

2

PERSEPSI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, AMBIGUITAS PERAN DAN KONFLIK PERAN SEBAGAI MEDIASI ANTARA PROGRAM MENTORING DENGAN KEPUASAN KERJA, PRESTASI KERJA DAN NIAT INGIN PINDAH **Studi Empiris di Lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) Besar**

Dwi Cahyono
Universitas Muhammadiyah Jember
Raharjo
Universitas Diponegoro

ABSTRACT

The objective of this research to investigate empirically and analyze whether mentoring program in large Public Accountant Firms had influence job satisfaction, job performance and turnover intention which was mediated by role ambiguity, role conflict and perception of environmental uncertainty.

This investigation is needed since those mediating variable mention above will be expected to increase job satisfaction and job performance as well as reducing intention. Respondent of this research were staff of large Public Accounting Firm in Jakarta. Total questionnaires that can be processed 184.

The result show, not all hypothesis were supported. Hypothesis that have been supported are mentoring program has a negative effects on perception of environmental uncertainty, role conflict and role ambiguity. Role conflict has negative effect on job performance and has a positive effect turnover intention. Role conflict has influence negatively to job performance and role ambiguity influence positively to turnover intention. Hypothesis that are not supported are relationship between perceptions of environment uncertainty and job performance as well as turnover intention, while negative relationship between role conflict and job satisfaction is not supported. This result indicated mentoring program in large Public Accounting Firm can be used to reduce role stress. Perception of environment uncertainty is unable to mediate relationship between mentoring program and job performance as well as between job satisfaction and turnover intention.

Keywords: *mentoring, role conflict, role ambiguity, perception of environment uncertainty, role theory*

PENDAHULUAN

Menurut Messmer (1988) salah satu cara membangun budaya organisasi adalah melalui program mentoring yang diberikan kepada karyawan baru, program mentoring adalah bagian dari proses sosialisasi. Sedangkan sosialisasi organisasi didefinisikan sebagai proses seseorang mempelajari nilai, norma dan perilaku yang dituntut, yang memungkinkan anggota organisasi berpartisipasi sebagai anggota organisasi. Sosialisasi organisasi dapat mengubah orang baru menjadi orang yang berfungsi penuh dalam mempromosikan dan mendukung nilai serta keyakinan dasar organisasi (Kreitner dan Kinicki, 1995).

Sosialisasi juga berkaitan dengan pengembangan karir. Individu memandang organisasi sebagai tempat untuk mencari kesempatan mendapatkan pengalaman kerja, karir yang lebih memuaskan. Adanya proses sosialisasi menjadikan individu mengartikan kegiatan yang memuaskan dirinya sebagai kegiatan yang dapat menyebabkan hasil karyanya menjadi efektif, baik hasil karya kelompok maupun organisasi. Proses pengembangan karir individu berhubungan erat dengan proses sosialisasi organisasi. Namun dalam banyak teori dan penelitian mengenai sosialisasi, pendatang baru di organisasi akan mengalami ketidakpastian dan stres (Ashforth dan Saks, 1996; Mignery, Rubindan Gordon, 1995; Nelson, 1990; Saks dan Ashforth, 1997; Zahry dan Tosi, 1989) dalam Bravo, et al (2003). Kesalahan sosialisasi adalah adanya peningkatan konflik peran dan ambiguitas peran yang indikatornya adalah pendatang baru akan mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dalam organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (1995) salah satu cara sosialisasi adalah melalui *mentoring* yang didefinisikan sebagai proses membentuk dan mempertahankan hubungan yang berkembang dan yang berlangsung secara intensif antara karyawan senior (*mentor*) dan karyawan junior. Selanjutnya dikatakan oleh Kreitner dan Kinicki (1995) *mentoring* merupakan bagian dari pengembangan budaya prestasi kerja yang penting karena tiga alasan yaitu, pertama, *mentoring* menyumbangkan pembentukan rasa kesatuan dengan meningkatkan penerimaan nilai dasar organisasi di dalam organisasi. Kedua, aspek sosialisasi *mentoring* juga meningkatkan rasa keanggotaan dan yang ketiga *mentoring* dapat meningkatkan hubungan antar pribadi di antara anggota organisasi. Organisasi akan mendapatkan keuntungan jangka pendek dan jangka panjang yaitu organisasi akan memperoleh manfaat berupa: (1) suksesi manajerial, karena sudah dipersiapakannya calon pengganti bila manajer senior (dalam hal ini sang *mentor*) dipromosikan ke jabatan lebih tinggi atau memasuki masa pensiun, (2) pengembangan manajerial, baik mentor maupun *protegenya* akibat proses belajar mengajar. (3) peningkatan produktivitas dari *protege*, karena merasa dibimbing dalam pekerjaannya. (4) berkurangnya *turnover* karyawan, karena merasa masa depan kariernya lebih terjamin. Sebaliknya organisasi memberikan kepada mentor kemajuan manajerial, serta peningkatan pengaruh dan prestise yang lebih tinggi.

Penelitian-penelitian *mentoring* yang mempelajari hubungan antara *mentor* dengan *protege* di lingkungan kantor akuntan publik diantaranya adalah Siegel, et al (1995) dan Viator (2001). Siegel, et al (1995) menganalisis perbedaan dalam proses *mentoring* di kantor akuntan publik dengan program *mentoring* formal versus informal. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa program *mentoring* formal dalam organisasi adalah lebih baik. Program *mentoring* formal adalah program dimana staf profesional baru ditugaskan oleh manajer yang lebih tua

untuk dibimbing dalam menyesuaikan budaya organisasi dan memberikan fungsi pengembangan karir. Pengaruh program *mentoring* formal telah terbukti bermanfaat pada agen-agen pemerintah federal Amerika Serikat (Klauss, 1981) dan pada beberapa tipe industri swasta tertentu (lihat antara lain Harvard Business Review, 1978; Mendleson, et al, 1989; Phillips dan Jones, 1983). Namun demikian, penelitian yang berbeda menyarankan bahwa hubungan *mentoring* tidak dapat dipindahkan ke dalam lingkungan formal saja, tetapi terdapat faktor lain yang didasarkan sifat alamiah yaitu *mentoring* informal.

Masalah penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) Apakah program mentoring di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan. (2) Apakah program mentoring di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar berpengaruh terhadap prestasi kerja dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan. (3) Apakah program mentoring di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar berpengaruh terhadap niat ingin pindah dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan. Sedangkan tujuan penelitian ini adalah (1) Menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh program mentoring di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar terhadap kepuasan kerja dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan. (2) Menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh program mentoring di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar terhadap prestasi kerja dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan. (3) Menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh program mentoring di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar berpengaruh terhadap niat ingin pindah dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan.

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengembangan budaya prestasi kerja di lingkungan kantor akuntan publik (KAP) melalui pengembangan program *mentoring* dengan memperhatikan variabel-variabel yang mempengaruhinya seperti *turnover intention*, konflik peran, ambiguitas peran serta persepsi ketidakpastian lingkungan, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Pembuktian ini dapat memperkaya literatur akuntansi berperilaku berupa bertambahnya pengetahuan mengenai manfaat program *mentoring* bagi kantor akuntan publik (KAP) seperti yang disarankan pada Pernyataan Standar Auditing (PSA) No.04 tahun 2001.

Sedangkan implikasi manajerial dari penelitian ini sebagai berikut. **Pertama**, hasil penelitian diharapkan dapat memberi petunjuk kepada pimpinan KAP agar lebih menyadari terhadap program pelatihan dan keahlian auditor independen. **Kedua**, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi manajemen KAP dalam pelaksanaan *administrative control* di lingkungan Kantor Akuntan Publik.

TELAAH PUSTAKA

Pengaruh *Mentoring* Terhadap Persepsi Ketidakpastian Lingkungan

Pegawai akuntan publik di samping mengalami ambiguitas peran, juga mengalami ketidakpastian yang muncul dari lingkungan kerja mereka (Duncan 1972; Gregson, Wendell dan Aono 1994; Otley dan Pierce, 1995). Ferris (1977) menyatakan bahwa "konsep ketidakpastian

tidak berkaitan dengan lingkungan fisik, tetapi dengan pengetahuan dan persepsi individu akan lingkungannya”.

Hasil penelitian yang dilakukan Viator (2001) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki mentor informal menunjukkan tingkat persepsi ketidakpastian lingkungan yang jauh lebih rendah akan tetapi bila dilihat untuk sub-sub-kelompok lain hasilnya masih kontradiktif. Hubungan antara mentoring informal dengan persepsi ketidakpastian lingkungan dalam sub-kelompok manajer wanita adalah negatif, tetapi ditemukan hubungan positif dalam sub-kelompok manajer senior pria. Hasil penelitian-penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk membuat dugaan bahwa pegawai akuntan publik yang didampingi mentoring tidak akan merasakan ketidakpastian lingkungan kerja. Hipotesis yang dikembangkan berdasarkan hal ini adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1: Program mentoring berpengaruh negatif terhadap persepsi ketidakpastian lingkungan

Pengaruh Program Mentoring Terhadap Ambiguitas Peran dan Konflik Peran

Sebagai penyampai peran, *mentor* berpotensi mempengaruhi dua hasil yang diprediksikan dalam model kegiatan peran yaitu : ambiguitas peran dan konflik peran. Ambiguitas peran adalah “tidak adanya informasi umpan balik hasil evaluasi pengawas tentang hasil kerja seseorang, tentang peluang-peluang kenaikan karir, cakupan tanggung jawab, dan pengharapan-pengharapan penyampai peran” (Katz dan Kahn, 1978). Ambiguitas peran muncul karena kurangnya informasi, karena tidak adanya informasi sama sekali atau informasinya tidak disampaikan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa salah satu fungsi *mentor* adalah menyediakan informasi bagi *protege* untuk memperjelas pengharapan-pengharapan peran. Informasi yang disampaikan oleh *mentor* berpotensi untuk mengurangi ambiguitas peran.

Sedangkan konflik peran adalah “kemunculan dua (atau lebih) penyampai peran secara berbarengan yang saling bertentangan” (Katz dan Kahn, 1978). Katz dan Kahn mengidentifikasi banyak jenis konflik peran, tetapi yang paling relevan dengan praktek akuntan publik adalah konflik antar penyampai peran dan konflik individu- peran. Konflik antar penyampai peran terjadi bila pengharapan seorang penyampai peran (manajer audit) bertentangan dengan pengharapan-pengharapan penyampai peran lain (manajer audit lain). Konflik individu-peran terjadi bilamana tuntutan-tuntutan peran tidak sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan, niat-niat atau kapasitas individu.

