleh peneliti. Untuk memudahkan peneliti untuk menjangkau responden maka perlu ada *contact person* pada berbagai kota penting yaitu, Medan, Palembang, Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Denpasar, Mataram, Pontianak, Balikpapan, Makassar dan Manado. Perhatian khusus pada beberapa kota di atas didasarkan pada pertimbangan banyaknya kantor akuntan publik yang memiliki kantor baik pusat maupun cabang pada kota-kota tersebut.

*Respon rate* yang diharapkan adalah 30% sehingga jumlah kuesioner yang dikirimkan 700 kuesioner dengan jangka waktu antara pengiriman kuesioner sampai dengan penerimaan kembali selama satu bulan.

### **3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional adalah proses melekatkan arti pada suatu konstruk atau variabel dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur konstruk atau variabel (Kerlinger, 1985). Definisi operasional merupakan spesifikasi kegiatan penelitian dalam mengukur suatu variabel atau memanipulasinya.

### **3.4.1 Intensitas *Turnover* (*turnover intentions - TI*)**

Intensitas *turnover* merupakan keinginan untuk keluar dari tempat kerja sekarang dan mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, (Wayne, Shore, & Liden, (1997). Terkait dengan intensitas *turnover*, pertanyaan intensitas *turnover* digunakan sebagai proksi dari *turnover* aktual (Steel dan Ovale, 1984; Cotton dan Tuttle, 1986) yang menemukan adanya hubungan yang kuat antara intensitas *turnover* dengan *turnover* aktual. Untuk mengukur tingkat *turnover*, penelitian ini menggunakan ukuran yang diadaptasi dari Wayne, Shore, & Liden (1997), dengan menggunakan 5 item pertanyaan pada 7 skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai ke 7 (sangat setuju).

### **3.4.2 Diskriminasi yang Dirasakan (*perceived discrimination – PD*)**

Diskriminasi yang dirasakan merupakan keyakinan individu tentang derajat bias yang dilakukan organisasi dalam pengambilan keputusan terutama menyangkut gaji dan promosi, (Hunton, Neidermeyer, & Weir, 1996; Parker dan Kohlmeyer, 2005). Untuk menguji dan mengukur diskriminasi dan bias, penelitian ini menggunakan skala yang biasa dikembangkan oleh manajer sumber daya manusia, yang pertama kali digunakan oleh Hunton, Neidermeyer, dan Weir, 1996; Parker dan Kohlmeyer, 2005. Skala ini menggunakan tiga item pertanyaan pada 7 skala Likert yaitu satu (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

### **3.4.3 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction – JS*)**

Kepuasan Kerja merupakan pernyataan emosi yang menyenangkan yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya, (Hoppock's 1935; McNichols, Stahl, & Manley 1978; Harrel dan Stahl.1984; Parker dan Kohlmeyer, 2005). Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan Hoppock's (1935), yang telah divalidasi oleh McNichols, Stahl, dan Manley (1978). Instrumen ini juga telah digunakan oleh Harrel dan Stahl (1984); Parker dan Kohlmeyer (2005) yaitu terdiri dari empat item pertanyaan pada 7 skala Likert yaitu satu (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

### **3.4.4 Komitmen Organisasional (*Organisational Commitment – OC*)**

Komitmen organisasional merupakan suatu ikatan antara seorang individu dengan organisasinya, (Modway, Steers, & Porter, 1979; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; Parker dan Kohlmeyer, 2005). Konsep komitmen organisasional diukur dengan menggunakan 9 item pertanyaan Modway, Steers, dan Porter (1979) dalam Parker dan Kohlmeyer, (2005). Skala ini juga secara luas telah dipakai dalam pengukuran *affective commitment* oleh Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, dan Jackson (1989). Masing-masing item diukur pada 7 skala Likert yaitu dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

### **3.5. Teknik Pengujian Data**

Pengujian *non-response bias* dilakukan dengan uji t (*t test*) untuk melihat apakah karakteristik jawaban yang diberikan oleh responden yang mengembalikan kuesioner dengan responden yang tidak mengembalikan kuesioner (*non response*) berbeda. Mengingat adanya keterbatasan informasi yang diperoleh peneliti terhadap identitas responden yang tidak mengirimkan jawaban, maka dalam pengujian ini responden yang mengirimkan jawabannya melewati batas waktu yang telah ditetapkan yaitu 20 November 2005 dianggap mewakili jawaban responden yang *non response*.

### **3.6 Teknik Analisis**

Data penelitian akan dianalisis dengan menggunakan analisis yang meliputi :

#### **3.6.1 Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden. Gambaran tersebut meliputi umur, jenis kelamin, pendidikan, jabatan dan masa kerja di KAP.

#### **3.6.2 Uji Hipotesis**

Peneliti menggunakan pemodelan persamaan *Struktural Equation Modeling (SEM)* dalam pengujian hipotesis, dengan alasan bahwa *SEM* memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dengan *structural model* secara simultan dan efisien jika dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair *et.al*, 1998).

Selain itu *SEM* adalah sekumpulan teknik-teknik statistika yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif "rumit" secara simultan (Ferdinand, 2005). Adapun *software* yang digunakan untuk mengolah data adalah dengan aplikasi *Analysis of Momen Structure (AMOS) 5.0* yang akan menghasilkan indikator-indikator yang mendukung apakah model yang diajukan adalah model yang fit.

Dalam pengujian model dengan menggunakan model *SEM* ini terdapat tujuh langkah yang harus ditempuh (Hair *et.al* , dalam Imam, 2005). Adapun tujuh langkah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mengembangkan model berdasar teori.

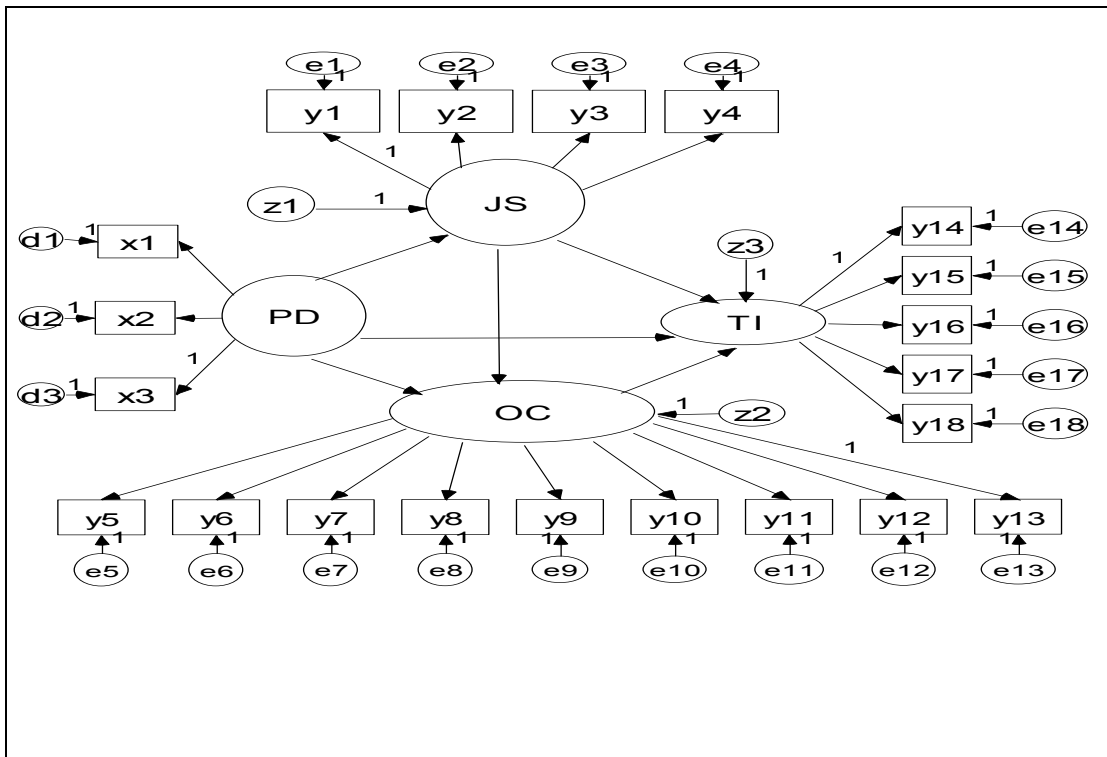
*SEM* merupakan *confirmatory technique* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas berdasarkan teori yang sudah ada, dimana perubahan satu variabel diasumsikan menghasilkan perubahan pada variabel lain. Kajian teoritis yang mendasari konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti telah dijelaskan dalam telaah teoritis dan ditunjukkan dalam kerangka pemikiran. Menurut Imam (2004), model harus *parsimony* (sederhana) dengan *concise theoretical model*.

2. Mengembangkan diagram alur (*path diagram*)

Diagram alur dikembangkan dengan tujuan untuk mempermudah hubungan kausalitas antar konstruk yang akan diuji. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel eksogen yaitu *perceived discrimination*, dan tiga variabel endogen yaitu *job satisfaction*, *organizational commitment* dan *turnover intention* dinyatakan dalam gambar 3.1 berikut :

Gambar 3.1

Model Konseptual *Path Diagram*



3. Mengkonversi diagram alur ke dalam persamaan

Setelah mengembangkan model teoritis dalam diagram jalur maka langkah selanjutnya adalah mengkonversikannya dalam bentuk persamaan. Ada dua persamaan yang dibangun yaitu persamaan-persamaan struktural (*structural equation*) dan persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).

Dalam penelitian ini, hasil kedua langkah tersebut adalah sebagai berikut :

$$JS = \beta_1 PD + Z_1$$

$$OC = \beta_2 PD + \beta_3 JS + Z_2$$

$$TI = \beta_4 PD + \beta_5 JS + \beta_6 OC + Z_3$$

Keterangan :

*PD* : *Perceived Discrimination*

*JS* : *Job Satisfaction*

*OC* : *Organizational Commitment*

*TI* : *Turnover Intention*

$\beta_1 - \beta_{12}$  : *Regression Weight*

$Z_1 - Z_3$  : *Disturbance Term*

Adapun persamaan untuk *measurement model* penelitian adalah dalam bentuk tabel berikut :

Tabel 3.1

Model Pengukuran *Perceived Discrimination (PD)*

Model Pengukuran
$X_1 = \lambda_1 PD + d_1$
$X_2 = \lambda_2 PD + d_2$
$X_3 = \lambda_3 PD + d_3$

Keterangan

$X_1 - X_3$  = Indikator – indikator *Perceived Discrimination*

$\lambda_1 - \lambda_3$  = *Loading Factor*

$d_1 - d_3$  = *error*

Tabel 3.2

Model Pengukuran *Job Satisfaction (JS)*

$Y_1 = \lambda_1 JS + e_1$	$Y_3 = \lambda_3 JS + e_3$
$Y_2 = \lambda_2 JS + e_2$	$Y_4 = \lambda_4 JS + e_4$

Keterangan :

$Y_1 - Y_4$  = Indikator-indikator *Job Satisfaction*

$\lambda_1 - \lambda_4$  = *Loading Factor*

$e_1 - e_4$  = *error*

Tabel 3.3

Model Pengukuran *Organizational Commitment (OC)*

$Y_5 = \lambda_5 OC + e_5$	$Y_{10} = \lambda_{10} OC + e_{10}$
$Y_6 = \lambda_6 OC + e_6$	$Y_{11} = \lambda_{11} OC + e_{11}$
$Y_7 = \lambda_7 OC + e_7$	$Y_{12} = \lambda_{12} OC + e_{12}$
$Y_8 = \lambda_8 OC + e_8$	$Y_{13} = \lambda_{13} OC + e_{13}$
$Y_9 = \lambda_9 OC + e_9$	

Keterangan :

$Y_7 - Y_{13}$  = Indikator-indikator *Organizational Commitment*

$\lambda_7 - \lambda_{13}$  = *Loading Factor*

$e_7 - e_{13}$  = *error*

Tabel 3.4

Model Pengukuran *Turnover Intention (TI)*

$Y_{14} = \lambda_{14} TI + e_{14}$	$Y_{17} = \lambda_{17} TI + e_{17}$
$Y_{15} = \lambda_{15} TI + e_{15}$	$Y_{18} = \lambda_{18} TI + e_{18}$
$Y_{16} = \lambda_{16} TI + e_{16}$	

Keterangan :

$Y_{14} - Y_{18}$  = Indikator-indikator *Turnover Intention*

$\lambda_{14} - \lambda_{18}$  = *Loading Factor*

$e_{14} - e_{18}$  = *error*

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Sejalan dengan Hair *et al.* (1998) maka penelitian ini menggunakan matriks varians/kovarians. Untuk estimasi model menggunakan *Maximum Likelihood Estimation (ML)* yang tersedia dalam program AMOS 5.0, yaitu :

a. Estimasi model pengukuran

Untuk menguji unidimensional dari konstruk eksogen dan endogen digunakan teknik *confirmatory factor analysis*. Jika probabilitas yang dihasilkan signifikan berarti hipotesis yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak atau hipotesis nol diterima sehingga digunakan uji-t terhadap *regression weight*. Jika *critical ratio (CR)* > 2,0

menunjukkan variabel-variabel tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk (Ferdinand, 2005).

b. Model persamaan struktur

Estimasi terhadap model persamaan struktur dilakukan dengan menganalisis model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dengan model yang diuji. Jika tingkat signifikansi terhadap *chi square* ( $X$ ) adalah  $p > 0,05$  maka model tersebut sesuai dengan data yang tersedia.

5. Mengantisipasi kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Pada dasarnya problem identifikasi muncul karena ketidakmampuan model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Menurut Ferdinand, (2005) dan Imam, (2004) beberapa indikasi terjadinya problem identifikasi adalah : (1) *standard error* yang besar untuk satu atau beberapa koefisien, (2) adanya *varians error* yang dapat dilakukan dengan cara memberikan lebih banyak *constraint path* model yang dianalisis.

6. Melakukan evaluasi kriteria *Goodness-of-fit*

Pada tahapan ini dilakukan pengujian kesesuaian model melalui telaah terhadap beberapa kriteria *goodness-of-fit*, yaitu :

- a. Melakukan evaluasi terhadap asumsi normalitas data dengan cara mengamati *scatterplot* dari data yang digunakan.

- b. Melakukan evaluasi atas munculnya *outliers*, baik *univariate outliers* maupun *multivariate outliers*. *Univariate outliers* dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas (di atas 80 observasi) dengan pedoman bila nilai ambang batas dari *z-score* berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair *et al.*, 1998). Sedangkan *multivariate outliers* diuji menggunakan uji mahalanobis *distance* dalam tabel yang dibandingkan dengan nilai  $X^2$ . Jika  $X^2 <$  nilai mahalanobis *d-squared* berarti responden tersebut adalah *multivariate outliers*.
- c. Evaluasi atas *multicollinearity* dan *singularity* dengan cara melihat determinan matriks kovariansnya. Jika determinan matriks kovariansnya sangat kecil memberi indikasi adanya masalah *multicollinearity* dan *singularity*.
- d. Evaluasi atas indeks *goodness-of-fit*. Ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk melihat suatu model diterima atau ditolak, yaitu :
1. *Chi-square statistic* ( $X^2$ ) untuk mengukur *overall fit*. Model yang baik atau memuaskan jika nilai  $X^2$ -nya rendah. Semakin kecil nilai  $X^2$  semakin baik sebuah model.
  2. *Significance Probability* (p) untuk menguji tingkat signifikansi model.
  3. *The root mean square error of approximation* (RMSEA) merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai yang diterima berkisar antara 0,05 – 0,08.
  4. *Goodness-of-fit Index* (GFI). Kriteria yang digunakan antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*better fit*). Nilai yang mendekati 1 menunjukkan

tingkat kesesuaian yang semakin baik.

