

**PENGARUH PELUANG PERTUMBUHAN  
KARIR DAN DISKRIMINASI YANG  
DIRASAKAN TERHADAP *TURNOVER*  
*INTENTIONS* AUDITOR JUNIOR DI KANTOR  
AKUNTAN PUBLIK DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABLE  
INTERVENING**

( Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Kota Semarang )



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana ( S1 )  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**FIKA AKHMAD**  
**NIM. 12030111130111**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2015**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Fika Akhmad  
Nomor Induk Mahasiswa : 12030111130111  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENGARUH PELUANG  
PERTUMBUHAN KARIR DAN  
DISKRIMINASI YANG DIRASAKAN  
TERHADAP *TURNOVER*  
*INTENTIONS* AUDITOR JUNIOR DI  
KANTOR AKUNTAN PUBLIK  
DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL SEBAGAI  
VARIABLE INTERVENING**  
( Studi Empiris pada Kantor Akuntan  
Publik di Kota Semarang )

Dosen Pembimbing : Fuad, S.E.T, M.Si., Akt., Ph.D.

Semarang, 13 Mei 2015

Dosen Pembimbing,

( Fuad, S.E.T, M.Si., Akt., Ph.D.)

NIP. 197909162008121002

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Fika Akhmad  
Nomor Induk Mahasiswa : 12030111130111  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENGARUH PELUANG  
PERTUMBUHAN  
KARIR DAN DISKRIMINASI YANG  
DIRASAKAN TERHADAP  
*TURNOVER INTENTIONS* AUDITOR  
JUNIOR DI KANTOR AKUNTAN  
PUBLIK DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL SEBAGAI  
VARIABLE INTERVENING**  
( Studi Empiris pada Kantor Akuntan  
Publik di Kota Semarang )

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 10 Juni 2015.

Tim Penguji

1. Fuad S.E.T., M.Si., Akt., Ph.D. (.....)
2. Agus Purwanto., S.E., M.Si., Akt. (.....)
3. Haryanto., S.E.,M.Si., Akt. (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Fika Akhmad, menyatakan bahwa skripsi dengan judul Pengaruh Peluang Pertumbuhan Karir dan Diskriminasi yang Dirasakan terhadap *Turnover Intentions* Auditor Junior di Kantor Akuntan Publik dengan Komitmen Organisasional Sebagai Vairable Intervening (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Di Kota Semarang), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari peneliti lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan peneliti aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 13 Mei 2015

Yang membuat pernyataan

( Fika Akhmad )

NIM : 12030111130111

## **MOTO DAN PERSEMBAHAN**

“Syukurilah kesulitan,  
karena terkadang kesulitan mengantar kita pada hasil yang lebih baik dari apa  
yang kita bayangkan.”

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Ibu saya, Ibu Supriyati H.R.

Ayah saya, Bapak Akhmad

Adik saya, Farida Akhmad

Keluarga besar saya

Setiawan dan sahabat sahabat saya

Terima kasih, setiap detik waktu yang kalian berikan untukku sangatlah bermakna.

Bismillahirrahmanirrahim

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris pengaruh peluang pertumbuhan karir terhadap *turnover intentions* dengan komitmen organisasi dan diskriminasi yang dirasakan sebagai *variable intervening*. Teori pertukaran sosial dan keadilan organisasional mendasari penelitian ini. Berdasarkan teori pertukaran sosial setiap auditor junior yang menerima manfaat dari perusahaan seperti *training* yang efektif, citra perusahaan yang baik nantinya akan mempengaruhi pertumbuhan karir auditor junior yang kemudian akan dibalas dengan komitmen auditor junior terhadap KAP. Teori keadilan organisasional menjadi dasar pengaruh hubungan antara diskriminasi yang dirasakan terhadap komitmen organisasi dan pengaruh hubungan antara diskriminasi yang dirasakan terhadap *turnover intentions* auditor junior.