Teori peran menyatakan bahwa interaksi antara *mentor* dan *protégé* atau pendaatang baru adalah penting karena dapat dijadikan sebagai sumber pembelajaran dan penyesuaian (Ashforth dan Taylor, 1990). Peran hubungan ini dengan supervisor dan para karyawan berpengaruh terhadap peran persepsi pendaatang baru mengenai penyesuaian yang meliputi penurunan stres peran (Adkin, 1995; Bauer dan Green, 1994, 1998; Major, Kozlowski, Choao dan Gardner, 1995). Miller dan Jablin (1991) menyatakan pendaatang baru membangun peran orientasi melalui komunikasi dengan atasan dan rekan kerja. Untuk mengklarifikasi tugas kerja dan dukungan pendaatang baru, supervisor memfasilitasi pendaatang baru dalam menurunkan stres peran yang kemudian juga dapat menjadikan agen dalam pengembangan diri (Ashforth dan Saks, 1996; Baker, 1993). Ostorff dan Kozlowski (1992) menemukan bahwa peran penting dari pendaatang baru adalah belajar mengenai tugas-tugasnya.

Berdasarkan hal ini, dapat dibuat prediksi bahwa pegawai akuntan publik yang didampingi *mentor* mengalami ambiguitas peran lebih rendah dan konflik peran lebih kecil. Hipotesis dalam bentuk alternatif yang dikembangkan berdasarkan hal tersebut adalah sebagai berikut :

Hipotesis 2 : Program mentoring berpengaruh negatif terhadap konflik peran

Hipotesis 3 : Program mentoring berpengaruh negatif terhadap ambiguitas peran

Pengaruh Persepsi Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Niat Ingin Pindah

Berdasarkan persepsi auditor mengenai ketidakpastian lingkungan kerja, penelitian-penelitian akuntansi membuktikan bahwa tingginya persepsi ketidakpastian lingkungan berkorelasi dengan rendahnya kepuasan kerja, rendahnya prestasi kerja, dan/atau tingginya niat ingin pindah (Ferris 1977; Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michaels, 1990). Walaupun ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan bisa diidentifikasi sebagai konsep yang berbeda dan terpisah dan saling berkorelasi positif satu sama lain (Rebele dan Michaels, 1990), namun ketiga konsep ini juga berbeda tingkat korelasinya dengan hasil-hasil kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Viator (2001) menemukan ambiguitas peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan berkorelasi negatif dengan prestasi kerja, hubungan negatif tersebut antara persepsi ketidakpastian lingkungan dengan prestasi kerja berlaku untuk akuntan senior wanita dan manajer senior wanita. Sedangkan konflik peran dengan prestasi kerja ditemukan korelasi negatif yang hanya ditemukan dalam sub-kelompok manajer senior pria. Berkaitan dengan pengaruh stres peran terhadap niat ingin pindah ditemukan korelasi positif ambiguitas peran dan konflik peran dengan niat ingin pindah, untuk persepsi ketidakpastian lingkungan dengan tidak ditemukan bukti statistiknya.

Berdasarkan pemikiran diatas maka egative selanjutnya yang dibangun adalah :

Hipotesis 4 : Persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

Hipotesis 5 : Persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja

Hipotesis 6 : Persepsi ketidakpastian lingkungan-kerja berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah

Pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Viator (2001) menemukan ambiguitas peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan berkorelasi egative dengan prestasi kerja, hubungan egative tersebut antara persepsi ketidakpastian lingkungan dengan prestasi kerja berlaku untuk akuntan senior wanita dan manajer senior wanita. Sedangkan konflik peran dengan prestasi kerja ditemukan korelasi negatif yang hanya ditemukan dalam sub-kelompok manajer senior pria. Berkaitan dengan pengaruh stres peran terhadap niat ingin pindah ditemukan korelasi positif ambiguitas peran dan konflik peran dengan niat ingin pindah, untuk persepsi ketidakpastian lingkungan dengan tidak ditemukan bukti statistiknya.

Dalam lingkungan kerja akuntan publik, konflik peran berhubungan dengan adanya dua rangkaian tuntutan yang bertentangan. Tanpa pengetahuan tentang struktur audit yang baku, staf akuntan mempunyai kecenderungan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Kesulitan ini timbul sehubungan dengan beberapa faktor yang teridentifikasi dalam studi Bamber, Snowball dan Tubbs (1989) seperti koordinasi arus kerja, kecukupan wewenang, kecukupan komunikasi dan kemampuan adaptasi.

Berdasarkan bukti-bukti empiris dan beberapa argumen yang telah disebutkan terdahulu, dapat dibuat dugaan adanya pengaruh negatif stres peran terhadap prestasi kerja pegawai KAP dan adanya pengaruh positif stres peran terhadap niat ingin pindah. Hipotesis dalam bentuk alternatif dinyatakan sebagai berikut :

Hipotesis 7 : *Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja*

Hipotesis 8 : *Konflik peran berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja*

Hipotesis 9 : *Konflik peran berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah*

Hipotesis 10 : *Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja*

Hipotesis 11 : *Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja*

Hipotesis 12 : *Ambiguitas peran berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah.*

METODE PENELITIAN

Populasi Penelitian dan Pemilihan Sampel

Populasi penelitian ini, seperti penelitian-penelitian lainnya misal, Aranya, et al (1982), Noriss dan Buhr (1983) serta Meixener dan Blin (1989), menggunakan karyawan Kantor Akuntan Publik secara individual sebagai unit yang dianalisis. Pengambilan sampel berdasarkan jumlah populasi KAP besar di Jakarta. Alasan menggunakan KAP besar adalah dikarenakan kantor akuntan publik besar mengalami tingkat stres yang tinggi (Rabele dan Michael, 1990).

Data dan alamat diambil dari direktori Kantor Akuntan Publik Tahun 2005 yang diterbitkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) Kompartemen Akuntan Publik sebagai kerangka sampling. Selanjutnya teknik pengumpulan sampel dengan cara *judgment sampling* yaitu teknik sampling dengan menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau masalah penelitian yang dikembangkan. Dalam penelitian ini bertujuan ingin mengetahui proses pementoran karyawan di KAP besar.

Menurut Roscoe (1975) dalam Sekaran (2003); Hair, et al (1998); Tabachnick dan Fidell (1996) diperoleh beberapa pedoman umum yang dapat digunakan oleh peneliti untuk menentukan besarnya sampel penelitiannya yang analisisnya menggunakan SEM membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator yang digunakan. Penelitian ini mempunyai 53 indikator, oleh karena itu membutuhkan sampel sebanyak 53 x 5 atau 265 sampel, dalam pengujian *Chi-square* model SEM yang sensitif terhadap jumlah sampel, dibutuhkan sampel yang baik berkisar antara 100 – 200 sampel untuk tehnik *maximum likelihood estimation*.

Adapun nama dari kantor akuntan publik besar di Jakarta yang merupakan member dari KAP asing (*The Big Four*) yaitu 1).KAP Purwantono, Sarwoko dan Sanjaya member dari *Ernst dan Young*. 2).KAP.Haryanto Sahari dan Rekan member *Price Waterhouse Coopers*,

3).KAP Osman Ramli Satrio dan Rekan member *Deloitte Touche Tohmatsu* 4.)KAP Siddharta Siddharta dan Widjaja member *Kynveld Peat Marwick Goerdeler* (KPMG).

Data-data untuk penelitian lapangan ini dikumpulkan dengan survei melalui koordinator kuesioner terhadap 400 karyawan di kantor-kantor akuntan publik besar. Masing-masing KAP satu koordinator yang berfungsi menyebarkan dan mengumpulkan kuesioner dari responden. Sampelnya diambil dari basis data pegawai (patner, manajer, senior, staf) yang bergelar akuntan dan non akuntan.

Variabel Penelitian

Terdapat 7 (tujuh) variabel yang akan diuji yang terdiri dari 1 (satu) variabel *exogenous* yaitu *mentoring* (ξ), dan 6 (enam) variabel *endogenous* yaitu: kepuasan kerja (η_1), prestasi kerja (η_2) persepsi ketidakpastian lingkungan (η_3) niat untuk pindah (h4), ambiguitas peran (h5) dan konflik peran (h6), secara rinci nama variabel dan definisi konseptual variabel adalah sebagai berikut :

Mentoring (ξ).Kuesioner penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi 15 (lima belas) pertanyaan dengan skala *likert* lima poin berkisar dari "sangat tidak setuju" dan "sangat setuju". Item pertanyaan ini diambil dari skala yang digunakan dalam penelitian-penelitian *mentoring* (Chao, et al, 1992; Dreher dan Ash, 1990; Noe, 1988; Scandura dan Victor, 1994; Tepper, 1995; Turban dan Dougherty, 1994; Viator, 2001) koefisien *alpha cronbach* dari penelitian terdahulu berkisar dari 0,89-0,86. Untuk Kepuasan Kerja (η_1) diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Celluci, Anthony J dan David L.De.Vries (1978) dengan menggunakan skala *likert* 5 poin yang terdiri dai 20 indikator.

Sedangkan Ketidakpastian Lingkungan (η_2) adalah penilaian persepsi ketidakpastian lingkungan dilandaskan pada pertanyaan-pertanyaan skala yang diambil dari Rebele dan Michaels (1990) serta Otley dan Pierce (1995). Terdapat 4 (empat) pertanyaan dalam Rebele dan Michael yang dimasukkan dalam kuesioner. Pertanyaan-pertanyaan yang dipilih mewakili dimensi persepsi ketidakpastian lingkungan sesuai definisi Duncan (1972) dalam laporan Ferris (1977).*Alpha cronbach* dalam penelitian Viator adalah 0.69, sedikit lebih rendah dari koefisien 0.73 dan 0,71 yang masing-masing diperoleh Rebele dan Michaels (1990) dan Ferris (1970) dengan standar koefisien 0,70 (Nunnally, 1978). Ambiguitas Peran (η_3). Bamber, et al (1989) menyatakan bahwa faktor yang berhubungan dengan ambiguitas peran meliputi koordinasi arus kerja, pelanggaran dalam rantai komando, deskripsi jabatan, dan kecukupan arus komunikasi. Instrumen ini terdiri dari enam item pertanyaan dengan skala lima *likert* poin. Skala-skala ini sudah pernah digunakan dalam penelitian-penelitian akuntansi (Bamber et al, 1989; Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michael 1990; Senatra 1980; Viator 2001). Koefisien *alpha cronbach* untuk ambiguitas peran dari penelitian terdahulu adalah 0,86 menunjukkan tingkat keandalan yang dapat diterima (Nunnally). Semua item pertanyaan pada variabel ambiguitas peran adalah *reversed* skor (R) atau yang dibalik, artinya dalam menentukan dalam menentukan skor (nilai) untuk analisis data, skor untuk pertanyaan tersebut dibalik.