5. *Adjusted Goodness-of-fit Index* (AGFI). AGFI merupakan perluasan dari GFI dengan nilai yang disesuaikan dengan rasio derajat kebebasan (*degree of freedom*). AGFI yang diterima jika nilainya lebih besar atau sama dengan 0,9.
6. *The minimum sample discrepancy function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedom* akan menghasilkan indeks CMIN / DF. Indeks ini disebut juga  $X^2$  relatif karena merupakan nilai *chi-square statistic* dibagi dengan *degree of freedom*-nya. Nilai  $X^2$  relatif yang baik adalah kurang dari 2,0 atau bahkan kurang dari 3,0 merupakan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
7. *Tucker Lewis Index* (TLI) yang membandingkan model yang diuji dengan *baseline model*. Nilai yang direkomendasikan sama atau  $>0,95$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *very good fit*.
8. *Comparative Fit Index* (CFI), dengan besaran indeks antara 0 — 1. Semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat fit yang semakin tinggi pula. Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI > 0,95$ .

Tabel berikut menggambarkan ringkasan indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model, sebagaimana terlihat pada tabel 3.5 berikut :

Tabel 3.5

*Goodness -Of-Fit Indices*

<i>Goodness-of-fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$
<i>CMIN/ DF</i>	$\leq 2,00$
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, (2005)

- e. Evaluasi atas *regression weight* untuk menguji hubungan kausalitas dalam model yang dikembangkan.
9. Interpretasi dan modifikasi model

Untuk modifikasi model perlu mengamati *standardize residuals* yang dihasilkan oleh model tersebut. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah  $\pm 2,58$  dengan signifikansi 5 % (Hair *et al.*, 1998). Nilai residual  $\geq 2,58$  menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pembahasan pada bab ini adalah hasil dari studi lapangan untuk memperoleh data dengan menggunakan kuisisioner untuk mengukur empat variabel pokok dalam penelitian ini, yaitu diskriminasi yang dirasakan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intensitas *turnover*. Setelah gambaran umum responden, dilanjutkan analisis data dengan uji non response bias, uji kualitas data, statistik deskriptif, analisis faktor konfirmatori, analisis *full model*, dan pembahasan uji hipotesis.

#### **4.1. Gambaran Umum Responden**

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan 650 kuisisioner melalui jasa pos kepada auditor yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di seluruh Indonesia, antara lain : Medan, Palembang, Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Denpasar, Mataram, Palangkaraya, Balikpapan, Makassar dan Manado. Pengiriman dilakukan pada tanggal 20-22 September 2005. Sebanyak 141 responden mengirimkan jawabannya sebelum tanggal 20 November 2005. Dari jumlah tersebut ada 6 jawaban yang tidak terpakai sehingga yang dapat digunakan hanya 135 jawaban kuisisioner. Sedangkan sesudah tanggal 20 November ada 41 jawaban. Sehingga total jawaban kuisisioner yang dapat dikumpulkan adalah 176.

Ringkasan jumlah KAP, kota tujuan, jumlah pengiriman dan pengembalian kuisisioner dalam penelitian ini ditunjukkan secara berurutan pada dalam tabel 4.1 dan 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.1  
Kota Tujuan Kuisisioner

No	Kota Tujuan	Jumlah KAP yang dikirim kuisisioner	Jumlah Kuisisioner	Jumlah KAP yang mengembalikan Kuisisioner	Jumlah Kuisisioner
1	Medan	4	80	0	0
2	Palembang	1	10	1	5
3	Jakarta	5	100	2	36
4	Bandung	4	80	1	16
5	Semarang	4	70	3	42
6	Yogyakarta	4	60	3	17
7	Surabaya	5	100	1	18
8	Depansar	4	70	1	5
9	Mataram	2	15	2	6
10	Palangkaraya	1	10	0	0
11	Pontianak	1	10	0	0
12	Balikpapan	1	5	0	0
13	Makassar	3	20	2	18
14	Manado	3	20	3	19

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Tabel 4.2  
Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuisisioner

Total Pengiriman Kuisisioner		650
Kuisisioner yang kembali sebelum 20 November 2005		141
Kuisisioner yang tidak dapat digunakan		6
Kuisisioner yang dapat digunakan		135
Kuisisioner yang kembali setelah tanggal 20 November 2005		41
Total Kuisisioner yang digunakan		176
Tingkat pengembalian ( <i>response rate</i> )	$176 / 650 * 100\%$	=27,07 %

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Adapun profil 176 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3  
Profil Responden

	Jumlah	Persentase
Gender :		
Pria	98	0,56
Wanita	78	0,44
Pendidikan :		
D3/Diploma	24	0,14
S1/Sarjana	145	0,82
S2	5	0,03
S3	2	0,02
Lama bekerja di KAP :		
0 – 2 th	60	0,34
3 – 5 th	54	0,31
6 – 10 th	41	0,23
> 11 th	21	0,12
Posisi di KAP :		
Partner	2	0,01
Manajer	3	0,02
Supervisor	64	0,36
Junior	107	0,61

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

#### 4.2. Uji Kualitas Data

Hasil pengujian reabilitas dan validitas data (Lampiran 5 dan 6) menunjukkan tingkat kekonsistenan dan keakurasian yang cukup baik. Pada uji reabilitas konsistensi internal koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan tidak ada koefisien yang kurang dari nilai batas minimal 0,70 (Hair, *et al.*,1998). Sedangkan pada

pengujian validitas dengan uji *homogenitas* data dengan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total (*Pearson Correlation*) menunjukkan korelasi yang positif dan tingkat signifikan pada level 0,01. Selanjutnya pada pengujian validitas dengan analisis faktor yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Uji analisis faktor ini dilakukan terhadap nilai setiap variabel dengan *Varimax Rotation*, nilai *Kaiser's MSA* yang disyaratkan agar data yang terkumpul dapat tepat dilakukan analisis faktor adalah di atas 0,50 dan hal ini juga akan menunjukkan *construct validity* dari masing-masing variabel (Kaiser dan Rce, 1974). Hasil pengujian analisis faktor menunjukkan nilai di atas 0,50, artinya validitas pada masing-masing variabel cukup valid.

#### **4.3. Uji *Non-Response Bias* (*T-Test*)**

Pengujian *non-response* bias dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah karakteristik responden yang mengembalikan jawaban kuesioner dengan responden yang tidak mengembalikan kuisisioner (*non-response*) berbeda. Kemungkinan hal tersebut bisa terjadi, jika demikian maka akan berpengaruh pada hasil analisa data yaitu hasil analisis data dengan *non-response* kemungkinan berbeda dengan hasil analisis data tanpa *non-response*. Ini akan menjadi masalah serius jika tingkat pengembalian (*response rate*) sangat rendah. Mengingat adanya keterbatasan informasi yang diperoleh peneliti terhadap identitas individu yang tidak mengirimkan jawaban, maka dalam pengujian ini responden yang mengembalikan jawabannya

melewati waktu yang telah ditentukan dianggap mewakili jawaban dari responden yang *non-response*.

Metode pengujian *non-response* bias dilakukan dengan mengelompokkan jawaban yang diterima peneliti setelah melalui pemeriksaan ulang kelengkapan jawaban. Pengiriman kuesioner dilakukan tanggal 20-22 September 2005. *Cut-off* untuk pengembalian tahap pertama ditetapkan sebelum 20 November dan tahap kedua sesudah tanggal tersebut sampai dengan 20 Desember.

Hasil uji *non-response* bias ditunjukkan dalam tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4  
Pengujian *Non Response Bias*

Variabel	Tahap Pertama (N=135)				Tahap Kedua(N=41)			
	Rata-rata	SD	t-value	<i>p</i>	Rata-rata	SD	<i>t-value</i>	<i>p</i>
PD	9,2148	4,26087	25,128	,000	13,2439	5,79560	14,632	,000
JS	9,2148	4,26087	25,128	,000	13,2439	5,79560	14,632	,000
OC	19,9259	5,94330	38,955	,000	18,1220	3,76958	30,782	,000
TI	22,4148	6,72419	38,731	,000	29,0244	5,11609	36,326	,000

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Hasil pengujian seperti yang terlihat pada tabel 4.4 di atas menunjukkan tidak ada beda tingkat signifikansi probabilitas antara jawaban responden pada tahap pertama (*early response*) dibandingkan dengan jawaban responden pada tahap kedua (*late response*). Hal ini mengkonfirmasi tidak ada perbedaan jawaban pada kedua kelompok responden di atas.

#### 4.4. Asumsi *Outlier*

Pengujian asumsi *outlier* bertujuan untuk menilai kewajaran (ekstrim) data, dilakukan dengan memperhatikan *output table pada observations farthest from the centroid/mahalanobis distance*. Penentuan *outlier data* dilakukan dengan membandingkan data pada *observations farthest from the centroid/mahalanobis distance* dengan tabel *critical values of chi square ( $X^2$ )*. Penentuan *cut-off outlier* ditentukan dengan memperhatikan jumlah indikator yang digunakan sebanyak 21 dengan *degree of freedom 0,001*, sehingga *cut-off* dilakukan pada nilai 46.797. Nilai yang berada di atas nilai 46.797 dianggap *outlier data* dan dieliminasi dari kumpulan data. Berdasarkan pada asumsi di atas, maka ada dua belas data yang harus dieliminasi dari kumpulan data yang ada, seperti yang terdapat pada tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5  
*Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)*

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	p1	p2
2	79,944	,000	,000
38	76,615	,000	,000
40	66,130	,000	,000
43	56,352	,000	,000
12	55,307	,000	,000
42	53,880	,000	,000
44	50,667	,000	,000
6	50,594	,000	,000
168	49,112	,000	,000
64	48,766	,001	,000
65	47,499	,001	,000
28	47,232	,001	,000

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

#### **4.5. Model Pengukuran (*Measurement Model*) dengan Analisis Konfirmatori Faktor (*Confirmatory Factor Analysis*)**

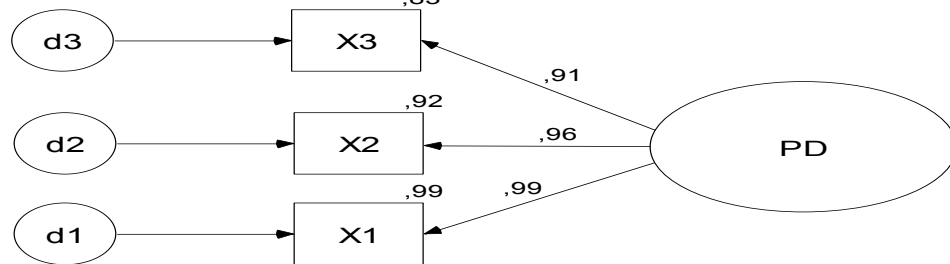
Model Pengukuran (*Measurement Model*) adalah proses permodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki *unidimensionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah konstruk. Berhubung *measurement model* berkaitan dengan sebuah faktor, maka analisis yang dilakukan adalah sama dengan analisis faktor. Variabel-variabel indikator yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah memang betul dapat mendefinisikan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variable*.

##### **4.5.1 Measurement Model dengan *Confirmatory Factor Analysis* untuk Konstruk Diskriminasi yang Dirasakan (*Perceived Discrimination – PD*)**

Hasil perhitungan *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk diskriminasi yang dirasakan (*Perceived Discrimination – PD*) dengan menggunakan program AMOS Versi 5,0 dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut :

**Analisis Faktor Konfirmatori  
Konstruk Diskriminasi yang dirasakan  
(Perceived Discrimination-PD)  
Standardized Estimates**

*Uji Hipotesis*  
*Chi-Square =,000*  
*Probability =\p*  
*CMIN/DF =\cmindf*  
*GFI =1,000*  
*AGFI =\agfi*  
*TLI =\tli*  
*CFI =\cfi*  
*RMSEA =\rmsea*  
 ,83



Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Untuk mengetahui apakah model yang dibangun secara statistik dapat didukung dan sesuai dengan model fit yang ditetapkan, berikut ini merupakan ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan persyaratan yang ditetapkan, seperti yang nampak dalam tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6

*Goodness-of-fit Indices*Konstruk *Perceived Discrimination (PD)*

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-Square</i>		0,000	<i>Perfect</i>
<i>Probability</i>	$\geq 0.05$	\p	<i>Perfect</i>
<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$	\rmsea	<i>Perfect</i>
<i>GFI</i>	$\geq 0.90$	1,000	<i>Perfect</i>
<i>AGFI</i>	$\geq 0.90$	\agfi	<i>Perfect</i>
<i>CFI</i>	$\geq 0.90$	\cfi	<i>Perfect</i>
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2.00$	\cmindf	<i>Perfect</i>

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Gambar 4.1 dan tabel 4.6 sebagaimana digambarkan di atas, menunjukkan *goodness-of-fit indices* konstruk diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination - PD*) yang sempurna yang mengindikasikan bahwa secara statistik model yang dibangun dari ketiga indikator yaitu X1, X2, dan X3 secara sempurna menjelaskan dan mendefinisikan konstruk diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination*) sebagaimana yang dijelaskan dalam pendefinisian variabel penelitian.