Untuk menguji isu diatas peneliti menggunakan data primer berupa kuesioner. Kuesioner didistribusikan langsung kepada auditor junior yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik yang ada di kota Semarang. Lebih dari 100 rangkap kuesioner telah disebar namun hanya sebanyak 53 kuesioner yang dapat digunakan. Analisis data menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan *software* PLS. Penelitian ini berguna bagi manager KAP untuk menangani permasalahan keinginan berpindah para auditor junior.

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa *variable* antesenden yaitu efektifitas *training* dan *prestige* organisasi berpengaruh positif terhadap peluang pertumbuhan karir. Begitupula dengan peluang pertumbuhan karir yang mempengaruhi komitmen secara positif antara auditor junior dengan KAP. Namun komitmen organisasi berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intentions*. Kemudian diskriminasi yang dirasakan mempengaruhi secara negatif komitmen organisasi. Lebih lanjut diskriminasi yang dirasakan berpengaruh secara positif terhadap keinginan berpindah dari auditor junior.

Kata kunci : peluang pertumbuhan karir, komitmen organisasi, efektifitas *training*, *prestige* organisasi, diskriminasi yang dirasakan, *turnover intentions*, kantor akuntan publik, auditor junior, SEM, *SmartPLS*.

## **ABSTRACT**

*The aim of the study is to prove the effect of career growth opportunities toward turnover intentions with organizational commitment as an intervening variable. This research is based on social exchange theory and organizational justice. Based on social exchange theory, every junior auditors who received the benefits of the company as an effective training, good corporate image would affect the career growth of junior auditors and then public accounting firm would be rewarded with a junior auditor's organisational commitment. Organizational justice theory determined as the basis of the effect of the relationship between perceived discrimination on organizational commitment and influenced relationship between perceived discrimination toward junior auditor turnover intentions.*

*The researcher used primary data in the form of a questionnaire to examine this issues. Questionnaires were distributed directly to junior auditors who worked on public accounting firm in Semarang City. Out of 100 questionnaire has been distributed, but only 53 questionnaires that can be used. This research used Structural Equation Model SEM approach with PLS as a software to help researcher analysed the data. This research is useful for public accounting firm's managers to handle the problems of junior auditors' turnover intentions.*

*The results of this study shows that the variable antesenden: training effectiveness and organizational prestige positively related to career growth opportunities. Further, career growth opportunities positively related to commitment between a junior auditor with KAP too. However, organizational commitment negatively affects turnover intentions. Meanwhile the perceived discrimination negatively affects organisational commitment. Then perceived discrimination positively related to turnover intentions from junior auditors.*

*Keyword : career growth opportunity, organizational commitment, training effectiveness, organizational prestige, perceived discriminations, turnover intentions, public accounting firm, junior auditor, SEM, PLS.*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur syukur kehadiran Allah SWT karena dengan segala rahmat taufiq dan hidayah Nya saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Peluang Pertumbuhan Karir dan Diskriminasi yang Dirasakan terhadap Turnover Intentions Auditor Junior di Kantor Akuntan Publik dengan Komitmen Organisasional Sebagai Vairable Intervening (Studi empiris pada Kantor Akuntan Publik di Semarang) dapat diselesaikan dengan tepat waktu sesuai dengan yang ditetapkan. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi S1 Akuntansi FEB Undip Semarang.

Peneliti juga menyadari dalam penyusunan skripsi ini telah melibatkan banyak pihak, oleh karena itu saya ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. Suharnomo S.E., M.Si, selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
2. Bapak Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt. selaku ketua jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
3. Bapak Fuad S.E.T., M.Si., Akt., Ph.D. selaku dosen pembimbing dan dosen wali yang telah bersedia mencurahkan waktu, memberikan arahan, dan bimbingan serta saran selama proses penyusunan skripsi ini.
4. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah dengan ikhlas dan tulus membimbing dan mengajarkan ilmu ilmu yang bermanfaat selama perkuliahan.
5. Seluruh staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah membantu peneliti selama menempuh perkuliahan
6. Bapak dan Ibu tersayang, Bapak Akhmad dan Ibu Supriyati H.R. yang telah mendukung, mendoakan, dan yang selalu mencurahkan segalanya dengan sabar dan ikhlas.
7. Adekku tersayang Farida Akhmad yang telah senantiasa menemani, menghibur, dan memberikan semangat.