Sedangkan Konflik Peran (h4) menurut Puspa dan Riyanto (1999) konflik peran merupakan suatu gejala psikologis yang dialami oleh anggota organisasi yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan secara pontensial akan menurunkan

motivasi kerja. Dalam lingkungan kerja akuntan publik, konflik peran berhubungan dengan adanya dua rangkaian tuntutan yang bertentangan. Tanpa pengetahuan tentang struktur audit yang baku, staf akuntan mempunyai kecenderungan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Instrumen konflik peran terdiri dari dua belas item pertanyaan dengan skala lima *likert* poin dengan memiliki tiga dimensi yaitu konflik peran antara karyawan sendiri dengan pekerjaannya, konflik peran antara karyawan sendiri dengan atasannya dan konflik peran antara karyawan sendiri dengan klien kantor akuntan publik. Semua item pertanyaan pada variabel konflik peran adalah *reversed* skor atau yang dibalik, artinya dalam menentukan skor (nilai) untuk analisis data, skor untuk pertanyaan tersebut dibalik. Untuk Prestasi Kerja (h5) diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Miller (1999), untuk secara khusus mengukur kinerja kerja staf akuntan atau sebagai staf *auditor* dengan menggunakan skala *likert* lima poin dengan *alpha cronbach* sebesar 0,70.

Untuk Niat ingin pindah. (h5) diukur dengan menggunakan instrumen Lee dan Mowday (1987) terdiri dari 5 (lima) item pernyataan dengan skala interval lima poin. Skor yang rendah menunjukkan rendahnya keinginan untuk meninggalkan organisasi dan begitu pula sebaliknya.

Hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 12 dalam penelitian ini akan diuji dengan analisis multivariate dengan menggunakan *software* SEM (*Structural Equation Model*) LISREL (*Linear Structural Relationship*). Persamaan statistika untuk menguji 7 variabel terdiri 1 variabel *exogenous* yang merupakan variabel yaitu *mentoring* (ξ) dan 6 variabel *endogenous* antara lain: kepuasan kerja (η_1), prestasi kerja (η_2) persepsi ketidakpastian lingkungan (η_3) niat untuk pindah (h4) ambiguitas peran (h5) konflik peran (h6).

Persamaan struktural dan persamaan pengukuran variabel sebagai berikut :

Persamaan Struktural

$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi + \zeta_1$	$\eta_1 = \gamma_{1.1} + \beta_{1.1} \eta_1 + \beta_{1.2} \eta_2 + \beta_{1.3} \eta_3 + \zeta_4$
$\eta_3 = \gamma_{3.1} \xi + \zeta_2$	$\eta_5 = \gamma_{5.1} + \beta_{5.1} \eta_1 + \beta_{5.2} \eta_2 + \beta_{5.3} \eta_3 + \zeta_5$
$\eta_4 = \gamma_{4.1} \xi + \zeta_3$	$\eta_6 = \gamma_{6.1} + \beta_{6.1} \eta_1 + \beta_{6.2} \eta_2 + \beta_{6.3} \eta_3 + \zeta_6$

Persamaan pengukuran variabel eksogen

Mentoring ξ

$X_1 = \lambda_{1.1} \xi + \delta_1$	$X_9 = \lambda_{9.1} \xi + \delta_9$
$X_2 = \lambda_{2.1} \xi + \delta_2$	$X_{10} = \lambda_{10.1} \xi + \delta_{10}$
$X_3 = \lambda_{3.1} \xi + \delta_3$	$X_{11} = \lambda_{11.1} \xi + \delta_{11}$
$X_4 = \lambda_{4.1} \xi + \delta_4$	$X_{12} = \lambda_{12.1} \xi + \delta_{12}$
$X_5 = \lambda_{5.1} \xi + \delta_5$	$X_{13} = \lambda_{13.1} \xi + \delta_{13}$
$X_6 = \lambda_{6.1} \xi + \delta_6$	$X_{14} = \lambda_{14.1} \xi + \delta_{14}$
$X_7 = \lambda_{7.1} \xi + \delta_7$	$X_{15} = \lambda_{15.1} \xi + \delta_{15}$
$X_8 = \lambda_{8.1} \xi + \delta_8$	

**Persamaan pengukuran variabel endogen
Kepuasan Kerja (η_1)**

$Y_1 = \lambda_{1.1} \eta_1 + \epsilon_1$ $Y_2 = \lambda_{2.1} \eta_1 + \epsilon_2$ $Y_3 = \lambda_{3.1} \eta_1 + \epsilon_3$ $Y_4 = \lambda_{4.1} \eta_1 + \epsilon_4$ $Y_5 = \lambda_{5.1} \eta_1 + \epsilon_5$ $Y_6 = \lambda_{6.1} \eta_1 + \epsilon_6$ $Y_7 = \lambda_{7.1} \eta_1 + \epsilon_7$ $Y_8 = \lambda_{8.1} \eta_1 + \epsilon_8$ $Y_9 = \lambda_{9.1} \eta_1 + \epsilon_9$ $Y_{10} = \lambda_{10.1} \eta_1 + \epsilon_{10}$	$Y_{11} = \lambda_{11.1} \eta_1 + \epsilon_{11}$ $Y_{12} = \lambda_{12.1} \eta_1 + \epsilon_{12}$ $Y_{13} = \lambda_{13.1} \eta_1 + \epsilon_{13}$ $Y_{14} = \lambda_{14.1} \eta_1 + \epsilon_{14}$ $Y_{15} = \lambda_{15.1} \eta_1 + \epsilon_{15}$ $Y_{16} = \lambda_{16.1} \eta_1 + \epsilon_{16}$ $Y_{17} = \lambda_{17.1} \eta_1 + \epsilon_{17}$ $Y_{18} = \lambda_{18.1} \eta_1 + \epsilon_{18}$ $Y_{19} = \lambda_{19.1} \eta_1 + \epsilon_{19}$ $Y_{20} = \lambda_{20.1} \eta_1 + \epsilon_{20}$
Persepsi Ketidakpastian Lingkungan (η_2) $Y_{21} = \lambda_{21.2} \eta_2 + \epsilon_{21}$ $Y_{22} = \lambda_{22.2} \eta_2 + \epsilon_{22}$ $Y_{23} = \lambda_{23.2} \eta_2 + \epsilon_{23}$ $Y_{24} = \lambda_{24.2} \eta_2 + \epsilon_{24}$	Ambiguitas Peran (η_3) $Y_{25} = \lambda_{25.3} \eta_3 + \epsilon_{25}$ $Y_{26} = \lambda_{26.3} \eta_3 + \epsilon_{26}$ $Y_{27} = \lambda_{27.3} \eta_3 + \epsilon_{27}$ $Y_{28} = \lambda_{28.3} \eta_3 + \epsilon_{28}$ $Y_{29} = \lambda_{29.3} \eta_3 + \epsilon_{29}$ $Y_{30} = \lambda_{30.3} \eta_3 + \epsilon_{30}$

Konflik Peran (h_4)

$Y_{31} = \lambda_{31.4} h_4 + \epsilon_{31}$ $Y_{32} = \lambda_{32.4} h_4 + \epsilon_{32}$ $Y_{33} = \lambda_{33.4} h_4 + \epsilon_{33}$ $Y_{34} = \lambda_{34.4} h_4 + \epsilon_{34}$ $Y_{35} = \lambda_{35.4} h_4 + \epsilon_{35}$ $Y_{36} = \lambda_{36.4} h_4 + \epsilon_{36}$ $Y_{37} = \lambda_{37.4} h_4 + \epsilon_{37}$ $Y_{38} = \lambda_{38.4} h_4 + \epsilon_{38}$ $Y_{39} = \lambda_{39.4} h_4 + \epsilon_{39}$ $Y_{40} = \lambda_{40.4} h_4 + \epsilon_{40}$ $Y_{41} = \lambda_{41.4} h_4 + \epsilon_{41}$ $Y_{42} = \lambda_{42.4} h_4 + \epsilon_{42}$	Prestasi Kerja (h_5) $Y_{43} = \lambda_{43.5} h_5 + \epsilon_{43}$ $Y_{44} = \lambda_{44.5} h_5 + \epsilon_{44}$ $Y_{45} = \lambda_{45.5} h_5 + \epsilon_{45}$ $Y_{46} = \lambda_{46.5} h_5 + \epsilon_{46}$ $Y_{47} = \lambda_{47.5} h_5 + \epsilon_{47}$ $Y_{48} = \lambda_{48.5} h_5 + \epsilon_{48}$ Niat ingin pindah (h_6) $Y_{49} = \lambda_{49.6} h_6 + \epsilon_{49}$ $Y_{50} = \lambda_{50.6} h_6 + \epsilon_{50}$ $Y_{51} = \lambda_{51.6} h_6 + \epsilon_{51}$ $Y_{52} = \lambda_{52.6} h_6 + \epsilon_{52}$ $Y_{53} = \lambda_{53.6} h_6 + \epsilon_{53}$
--	--

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan 400 kuesioner melalui menyebarkan langsung kepada staff KAP Besar (member *The Big Four*) di Jakarta. Masing-masing KAP terdapat 1 orang koordinator yang membantu menyebarkan dan mengumpulkan kuesioner.

Dari 400 diharapkan kembali adalah 265 kuesioner dan ternyata kuesioner yang kembali adalah 190 kuesioner, sedangkan yang dapat diolah sebesar 184. Sisanya sejumlah 6 kuesioner pengisian demografinya tidak lengkap. Hal ini menunjukkan tingkat *response rate* yang cukup untuk ukuran Indonesia yang rata-rata 10-20 persen (Nur Indriantoro, 1993). Adapun informasi mengenai distribusi jumlah kuesioner ke staf KAP besar yang berafiliasi dengan KAP internasional dalam kelompok *The Big Four* ditunjukkan dalam tabel 1

Tabel 1
Distribusi Pengembalian Kuesioner

KAP	Dikirim	Kembali	Terpakai
KAP Haryanto Sahari dan Rekan member <i>Price Waterhouse Coopers</i> ,	200	98	97
KAP Osman Ramli Satrio dan Rekan member <i>Deloitte Touche Tohmatsu</i>	50	15	15
KAP Purwantono, Sarwoko dan Sanjaya member dari <i>Ernst dan Young</i> .	100	52	51
KAP Siddharta Siddharta dan Widjaja member <i>Kynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG)</i>	50	25	21
Jumlah	400	190	184

Sumber : Data primer yang diolah,

Sedangkan profil dari 184 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 2. Dari tabel 2 tersebut, tampak bahwa sebagian besar dari staff KAP yang berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini adalah pria yaitu sebanyak 117 (63,6 persen), sedang wanita sebanyak 67 (36,4 persen). dan umur responden yang terbanyak dalam penelitian ini adalah antara 20-29 tahun sebanyak 139 (75,5 persen), yang paling sedikit berumur diatas 40 tahun sebanyak 15 orang (8,1 persen). Untuk masa kerja yang paling banyak antara 1-3 tahun sebanyak 94 orang (51,0 persen) dan untuk tingkat pendidikan yang terbanyak adalah S1 sebanyak 61,4 persen atau sebesar 113 responden dan 71 responden bergelar S2 atau S3. Untuk jabatan KAP dalam penelitian ini hanya dirangkum menjadi 4 yaitu untuk staf berjumlah 74 responden atau sebesar 40,2 persen dan senior berjumlah 71 atau 38,6 persen sedangkan manajer berjumlah 39 responden atau 21.2 persen.