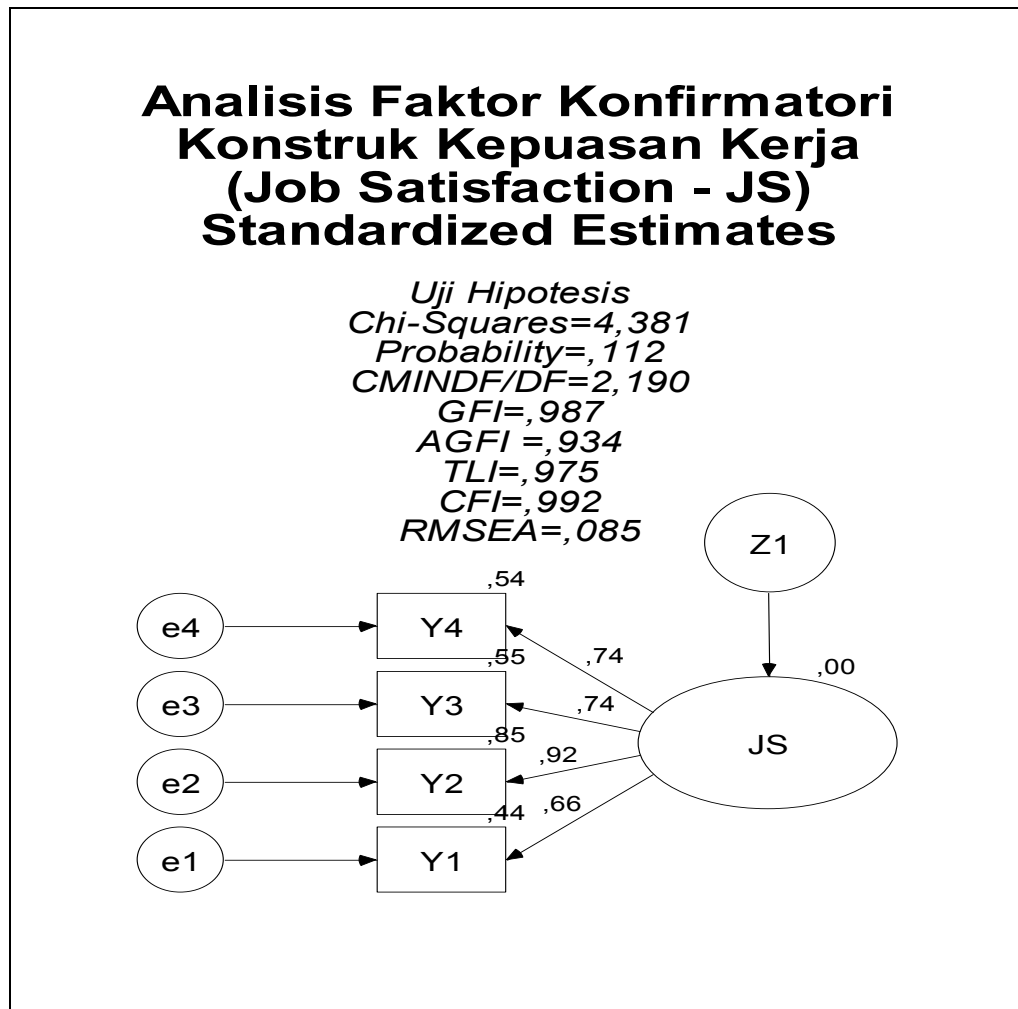
Tingkat signifikansi *chi-square* pada 0,000 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang sempurna.

#### 4.5.2. *Measurment Model* dengan *Confirmatory Factor Analysis* untuk Konstruk Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction – JS*)

Hasil perhitungan *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk kepuasan kerja (*Job Satisfaction – JS*) dengan menggunakan program AMOS Versi 5,0 dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut :

Gambar 4.2

*Confirmatory Factor Analysis* konstruk kepuasan kerja (*Job Satisfaction – JS*)



Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Untuk mengetahui apakah model yang dibangun secara statistik dapat didukung dan sesuai dengan model fit yang ditetapkan, berikut ini merupakan ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan persyaratan yang ditetapkan, seperti yang nampak dalam tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7

*Goodness-of-fit Indices*

Konstruk *Job Satisfaction (JS)*

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-Square</i>		4,381	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0.05$	0,112	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$	0,085	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0.90$	0.987	Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0.90$	0,934	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0.90$	0.992	Baik
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2.00$	2,190	Marjinal

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

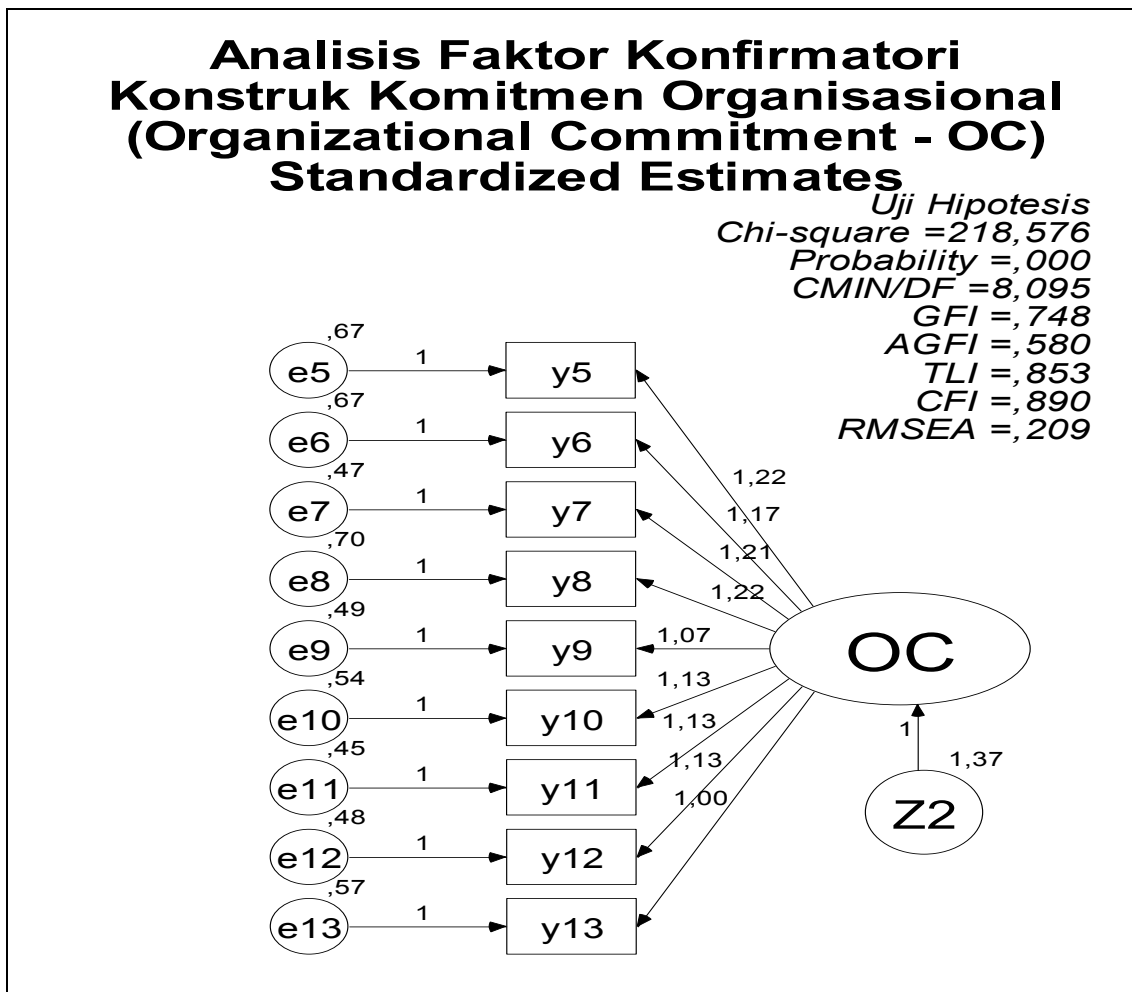
Gambar 4.2 dan tabel 4.7 sebagaimana digambarkan di atas, menunjukkan *goodness-of-fit indices* konstruk kepuasan kerja (*job satisfaction - JS*) yang baik yang mengindikasikan bahwa secara statistik model yang dibangun dari keempat indikator yaitu Y1,Y2,Y3 dan Y4 secara baik menjelaskan dan mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagaimana yang dijelaskan dalam pendefinisian variabel penelitian.

Tingkat signifikansi probabilitas pada 0,112 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel

dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik.

4.5.3. *Measurment Model* dengan *Confirmatory Factor Analysis* untuk Konstruk Komitmen Organizational (*Organizational Commitment - OC*)

Hasil perhitungan awal *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment - OC*) dengan menggunakan program AMOS Versi 5,0 dapat dilihat pada gambar 4.3



Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan persyaratan yang ditetapkan, nampak dalam tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8

*Goodness-of-fit Indices*

Konstruk *Organizational Commitment (OC)*

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-Square</i>		218,576	
<i>Probability</i>	$\geq 0.05$	0,000	Kurang Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$	0,209	Kurang Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0.90$	0.748	Kurang Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0.90$	0,580	Kurang Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0.90$	0.890	Marginal
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2.00$	8,095	Kurang Baik

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Berdasarkan *output result* yang terlihat pada gambar 4.3 dan *Cut-off Value* dari *Goodness-of-fit indices* pada tabel 4.8 di atas menunjukkan secara umum model yang dibangun tidak fit (*misfit*). Probabilitas 0,000 yang berarti hipotesis nol ditolak yaitu model yang dihipotesakan tidak sama dengan data empiris. Hal ini menyatakan bahwa model tidak fit.

Imam (2004) dan Ferdinand (2005) menyatakan bahwa salah satu cara untuk menilai ketepatan sebuah model adalah dengan memperhatikan *modification indices* yang memberikan informasi tentang adanya korelasi antar indikator sebuah konstruk laten. Dari data *output table* pada *modification indices* nampak adanya korelasi antara *error indicator* yaitu  $\ell_8 \Leftrightarrow \ell_7$ ,  $\ell_6 \Leftrightarrow \ell_7$ ,  $\ell_7 \Leftrightarrow \ell_5$ ,  $\ell_{10} \Leftrightarrow \ell_9$ , dan

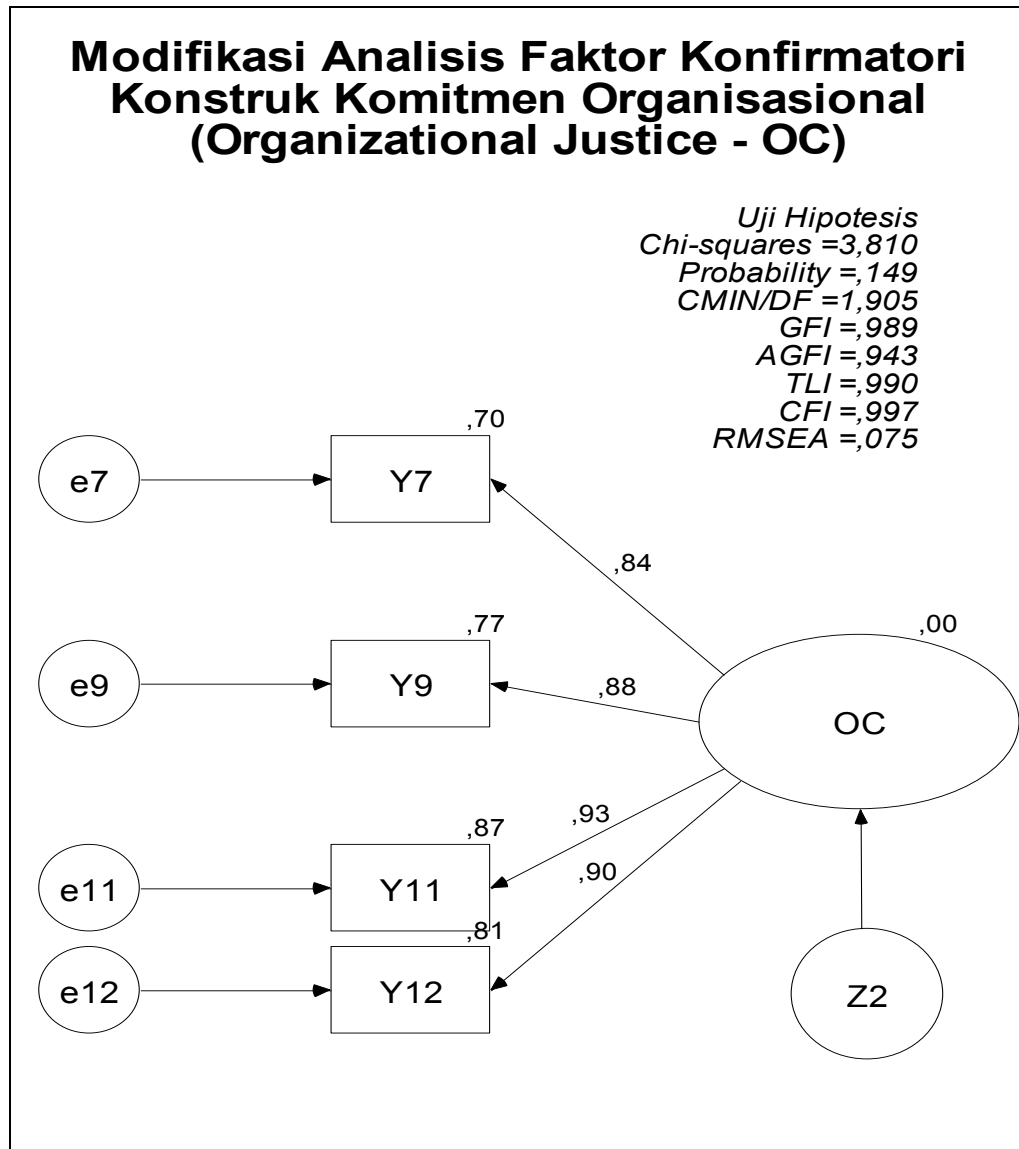
$\ell_{13} \Leftrightarrow \ell_{11}$ . Adanya korelasi antara *error indicator* seperti yang nampak di atas, menginformasikan bahwa indikator tersebut saling berhubungan kuat satu sama lainnya dan menjelaskan suatu hal yang sama yaitu terkait dengan komitmen organisasional. Terkait dengan komitmen organisasional, Porter, Steers, Modway, dan Boulin (1974), Angle dan Perry, (1981); menjelaskan bahwa ada tiga faktor yang terkait dalam komitmen organisasional yaitu : (1) kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi; (2) keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi; (3) dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Lima hubungan korelasional di atas kurang lebih menjelaskan tiga faktor utama komitmen organisasional, sehingga salah satu dari indikator tersebut harus dieliminasi karena menjelaskan hal yang sama. (Perhatikan instrumen penelitian pada lampiran kuisisioner). Sebagai contoh  $\ell_8 \Leftrightarrow \ell_7$ , sama-sama menjelaskan aspek pertama komitmen organisasional yaitu kepercayaan yang pasti dan penerimaan nilai dan tujuan perusahaan, sehingga salah satu indikator perlu dieliminasi, dalam hal ini yang dieliminasi yaitu  $\ell_8$ , begitu pula antara  $\ell_6 \Leftrightarrow \ell_7$ ,  $\ell_7 \Leftrightarrow \ell_5$ ,  $\ell_{10} \Leftrightarrow \ell_9$ . selanjutnya  $\ell_{13} \Leftrightarrow \ell_{11}$ , menjelaskan aspek kedua komitmen organisasional yaitu keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi, dan dengan demikian salah satu diantara harus dieliminasi.

Berdasarkan pada pedoman *modification indices* dengan mengkorelasikan indikator yang saling terkait dan didukung argumentasi teori (*modification based on*

theory) sebagaimana dijelaskan di atas, maka modifikasi model bisa dilakukan. Dan modifikasi model dapat dilihat pada gambar 4.4 berikut :

Gambar 4.4  
Modifikasi Model Konstruk Komitmen Organisasional



Sumber : Data Primer diolah 2005

Ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan *cut-of goodness-of-fit Indices* yang ditetapkan, nampak dalam tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9

*Goodness-of-fit Indices*

Konstruk *Organizational Commitment (OC)*

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-Square</i>		3,810	
<i>Probability</i>	$\geq 0.05$	0,149	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$	0,075	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0.90$	0.989	Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0.90$	0,943	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0.90$	0.997	Baik
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2.00$	1,095	Baik

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Berdasarkan modifikasi model sebagaimana yang nampak dalam 4.4 dan tabel 4.9 di atas, menunjukkan *goodness-of-fit indices* yang baik yang mengindikasikan bahwa secara statistik maupun secara teori model yang dibangun secara baik menjelaskan dan mendefinisikan konstruk komitmen organisasional (*organizational commitment*) sebagaimana yang dijelaskan dalam pendefinisian variabel penelitian.