8. Faiz Adi Setiawan yang telah sangat sabar, menjadi penyemangat, dan menjadi penopang yang kokoh.
9. Alste '11 FEB Undip yang saling membantu dan mendukung dalam setiap kesempatan.
10. Dama Restu, Imanina Amajida, Fidyta Prasetyowati, Ummu Ulfah, Sigit Harjanto yang telah menjadi penyemangat jarak jauh.
11. Devi Anisa, Alif Rishal, Annisa IU, Bahrul Ulum, Majid, Diana Ghazali, Atikah Ramadhani, Habib Takeshi, Feby Karunia yang selalu menemani selama perkuliahan.
12. Habib Takeshi, Rainer Christoforus, Galuh Sakuntala, Feby Karunia, Cintya Wulandari, Hasna Azizah, Brahma G. Ramadhan yang telah memberikan bukti nyata betapa kerasnya hidup.
13. Keluarga besar EECC (Economic English Conversation Club) Fakultas Ekonomika Bisnis. Terimakasih kepada Alif Rishal, Bahrul Ulum, Rahma Aulia, Novita Mardiyani yang telah memberikan banyak ilmu dan pengalaman yang luar biasa.
14. Keluarga Mahasiswa Akuntansi periode kepengurusan 2014 khususnya untuk divisi Kesejahteraan Mahasiswa. Terimakasih kepada Ully Anggraini, Handre Diono, Roy Hansend, Diyan Fiarti, Setia Eka, Rikha Paranti, Felix Risto yang telah memberikan berbagai warna dan cerita yang tidak terlupakan.
15. Novita Mardiyani, Widya Indriani, Hasna Azizah, Anggraini Dwi yang telah menjadi teman seperjuangan untuk mendapatkan beasiswa.
16. Nurul Laksmi yang dengan senang hati menjawab pertanyaan mengenai PLS, Vanessa Praditasari dan Adila Ashari yang telah membantu mengoreksi tata cara penulisan skripsi, Mas Rian Bayu, Mas Irwansyah, Mas Rezky dan Mas Tama yang telah membantu dalam proses penyebaran kuesioner.
17. Donna Bella A. yang telah banyak memberikan semangat untuk segera menyelesaikan skripsi ini.

18. Tim II KKN Undip Desa Podosoko, Sawangan, Magelang. Terimakasih kepada Bimo Haryotejo, Sheila Prameswari, Arina Hukmu, Nazar Arrofi, Galih Eko, Fentry Akbariansyah, Dwiki Satria, Dewi Nurfebriani, Silvy Faradila, Fahrur Rahman, Yeni Haerani yang telah menjadi keluarga cemaraku tanpa kalian aku hanyalah tutup freshcare yang hilang.
19. Seluruh teman-teman Akuntansi 2011 yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Kalian semua luar biasa, tidak ada duanya.
20. Seluruh auditor junior yang bekerja pada KAP di Semarang terimakasih telah menjadi responden dan membantu kelancaran proses penyusunan skripsi ini.
21. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu peneliti. Terimakasih yang sebesar besarnya semoga Allah SWT membalas kebaikan saudara sekalian amin.

Peneliti sadar bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Peneliti sangat mengharapkan saran dan masukan sebagai acuan yang lebih baik dan bermanfaat untuk penelitian selanjutnya. Terakhir peneliti ingin meminta maaf terkait dengan penelitian skripsi ini baik kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja.