Tabel 2
Profil Responden (Sampel =184)

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Gender :		
Pria	117	63,6
Wanita	<u>67</u>	<u>36,4</u>
	Jumlah :184	100
Umur :		
20-29	139	75,5
30-39	30	16,3
40-keatas	<u>15</u>	<u>8,1</u>
	Jumlah :184	100
Pendidikan Terakhir :		
Sarjana (S1)	113	61,4
Master/Doktor (S2/S3)	<u>71</u>	<u>38,5</u>
	Jumlah :184	100
Jabatan di KAP		
Staff	74	40,2
Senior	71	38,6
Manager,Patner	<u>39</u>	<u>21,2</u>
	Jumlah :184	100
Lama bekerja di KAP :		
1-3	94	51,0
4-7	54	29,3
8->12	<u>36</u>	<u>19,5</u>
	Jumlah :184	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan tabel 3. dan jawaban responden untuk variabel *mentoring* kisaran teoritisnya adalah 15-75, sedangkan kisaran sesungguhnya adalah 33 sampai dengan 66, nilai rata-rata 59,08 dan standar deviasi 6,5035. Artinya bahwa penyebaran jawaban responden menyebar dalam 5 *scala likert*, untuk kepuasan kerja kisaran sesungguhnya berada pada antara 49 sampai dengan 87 dengan kisaran teoritisnya antara 20 sampai dengan 100. Pada variabel prestasi kerja kisaran jawaban responden kisaran teoritisnya adalah 6-30 dengan nilai rata-rata 19,5870 dan standar deviasi 4,9260. Artinya bahwa penyebaran jawaban responden menyebar dalam lima pilihan jawaban, sedangkan persepsi ketidakpastian lingkungan kisaran teoritisnya adalah antara 4 sampai dengan 20 dengan kisaran sesungguhnya 6-18. persepsi ketidakpastian lingkungan mempunyai nilai rata-rata 13,2283 dan standar deviasi.

Variabel niat ingin pindah kisaran teoritisnya adalah 5 sampai dengan 25 dengan kisaran sesungguhnya 6-25 dengan nilai rata-rata 15,8576 yang jauh dari kisaran maksimumnya.

Sedangkan ambiguitas peran berada pada kisaran 6–18 dengan kisaran teoritis 6-30 dengan nilai rata-rata yang rendah sebesar 11,8152. Untuk variabel konflik peran kisaran teoritisnya berada pada 12-60 dengan kisaran sesungguhnya 21-55 yang juga nilai rata-ratanya rendah, hal ini menunjukkan bahwa variabel–variabel yang sifatnya berekpektasi negatif cenderung lebih rendah nilai rata-ratanya dibandingkan dengan kisaran maksimumnya. Sedangkan menurut persepsi responden rata-rata pengalaman *mentor* yang diukur dari lamanya menjadi *mentor* adalah 5,33 tahun.

Tabel 3
Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-Rata	Standar Deviasi
Mentoring	15-75	33-66	50,2935	6,5035
Kepuasan Kerja	20-100	49-87	68,0109	8,19369
Prestasi Kerja	6- 30	7-30	19,5870	4,92601
Persepsi Ketidakpastian Lingkungan	4- 20	6-18	13,2283	2,25240
Niat ingin pindah	5-25	6-25	15,6576	3,97632
Ambiguitas Peran	6-30	6-18	11,8152	3,73560
Konflik Peran	12-60	21-55	36,6033	6,89026

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Sebelum melakukan analisis SEM, sangat dianjurkan untuk melakukan *screening data* untuk memberikan gambaran mengenai dekriptif (mean, standar, deviasi) dan juga yang terpenting adalah untuk memastikan terpenuhinya asumsi SEM yaitu normalitas, Ghozali dan Fuad (2005). Adapun hasil *screening data* dari 7 variabel dapat disimpulkan normal baik univariate dan multivariate, hal ini dapat dilihat pada nilai P-Value lebih 0,05.

Tabel 4
Hasil Uji Kualitas Data :Confirmatory Factor Analysis dan Reliabilitas

VARIABEL	Indikator	Hasil CFA	Hasil Uji Realibilitas
Mentoring	X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9, X10, X11, X12, X13, X14, X15	X1, X2, X3, X4, X5, X7, X8, X9, X10, X11, X12, X13, X14, X15	0,91
Kepuasan Kerja	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20	Y13, 14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20	0,85
Prestasi Kerja	Y43, Y44, Y45, Y46, Y47, Y48	Y43, Y44, Y45, Y46, Y47, Y48	0,79
Persepsi Ketidak Lingkungan	Y21, Y22, Y23, Y24	Y21, Y22, Y23	0,50
Niat ingin pindah	Y49, Y50, Y51, Y52, Y53	Y49, Y50, Y51, Y52, Y53	0,77
Ambiguitas Peran	Y25, Y26, Y27, Y28, Y29, Y30	Y25, Y26, Y27, Y28, Y29, Y30	0,83
Konflik Peran	Y31, Y32, Y33, Y34, Y35, Y36, Y37, Y38, Y39, Y40, Y41, Y42	Y34, Y35, Y36, Y37, Y38, Y39, Y40, Y41, Y42	0,69

Sumber : Hasil Penelitian 2006

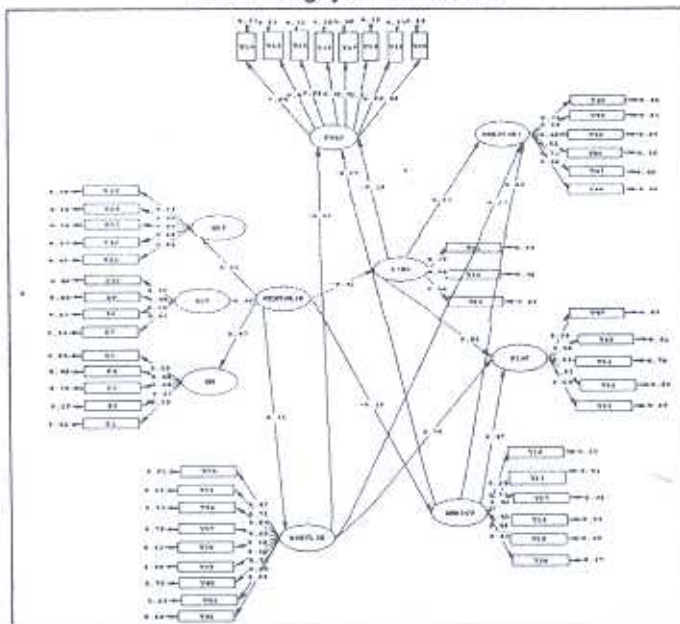
Seluruh hipotesis dalam penelitian ini diuji secara simultan dengan model persamaan struktural dibantu dengan program *Linier Struktural Relation (LISREL) 8.54*. Dalam pengujian ini, ada beberapa hipotesis yang berhasil dibuktikan yaitu, hipotesis 1, hipotesis 2, hipotesis 3, hipotesis 4, hipotesis 8, dan hipotesis 12 sedangkan hipotesis 5, hipotesis 6, hipotesis 7, hipotesis 9, hipotesis 10, hipotesis 11 yang tidak dapat diterima.

Tabel 5
Hasil Pengolahan SEM LISREL

Structural Equations				
BUAS	=	0.18*LING	- 0.033*KONFLIK	- 0.023*AMBIGU, Errorvar.= 0.97, R ² = 0.032
		(0.12)	(0.089)	(0.086)
		-1.56	-0.37	-0.27
				(0.21)
				4.57
PRESTASI	=	0.051*LING	+ 0.23*KONFLIK	+ 0.040*AMBIGU, Errorvar.= 0.95, R ² =0.051
		(0.11)	(0.10)	(0.088)
		0.48	-2.28	0.45
				(0.20)
				4.63
LING	=	- 0.42*MENTORIN, Errorvar.= 0.83, R ² = 0.17		
		(0.19)	(0.42)	
		-2.14	1.97	
KONFLIK	=	- 0.32*MENTORIN, Errorvar.= 0.90, R ² = 0.10		
		(0.14)	(0.33)	
		-2.23	2.76	
AMBIGU	=	- 0.19*MENTORIN, Errorvar.= 0.97, R ² = 0.034		
		(0.13)	(0.18)	
		-1.47	5.46	
PLAT	=	0.058*LING + 0.69*KONFLIK + 0.47*AMBIGU, Errorvar.= 0.53, R ² =0.47		
		(0.096)	(0.16)	(0.15)
		0.60	-4.35	3.22
				(0.15)
				3.57

Sumber : Hasil Text Output LISREL

Gambar 1
Hasil Pengujian Full Model



Sumber : Output LISREL

Hasil sebagian pengolahannya dapat disajikan dalam tabel 8 dan gambar *Full Model* terdapat dalam gambar 1. Adapun masing-masing pengujiannya adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 yang menyatakan program mentoring berpengaruh negatif terhadap persepsi ketidakpastian lingkungan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai koefisien regresi -0.42 dengan nilai t sebesar -2.14 nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar -1,282, dengan demikian penelitian ini berhasil membuktikan bahwa program mentoring berpengaruh negatif dan signifikan terhadap persepsi ketidakpastian lingkungan. Hasil ini mendukung penelitian Viator (2001) yang menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki mentor informal menunjukkan tingkat persepsi ketidakpastian lingkungan yang jauh lebih rendah. Hubungan antara mentoring informal dengan persepsi ketidakpastian lingkungan dalam sub-kelompok manajer wanita adalah negatif, tetapi ditemukan hubungan positif dalam sub-kelompok manajer senior pria. Pegawai akuntan publik mengalami ketidakpastian yang muncul dari lingkungan kerjanya. (Duncan, 1972; Gregson; Otley dan Pierce, 1995). Ferris (1977) menyatakan bahwa "konsep ketidakpastian tidak berkaitan dengan lingkungan fisik, tetapi dengan pengetahuan dan persepsi individu akan lingkungannya". Oleh karena itu dengan adanya program mentoring yang baik pegawai di lingkungan KAP akan dapat merasa aman dari berbagai resiko yang ada di tempat kerja.