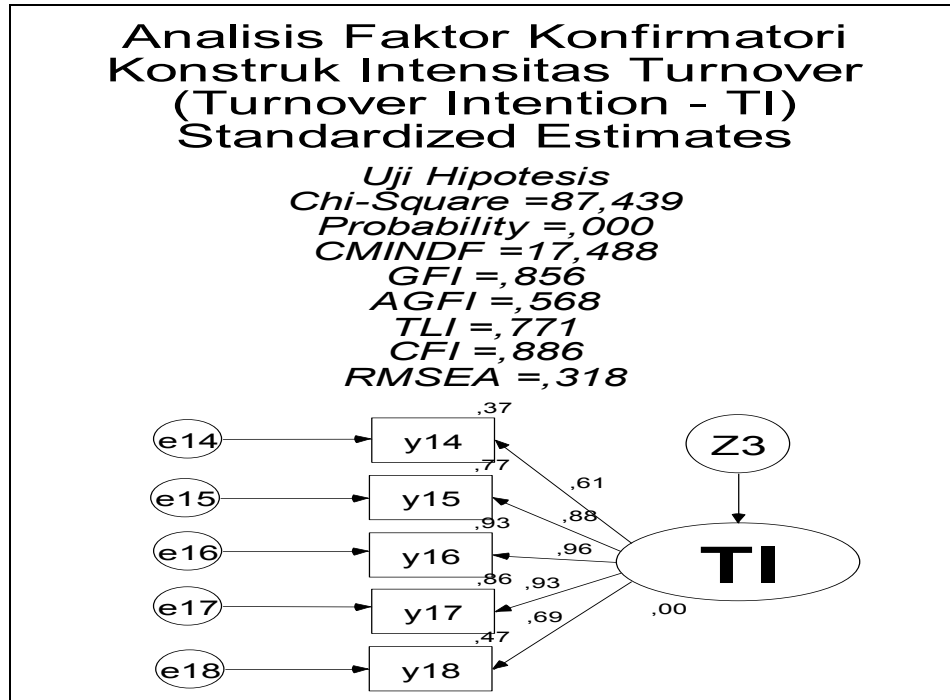
**4.5.4. *Measurment Model* dengan *Confirmatory Factor Analysis* untuk Konstruksi *Intensitas Turnover (Turnover Intention - TI)***

Hasil perhitungan awal *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk Intensitas *Turnover* (*Turnover Intention - TI*) dengan menggunakan program AMOS Versi 5,0 dapat dilihat pada gambar 4.5. Berdasarkan *output result* yang terlihat pada gambar 4.5 dan *Cut-off Value* dari *Goodness of fit index* pada tabel 4.10, secara umum model yang dibangun tidak fit (*misfit*). Probabilitas 0,000 yang berarti hipotesis nol ditolak yaitu model yang dihipotesakan tidak sama dengan data empiris. Hal ini menyatakan bahwa model tidak fit.

Imam (2004) dan Ferdinand (2005) menyatakan bahwa salah satu cara untuk menilai ketepatan sebuah model adalah dengan memperhatikan *modification indices* yang memberikan informasi tentang adanya korelasi antar indikator sebuah konstruk laten. Dari data *output table* pada *modification indices* nampak adanya korelasi antara *error indicator* yaitu  $\ell_{18} \Leftrightarrow \ell_{14}$  dan  $\ell_{16} \Leftrightarrow \ell_{14}$ . Adanya korelasi antara *error indicator* menginformasikan bahwa indikator tersebut saling berhubungan kuat satu sama lainnya dan menjelaskan suatu hal yang sama yaitu terkait dengan intensitas *turnover*.

Gambar 4.5

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Intensitas *Turnover*



Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Tabel 4.10

*Goodness-of-fit Indices*

Konstruksi Intensitas *Turnover* (TI)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square		87,349	
Probability	≥ 0.05	0,000	Kurang Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,318	Kurang Baik
GFI	≥ 0.90	0.858	Kurang Baik
AGFI	≥ 0.90	0,568	Kurang Baik
CFI	≥ 0.90	0.886	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	17,488	Kurang Baik

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Terkait dengan informasi pada *output table* dan *modification indices*, maka model ini perlu dimodifikasi dengan mengkorelasikan *error indicator*  $\ell_{18} \Leftrightarrow \ell_{14}$  dan  $\ell_{16} \Leftrightarrow \ell_{14}$ . Indikator  $\ell_{14}$ ,  $\ell_{16}$  dan  $\ell_{18}$  (Perhatikan lampiran instrumen penelitian pada kuisioner penelitian) sama-sama menjelaskan salah satu proses pemikiran intensitas *turnover* yaitu harapan akan alternatif pekerjaan yang lain pada masa yang akan datang (*expectations alternative jobs*), Mobley *et al.*, (1979), *seek intention* (Hom & Kinicki, 2001), *focused search* (Steel, 2002). Proses pemikiran intensitas *turnover* melalui beberapa tahapan pemikiran dan salah satunya adalah adanya harapan dan usaha akan alternatif pekerjaan yang lain pada masa yang akan datang, seperti yang digambarkan oleh (Mobley *et al.*, 1979; Hom & Kinicki, 2001; Steel, 2002). Oleh karena  $\ell_{14}$ ,  $\ell_{16}$  dan  $\ell_{18}$  sama-sama menjelaskan proses pemikiran ini, maka untuk membantu pembentukan model yang lebih baik, maka dua di antara indikator di atas perlu dieliminasi, dalam hal ini  $\ell_{14}$  dan  $\ell_{18}$ , karena dua indikator ini bisa dijelaskan oleh  $\ell_{16}$ . Setelah melalui proses pengkorelasian *error indicator* di atas maka model dengan sendirinya termodifikasi seperti pada gambar 4.6.

Modifikasi model seperti yang terlihat pada gambar 4.6 dan tabel 4.11 menunjukkan *goodness-of-fit indices* konstruk intensitas *turnover* (*Turnover Intention*) yang sempurna yang mengindikasikan bahwa secara statistik model yang dibangun dari ketiga indikator yaitu  $y_{15}$ ,  $y_{16}$ , dan  $y_{17}$  secara sempurna menjelaskan dan mendefinisikan konstruk intensitas *turnover* (*turnover intention*) sebagaimana yang dijelaskan dalam pendefinisian variabel penelitian.

Tingkat signifikansi *chi-square* pada 0,000 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dan GFI pada 1,000 menunjukkan tingkat penerimaan yang sempurna (*perfect fit*)

Tabel 4.11

Modifikasi *Goodness-of-fit Indices*

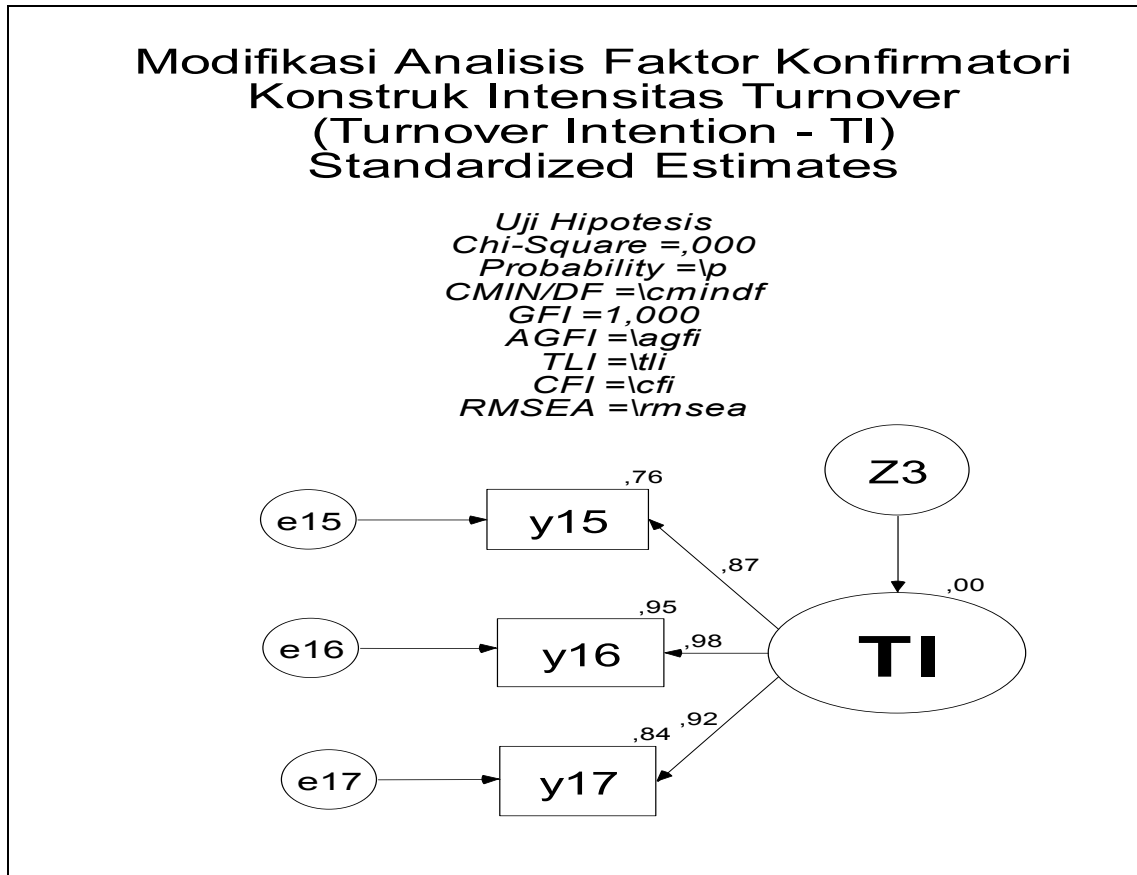
Konstruksi Intensitas *Turnover (TI)*

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-Square</i>		0,000	<i>Perfect Fit</i>
<i>Probability</i>	$\geq 0.05$	\p	<i>Perfect Fit</i>
<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$	\rmsea	<i>Perfect Fit</i>
<i>GFI</i>	$\geq 0.90$	1,000	<i>Perfect Fit</i>
<i>AGFI</i>	$\geq 0.90$	\agfi	<i>Perfect Fit</i>
<i>CFI</i>	$\geq 0.90$	\cfi	<i>Perfect Fit</i>
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2.00$	\cmindf	<i>Perfect Fit</i>

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Gambar 4.6

Modifikasi Model Konstruksi Intensitas *Turnover*



Sumber : *Data Primer diolah 2005*

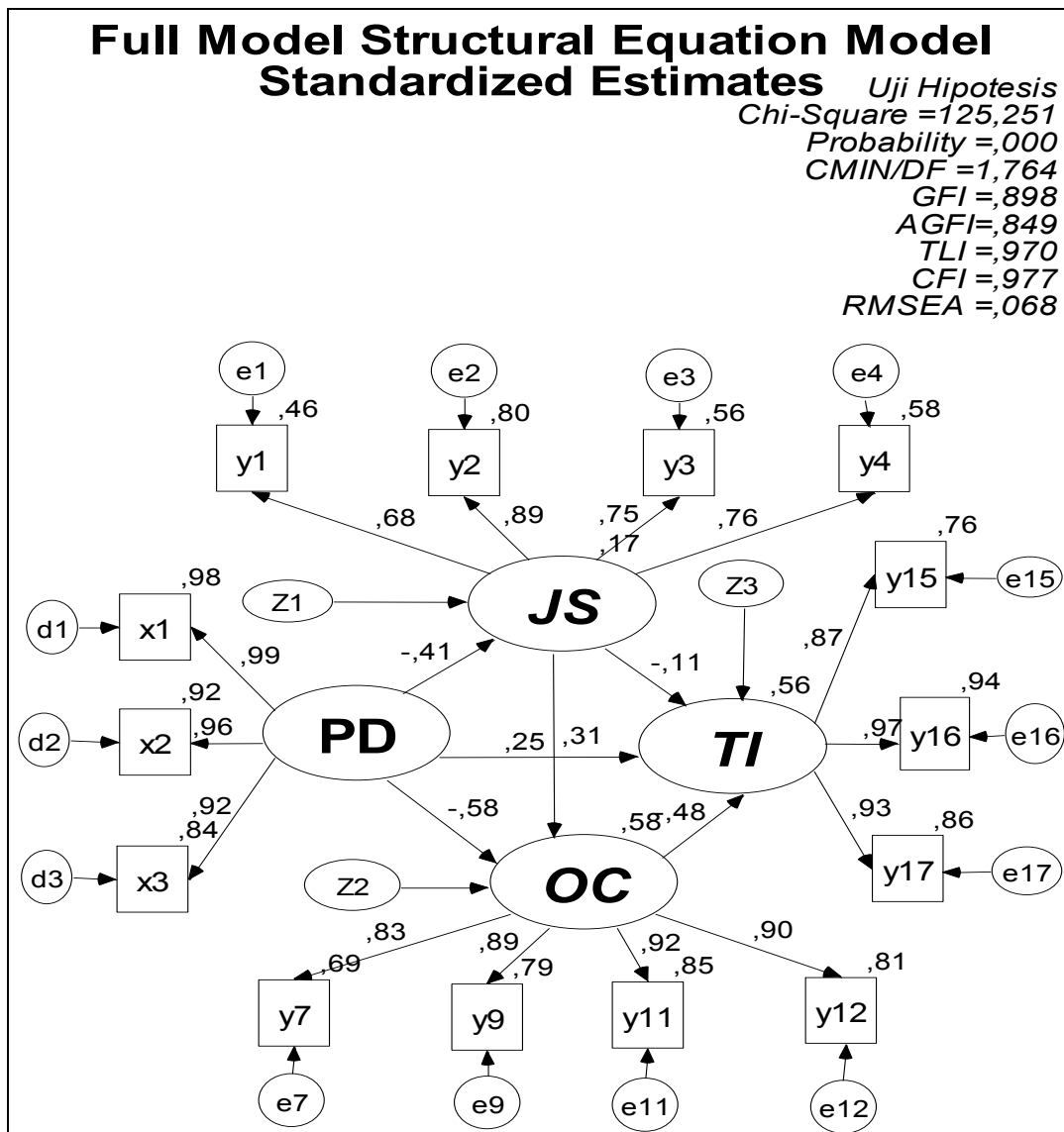
#### 4.6 Full Model Structural Equation Model Analysis

Langkah selanjutnya setelah melakukan analisis faktor konfirmatori masing-masing konstruk adalah melakukan analisis *Full Model Structural Equation Model*. Analisis *Full Model Structural Equation Model* ini dilakukan dengan tetap memperhatikan proses analisis faktor konfirmatori per konstruk, dengan demikian proses ini menguji model secara keseluruhan dengan menggunakan model per

konstruk yang telah dimodifikasi (*modified model*) sehingga terbentuk model yang baik.