Semarang, 13 Mei 2015

Peneliti,

Fika Akhmad

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAC.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I   PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	13
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	13
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	13
1.4 Sistematika Penelitian .....	14
<b>BAB II   TELAAH PUSTAKA .....</b>	<b>16</b>
2.1 Landasan Teori .....	16
2.1.1 Teori Pertukaran Sosial .....	16
2.1.2 Teori Keadilan Organisasional .....	18
2.1.3 Profesi Akuntan Publik.....	22
2.1.4 <i>Turnover Intentions</i> Karyawan.....	25
2.1.5 Diskriminasi yang Dirasakan .....	27
2.1.6 Komitmen Organisasional.....	29
2.1.7 Peluang Pertumbuhan Karir .....	31
2.1.8 <i>Prestige</i> Organisasi .....	34
2.1.9 Efektivitas <i>Training</i> .....	34
2.2 Penelitian Terdahulu .....	35

2.3 Kerangka Pemikiran .....	42
2.4 Pengembangan Hipotesis .....	42
2.4.1 Pengaruh Efektivitas <i>Training</i> terhadap Peluang Pertumbuhan Karir .....	42
2.4.2 Pengaruh <i>Prestige</i> Organisasi terhadap Peluang Pertumbuhan Karir .....	44
2.4.3 Pengaruh Peluang Pertumbuhan Karir terhadap Komitmen Organisasional.....	45
2.4.4 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap <i>Turnover Intentions</i> .....	46
2.4.5 Pengaruh Diskriminasi yang Dirasakan terhadap Komitmen Organisasi .....	46
2.4.6 Pengaruh Diskriminasi yang Dirasakan terhadap <i>Turnover Intentions</i> .....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>49</b>
3.1 Variable Penelitian dan Definisi Variable Penelitian.....	49
3.1.1 Efektivitas <i>Training</i> .....	50
3.1.2 <i>Prestige</i> Organisasi .....	50
3.1.3 Peluang Pertumbuhan Karir .....	51
3.1.4 Komitmen Organisasional.....	52
3.1.5 Diskriminasi yang Dirasakan .....	53
3.1.6 <i>Turnover Intentions</i> .....	53
3.2 Populasi dan Sample .....	54
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	55
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	55

3.5 Teknik Analisis .....	56
3.5.1 Statistik Deskriptif .....	56
3.5.2 Mengevaluasi <i>Inner Model dan Outer Model</i> .....	57
3.5.2.1 Mengevaluasi <i>Outer Model</i> .....	57
3.5.2.2 Mengevaluasi <i>Inner Model</i> .....	59
3.5.3 Pengujian Hipotesis .....	60
<b>BAB IV HASIL DAN ANALISIS .....</b>	<b>61</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	61
4.1.1 Deskripsi Umum Responden .....	61
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	64
4.2 Analisis Data .....	66
4.2.1 Pengujian Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	66
4.2.1.1 <i>Convergent Validity</i> .....	66
4.2.1.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	72
4.2.1.3 Reliabilitas .....	76
4.2.1.4 Outer Model Variabel Efektifitas <i>Training</i> .....	77
4.2.1.5 Outer Model Variabel <i>Prestige</i> Organisasi.....	80
4.2.1.6 Outer Model Variabel Peluang Pertumbuhan Karir .....	82
4.2.1.7 Outer Model Variabel Komitmen Organisasi .....	85
4.2.1.8 Outer Model Variabel Diskriminasi yang Dirasakan.....	87
4.2.1.9 Outer Model Variabel <i>Turnover Intentions</i> .....	89
4.2.2 Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	91
4.2.3 Pengujian SEM .....	93

4.2.4	Pengujian Hipotesis.....	94
4.2.4.1	Pengujian Hipotesis 1.....	95
4.2.4.2	Pengujian Hipotesis 2.....	96
4.2.4.3	Pengujian Hipotesis 3.....	96
4.2.4.4	Pengujian Hipotesis 4.....	96
4.2.4.5	Pengujian Hipotesis 5.....	97
4.2.4.6	Pengujian Hipotesis 6.....	97
4.2.5	<i>Total Effect</i> .....	97
4.3	Interpretasi Hasil .....	100
4.3.1	Pengaruh Efektivitas <i>Training</i> terhadap Peluang Pertumbuhan Karir .....	100
4.3.2	Pengaruh <i>Prestige</i> Organisasi terhadap Peluang Pertumbuhan Karir .....	101
4.3.3	Pengaruh Peluang Pertumbuhan Karir terhadap Komitmen Organisasional.....	101
4.3.4	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap <i>Turnover Intentions</i> .....	102
4.3.5	Pengaruh Diskriminasi yang Dirasakan terhadap Komitmen Organisasi.....	103
4.3.6	Pengaruh Diskriminasi yang Dirasakan terhadap <i>Turnover Intentions</i> .....	104
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>106</b>
5.1	Kesimpulan .....	106
5.2	Keterbatasan .....	109
5.3	Implikasi.....	110
5.3.1	Implikasi Praktis .....	110