Hipotesis 2 yang menyatakan program mentoring berpengaruh negatif terhadap konflik peran. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar -0.32 dengan nilai t yang diperoleh dari LISREL sebesar -2.23 lebih besar dengan t tabel sebesar -1,282 dengan level signifikansi 0,20 pada jumlah sampel lebih dari 150. Hal ini berarti bahwa mentoring berpengaruh negatif signifikan terhadap konflik peran. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan Viator (2001) yang menunjukkan tidak adanya hubungan antara yang memiliki mentoring informal dengan konflik peran. Akan tetapi, ditemukan hubungan negatif signifikan dalam sub kelompok manajerial senior wanita dan manajer pria, dimana pegawai yang memiliki mentoring informal menunjukkan tingkat konflik peran yang lebih rendah dan dalam sub-kelompok manajer wanita, pegawai dengan mentoring informal menunjukkan tingkat konflik peran lebih tinggi. Sedangkan hasil penelitian Cahyono (2005) juga menemukan mentoring berpengaruh negatif signifikan terhadap konflik peran.

Hipotesis 3 yang menyatakan program *mentoring* berpengaruh negatif terhadap ambiguitas peran. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar -0,19 dengan nilai t yang diperoleh dari LISREL sebesar -1.47 lebih besar dengan t tabel sebesar -1,282 dengan level signifikan 0,20 dengan jumlah sampel lebih dari 150, hipotesis yang menyatakan *mentoring* berpengaruh negatif terhadap ambiguitas peran dapat didukung. Hasil ini konsisten Viator (2001) menunjukkan pegawai yang memiliki *mentor* informal melaporkan tingkat ambiguitas peran yang lebih rendah.

Hasil ini dapat mengkonfirmasi adanya dampak positif bagi *protege* dengan adanya proses *mentoring* bagi karyawan terutama yang berkaitan dengan konflik peran, proses *mentoring* dapat membantu *protege* dalam membantu mengidentifikasi pembagian dan pengembangan tugas yang jelas dan serta adanya perencanaan karir yang terarah (Chao, et al, 1992; Fagenson, 1989; Mobley, et al, 1994; Orpen, 1995; Scandura, 1992 dalam Hegstad, 2002).

Hipotesis 4 yang menyatakan persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar $-0,18$ dengan nilai t yang diperoleh dari LISREL sebesar -1.56 lebih besar dengan t tabel sebesar $-1,282$ dengan level signifikan $0,20$ dengan jumlah sampel lebih dari 150 , hipotesis yang menyatakan persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dapat didukung. Hasil temuan ini konsisten dengan Ferris (1977); Gregson, et al (1994); Rebele dan Michaels (1990) yang mengatakan bahwa tingginya persepsi ketidakpastian lingkungan berkorelasi dengan rendahnya kepuasan kerja, rendahnya prestasi kerja, dan/atau tingginya niat ingin pindah. Walaupun ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan bisa diidentifikasi sebagai konsep yang berbeda dan terpisah dan saling berkovarian positif satu sama lain (Rebele dan Michaels, 1990).

Hipotesis 5 yang menyatakan persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi positif tidak signifikan sebesar 0.050 dengan nilai t sebesar -0.74 pada level signifikansi $0,20$ dengan jumlah sampel lebih dari 150 . Temuan ini juga tidak dapat mendukung hipotesis yang dibangun. Penolakan terhadap hipotesis ini mengindikasikan bahwa persepsi ketidakpastian lingkungan tidak cukup memberikan bukti dapat meningkatkan prestasi kerja. Hal ini disebabkan persepsi karyawan KAP mengenai adanya ketidakpastian lingkungan belum mampu memberikan informasi yang dapat dijadikan pijakan dalam memastikan aturan dan sistem kerja. Penelitian Van Sell, et al (1981) yang merekomendasikan bahwa persepsi ketidakpastian lingkungan adalah sebagai anteseden konflik peran dan ambiguitas peran sedangkan Lysonski (1985) menemukan hubungan positif antara persepsi ketidakpastian lingkungan dengan konflik peran dan ambiguitas peran.

Selain itu tidak dapat didukungnya hipotesis disebabkan kondisi empiris yang terjadi menunjukkan tingkat persepsi ketidakpastian lingkungan yang dimiliki oleh responden di KAP relatif cukup tinggi, tampak pada tabel statistik dekriptif variabel nilai rata-rata dari variabel persepsi ketidakpastian lingkungan adalah $13,2283$ dari kisaran teoritisnya antara 4 sampai dengan 20 .

Hipotesis 6 yang menyatakan persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi positif tetapi tidak signifikan sebesar 0.60 dengan nilai t sebesar 0.058 pada level signifikansi $0,20$ dengan jumlah sampel lebih dari 150 . Oleh karena itu hipotesis 6 tidak berhasil didukung dan hasil ini konsisten dengan Viator (2001) yang hanya melihat korelasi saja variabel persepsi ketidakpastian lingkungan berkorelasi dengan niat ingin pindah.

Hipotesis 7 yang menyatakan konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi negatif signifikan sebesar $-0,23$ dan dengan nilai t sebesar $-0,37$ dengan level signifikan $0,20$ pada jumlah sampel lebih dari 150 . Temuan ini tidak dapat mendukung hipotesis yang dibangun dan hasil temuan ini tidak konsisten dengan penelitian-penelitian tentang stres peran seperti Jackson dan Scholer (1985) menunjukkan bahwa konflik peran berkaitan dengan hasil-hasil kerja yang negatif, termasuk rendahnya kepuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, turunnya prestasi kerja, tingginya ketegangan kerja, dan tingginya niat ingin pindah.

Penolakan hipotesis 7 ini mengindikasikan bahwa konflik peran yang ada pada KAP besar tidak cukup memberikan bukti dapat meningkatkan kepuasan kerja dimana kepuasan kerja itu terdiri dari kepuasan atas gaji, kepuasan atas promosi jenjang karir, kepuasan dengan rekan sekerja dan kepuasan dengan penyelia serta kepuasan dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan KAP. Artinya, untuk meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan KAP besar tidak hanya bergantung pada penurunan nilai konflik peran yang terjadi.

Hipotesis 8 yang menyatakan konflik peran berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi negatif signifikan sebesar -0,23 dan dengan nilai t sebesar -2.28 dengan level signifikan 0,20 pada jumlah sampel lebih dari 150. Temuan ini mendukung hipotesis yang dibangun dan mendukung pernyataan Greene dan Organ (1973), Van Sell, et al (1981), Senatra (1980) dan Jakson dan Schuler (1985) yang menemukan konflik peran berhubungan negatif dengan prestasi kerja.

Sedangkan konflik peran terjadi jika seseorang memiliki beberapa peran yang saling bertentangan atau ketika sebuah posisi tunggal memiliki harapan potensial yang saling bertentangan. Setiap peran mengacu pada sebuah identitas yang mendefinisikan siapa dan bagaimana karyawan harus bertindak dalam situasi tertentu (Siegel dan Marconi, 1989). Hubungan yang erat seperti pementoran juga terdapat peran sosial, dimana peran sosial diartikan sebagai sekumpulan peraturan yang merupakan pedoman perilaku dalam hubungan pementoran. Peran-peran tersebut terdapat berbagai jalan keluar dari masalah-masalah yang timbul dalam hubungan pementoran. Peran-peran sosial menyediakan pedoman yang khas tentang bagaimana orang harus bertindak dalam interaksi tersebut. Dalam *mentor* ini senior berperan sebagai *mentor* dan junior bertindak sebagai *protege*.

Hipotesis 9 yang menyatakan konflik peran berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah, hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi positif signifikan sebesar 0.69 dengan nilai t sebesar 4,35 dengan level signifikansi 0,20 pada jumlah sampel lebih dari 150. Hasil temuan ini konsisten dengan (Jackson dan Schuler, 1985) dan Viator (2001) yang menemukan konflik peran berpengaruh positif dengan niat ingin pindah. Temuan ini juga mengkonfirmasi penelitian Bedeian, dan Armenakis (1981); Brooke, et al (1988); Igbaria dan Greehaus (1992); Van Sell, et al (1981). Pengaruh stres peran yang terdiri konflik peran terhadap niat ingin pindah berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah. Penerimaan hipotesis yang ini mengindikasikan dari keberhasilan program *mentoring* yang dapat menurunkan tingkat konflik peran, dimana konflik peran itu sendiri dapat terjadi jika seseorang *mentor* maupun *protege* memiliki beberapa peran yang saling bertentangan atau ketika sebuah posisi tunggal memiliki harapan potensial yang saling bertentangan. Setiap peran mengacu pada sebuah identitas yang mendefinisikan siapa dan bagaimana karyawan harus bertindak dalam situasi tertentu (Siegel dan Marconi, 1989).

Hipotesis 10 yang menyatakan ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi -0.023 tidak signifikan sebesar -0.27 dengan level signifikansi 0,20 dengan jumlah sampel lebih dari 150. Tidak dapat diterimanya hipotesis ini dikarenakan statistik deskriptif untuk variabel kepuasan kerja menunjukkan rata-rata yang tidak terlalu tinggi yaitu sebesar 68,0109 dan kisaran sesungguhnya antara 49-87. Angka rata-rata ini menunjukkan rendahnya tingkat kepuasan kerja

yang dialami *protege* di lingkungan KAP. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian-penelitian tentang stres peran (Jackson dan Scholer, 1985) menunjukkan bahwa ambiguitas peran dan konflik peran berkaitan dengan hasil-hasil kerja yang negatif, termasuk rendahnya kepuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, turunnya prestasi kerja, tingginya ketegangan kerja, dan tingginya niat ingin pindah. Penelitian tentang stres peran dalam lingkup kantor-kantor akuntan publik menghasilkan bukti yang serupa, tetapi masih kontradiktif.