Analisis *Full Model Structural Equation Model* dapat dilihat pada gambar 4.7, sebagai berikut.

Gambar 4.7  
Analisis *Full Model Structural Equation Model*



Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan *cut-of goodness-of-fit Indices* yang ditetapkan, nampak dalam tabel 4.12 berikut.

Tabel 4.12

*Goodness-of-fit Indices*

*Full Model Structural Equation Model*

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-Square</i>		125,251	
<i>Probability</i>	$\geq 0.05$	0,000	Kurang Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$	0,068	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0.90$	0,898	Majinal
<i>AGFI</i>	$\geq 0.90$	0,849	Marjinal
<i>CFI</i>	$\geq 0.90$	0,977	Baik
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2.00$	1,764	Baik

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Berdasarkan gambar *output model 4.7* dan ringkasan *Goodness-of-fit Indices* pada tabel 4.12 nampak bahwa secara keseluruhan model tidak fit (*misfit*). Probabilitas 0,000 yang berarti hipotesis nol ditolak yaitu model yang dihipotesakan tidak sama dengan data empiris. Hal ini menyatakan bahwa model tidak fit. Dengan demikian perlu modifikasi model sehingga mendapatkan suatu model yang lebih baik.

Penjelasan terdahulu menyatakan bahwa salah satu cara untuk mengidentifikasi model yang tidak fit adalah dengan memperhatikan *modification indeces* dari *output table*. Berdasarkan *modification indeces* dari *output table* tampak adanya korelasional antara *error indicator* konstruk yaitu  $\ell_4 \Leftrightarrow PD$ ,  $d1 \Leftrightarrow \ell_3$ ,

$\ell_{15} \Leftrightarrow \ell_7$  dan  $d_3 \Leftrightarrow \ell_{17}$ . Korelasional antara *error indicator* mengkonfirmasi bahwa dua hal yang berkorelasi saling mempengaruhi dalam menjelaskan konstruk yang dijelaskan atau didefinisikan. Untuk membantu pembentukan model yang fit, maka hubungan beberapa *error indicator* di atas perlu dikorelasikan, selanjutnya mengeliminasi salah satunya berdasarkan besar kecilnya pengaruh indikator yang menjelaskan konstruk, dan harus didukung argumentasi teoritis. Berikut ini, merupakan penjelasan dan argumentasi keempat hubungan indikator yang saling berpengaruh seperti yang disebutkan di atas.

Pertama, korelasi antara  $\ell_4 \Leftrightarrow PD$  menjelaskan bahwa diskriminasi yang dirasakan (PD) terutama menyangkut gaji dan promosi berhubungan dengan intensitas kesenangan seseorang dengan pekerjaannya ( $\ell_4$ ). Grunerberg (1979) dalam Moyes, Williams dan Quigley (2000) mengidentifikasi hubungan kepuasan kerja dengan beberapa faktor berikut yaitu terkait dengan gaji, promosi, supervisi dan iklim organisasi. Selanjutnya Wernimont dan Fitzpatrick (1972) dalam Moyes, Williams dan Quigley (2000) mengatakan bahwa gaji dan promosi merupakan simbol nilai yang dapat dilihat sebagai suatu pengukuran terhadap tingkatan kepuasan. Argumentasi Grunerberg (1979) dan Wernimont *et.al* (1972) dikonfirmasi Moyes, Williams dan Quigley (2000), mengidentifikasi bahwa perlakuan diskriminasi yang dirasakan seseorang sangat terkait dengan tingkatan intensitas seseorang akan kesenangannya terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Argumentasi dan penemuan di atas dapat dimaknai bahwa memang terjadi korelasi antara  $\ell_4$  (intensitas kesenangan seseorang terhadap pekerjaannya) dengan

PD (diskriminasi yang dirasakan terutama terkait dengan gaji dan promosi). Dan dalam rangka membantu pembentukan model penelitian yang baik, maka secara statistik  $\ell 4 \Leftrightarrow$  PD perlu dikorelasikan karena keduanya berkorelasi satu dengan yang lain.

Kedua, *output table* pada *modification indices* juga menunjukkan adanya korelasi antara  $d1 \Leftrightarrow \ell 3$ , yaitu keyakinan terjadinya diskriminasi terkait dengan promosi dan kemajuan karir (d1) dengan perbandingan kepuasan yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya dengan yang dirasakan orang lain ( $\ell 3$ ). Makna dari adanya korelasi antara  $d1 \Leftrightarrow \ell 3$ , adalah bahwa kedua variabel mendefinisikan dan menjelaskan hal yang pada dasarnya adalah sama, dan oleh karena itu perlu dikorelasikan dan hasil korelasi tersebut diwakili oleh salah satu indikator saja.

Korelasi antara  $d1 \Leftrightarrow \ell 3$ , dijelaskan dengan *equity theory* (Adams, 1963) dalam Chapman (2002). Teori klasik ini memberikan pengertian bahwa orang-orang menentukan apakah mereka diperlakukan adil dengan membandingkan rasio input yang mereka berikan (misalnya, waktu, sumber daya) dihubungkan dengan apa yang mereka terima (misalnya gaji, promosi, kesempatan pengembangan diri), selanjutnya perbandingan rasio ini juga dibandingkan dengan perbandingan rasio yang sama pada orang lain. Menurut *equity theory*, (Adams, 1963 dalam Chapman, 2002), karyawan/pekerja mengevaluasi keluasan hasil yang mereka terima dan adanya pemberlakuan secara adil pada semua pihak. Sebagai contoh, bila beberapa karyawan memberikan andil yang sama dalam suatu pekerjaan tertentu, tetapi penerimaan hasil yang mereka peroleh tidak sama (misalnya salah satu pihak

mendapat gaji yang lebih atau mendapatkan suatu promosi ), maka mereka akan menilai adanya ketidakadilan. Dengan demikian penilaian keadilan tidak hanya pada perbandingan antara input yang diberikan oleh seorang individu terhadap output yang diterima tetapi juga membandingkan dengan apa yang diterima oleh orang lain dan diikuti adanya reaksi terhadap ketidakadilan tersebut.

Ketiga, korelasi antara  $\ell 15 \Leftrightarrow \ell 7$ , keaktifan mencari alternatif pekerjaan lain (  $\ell 15$  ) dan perbandingan rasa puas saat ini dibandingkan pada saat proses pertimbangan mencari pekerjaan (  $\ell 7$  ). Kedua indikator ini sama-sama menjelaskan bagaimana pertimbangan dari akibat rasa puas dan tidak puas mempengaruhi komitmen organisasional seseorang dan intensitas mencari alternatif pekerjaan lain yang merupakan refleksi terhadap rasa tidak puas terhadap pekerjaan yang berakibat tinggi rendahnya komitmen organisasional. Hal ini dapat dijelaskan oleh argumentasi Mobley *et al.*, (1979), munculnya harapan akan alternatif pekerjaan yang lain pada masa yang akan datang (*expectations alternative jobs*), *seek intention* (Hom & Kinicki, 2001), *focused search* (Steel, 2002), sebagai reaksi dari berbagai ketidakpuasan terhadap pekerjaan sekarang. Meningkatnya intensitas mencari pekerjaan merupakan refleksi dari komitmen organisasional yang rendah. Dan tinggi rendahnya komitmen organisasional merupakan akibat lebih lanjut proses perbandingan antara rasa puas dan tidak puas saat sekarang dan pada saat proses mencari pekerjaan.

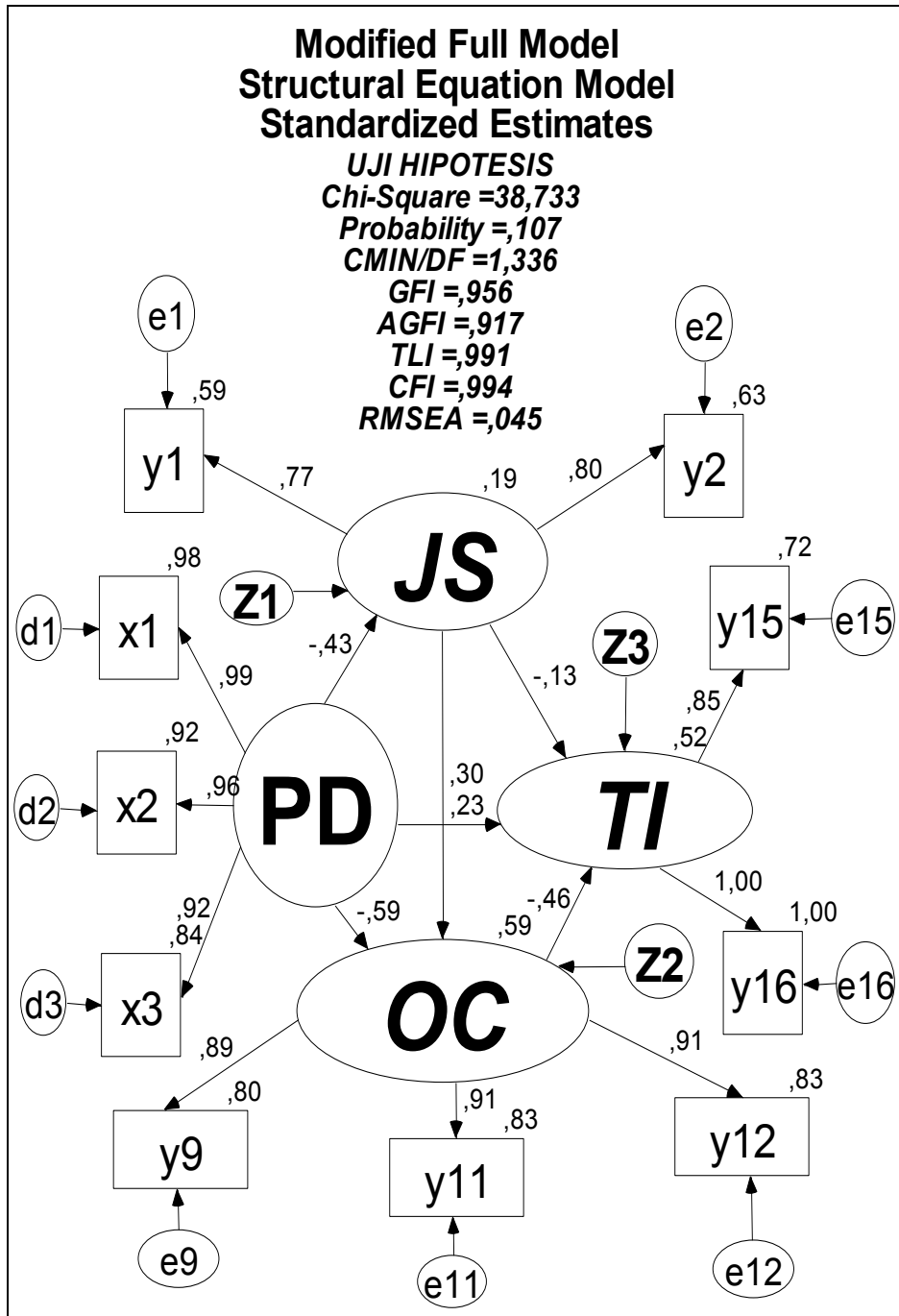
Korelasi yang keempat adalah antara  $d3 \Leftrightarrow \ell 17$ , yaitu menjelaskan keyakinan diskriminasi terhadap pemberian bonus (d3) dan intensitas berpikir untuk keluar dari

pekerjaan ( $\ell 17$ ). Kedua indikator ini sama-sama menjelaskan baik konstruk diskriminasi yang dirasakan ( $PD$ ) maupun intensitas *turnover* ( $TI$ ). Folger dan Cropanzano (1998) dalam Parker dan Kohlmeyer, (2005), mengatakan ketika individu merasakan suatu ketidakadilan, moral mereka akan turun dan kemungkinan besar akan meninggalkan pekerjaannya. Keyakinan terjadinya diskriminasi terhadap pemberian bonus ( $d3$ ) menjelaskan tingginya diskriminasi yang dirasakan ( $PD$ ) maupun besarnya tingkat intensitas *turnover* ( $TI$ ). Intensitas berpikir untuk keluar ( $\ell 17$ ), mendorong memunculnya harapan dan mencari alternatif pekerjaan yang lain pada masa yang akan datang (*expectations alternative jobs*), Mobley *et al.*, (1979), *seek intention* (Hom & Kinicki, 2001), *focused search* (Steel, 2002). Dan intensitas berpikir untuk keluar merupakan refleksi dari besarnya rasa diskriminasi yang dirasakan dan selanjutnya mempengaruhi intensitas *turnover*.

Berdasarkan argumentasi tentang keempat korelasional di atas yaitu  $\ell 4 \Leftrightarrow PD$ ,  $d1 \Leftrightarrow \ell 3$ ,  $\ell 15 \Leftrightarrow \ell 7$  dan  $d3 \Leftrightarrow \ell 17$ , maka berikut ini merupakan modifikasi model sehingga memperoleh suatu model yang mampu menjelaskan keseluruhan data penelitian sebagaimana digambarkan pada gambar 4.8 dan *cut-off goodness-of-fit indices* pada tabel 4.13

Gambar 4.8

Modifikasi Analisis *Full Model Structural Equation Model*



Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Tabel 4.13

*Goodness-of-fit Indices*Modifikasi *Full Model Structural Equation Model*

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-Square</i>		38,733	
<i>Probability</i>	$\geq 0.05$	0,107	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$	0,045	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0.90$	0,956	Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0.90$	0,917	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0.90$	0,994	Baik
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2.00$	1,335	Baik

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Berdasarkan modifikasi model sebagaimana yang nampak dalam gambar 4.8 dan tabel 4.13, menunjukkan *goodness-of-fit indices* yang baik yang mengindikasikan bahwa secara statistik maupun secara teori model yang dibangun secara baik menjelaskan dan mendefinisikan variabel penelitian. Tingkat signifikansi probabilitas pada 0,107 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik.

#### 4.7 Pengujian Hipotesis

Berikut ini adalah *output table* pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan alat uji AMOS Versi 5,0, dalam bentuk output *Regression Weights*, seperti pada tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14

*Output Regression Weights*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JS	<---	PD	-,254	,057	-4,422	***	par_6
OC	<---	JS	,418	,115	3,636	***	par_5
OC	<---	PD	-,487	,060	-8,150	***	par_11
TI	<---	JS	-,202	,130	-1,560	,119	par_2
TI	<---	PD	,210	,080	2,632	,008	par_9
TI	<---	OC	-,514	,115	-4,480	***	par_12
X1	<---	PD	1,090	,040	26,934	***	par_1
X3	<---	PD	1,000				
Y2	<---	JS	,960	,155	6,182	***	par_3
Y1	<---	JS	1,000				
Y9	<---	OC	1,000				
Y12	<---	OC	1,061	,061	17,381	***	par_4
Y11	<---	OC	1,047	,060	17,359	***	par_7
Y16	<---	TI	1,172	,081	14,543	***	par_8
Y15	<---	TI	1,000				
X2	<---	PD	1,056	,044	24,039	***	par_10

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Keterangan :

PD : *Perceived Discrimination* (Diskriminasi yang dirasakan)

JS : *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

OC : *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasional)

TI : *Turnover Intention* (Intensitas Turnover)

#### **4.7.1 Pengujian Hipotesis 1**

Hipotesis H1 menyatakan bahwa diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja. Untuk mengkonfirmasi hipotesis ini dapat dilihat pada tabel 4.13. Nilai *C.R.* pengaruh diskriminasi yang dirasakan terhadap kepuasan kerja sebesar -4,422. Nilai *C.R.* tersebut berada jauh di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  atau dengan melihat *p* berada di bawah nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja dapat diterima atau signifikan.