5.3.2 Implikasi Teoritis .....	110
5.4 Saran.....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>112</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>116</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	38
Tabel 4.1 Daftar KAP Tujuan Penyebaran Kuesioner.....	62
Tabel 4.2 Rincian Penyebaran Kuesioner.....	63
Tabel 4.3 Profil Responden .....	64
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif .....	65
Tabel 4.5 <i>Outer Loading</i> .....	67
Tabel 4.6 <i>Average Variance Extracted</i> .....	70
Tabel 4.7 <i>Communality</i> .....	72
Tabel 4.8 <i>Cross Loading</i> .....	73
Tabel 4.9 AVE dan Akar AVE .....	75
Tabel 4.10 Latent Variable Correlations .....	75
Tabel 4.11 Chronbach Alpha .....	76
Tabel 4.12 Composite Reliability .....	77
Tabel 4.13 Outer Loading Variable Efektifitas <i>Training</i> .....	79
Tabel 4.14 Outer Loading Variable <i>Prestige Organisasi</i> .....	81
Tabel 4.15 Outer Loading Variable Peluang Pertumbuhan Karir .....	84
Tabel 4.16 Outer Loading Variable Komitmen Organisasi.....	86
Tabel 4.17 Outer Loading Variable Diskriminasi yang Dirasakan.....	89
Tabel 4.18 Outer Loading Variable <i>Turnover Intentions</i> .....	91
Tabel 4.19 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	92
Tabel 4.20 <i>Path</i> Koefisien .....	95
Tabel 4.21 <i>Tottal Effect</i> .....	97



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual.....	43
Gambar 4.1	Outer Loading Variable Efektifitas <i>Training</i> .....	78
Gambar 4.2	Outer Loading Variable <i>Prestige</i> Organisasi .....	80
Gambar 4.3	Outer Loading Variable Peluang Pertumbuhan Karir.....	83
Gambar 4.4	Outer Loading Variable Komitmen Organisasi .....	85
Gambar 4.5	Outer Loading Variable Diskriminasi yang Dirasakan.....	87
Gambar 4.6	Outer Loading Variable <i>Turnover Intentions</i> .....	90
Gambar 4.7	Research Model ( <i>Software SmartPLS</i> ) .....	94

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran A Kuesioner .....</b>	<b>116</b>
<b>Lampiran B Tabel data responden.....</b>	<b>122</b>
<b>Lampiran C <i>Output</i> SPSS.....</b>	<b>126</b>
<b>Lampiran D <i>Output SmartPLS</i>.....</b>	<b>127</b>
<b>Lampiran E Surat Pernyataan Pengisian Kuesioner .....</b>	<b>133</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Bab pertama merupakan pendahuluan yang menjelaskan mengenai latar belakang penelitian *turnover intentions* pada auditor junior di kantor akuntan publik (KAP), penjabaran mengenai rumusan masalah yang menjadi fokus penelitian, menjelaskan mengenai tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian.

### **1.1 Latar belakang masalah**

Berbagai faktor dapat mempengaruhi kesejahteraan perusahaan, salah satunya yaitu karyawan. Karyawan menentukan kesejahteraan perusahaan melalui kinerja dan perilaku yang mereka berikan kepada perusahaan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Dessler dalam Widodo (2010) menyatakan bahwa, keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Berkaitan dengan hal tersebut proses perekrutan karyawan tingkat junior bukan merupakan hal yang mudah bagi manajemen tingkat atas. Manajemen tingkat atas harus mencari karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan sehingga dapat membantu pencapaian tujuan utama perusahaan.