Hipotesis 11 yang menyatakan ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,040 tidak signifikan sebesar 0,45 dengan dengan level signifikansi 0,20 dengan jumlah sampel lebih dari 150. Temuan ini tidak dapat mendukung hipotesis yang dibangun dan tidak konsisten dengan pernyataan Viator (2001) bahwa ambiguitas peran berkorelasi negatif dengan prestasi kerja. Menurut pendekatan tradisional bahwa karyawan yang berada pada tekanan di tempat kerja mungkin mampu menggunakan kemampuan dan pengalaman pribadi secara efisien dalam mengatasi tekanan-tekanan kerja yang terjadi dalam menuju kesuksesan kerja. (Lazarus, 1996 dan McGrath, 1976 dalam Fried, et al, 1998). Selain itu Fried, et al (1998) adanya ambiguitas peran yang dirasakan karyawan KAP dimungkinkan dapat membantu individu untuk menentukan mana yang lebih penting dalam menjalankan pekerjaannya dan ambiguitas peran dapat dijadikan informasi untuk memprioritaskan pemecahan masalah yang terjadi pada situasi kerja. Sedangkan Hipotesis 12 yang menyatakan ambiguitas peran berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah. Dalam pengujian ini ditemukan koefisien regresi positif sebesar 0.47 signifikan dengan nilai t sebesar 3,22 pada level signifikansi 0,20 dengan jumlah sampel lebih dari 150 dan hipotesis ini berhasil didukung.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Bedeian, dan Armenakis (1981), Brooke et al (1988), Igbaria dan Greehaus (1992) Van Sell, et al (1981) yang menemukan ambiguitas peran berpengaruh positif signifikan terhadap niat ingin pindah. Hasil penelitian Jackson dan Scholer (1985) juga menunjukkan bahwa ambiguitas peran dan konflik peran berkaitan dengan hasil-hasil kerja yang negatif, termasuk rendahnya kepuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, turunnya prestasi kerja, tingginya ketegangan kerja, dan tingginya niat ingin pindah. Penelitian tentang stres peran dalam lingkup kantor-kantor akuntan publik menghasilkan bukti yang serupa, tetapi masih kontradiktif. Ambiguitas-peran dan konflik peran berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja (Gregson, et al, 1994; Rebele dan Michaels 1990; Senatra, 1980) yang juga cenderung berkorelasi positif dengan niat ingin pindah (Gregson, 1992). Oleh karena itu hipotesis 12 ini berhasil didukung.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian statistik dengan LISREL, kesimpulan secara umum dari hasil studi ini mengindikasikan adanya pengaruh program *mentoring* dalam menurunkan tingkat stres peran seperti konflik peran, ambiguitas peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan. Stres peran belum dapat dijadikan seluruhnya dijadikan pemediasi hubungan antara *mentoring* dengan kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah auditor. Banyak teori dan penelitian mengenai sosialisasi yang menjelaskan pendatang baru pada organisasi yang mengalami

ketidakpastian dan stres (Ashforth dan Saks, 1996; Mignery, Rubin dan Gorden, 1995; Nelson, 1990; Saks dan Ashforth, 1997; Zahry dan Tosi, 1989 dalam Bravo, et al, 2003). Kesalahan pertama sosialisasi adalah adanya peningkatan konflik peran dan ambiguitas peran, indikatornya adalah pendatang baru mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dalam organisasi.

Penelitian ini gagal membuktikan semakin rendah ambiguitas peran auditor independen semakin baik prestasi kerja yang dimiliki, pengujian hipotesis ditemukan positif tidak signifikan. Temuan ini bertentangan dengan pernyataan Viator (2001) bahwa ambiguitas peran berkorelasi negatif dengan prestasi kerja. Menurut pendekatan tradisional bahwa karyawan yang berada pada tekanan di tempat kerja mungkin mampu menggunakan kemampuan dan pengalaman pribadi secara efisien dalam mengatasi tekanan-tekanan kerja yang terjadi dalam menuju kesuksesan kerja. (Lazarus, 1996; dan McGrath, 1976; dalam Fried, et al, 1998). Selain itu Fried, et al (1998) adanya ambiguitas peran yang dirasakan karyawan KAP dimungkinkan dapat membantu individu untuk menentukan mana yang lebih penting dalam menjalankan pekerjaannya dan ambiguitas peran dapat dijadikan informasi untuk memprioritaskan pemecahan masalah yang terjadi pada situasi kerja.

Hasil penelitian ini dapat berguna bagi penelitian-penelitian yang sama di masa yang akan datang dengan mempertimbangkan beberapa keterbatasan penelitian. Pertama, sampel penelitian ini hanya menggunakan karyawan KAP besar yang merupakan *member* dari KAP asing dalam kelompok *the big four*, sehingga hasilnya belum tentu dapat diberlakukan untuk KAP yang lain. Untuk penelitian yang akan datang sampel perlu diperluas untuk KAP yang ada di kota-kota besar lainnya di Indonesia seperti Surabaya, Bandung, Medan. Kedua, penelitian yang akan datang dapat menguji variabel pemoderasi dari hubungan proses *mentoring* dengan variabel *outcome* seperti komunikasi, *reward system*, proses seleksi atau menguji kembali variabel-variabel antesenden akan mempengaruhi proses *mentoring* seperti karakteristik demografi yang lebih luas, budaya dan struktur organisasi, sehingga dengan adanya penambahan variabel ini akan memperluas faktor-faktor yang mempengaruhi proses *mentoring*. Sedangkan yang ketiga adalah penelitian ini belum berhasil memenuhi jumlah sampel yang sesuai direncanakan yaitu sebesar 265, oleh karena itu penelitian mendatang dapat memperluas jumlah sampel yang disarankan apabila menggunakan instrumen penelitian yang sama. Penelitian ini hanya menganalisis pengaruh program *mentoring* terhadap stres peran dan variabel *outcome* lainnya yang dianalisis dengan teori peran dan teori *mentoring*, untuk penelitian mendatang diharapkan dapat menganalisis dengan teori pertukaran sosial dan aspek budaya organisasi untuk mempelajari hubungan antara mentor dan *protege* untuk menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik.

REFERENSI

- Allen, T.D. Poteet. M. L, 1999. Developing effective mentoring relationship: Strategies from the mentor's viewpoint. *The Career Development Quarterly* ,48 59-73.
- Allen, T.D, Russel, J.E. A dan Maetzke, SB, 1997. Formal peer mentoring : Factors related to protégés satisfaction and willingness to mentor other. *Group dan Organization Management* 22 (4). 488-507
- Ameen, E.C, Jackson.C, Pasewark.W.R, Strawser J, 1995. "An Empirical Investigation of The Antecedents and Consequences of Job Insecurity on The Turnover Intentions of Academic Accountants", *Issues in Accounting Education*, Vol 10 Issue 1, pp 65-79
- Arnold, H.J dan Feldman, D.C, 1982. "A multivariate analysis of the determinants of job turnover". *Journal of Applied Psychology*. Vol.67, No.3. 350-360
- Arbuckle, J.Wothke, Werner, 1999. *Amos 4.0 User's Guide*, Small Waters Corporation.
- Aranya, N. dan Ferris, K. R, 1984. Reexamination of accountants organizational professional conflict. *The Accounting Review* 59.1-5
- Aranya, N, Lacman, R. Armenic J, 1982. Accountant's Job Satisfaction: A Path analysis. *Accounting Organization and Society* 7 201-215
- As'ad, Mohammad, 1978. *Psikologi Industri*. Penerbit Liberty Yogyakarta.
- Ashforth, B. E dan Saks A. M, 1996. Socialization tactics : Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*.39. 149-178
- Ashford, S.J, Lee, C. dan Bobko, P, 1989. "Content, causes, and consequences of job turnover: A Theory based measure and substantive test". *Academy of Management Journal*. Vol. 32, No.4. 803-829.
- Bamber, E.M, Snowball. D dan Tubbs R. M, 1989. Audit structure and its relation to role conflict and role ambiguities An empirical investigation. *The Accounting Review* 64- 285-299
- Bagozzi, R.P,1980. Performance and satisfaction in an industrial salesforce : An exsmination of their antecedent and simultaneity. *Journal of Marketing Research*, 24 : 222-228
- Benke, R. L dan C.B. Argualo, 1982. " Why Do Profesional Employees in CPA Firms Leave " *The Virginia Accountant* " 187-2001

- Benke, R. J dan J.G Rhode, 1984. " The job satisfaction of Higher Level Emploeyess in Large CPA Firms" *Advances in Accounting*. 157 - 174
- Belkaoui, A,1989. *Behavioral Accounting*. The Research and Practical Issues, Greenwood Press, Inc.
- Biddle, B.J dan Thomas, E.J, 1966. *Role Theory* : Concept and Research. New York : Wiley
- Broitman, S, 2000. Exploring Virtual Mentoring : Developing a Global Virtual Program and Theoretical Framework for Future Research. *Disertation submitted in partial satisfaction and of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Psychology*. California School of Professional Psychology. Los Angeles.
- Bollen, K.A, 1989. *Struktural Equation with Laten Variabel* , Wiley, New York
- Burke, R.J dan Mc.Keen.C.A, 1989. Developing formal mentoring programs in organizational. *Business Quarterly* 53, 69-76.
- Cahyono, dan Ghozali, I, 2002. Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasi dan Konflik Peran terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi : Studi Empiris di Kantor Akuntan Publik, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* Vol. 5 No 3 September, hal .341-364
- Cahyono, Dwi, 2005. Pengaruh Mentoring Terhadap Kepuasan Kerja, Konflik Peran Dan Prestasi Kerja Serta Niat Untuk Pindah.(Studi Empiris Di Lingkungan Kantor Akuntan Publik). *Simposium Nasional Akuntansi 8 Solo*. Ikatan Akuntan Pendidik.
- Chao, G.T, Waltz. P.M dan Garder.PD, 1992. Formal and informal mentorship : A comparisons on mentoring functions and contrast with nonmentored counterpart. *Personnel Psychology* 45, 619-636
- Chenhall, R.H dan Morris, D, 1986. "The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on The Perceived Usefulness of Management Accounting Systems". *The Accounting Review*.Vol. 1. XI, No.1.16 – 35.
- Collins, K.M dan Killough, L. N, 1992. An empirical examination of stres in pubic accounting *Accounting Organization and Society* 17 535-547
- Covaleski, M.A, Dirsmith, M. W. Helan. J. B.dan Samuel S. 1998. The calculate and the avowed : Techniques of discipline and struggles over indentity in big six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 43 293-327

- Cohen, A, 1993. "Organizational Commitment and Turnover : A Meta Analysis", *Academy of Management Journal*. Vol.36. pp. 1140-1157.
- Comerford, S.E, Abernethy, M.A, 1999. "Budgeting and the Management of Role Conflict in Hospitals". *Behavioral Research in Accounting*, Vol 11. pp.93-110
- Dalton, D.R dan W.D.Todor, 1981, dalam Robbins, S.P, 1996. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications*. A Simon dan Schuster Company. Vol.19, No.2. 193-219.
- Dalton, D.R, Hill, J.W dan Ramsay, R.J, 1997. Women as managers and partner: Context specific predictor of turnover in international public accounting firms. *Auditing : A Journal Of Practice and Theory*. 16 28-50
- Danielle, C.H, 2002. Development and Maintenance of Exemplary Formal Mentoring Programs in Fortune 500 Companies, Thesis. *Submitted in partial fulfillment of requirements for degree of Doctor of Philosophy in Education in the Graduate College of the University of Illinois at Urbana Champaign*.
- Deaux, K.L S, Wrightsman, Fifth Edition, 1988 *Social Psychology*, Wadsworth, Inc.
- Dilard, J.F dan Ferris K.R, 1979. Sources of professional staff turnover in public accounting firms : Some futher evidence. *Accounting Organization and Society* 4 179-186
- Dirsmith, M.W dan Covaleski, M.A, 1985. Informal communications, nonformal communications and mentoring in public accounting firms. *Accounting Organization and Society* 10. 149-169
- Dirsmith, M.W, Helan, J.B dan Dirsmith, M. W, 1997. Structure and agency in an institusioneal setting. The application and social transformation of control in big six. *Accounting Organization and Society* 22. 1-27
- Duncan, R.B, 1972. Characterictic of organizational environment and perceived environment uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17.313-327
- Dreher, G.F dan Ash, R.A, 1990. A Comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional and technical positions. *Journal Applied Psychology* 75. 539-546
- Dreher, G.H dan Cox, T.H. 1996. Race, gender and opportunity : A study of compensation attainmen and the establishment of mentoring relationship. *Journal of Applied Psychology* 81. 297-308