#### **4.7.2 Pengujian Hipotesis 2**

Hipotesis H2 menyatakan bahwa diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional. Dari hasil pengolahan data ditunjukkan nilai *C.R.* diskriminasi yang dirasakan terhadap komitmen organisasional sebesar -8,150. Nilai tersebut berada jauh di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  dan *p* berada di bawah nilai signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional.

#### **4.7.3 Pengujian Hipotesis 3**

Hipotesis H3 menyatakan bahwa diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan mendorong munculnya intensitas *turnover*. Dari hasil pengolahan data ditunjukkan nilai *C.R.* pengaruh diskriminasi yang dirasakan dalam

pengalokasian keputusan berpengaruh terhadap intensitas *turnover* sebesar 2,632. Nilai tersebut berada jauh di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  dan di bawah signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis pengaruh diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh terhadap intensitas *turnover* dapat diterima dan signifikan.

#### **4.7.4 Pengujian Hipotesis 4**

Hipotesis H4 menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap intensitas *turnover*. Pada tabel 4.12 dapat dilihat nilai *C.R.* pengaruh negatif dari kepuasan kerja terhadap intensitas *turnover* sebesar -1,560. Nilai *C.R.* tersebut berada di bawah nilai kritis  $\pm 1,96$  atau dengan melihat *p* berada di atas nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan terdapat pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap intensitas *turnover* tidak dapat diterima karena tidak signifikan.

#### **4.7.5 Pengujian Hipotesis 5**

Hipotesis H5 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dari hasil pengolahan data ditunjukkan nilai *C.R.* pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 3,636. Nilai tersebut berada di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  dan di bawah signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional dapat diterima karena signifikan.

#### 4.7.6 Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis H6 menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif komitmen organisasional dan intensitas *turnover*. Pada tabel 4.12 dapat dilihat nilai *C.R.* pengaruh komitmen organisasional dan intensitas *turnover* sebesar -4,480. Nilai *C.R.* tersebut berada di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  atau dengan melihat *p* berada di bawah nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara komitmen organisasional dan intensitas *turnover* dapat diterima karena signifikan. Rangkuman dari pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15  
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.	Diterima
H2	Diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional	Diterima
H3	Diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh terhadap intensitas <i>turnover</i> .	Diterima
H4	Terdapat pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap intensitas <i>turnover</i>	<i>Tidak diterima*</i>
H5	Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional	Diterima
H6	Terdapat pengaruh negatif komitmen organisasional terhadap intensitas <i>turnover</i>	Diterima

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

*\*Uji tanda mengikuti arah sesuai yang dihipotesiskan.*

#### 4.8 Pembahasan Hipotesis

Pengujian terhadap enam (6) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berhasil menerima 5 hipotesis (H1, H2, H3, H5, dan H6), dan menolak 1 hipotesis (H4). Pembahasan berikut ini bertujuan menjelaskan secara teoritis dan dukungan empiris terhadap hasil pengujian hipotesis dan analisis pengaruhnya.

#### **4.8.1 Pengaruh Langsung Diskriminasi yang dirasakan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Intensitas *Turnover* (H1, H2 dan H3)**

##### **4.8.1.1 Pengaruh Diskriminasi yang dirasakan terhadap Kepuasan Kerja (H1)**

Hasil pengujian hipotesis 1 (H1) menunjukkan bahwa nilai *C.R.* pengaruh diskriminasi yang dirasakan terhadap kepuasan kerja sebesar -4,442 dan taraf signifikan di bawah 0.05. Nilai *C.R.* yang berarah negatif seperti yang ditunjukkan di atas mengindikasikan bahwa diskriminasi yang dirasakan terutama terkait dengan gaji dan promosi akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja yaitu mendorong tingkat kepuasan kerja yang rendah. Atau dengan kata lain, adanya suatu keyakinan diskriminasi yang dirasakan oleh seorang auditor terhadap kesempatan promosi, penugasan, dan bonus tahunan akan mendorong penurunan derajat kesukaan auditor tersebut terhadap pekerjaannya.

Temuan di atas konsisten dengan temuan Parker dan Kohlmeyer (2005), Kim dan Garman (2004). Temuan dalam penelitian ini juga mempertegas pernyataan Grunerberg (1979) dalam Moyes *et.al* (2000), yang menyatakan bahwa gaji dan

promosi merupakan komponen utama dalam penilaian kepuasan kerja. Dan Wernimont *et.al* (1972) dalam Moyes *et.al* (2000), menyatakan bahwa gaji dan promosi sering dilihat sebagai tolok ukur pencapaian dan suksesnya suatu pekerjaan (*recognition and achievement*)

#### **4.8.1.2 Pengaruh Diskriminasi yang dirasakan terhadap Komitmen Organisasional (H2)**

Temuan hipotesis 2 mengkonfirmasi nilai *C.R.* diskriminasi yang dirasakan terhadap komitmen organisasional sebesar -8,150. Nilai tersebut berada jauh di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  dan *p* berada di bawah nilai signifikansi 0,05. Arah tanda negatif -8,150, menunjukkan diskriminasi yang dirasakan berpengaruh negatif terhadap tingkatan komitmen organisasional seorang auditor. Dan hal ini merefleksikan bahwa diskriminasi yang dirasakan oleh seorang auditor terhadap kesempatan promosi, penugasan, dan bonus tahunan mendorong komitmen organisasional yang rendah. Pencerminan komitmen organisasional yang rendah ditandai dengan sikap auditor yang kurang menaruh perhatian pada kelangsungan hidup KAP, turunnya rasa kebanggaan terhadap KAP, dan secara berangsur KAP dirasakan kurang memberikan inspirasi dan semangat kerja bagi seorang auditor.

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian Parker dan Kohlmeyer (2005) yang menyatakan secara keseluruhan diskriminasi yang dirasakan secara negatif mempengaruhi komitmen organisasional. Temuan ini juga searah dengan temuan Enzher, Vallone, & Donaldson, (2001), yang menyatakan diskriminasi

yang dirasakan (*perceived diskrimination*) dapat memprediksi tinggi rendahnya komitmen organisasional. Dan selanjutnya temuan pada penelitian ini mengkonfirmasi dan menegaskan pernyataan bahwa komitmen organisasional, menjelaskan tiga faktor yang terkait dalam komitmen organisasional yaitu : (1) kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi; (2) keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi; (3) dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi (Porter, Steers, Modway, dan Boulin, 1974; Angle dan Perry, 1981). Berkurangnya nilai, semangat dan rasa memiliki sebagaimana terangkum dalam ketiga indikasi di atas menunjukkan komitmen organisasional yang rendah.

#### **4.8.1.3 Pengaruh Diskriminasi yang dirasakan terhadap Intensitas *Turnover***

##### **(H3)**

Pengujian hipotesis 3 mengkonfirmasi bahwa nilai *C.R.* pengaruh diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan mendorong intensitas *turnover* sebesar 2,632. Nilai tersebut berada di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  dan di bawah signifikansi 0,05. Pengaruh positif dan signifikan antara diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination*) terhadap intensitas *turnover*, mengindikasikan bahwa diskriminasi yang dirasakan oleh seorang auditor terutama terkait dengan gaji, penugasan dan promosi mendorong auditor berpikir dan secara aktif mencari alternatif pekerjaan yang lain (Wayne, Shore, & Liden (1997). Temuan dan

konfirmasi hasil pengujian statistik sebagaimana dijelaskan di atas menunjukkan bahwa bila seseorang merasakan adanya diskriminasi maka hal tersebut akan mendorong munculnya intensitas *turnover* yaitu harapan akan alternatif pekerjaan yang lain pada masa yang akan datang (*expectations alternative jobs*), Mobley *et al.*, (1979), *seek intention* (Hom & Kinicki, 2001), *focused search* (Steel, 2002).

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Parker dan Kohlmeyer (2005), yang menyatakan bahwa diskriminasi yang dirasakan tidak secara langsung mempengaruhi intensitas *turnover*, tetapi melalui intermediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Peneliti menduga bahwa perbedaan hasil penelitian mungkin dipengaruhi oleh karakter sampel yang berbeda.

Terlepas dari adanya perbedaan hasil dengan penelitian sebelumnya, temuan pada penelitian ini menegaskan bahwa diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination*) merupakan faktor prediktor terhadap munculnya intensitas *turnover*. Dan hal ini mengkonfirmasi pernyataan Cropanzano dan Greenberg (1997), bahwa reaksi terhadap rasa diskriminasi akan menimbulkan perilaku pengunduran diri (*withdrawal behavior*) seperti intensitas *turnover* dan kemangkiran. Federico dan Lundquist (1976) dalam Mobley *et.al* (1979) menyatakan gaji dan promosi berhubungan negatif dengan dengan intensitas *turnover* seorang karyawan.

#### **4.8.2 Pengaruh Diskriminasi yang dirasakan terhadap Intensitas *Turnover* melalui intermediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (H4, H5 dan H6)**

#### 4.8.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensitas *Turnover* (H4)

Pengujian statistik pada hipotesis menunjukkan nilai *C.R.* pengaruh negatif dari kepuasan kerja terhadap intensitas *turnover* sebesar -1,560. Walaupun secara uji tanda mengarah sesuai dengan arah pengembangan hipotesis, nilai *C.R.* sebesar -1,560 mengisyaratkan penolakan hipotesis. (*C.R.* lebih kecil dari  $\pm 1.96$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa seorang auditor yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya tidak serta merta untuk berpikir keluar dari KAP. Atau dengan kata lain, perasaan tidak suka seseorang auditor terhadap pekerjaannya belum sampai memunculkan pikiran dan sikap yang secara aktif untuk keluar dari KAP.

Temuan pada penelitian ini konsisten dengan penelitian (Suwandi dan Nur Indriantoro, 1999; Ratnawati dan Kusuma, 2002; Parker dan Kohlmeyer, 2005). Dengan mempertimbangkan profil responden penelitian ini (lihat tabel 4.3) yang terdiri dari lebih 50% sebagai staf dan auditor junior dengan rata-rata lama bekerja 0-5 tahun, maka peneliti menduga dengan mengutip pernyataan Sorenson dan Sorenson (1974) yang menyatakan adanya *gap* yang cukup luas di antara praktisi-praktisi yang telah sukses atau berpengalaman dengan staf auditor yang baru dan direkrut. Dengan penemuan ini diduga penyebab tidak signifikannya hubungan antara kepuasan kerja dengan intensitas *turnover* disebabkan masih sulitnya mengukur tingkat kepuasan kerja pada staf auditor junior yang masih relatif baru dan belum berpengalaman. Sulitnya mengukur tingkat kepuasan kerja tersebut disebabkan karena staf akuntan yang baru dan belum berpengalaman tersebut masih mencari identitas diri dan masih dalam taraf penyesuaian terhadap lingkungan kerja.

#### **4.8.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (H5)**

Pengujian statistik menunjukkan arah hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Hal ini juga didukung nilai *C.R.* pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 3,636. Nilai tersebut berada di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  dan di bawah signifikansi 0,05.

Temuan ini mengindikasikan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang auditor akan berdampak juga terhadap tinggi rendahnya komitmen organisasional. Auditor yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memunculkan sikap perhatian yang besar dalam kelangsungan hidup KAP, merasa bangga, dan selanjutnya terinspirasi untuk berbuat yang terbaik bagi KAP. Sikap sebaliknya akan ditunjukkan oleh auditor jika merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Temuan ini konsisten dengan temuan Parker dan Kohlmeyer (2005), Koch dan Steers, (1978), Williams dan Hazer (1986) dalam Martin dan Bennett (1996), Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974), yang semuanya menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah sebab dari komitmen organisasional.

#### **4.8.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Intensitas *Turnover* (H6)**

Hasil pengujian hipotesis 6 mengkonfirmasi nilai *C.R.* pengaruh komitmen organisasional dan intensitas *turnover* sebesar -4,480. Hubungan signifikansi negatif sebagaimana dikonfirmasi di atas menjelaskan bahwa tingkat komitmen organisasional yang rendah dari seorang auditor mendorong munculnya intensitas *turnover*. Atau dengan perkataan lain, temuan penelitian ini mengkonfirmasi

bahwa pada saat seorang auditor merasa tidak bersemangat dan menganggap KAP di mana dia bekerja tidak lagi memberikan inspirasi pada dirinya, pada saat itu pula muncul pikiran dan sikap untuk mencari alternatif pekerjaan yang lain diluar KAP.

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian Suwandi dan Nur Indriantoro,1999; Ratnawati dan Kusuma, 2002; Parker dan Kohlmeyer, 2005; Aranya dan Ferris, 1984; Kalbers dan Forgartty, 1995, yang semuanya menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai hubungan negatif dengan intensitas *turnover*.

#### **4.8.3 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Diskriminasi yang dirasakan terhadap Intensitas *Turnover***

Hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa semakin besar derajat bias atau diskriminasi yang dirasakan oleh auditor akan mendorong intensitas *turnover* yang tinggi, baik secara langsung maupun melalui intermediasi kepuasan kerja maupun komitmen organisasional.

Tabel-tabel berikut merupakan perbandingan pengaruh diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination*) terhadap intensitas *turnover*, baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 4.16 dan 4.17 berikut :

Tabel 4.16

*Standardized Direct Effects*

Konstruk	PD	JS	OC	TI
JS	-,430	,000	,000	,000
OC	-,591	,299	,000	,000
TI	,228	-,129	-,459	,000

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Tabel 4.17

*Standardized Indirect Effects*

Konstruk	PD	JS	OC	TI
JS	,000	,000	,000	,000
OC	-,129	,000	,000	,000
TI	,386	-,137	,000	,000

Sumber : *Data Primer diolah 2005*

Keterangan :

PD : *Perceived Discrimination* (Diskriminasi yang dirasakan)

JS : *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

OC : *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasional)

TI : *Turnover Intention* (Intensitas Turnover)

Tabel 4.16 menunjukkan besarnya pengaruh langsung (*Standardized Direct Effects*) masing-masing konstruk terhadap konstruk lainnya sebagaimana dihipotesiskan. Dilihat dari besar kecilnya pengaruh dapat diurutkan sebagai berikut, PD→OC sebesar -0,59, OC→TI sebesar -0,46, PD→JS sebesar -0,43, JS→OC sebesar 0,30, PD→TI sebesar 0,23 dan JS→TI sebesar -0,13. Pada bagian selanjutnya, yaitu pada tabel 4.17 menunjukkan koefisien besar kecilnya pengaruh tidak langsung (*Standardized Indirect Effects*) masing-masing konstruk dengan urutan

sebagai berikut, PD→TI sebesar 0,39, JS→TI sebesar -0,14 dan PD→OC sebesar -0,13.

Hasil pengujian pengaruh sebagaimana ditunjukkan dalam urutan besar kecilnya pengaruh langsung masing-masing konstruk memberikan indikasi bahwa semakin tinggi derajat bias atau diskriminasi yang dirasakan terutama terkait dengan gaji dan promosi secara berurutan berdampak pada rendahnya komitmen organisasional, diikuti tingkat kepuasan kerja yang semakin rendah, dan selanjutnya mendorong intensitas *turnover* yang semakin tinggi.

Hal ini memberikan indikasi bahwa variabel komitmen organisasional merupakan variabel yang sangat kuat dipengaruhi oleh diskriminasi yang dirasakan dan memberikan pengaruh yang kuat pula untuk memprediksi intensitas *turnover*. Dengan demikian, temuan penelitian tentang pengaruh diskriminasi yang dirasakan terhadap intensitas *turnover* melalui intermediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional adalah bahwa fungsi intermediasi sepenuhnya berada pada variabel komitmen organisasional.

## BAB V

### KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini berlatarbelakang pada pentingnya pemahaman keadilan organisasional (*organizational justice*) sebagai landasan pemahaman tentang efektivitas organisasi dan perilaku individu di dalamnya. Isu utama yang dibahas terkait dengan keadilan organisasional dalam penelitian ini yaitu konsistensi terhadap pemberian gaji dan promosi terhadap semua individu dalam organisasi. Tindakan yang tidak konsisten dan bias dalam pengambilan keputusan akan memicu terjadinya perasaan diskriminasi pada karyawan (*perceived discrimination*).

Penelitian ini berusaha menguji pengaruh keadilan organisasional (*organizational justice*) yang diprosikan dalam diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination*) terhadap intensitas *turnover* auditor pada kantor akuntan publik di Indonesia baik secara langsung maupun melalui intermediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Pengujian hipotesis berhasil mendukung 5 hipotesis yang diajukan (H1, H2, H3, H5 dan H6) dan menolak 1 hipotesis (H4). Hasil penelitian mendukung bahwa semakin tinggi tingkat diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination*) akan mempengaruhi intensitas *turnover* auditor pada kantor akuntan publik baik secara langsung maupun melalui intermediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa tindakan bias dan tidak konsisten dalam pengambilan keputusan terutama terkait dengan gaji dan

promosi akan menurunkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional dan selanjutnya mendorong intensitas *turnover* auditor.

Walaupun penelitian ini hanya merupakan konfirmasi penelitian Parker dan Kohlmeyer (2005), penelitian ini memberikan indikasi pentingnya pemahaman dan kesadaran akan keadilan organisasional (*organizational justice*) terutama terkait dengan gaji dan promosi pada kantor akuntan publik terutama dikaitkan dengan intensitas *turnover*. Hasil temuan pada penelitian ini mempertegas dan mendukung temuan (Alexander dan Ruderman, 1987; Cropanzano dan Greenberg, 1997; Folger dan Konovsky, 1989), yang menjelaskan pentingnya pemahaman fenomena pengalokasian penghargaan terutama gaji dan promosi dalam suatu organisasi.

Hasil penelitian ini juga mempertegas keberadaan dan arti penting berbagai variabel seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai prediktor yang selalu berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan intensitas *turnover* auditor dan akhirnya diikuti tindakan auditor untuk meninggalkan kantor akuntan (Arnold, et al., 1982; Hom et al., 1992; Mobley et al., 1979). Pengujian pengaruh langsung maupun tidak langsung dari keseluruhan variabel menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional merupakan variabel yang sangat kuat dipengaruhi oleh diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination*) dan memberikan pengaruh yang kuat pula untuk memprediksi intensitas *turnover*. Dengan perkataan lain, pada saat seorang auditor merasakan suatu tindakan yang diskriminatif, maka hal ini akan mendorong komitmennya terhadap organisasi pada tingkat yang rendah yang ditandai dengan sikap auditor yang kurang menaruh

perhatian pada kelangsungan hidup KAP, turunnya rasa kebanggaan terhadap KAP, dan secara berangsur KAP dirasakan kurang memberikan inspirasi dan semangat kerja bagi seorang auditor. Akibat lanjut dari komitmen organisasional yang rendah mendorong munculnya intensitas *turnover* dalam bentuk intensitas berpikir dan secara aktif mencari alternatif pekerjaan yang lain (*expectations alternative jobs*), Mobley *et al.*, (1979), *seek intention* (Hom & Kinicki, 2001), *focused search* (Steel, 2002).

Penolakan terhadap hipotesis 4 dapat disimpulkan bahwa pengaruh diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination*) terhadap intensitas *turnover* melalui intermediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional menginformasikan fungsi intermediasi sepenuhnya berada pada variabel komitmen organisasional.

## **5.2 Keterbatasan**

Evaluasi atas hasil penelitian ini harus mempertimbangkan beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian, antara lain :

1. Responden penelitian ini mayoritas merupakan staf auditor pada KAP kecil dan tergolong auditor junior, dan karena tidak meratanya penyebaran sampel antara sampel dari KAP besar dan kecil tersebut, maka penelitian ini mempunyai kemungkinan tidak mencerminkan proses intensitas *turnover* dari seluruh staf auditor pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia.

2. Tingkat *response rate* yang sedikit dan tidak merata pada seluruh wilayah di Indonesia, maka penelitian ini juga sulit untuk menggeneralisasi dan menggambarkan sikap auditor yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik di seluruh Indonesia.
3. Keandalan validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini nampak belum teruji dengan baik, terutama bila dikaitkan dengan instrumen diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination*), terlihat dari banyaknya indikator yang dieliminasi (validasi) meskipun telah dilakukan *pilot study* dan uji validitas preventif (pendapat ahli). Peneliti menduga sebab lain kemungkinan karena faktor penerjemahan yang kurang baik, terutama setting bahasa yang sesuai dengan kondisi responden di Indonesia.
4. Dasar utama penelitian ini menggunakan beberapa penelitian sebelumnya yang banyak dilakukan di luar negeri, sehingga perbedaan kondisi ekonomi dan budaya tidak dapat dikontrol dalam model penelitian.
5. Keterbatasan terakhir yang merupakan kelemahan umum penggunaan metode *survey* yaitu sulitnya mengendalikan responden, sehingga mungkin baik bisa menggunakan metode lain atau setidaknya memastikan kepada setiap pimpinan KAP untuk bersedia bekerjasama dalam bentuk kontrak kerjasama dalam proses dan hasil penelitian.

## 5.1 Implikasi

Berhasil dikonfirmasi semua hipotesis yang ditawarkan dalam penelitian ini membawa beberapa implikasi baik implikasi praktis maupun teoritis.

### 5.3.1. Implikasi Praktis.

Penelitian ini berimplikasi pada manajemen akuntan publik. Adanya pengaruh diskriminasi terhadap intensitas *turnover* baik secara langsung maupun melalui intermediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional menunjukkan betapa pentingnya prinsip konsistensi dan tidak bias dalam pengambilan keputusan.

Selain menimbulkan rasa tidak puas, komitmen yang rendah dan munculnya intensitas *turnover*, tindakan yang tidak konsisten dan bias terhadap individu dalam kantor akuntan publik mungkin berimplikasi pada konsekuensi negatif lain misalnya memunculkan kinerja yang lebih rendah (*lower job performance*, Konovsky dan Cropanzano, 1991). Konsekuensi negatif lainnya mungkin adanya perlawanan individu terhadap organisasi dan penurunan ketaatan karyawan terhadap organisasi (*reduce of organizational citizenship behaviours/OCB*). Beberapa studi dalam manajemen dan psikologi terapan mengemukakan adanya pengaruh keadilan organisasional dengan *OCB* (Skarlicki dan Folger, 1997; Skarlicki *et al.*, 1999; Moorman, 1991; Nierhoff dan Moorman, 1993)

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa temuan penelitian ini bagi manajemen akuntan publik yaitu akuntan publik perlu berusaha mengalokasikan penghargaan sekonsisten mungkin terhadap semua individu dalam kantor akuntan publik. Lebih jauh penelitian ini menganjurkan agar kantor akuntan publik memiliki tanggungjawab

tidak hanya konsisten terhadap semua individu tetapi juga mengkomunikasikan kepada semua individu tentang pentingnya prinsip konsistensi dalam kantor akuntan publik dan hal ini harus terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan.

### **5.3.2. Implikasi Teoritis.**

Secara teoritis, konfirmasi hasil penelitian dan implikasi praktis sebagaimana dijelaskan sebelumnya, penelitian ini telah menggali berbagai faktor yang mendorong munculnya intensitas *turnover* pada kantor akuntan publik antara lain keadilan organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian ini berimplikasi penting untuk mendorong arah riset akuntansi keprilakuan selanjutnya untuk mempertimbangkan berbagai faktor organisasional maupun individual lainnya yang memicu intensitas *turnover*. Hal lain yang perlu dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya yaitu akibat lain dari keadilan organisasional, misalnya terhadap kinerja individu maupun perusahaan, pengaruh terhadap *organizational citizenship behaviours/OCB*, dan terhadap komitmen profesional (*professional commitment*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1 (2), 177-198
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational, British* 63, 1-18
- Angle, H.L., & Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 21, 1-14
- Aquino, K., Allen, D.G., & Hom, P.W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process : a test of referent cognitions model. *Academy of Management Journal* 40 (5), 1208-1227
- Aranya, N., Lachman, R., & Armenic, J. (1982). Accountant's job satisfaction : A path analysis. *Accounting, Organization, and Society*. 17 (3), 201-215
- Aranya, N., & Ferris, K.R. (1984). A reexamination of accountants organizational-professional conflict. *The Accounting Review* 60. 1-15
- Arnold, H.J., Feldman, D.C., & Purboo, M. (1985). The role of social desirability response bias in turnover research. *Academy of Management Journal* 28, 955-966.
- Baron, R.A., & Greeberg, J. (1990). Behavior in Organizations : Understanding and managing the human side of work. *Work-related attitudes: their nature and impact*. Allan and Bacon, A division of Simon & Schuster, Massachusetts.
- Blau, G.J. (1987). Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 30, 240-257.
- Burke, M., Finkelstein, L., Raju, N. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: an integrative analysis. *Journal of Applied Psychology* 80, 652-664
- Chapman, A. (2002). J.S.Adams' Equity Theory 1963. [http://www.businessball.com/adamsequity\\_theory.html](http://www.businessball.com/adamsequity_theory.html). June, 2005

- Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). Employee turnover : A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., & Rupp, D.E (2001). *Original Contribution : Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice*. *Journal of Vocational Behavior* 58, 164-209
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice:Tunneling through the maze. In C.L. Cooper,. & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 617-372. Chister:John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A., & Chen, P.Y. (2000). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Mangement* 27, 324-351
- Day, N., & Schoenrade, P. (1997). Staying in the closet versus coming out: relationships between communication about sexual orientation and work attitudes. *Personnel Psychology* 50, 147-163
- Dennis, A. (1988). A good hire is hard ti find. *Journal of Accountancy*. October, 90-96
- Doll, B. F. (1983). Staff turnover : How to manage it. *Journal of Accountancy*. 76-82
- Dubinsky, A., & Levy, M. (1989). Influence of organizational fairness on work outcomes of retailing salespeople. *Journal of Retailing* 65, 221-252.
- Dwi, C., dan Imam, G. (2001). Pengaruh jabatan, budaya organisasional dan konflik peran terhadap hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) IV*. 1037-1048.
- Ehlen, C., & Welker, R. (1996). Procedural fairness in the peer and quality review programs. *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 15, 38-52.
- Enzher, A.H., Vallone, E.J.G., & Donaldson, S.I. (2001). Effect of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resources Development Quarterly* 12 (1), 53-72

- Ferdinand, A. (2005). *Structural equation modeling dalam penelitian manajemen*. Edisi 5. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effect of procedural justice, distributive justice, and reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal* 23, 115-130
- Ganster, D.C., Hennessey, H.W., & Luthans, F. (1983). Social desirability response effects : three alternative model. *Academy Management Journal* 26, 321-331
- Greenberg, J. (1986). Determination of perceived fairness of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology* 71, 340-342
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice : yesterday, to day, and tomorrow. *Journal of Management* 16 (2), 399-432
- Gregson, T. (1992). An investigation of causal ordering of job satisfaction and organizational commitment in turnover models in accounting. *Behavioral Research in Accounting* (4), 80-95
- Gutek, B., Cohen, A., & Tsui, A. (1996). Reaction to perceived sex discrimination. *Human Relations* 49, 791-804
- Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R. L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. Fifth edition, Prentice-Hall International, Inc.
- Hammon, T. (1997). From complete excusion to minimal inclusion. African Americans and the public accounting industry, 1965-1988. *Accounting, Organizations, and Society* 22, 29-53
- Harrell, A., & Stahl, M. (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting, Organizations and Society* 9, 241-252
- Hollenbeck, Jr., & Williams, C.R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency : a note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 71, 601-611
- Hom, P.W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal* 44 (5), 975-987

- Hunton, J., Neidermeyer, P., & Weir, B. (1996). Hierarchical and gender differences in private accounting practice. *Accounting Horizons* 10 (2), 14-31
- Imam, G. (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Edisi 3. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Imam, G. (2004). *Model Persamaan Struktural : Konsep dan aplikasi dengan program AMOS Ver. 5.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Jaros, J.S., Jermier, J.M., Koehler, J.W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal* 36 (5), 951-995
- Johnson, R., & Neumark, D. (1997). Age discrimination, job separations, and employment status of older workers. *The Journal of Human Relations* 32 (4), 779-881
- Kalbers, L.P., & Forgarty, T.J. (1995). Professionalism and its consequences: a study of internal auditors. *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 14 (1), 64-86
- Ketchland, A., & Strawser, J. (1998). The existence of multiple measures of organizational commitment and experienced related differences in a public accounting setting. *Behavioral Research in Accounting* 10, 109-137
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Kim, J., & Garman, E.T. (2004). Financial stress, pay satisfaction and workplace performance. *Compensation and Benefit Review* 36 (1), 69-76
- Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1991). Perceived of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology* 76, 698-707
- Konovsky, M., Folger, R., & Cropanzano, R. (1987). Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative Research in Social Psychology* 17, 15-25
- Lam, S.S.K., Schaubroek, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes : A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*. Chister: 23 (1), 1-22