- Dwi, F.P, Bambang, R.L.S, 1999. "Tipe lingkungan Pengendalian Organisasi, Orientasi Profesional, Konflik Peran, Kepuasan Kerja dan Kinerja : Suatu Penelitian Empiris". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 2, No.1. 117-135
- Eby, L.T, 1997. Alternative forms of mentoring in changing organizational environment conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behavior* 125-144
- Emerson, R.M, 1981. *Social Exchange Theory*. Dalam Ensher, Ellen A. 1997. The effect social Exchanges on diverse mentoring relationship and career outcomes
- Ekeh, L.T, 1974. *Social Exchange Theory; The tradition*. Cambrige, MA. : Havard University Press
- Ensher, Ellen, A dan Murphy, S.E, 1997. The effect social Exchanges on diverse mentoring relationship and career outcomes. *Dissertation submitted to the Faculty of Then Claremont Gradute School in partial fulfillment of requirement for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Philosophy*.
- Engko, C, 2006. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individual dengan self esteem dan self efficacy sebagai intervening. *Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang*.
- Fagenson, E.A, 1988. The power of a mentor : Proteges and non protégés perception of own power in organizations. *Group and Organization Studies*, 13. 182-194
- Fagenson, E.A, 1989. He mentor advantage perceived career/job experiences of protégé vs non protégé . *Journal of Organizational Behavior*, 10 . 309-320
- Fagenson, E.A, 1992. Mentoring –who need it ? A comparison of protégés vs nor protégés needs for power, achievement, affiliation and autonomy. *Journal of Vocational Behavior* 41, 48-60
- Faircloth, A dan M Carrel, 1978 " Evaluating Personel Proseedures in CPA Firms – A study " *The Journal of Accountancy*. 38-48
- Ferris, K.R, 1977. Perceived uncertainty and job satisfaction in accounting environment *Accounting Organization and Society* 2.23-28
- Ferguson, Collin, 1997. "The effects of microcomputer on the work professional accountants". *Accounting and Finance*. No. 37. 41- 67.
- Foa, U.G dan Foa, E.B,1974. *Social al Structures of the Mind*. Dalam Ensher, Ellen A. 1997. The effect social exchanges on diverse mentoring relationship and career outcomes

- Ghozali, Imam, 2001. *Aplikasi Analisis multivariate Dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam dan Fuad 2005. *Structural Equation Modeling, Teori , Konsep dan Aplikasi dengan Program LISREL 8.54*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, J.L, J.M. Ivancevich, J.H. Donnely, Jr, 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 1. Edisi 8. Edisi Indonesia. Binarupa Aksara Jakarta.
- Gibson, James. L, John M I dan James H. Donnely, Jr, 1998 "*Organisasi dan Manajemen*" Penerbit Erlangga.
- Gregson, T, Wedell, J dan Aono, J, 1990. Role ambiguities, role conflict, and perceived environment uncertainty : Are the scales measuring separate constructs for accountants? *Behavioral Research in Accounting*, 6-144-159
- Gregson, T, 1990. Communication Satisfaction : A Path Analytic Study of Accountants Affiliated with CPA Firms. *Behavioral Research in Accounting*, Volume 2 .32-49
- Gregson, T, 1992. An Investigation of the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment in turnover models in accounting. *Behavior Research In Accounting*. 4 : 80 – 95
- Goetz, J.P.C, Morrow dan I.C McElroy, 1991. "The effect of Accounting Firm size and member rank on professionalism". *Accounting Organizations and Society* 16 : 159 - 166.
- Goldenberg, S, 1987. *Thinking Sociologically*, Wadsworth, Inc.
- Goode, W, 1957. "Community within a community : The profession." *American Sociological Review* 22 : 194-200.
- Gul, F.A dan Chia, Y.M, 1994. "The Effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: A test of a Three-Way Interactions". *Accounting, Organizations and Society* Vol.19. 413-426.
- Hale, R, 2000. The Dynamic of Mentoring as a Route to Personal and Organisational Learning. *CPD Journal* Vol 3. 88
- Hair,J.F, Anderson, R E. Anderson, R.L Tatham dan W. C. Black, 1998. *Multivariate Data Analysis*, 5th ed. Upper Saddle River, New Jersey: *Prentice- Hall International*, Inc.

- Harrell, I.T dan M. Stahl, 1984. "McClelland's trichotomy of need theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals". *Accounting Organization and Society* 9 : 241-252.
- _____, E. Chewing, dan M. Taylor, 1986. "Organization - profession Conflict and the Satisfaction and Turnover intentions of internal auditing". *Auditing : a Journal of Practice and Theory Spring* : 109 - 121.
- _____, M. Taylor, dan A. Chewing, 1989. "An Examination of Managements ability to bias the professional objectivity of internal auditors". *Accounting Organization and Society* 143 : 259-269.
- Harif, A.R, 2001. "Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Intensi Keluar: Pengujian Empiris Model Turnover." *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 3, No.1. 335-352.
- Hennig dan Jardim, 1977. *The Manegerial Woman, Double day*. Newyork. NY.
- Hegstad, C.D, 2002. Development and maintenance of exemplary formal mentoring program in fortune 500 companies, *thesis Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Education in the Graduate College of University of Illinois at Urbana-Champaign*.
- Hunt, D.M dan Michael, C. 1993. "Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*. 8 475-485
- Homant, G.C, 1961. *Social Behavior; Its elementary forms*. Dalam Ensher, Ellen A. 1997. The effect social Exchanges on diverse mentoring relationship and career outcomes.
- Hook, K.L, 1996. Diversity, family issues and the big 6. *Journal of Accountancy* 182.51-56.
- Indriantoro, N dan Supomo, B, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta
- Suartana, W.I, 2000. "Anteseden dan Konsekuensi Job insecurity dan Keinginan Berpindah", *Tesis UGM* Tidak dipublikasikan.
- Jackson, S.E dan Shuler, R.S, 1985. A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguitas and Role Conflict in world Setings, *Organizational Behavior and Human Decision Process* .16.78

- Jennings, C, 1977. *So far, yet so near. People Management* dalam Broitman, Samantha. 2000. Exploring Virtual Mentoring : Developing a Global Virtual Program and Theoretical Framework for Future Research
- Joreskog, K.G dan Sorbon, D, 1989. *LISREL 7 : A guide to the program and applications*. Chicago. SPSS.Ins.
- Joreskog, K.G dan Sorbon, D, 1993. *LISREL 8 : Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago : Scientific Software International.
- Joreskog, K.G dan Sorbon, D, 1996. *LISREL 8 : User's Reference guide*. Chicago : Scientific Software International
- Judge,T.A, 1993. Does affective disposition the relationship between job satisfaction and vouluntary turnover? *Journal of Applied Phschology*, 71 3 : 395-401
- Kalbers, L.P dan Fogarty,T.J, 1995. "Professionalism and its consequences : A Study Internal Auditors". *A Journal Practice and Theory Spring* : 64 – 85.
- Kanter, R.M, 1971. *Men and Women of corporation*. Dalam Broitman, Samantha. 2000. Exploring Virtual Mentoring : Developing a Global Virtual Program and Theoretical Framework for Future Research.
- Kay, R.S, 1990. *Mentoring : Definition, principles and applications* Broitman, Samantha. 2000. Exploring Virtual Mentoring : Developing a Global Virtual Program and Theoretical Framework for Future Research
- Kay, R.S, 1990. *Mentoring : Definition, principles and applications*
- Kaplan, R.S. 1984. "The Evolution of Management Accounting ".*The Accounting Review*. 390-418.
- Keele, R.B.K dan Bushnell, 1987. Formal mentoring programmes are no panacea. *Management Review* .Vol, 76 No. 2 .8-67
- Kerlinger, F.H, 1990. *Azaz-Azaz Penelitian Behavior*. Edisi 3 terjemahan L.R Simatupang . Gajah Mada University Press.
- Khan, R.L, Wolfe, D.M, Quin, R,Snoek, J,D dan Rosenthal, R.A.1964 Occupational stress: *Studies in role conflict and ambiguitas*. New York: Wiley
- Klauss, R, 1981. Formalized mentor relationships for management and executive development program in federal government. *Public Administration Review* 41. 4. 489-496.

- Kram, K.E, 1983. Phases of a mentor relationship. *Academy of Management Journal* 608-625
- Kram, K.E, 1985a. Improving the mentoring process. *Training and Development Journal* 40-43
- Kram, K.E, 1985b. *Mentoring at work* : Developmental relationship in organizational Foreman and Compony.
- Kram. K.E, 1998 *Mentoring at work* : Development Relationship in Organzational life. Lanham. M.D: Univesity Press of America Inc.
- Kram, K.E, 1989. Mentoring as an antidote to stres during corporate trauma. *Human Resource Management* 28 496-510
- Kram. K.E dan Isabella, L.A, 1985. "Mentoring Alternatives: The role of peer relationship in career development." *The Academy of Management Journal* 28. 110.-132.
- Kreitner, R dan A. Kinicki, 1995. *Organizational Behavior*.3 Ed. Richard D. Irwin. Homewood. Illinois.
- Lawler, J. Edward, 2001. An Affect Theory of Social Exchange. *The American Journal of Sociology*, September 321.
- Lee, T.W dan Mowday, R.T, 1987. "Voluntary Leaving an Organization : An Empirical Investigation of The Steers and Mowday 1981 Model of Turnover". *Academy of Management Journal*. Vol. 30. 721-743.
- Levinson. D.J. Darrow, C.N, Klein.E.B.Levinson, M.A dan McKee, 1978. *Seasons of a Man's life*. New York; NY: Knopf
- Luthans, Fred, 1998. *Organizational Behavior* : Personality and Attitudes, Eight Edition, Mc Graw Hill International Edition.
- Lum, L. Kervin, J, Clark, K, Reid, F dan Sirola, W, 1998. Explaining nursing turnover intent : job satisfaction, pay satisfaction, or organisational comitment ?" *Journal of Organisational Behavior*. 19: 305 – 320
- Major, D.A, Kozlowski, S.W.C.G.T dan Garder, P.D, 1995, A longitudinal investigation of new-comer expectations, early socialization outcomes and the moderating effects of role development factor. *Journal Applied Psychology* 80 418-431
- Mas'ud, Fuad, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro

- Mathews, Pamela, 2006. The Role Of Mentoring In Promoting Organizational Competitiveness. *CR*. Vol. 16. No. 2
- Mendleson, J.L, Barnes, A.K dan Horn G, 1989. The guiding light to corporate culture. *Personel Administrator*. July : 70-83
- Mercer, M, 1988. "Turnover, Reducing The Cost, Journal of Applied Psychology Mathieu, J.E., dan Zajac, D.M., 1990, A Review and Meta Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*.
- Messmer, M. 1988. Mentoring : building your company's intellectual capital *HR.Focus* 75, 9. S11-S12
- Michaels, C.E dan Spector, PE, 1982. "A Multivariate Analysis of The Determinants of Job Turnover". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 67. 53-59.
- Miner, John B, 1979. *Theories of Organizational Behavior*, The Dryden Press, insdale, Illinois.
- Milano, B.J, 1999. Breaking through the glass ceiling. Accounting Net On Line available : www.Accounting_strudents.com
- Milliken, F.J, 1987. "Three Types of Perceived Uncertainty about The Environment : State, Effect, and Response Uncertainty". *Academy of Management Review*. 12 : 133-143.
- Morgan, W.R dan Sawyer, J, 1979. Equality, Equity, and procedural justice in social exchange. *Social Psychology Quarterly* 41 , 71-75
- Molm, L.D, 1991. Affect and Social Exchange : Satisfaction in Power – Dependence Relations. *American Sociological Review* ; Agustus.
- Murray, M, 1991. *Beyond the myths and magic of mentoring How to facilitate an effective mentoring program*. San Francisco, CA. : Ossey – Bass.
- Mustofa, Hasan, 2006. Perspektif Dalam Psikologi Sosial. *Makalah kuliah Fakultas Administrasi Negara Universitas Parahiyangan Bandung*. Tidak Publikasi.
- Norris, D dan R. Niebuhr, 1983. Professionalism, Organizational commitment and job satisfaction in accounting organization. *Accounting, Organizations and Society* 9 1: 49-59
- Noe, R.A, 1988a. An investigation of the determinants of succesfull assigned mentoring relationship. *Personal Psychology*, 41. 457-475.

- Noe, R.A, 1988b. Women and mentoring : A Review and research agenda. *Academy of Management Review* 13 (1) 64-78.
- Nunnally, J.C dan Bernstein, I. H, 1994, *Psychometric Theory* , (Third ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ostroff, C dan Kozlowski. S. W. J, 1993 The role of mentoting in the information gathering processes of newcomer during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42.170-183.
- Otley. D.T dan Pierce,B. J, 1995. The control problem in public accounting firms : An Empical study of impact of leadership style. *Accounting Organization Society* 17405-420
- Pernyataan Standar Auditing PSA*, 2001. Ikatan Akuntan Indonesia Kompartemen Akuntan Publik
- Pasewark, W.R dan Strawser, J.R, 1996. The determinant and outcomes associated with job insecurity on a professional accounting enviroments, *Behavioral Research in Accounting*. 8 ,91-113
- Phillips, Jones. L, 1983. Establishing a formalized mentoring programe. *Training and Development Journal*. February 38-42.
- Poznanski, Peter, J dan Bline, Dennis M, 1997. Using structural equation modeling to investigate the causal ordering of job satisfaction and organization commitment among staff accountants. *Behavioral Research in Accounting*. Volume 9, Printed in USA
- Purcell, E.D dan Russel J.S, 1991. Employee development. In. K.N. Wexley dan J. informal mentor-protégé relationship in the work place. *Journal of Vocational Behavior* 46. (2) 144-162.
- Quintanilla,C, 1997.Work week : a special news report about life on the job and trends taking shape there. *Wall Street Journal* A1.
- Ragin, B.R, 1989. Barries to mentoring: The female manager's dilemma. *Human Relations*. 42, 1-22
- Ragins, B.R dan Cotton, J, 1991, Easier said than done Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor *Academy of Management Journal*.34. 939-951
- Ragin, B.R, 1997. Diversified mentoring relationship in Organization : A power perspective. *Academy of Management Review*.22. 482-521

- Ragins, B.R dan Coton, J, 1999. Mentor functions and outcomes : A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationship. *Journal Applied Psychology* 84-529-550
- Rebele, J.E dan Michaels, R. E, 1990. Independen auditor's role stress: Antecedent , outcome and moderating variables. *Behavioral Research in Accounting*. 2 ,214-153
- Rizzo, J.R, House, R.J dan Lirtzman, S.I, 1970. Role conflict and ambiguitas in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15.150-163
- Riggio, R.E, 1990 *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*, Glenview, Illinois: Scott, Foresman / Little Brown Higher Education.
- Robbin, S.P, 1991 "*Organizational Behavior: Concept Controversis and Applications*" 5th edition Prentice Hall International Inc.
- Roche, G dan Galimberti, C, 1977. The psychology of cyberspace : a sociocognitive framework to computer mediated communication. *New Ideas in Psychology*
- Roche, G. R, 1979. Much ad about mentor. *Havard Bussines Review* , 57 14-28
- Sarwono, S.W, 2002. *Teori-teori Psikologi Sosial* . PT Raja Grafindo Persada
- Sawyer, J.E, 1992. Goal and process clarity : Specification of multiple constructs of role ambiguitas and struktural equation model of their antecedent and consequences. *Journal Applied Psychology* 84-529-550
- Sawyer, J.E, 1992. Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguitas and a Structural Equation Model of Their Antecedents and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 130-142.
- Scandura, T.A dan Viator R.E, 1994. Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationship, mentoring functions and protégé relationship, mentorship functions and protégé turnover intensions. *Accounting Organization Society* 19.717-734
- Scandura, T.A, 1992a. Mentorship and career mobility : An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13. 169-174
- Scandura, T.A, 1998. Dysfunctional Mentoring Relationship and Outcomes. *Journal of Man-agement* 24. (3)

- Scandura, T.A dan Siegel. PH, 1995. Mentoring in public accounting firms : An analysis of mentor-protégé relationship, mentorship functions and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, 19. 717-734
- Schein, E, 1971. *Organizational socialization and the profession of management*. Dalam Broitman, Samantha, 2000. Exploring Virtual Mentoring : Developing a Global Virtual Program and Theoretical Framework for Future
- Schuler. R.S. R.J, Aldag dan A.P Breif, 1977. Role conflict and ambiguities: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*: 111-128.
- Scott, W.R, 1966. *Professionals in Bureaucracies Areas of Conflict*. In Professionalization, edited by M. Volmer and D.L. Mill Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, dalam Cornford and Abernethy, 1999, 93-110
- Senatra, P.T, 1980. Role conflict, role ambiguities and organization climate in public accounting firm. *The Accounting Review* 54.594-603
- Siegel, G, Marconi, Ramanauskas. H, 1989, *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing CO.
- Seigal, P.H.J.T Rigsb, S.P, Agrawal dan J.R. Leavins, 1995. Auditor professional performance and the mentor relationship within the public accounting firm. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 8 (4) 3-22
- Sorensen, J dan T. Sorensen, 1974. The conflict of professionals in bureaucratic organization, *Administrative Science Quarterly* March : 98-106
- Soendoro, Dalil, 2002. *Proses dan jalur pengembangan Karier, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Amara Books.
- Sosik, J.J dan David L. Lee, 2002. Mentoring In Organizations : A Social Judgment Perspective For Developing Tomorrow's Leader. *The Journal of Leadership Studies* :Vol 8 No.4
- Shaw, M.E, Philip, R.C, 1985. *Theories of Social Psychology* –Second Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Shaw, D, Jason, John E. Delery, G. Douglas J, Gupta, Nina, 1998. "An organizational Level analysis of Voluntary and Involuntary Turnover". *Academy of Management Journal*. Vol. 41, No.5. 511-525.
- Slattery, P.J dan Selvarajan, T.T. Rajan, 2005 "Antecedent to Tempory Employee's Turnover Intention. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 12 No. 1

- Sosik, J.J dan David L.L, 2002. Mentoring In Organization : A Social Judgment Perspective for Developing Tommorrow,s Leaders. *The Journal of Leadership Studies*, Vol 8. No 4.
- Suwandi dan Indriantoro, N. 1999. "Model Turnover Pasewark and Strawser: Studi Empiris Pada Lingkungan Akuntansi Publik". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 2, No.2: 173-195.
- Snead, K dan Harrel, A, 1991. The impact of Psychological factor on Job Satisfaction of Senior Auditor, *Behavior Research in Accounting* 3 11 : 47 –61.
- Tabachnick, B.G dan Fidell, L. S, 1996. *Using Multivariate Statistics*, (Third ed.). New York: Harpoer Collings College Publishers
- Tepper, B.J, 1993. Upward maintenance tacties in supervisory mentoring and nonmentoring relationship. *Academy of Management Journal*. 38. 1191-1205
- Townly, B, 1993 Foacault power, knowledge and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*.18. 518-545
- Turban, D.B dan Douherty, T.W, 1994. Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*.37. 688-702
- Tuner, J.H, 1994. *Sociology, Concepts and Uses*, McGraw-Hill Inc.
- Viator, R.E dan Scandura. T. A, 1991. A study of mentor protégé relationship in large public accounting firms. *Accounting Horizons*, 5, 20-30.
- Viator, R.E, 1999. An analysis of formal mentoring program and perceived barrier to obtaining a mentor at public accounting firms. *Accounting Horizons*, 13, 37-53
- Viator, R.E, 2001, The Association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcome. *Accounting, Organizations and Society*, 19. 717-734
- Vince, R, 2001. "Pengaruh Faktor Anteseden, Job Insecurity dan Konsekuensinya Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan: Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Indonesia", Artikel *Simposium Nasional Akuntansi IV*
- Vroom, V, 1964. *Work and Motivation*, New York, NY : John Wiley and Sons
- Warner, J.F, 1997 The Role of Today's Leaders In Developing Tommorrow's Leaders. *Disertation. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Administration and Supervision. Universtiy of New Mexico Albuquerque.*

- Wheeler, R, Felsig, M dan Reilly T, 1987. Large or Small Firms : a Practitioner's Perspective, *CPA Journal* April 29-33
- Whitley, W.T dan Coetsier, P, 1993. The relationship of career mentoring to early career outcomes. *Organization Studies*.14. 419-441
- Whitley, W, Dougharty T.W dan Dreher. G.F, 1991. Relationship of career mentoring and socioeconomic origin managers and professionals early career progress. *Academy of Management Journal* .34. 331-351
- Winda, T.M dan Kusuma I.W, 2005. Pengujian Hambatan Yang Dirasakan Terasuh Dalam Hubungan Pementoran Pada Kantor Akuntan Publik. *Artikel SNA VIII Solo*, 15 – 16 September.
- Wiggins, J, Beverly, B. Wiggins, James V. Z, 1994. *Social Psychology*, Fifth Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Wilson, J.A dan Elman. N.S, 1990. Organizational benefit of mentoring. *Academy of Management Executive*, 4 ,88-94
- Zey, M.G, 1985. Mentor program: Making the right moves. *Personel Journal*, 64, 53-57

Corresponding author:

Dwi Cahyono, Email : dwc_lestari@yahoo.co.id