- Libby, T. (1999). The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. *Accounting, Organizations, and Society* 24, 125-137
- Linguist, T. (1995). Fairness as an antecedent to participative budgeting : examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognition on satisfaction and performance. *Journal of Management Accounting Research* 7, 122-147
- London, M., & Howat, G. (1978). The relationship between commitment and conflict resolution behavior. *Journal of Vocational Behavior* 1-14
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent : job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior* 19, 305-104
- Martin, C., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management* 21, 84-104
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and mete-analysis of antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194
- McFarlin, D., & Sweeney, P. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal* 35, 626-637
- McNichols, C., Stahl, M., & Manley, T. (1978). A validation of Hoppock's job satisfaction measure. *Academy of Management Journal*, December, 737-742.
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R., & Jackson, D. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 152-156
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., & Meglino, B. (1979). Review and Conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin* 86, 493-522.
- Moormant, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76, 845-855

- Morrow, P. (1990). Physical attractiveness and selection decision making. *Journal of Management* 16, 45-60
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247
- Moyes, G.D., Williams, P.A., & Quigley, B.Z. (2000). The Relation between perceived treatment discrimination and job satisfaction among African-American accounting professionals. *Accounting Horizon*. 14 (1), 21-48
- Nierhoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 36, 527-556
- Parker, R.J., & Kohlmeyer, J.M. (2005). Organizational justice and turnover in public accountant firms : a research note. *Accounting, Organizations, and Society* 30, 357-369
- Pasewark, W.R., & Strawser, J.R. (1996). The determinants and outcomes associated with job insecurity in a professional accounting environment. *Behavioral Research in Accounting* 8, 91-110
- Porter, L., Steers, R., Modway, R., & Boulin, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609
- Poznanski, P.J., & Bline, D. M. (1997). Using structural equation modeling to investigate the causal ordering of job and organizational commitment among staff accountants. *Behavioral Research in Accounting* 9, 154-171
- Randall, D. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 361-378
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jilid 1 edisi Indonesia. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business : a skill-building approach*. 3<sup>rd</sup> Edition, John Wiley & Sons., Inc.
- Setiawan, I.A., & Imam, G. (2005). Pengaruh multidimensi komitmen organisasional terhadap intensi keluar dalam setting akuntan publik. *Manajemen Usahawan Indonesia*. No.03/TH.XXXIV April 2005, 39-44

- Setiawan, I.A. (2005). *Hubungan antara komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan inrensi keluar di kantor akuntan publik di Indonesia*. Disertasi Doktorat Ilmu Ekonomi Universitas Persada Indonesia-YAI (tidak dipublikasikan)
- Siegel, P., Reinstein, A., & Miller, C. (2001). Mentoring and organizational justice among audit professionals. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 1-25.
- Skarlicki, D., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology* 82, 434-443
- Skarlicki, D., Folger, R., & Teluk, P. (1999). Personality as a mediator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal* 42, 100-108
- Smith, H., & Tyler, T. (1997). Choosing the right pond: the impact of group membership on self-esteem and group-oriented behavior. *Journal of Experimental Social Psychology* 33, 146-170
- Snead, K., & Harreal, A. (1991). The impact of psychological factors on job satisfaction of senior auditors. *Behavioral Research in Accounting* 3, 85-96
- Sorenson, J.E, & Sorenson, T.L. (1974). The conflict of professional in bureaucratic organizations. *Administrative Science Quarterly* 19 (1), 98-106
- Steel, R.P., & Ovalle, N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 69, 673-686
- Steel, R.P. (2002). Turnover theory at empirical interface : problem of fit and function. *Academy of Management Review* 27 (3), 346-360
- Thomas, D. C., & Pekerti, A.A. (2003). Effect of culture on situational determinants of exchange behavior in organizations : a comparison of New Zealand and Indonesia. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 34 (3), 269-281
- Toy, A.A.(1999). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intentions* pada staf kantor akuntan publik. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* 3 (2), 102-125

- Tyler, T. (1991). Using procedures to justify outcomes: testing the viability of a procedural justice strategy for managing conflict and allocation resources in work organizations. *Basic and Applied Social Psychology* 12, 259-279
- Tyler, T., DeGoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: a test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology* 70, 913-930
- Tyler, T., & Lind, E. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology* 25, 115-191
- Van Hove G., Lievens, F., & Harris, M. M. (2004). "I think they discriminated against me", using prototype theory and organizational theory for understanding perceived discrimination in selection and promotion situation. *International Journal of Selection and Assessment* 12 (1/2), 54-65
- Vanderberg, R., & Lance, C. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management* 18, 153-167
- Wayne, S., & Liden (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange : a social exchange perspective. *Academy of Management Journal* 40 (1), 82-111
- Williams, L., & Hazer, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models : a reanalysis using laten variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology* 71, 219-231
- Zerbe, W., & Paulhus, D. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior : a reconception. *Academy of Management Review*, 250-264

Lampiran 1  
Kuesioner Penelitian

---

---

Bapak/Ibu Responden yang terhormat,

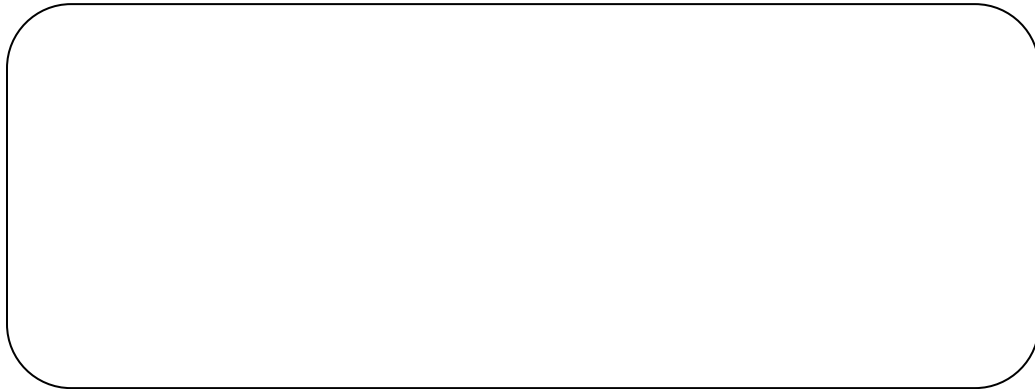
Tujuan penelitian ini yaitu *untuk menginvestigasi dan menguji pengaruh hubungan keadilan organisasional terhadap intensitas turnover pada kantor akuntan publik di Indonesia*. Bantuan dan ketulusan Bapak/Ibu dalam mengisi kuisisioner ini merupakan sumbangan yang sangat berarti bagi tercapainya tujuan penelitian.

Penelitian ini tidak untuk mencari jawaban yang benar atau salah, peneliti ingin mengetahui opini pribadi Bapak/Ibu. Semua jawaban Bapak/Ibu dijaga kerahasiaannya. Seluruh informasi akan dianalisis dan dilaporkan secara keseluruhan/bukan per individu dan digunakan semata-mata untuk kepentingan penelitian ilmiah.

Atas kesediaan dan kerelaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuisisioner ini, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

F. E. Da Romes  
*Magister Sains Akuntansi*  
*Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro*  
*Jl. Hayam Wuruk No. 5, 50241 - Semarang*



1 = Sangat Tidak Setuju	4 = Bukan Tidak Setuju	5 = Agak Setuju
2 = Tidak Setuju	Juga Bukan Setuju	6 = Setuju
3 = Agak Tidak Setuju		7 = Sangat Setuju

### A. Diskriminasi yang Dirasakan (PD)

Merupakan keyakinan individu tentang derajat bias yang dilakukan organisasi dalam pengambilan keputusan terutama menyangkut gaji dan promosi. *Hunton, Neidermeyer, & Weir, (1996); Parker dan Kohlmeyer, (2005)*

1	Saya yakin bahwa pimpinan yang ada melakukan diskriminasi terhadap diri saya berkaitan dengan kesempatan promosi dan kemajuan karir saya	1	2	3	4	5	6	7
2	Saya yakin bahwa pimpinan yang ada melakukan diskriminasi terhadap diri saya berkaitan dengan pekerjaan dan penugasan saya	1	2	3	4	5	6	7
3	Saya yakin bahwa pimpinan yang ada melakukan diskriminasi terhadap diri saya berkaitan dengan bonus tahunan	1	2	3	4	5	6	7

## B. Kepuasan Kerja (JS)

Merupakan pernyataan emosi yang menyenangkan yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. *Hoppock's (1935), McNichols, Stahl, & Manley (1978). Harrel dan Stahl (1984); Parker dan Kohlmeyer, (2005)*

1. Berikan tanda silang (X) pada satu di antara tujuh pernyataan berikut yang sangat cocok dengan perasaan Bapak/Ibu mengenai perubahan kerja/penugasan Bapak/Ibu

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1	Jika memungkinkan, saya ingin berhenti sejenak dari pekerjaan sekarang ini.
2	Saya akan menerima pekerjaan lain apapun jenisnya asalkan mendapatkan penghasilan yang sama seperti yang saya dapatkan sekarang
3	Saya ingin sekali untuk mengganti atau mengubah pekerjaan saya
4	Saya ingin menukar pekerjaan saya sekarang ini dengan pekerjaan lain
5	Saya akan mengubah pekerjaan jika saya mendapatkan suatu pekerjaan yang lebih baik
6	Saya tidak pernah memikirkan pekerjaan apapun yang bisa ditukar dengan pekerjaan yang saya lakukan saat ini
7	Saya tidak akan menukar pekerjaan saya yang sekarang dengan pekerjaan apapun

2. Beri tanda silang (X) pada satu di antara tujuh pernyataan berikut yang sangat cocok yang menggambarkan derajat kesukaan Bapak/Ibu terhadap pekerjaan sekarang

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1	Saya membenci pekerjaan saya
2	Saya benar-benar tidak suka pekerjaan saya
3	Saya tidak suka pekerjaan saya
4	Biasa-biasa saja, saya tidak benci juga tidak suka
5	Saya suka pekerjaan saya
6	Saya bersemangat dengan pekerjaan saya
7	Saya benar-benar mencintai pekerjaan saya

3. Beri tanda silang (X) pada satu di antara tujuh pernyataan berikut yang menunjukkan perbandingan yang anda pikirkan dengan pikiran orang lain tentang pekerjaan Bapak/Ibu sekarang.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1	Tak seorangpun tidak menyukai pekerjaannya melebihi apa yang saya tidak suka terhadap pekerjaan saya.
2	Saya tidak menyukai pekerjaan saya jauh lebih dari orang lain tidak menyukai pekerjaan mereka.
3	Saya tidak menyukai pekerjaan saya lebih dari orang lain tidak menyukai pekerjaan mereka.
4	Saya menyukai pekerjaan saya sebagaimana orang lain menyukai pekerjaan mereka.
5	Saya menyukai pekerjaan saya lebih dari kebanyakan orang menyukai pekerjaan mereka.
6	Saya menyukai pekerjaan saya jauh lebih daripada kebanyakan orang menyukai pekerjaan mereka.
7	Tak seorangpun menyukai pekerjaannya lebih dari saya menyukai pekerjaan saya.

4. Beri tanda silang (X) pada satu di antara tujuh pernyataan berikut yang menunjukkan jumlah waktu yang Bapak/Ibu merasa puas dengan pekerjaan sekarang.

1	2	3	4	5	6	7
Tidak Pernah	Jarang	Kadang-Kadang	Separuh Waktu	Banyak Waktu	Hampir Setiap Saat	Setiap Saat

### C. Komitmen Organisasional (OC)

Merupakan suatu ikatan antara seorang individu dengan organisasinya. *Modway, Steers, & Porter, (1979); Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, (1989); Parker dan Kohlmeyer, (2005)*

1	Saya berani menyatakan kepada teman saya bahwa KAP tempat kerja saya merupakan tempat kerja yang terbaik bagi diri saya	1	2	3	4	5	6	7
2	Dengan lapang dada, saya bisa menerima hampir semua jenis penugasan kerja apapun dalam rangka menjaga lancarnya pekerjaan tersebut pada KAP tempat saya kerja	1	2	3	4	5	6	7
3	Saya benar-benar bahagia dan puas bahwa saya memilih KAP tempat saya bekerja daripada KAP tempat kerja lain sewaktu proses pertimbangan mencari kerja.	1	2	3	4	5	6	7
4	Bagi saya, KAP tempat saya bekerja merupakan organisasi tempat kerja terbaik di antara semua KAP tempat kerja yang mungkin bagi saya	1	2	3	4	5	6	7
5	Saya benar-benar menaruh perhatian dan ikut menjaga kelangsungan organisasi ini	1	2	3	4	5	6	7
6	Saya benar-benar merasa bahwa nilai-nilai dalam diri saya telah cocok dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi tempat saya bekerja	1	2	3	4	5	6	7
7	Saya merasa bangga menyatakan kepada teman-teman saya bahwa saya adalah bagian dari organisasi tempat saya bekerja	1	2	3	4	5	6	7
8	Organisasi tempat saya bekerja benar-benar memberi inspirasi dan semangat bagi saya untuk mencapai kinerja terbaik bagi saya	1	2	3	4	5	6	7
9	Saya berusaha keras dengan kualitas di atas normal dari yang diharapkan organisasi tempat saya bekerja dalam rangka mencapai kesuksesan organisasi	1	2	3	4	5	6	7

#### D. Intensitas *Turnover* (TI)

Merupakan keinginan untuk keluar dari tempat kerja sekarang dan mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. *Wayne, Shore, & Liden, (1997)*

1	Setelah saya memperoleh pekerjaan yang lebih baik, saya akan segera pindah dari KAP ini	1	2	3	4	5	6	7
2	Saya secara aktif mencari pekerjaan lain di luar KAP ini	1	2	3	4	5	6	7
3	Saya dengan serius berpikir untuk keluar dari pekerjaan di KAP ini	1	2	3	4	5	6	7
4	Saya sering berpikir untuk keluar dari pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6	7
5	Saya berpikir bahwa saya tidak akan bekerja di KAP ini untuk lima tahun lagi	1	2	3	4	5	6	7

## Identitas Responden

1. Nomor Responden : .....( Tidak perlu diisi )
2. Nama KAP : .....
3. Jenis Kelamin : ..... (L/P)
4. Umur : ..... tahun
5. Pendidikan Terakhir ( Beri tanda silang pada jawaban yang sesuai )
  - a. S3
  - b. S2
  - c. S1
  - d. D3
6. Kedudukan di KAP ( Beri tanda silang pada jawaban yang sesuai )
  - a. Partner
  - b. Manajer
  - c. Supervisor/senior auditor
  - d. Staff/junior auditor
7. Lama Anda bekerja pada KAP ini : .....tahun ..... bulan

*Saya mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan yang tinggi atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu dalam mengisi kuisioner ini. Jika ada komentar dan usulan dari Bapak/Ibu, bisa diisi pada kolom berikut atau melalui e-mail: [fedaromes@yahoo.com](mailto:fedaromes@yahoo.com) atau [eduard@fe.uajm.ac.id](mailto:eduard@fe.uajm.ac.id)*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Apabila Bapak/Ibu menginginkan abstraksi hasil penelitian ini, mohon mengisi data berikut ini :

Nama : .....

Alamat : .....

e-mail : .....