Disisi lain setiap karyawan pasti menginginkan untuk mengembangkan karirnya di manapun mereka bekerja. Mereka akan berusaha secara maksimal mungkin untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan. Begitu pula para auditor yang berkerja untuk kantor akuntan publik.

Kedudukan sebagai auditor dalam KAP diklasifikasikan dalam berbagai jenjang jabatan. Klasifikasi jenjang jabatan setiap KAP berbeda sesuai dengan kebijakan yang diterapkan masing masing organisasi. Pada jenjang jabatan paling dasar auditor sering disebut auditor junior. Pada posisi ini auditor junior mempunyai motivasi untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dan masih memiliki daya juang untuk menjadi terdepan. Selain itu mayoritas auditor yang berada pada posisi junior tidak mudah merasa puas serta mempunyai keinginan untuk selalu belajar. Nouri dan Parker (2013) memperkuat pernyataan tersebut dengan menyatakan, perusahaan-perusahaan akuntansi menawarkan peluang kemajuan karir kepada karyawan tingkat junior dan manfaat ini penting untuk karyawan berpendidikan dan ambisius yang berada di fase awal mereka karir bisnis mereka.

Proses pencapaian karir bagi para auditor yang masih terbilang junior ini harus melewati berbagai usaha untuk membuktikan kompetensinya. Auditor junior yang mempunyai keinginan yang kuat selalu berupaya untuk mencapai setiap tujuannya. Proses tersebut akan lebih berarti jika mendapat dukungan dari perusahaan.

Auditor pada posisi junior mempunyai potensi besar untuk melakukan *turnover intentions* karena auditor junior dituntut untuk beradaptasi dengan lingkungan yang baru serta masih adanya keraguan dari senior auditor dalam memberikan tugas yang menimbulkan rasa rendah diri bagi auditor junior. Auditor junior harus bisa menyesuaikan diri dengan beberapa hal terkait seperti individu yang baru, budaya organisasi, dan *job description* yang harus

dilaksanakan nantinya. Lebih lanjut belum ada *track record* kinerja yang cukup juga dapat menjadi alasan keraguan pelimpahan tanggung jawab dari auditor senior.

Tingkat peluang untuk mencapai tujuan karir tersebut menimbulkan perilaku yang berbeda - beda antara auditor junior satu dengan yang lainnya. Besar atau kecilnya peluang dipengaruhi oleh kualitas kinerja individu auditor junior dan didukung oleh kondusifitas lingkungan kerja. Peluang akan terbuka lebih besar apabila auditor junior selalu meningkatkan kualitas kinerja didukung dengan lingkungan kerja yang kondusif. Sebaliknya, kecilnya peluang dalam membangun karir disebabkan karena kedua hal tersebut tidak berjalan bersamaan hal ini yang menjadi pemicu munculnya keinginan untuk berpindah yang dilakukan oleh auditor junior tersebut. Sangat disayangkan apabila para auditor junior yang memiliki potensi handal dalam mendukung pencapaian tujuan setiap KAP mempunyai keinginan tinggi untuk berpindah.

Peluang pertumbuhan karir selalu dikatkan dengan komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan ikatan antara organisasi dengan setiap individu didalamnya. Ikatan tersebut akan terus terjalin jika adanya keuntungan yang dirasakan oleh kedua belah pihak. Auditor junior yang memiliki peluang untuk menumbuhkan karir yang sesuai akan mempengaruhi kinerja, kinerja yang semakin meningkat nantinya akan menumbuhkan ikatan antara perusahaan dengan auditor junior. Selain itu komitmen organisasional perlu ditanamkan bagi auditor junior karena komitmen dapat memperkokoh KAP tersebut. Weng dan Liu (2010) memperkuat hal tersebut dengan menyatakan

*”organization can strengthen each from of organizational commitment by providing opportunities individuals to grow and by reinforcing such growth with appropriate rewards”.*

Sayangnya komitmen organisasional sering runtuh karena tidak diimbangi kontrol terhadap diskriminasi yang terjadi dalam lingkungan kerja. Diskriminasi merupakan perlakuan tidak adil yang lebih mengutamakan atau menyisihkan salah satu pihak. Banyak hal yang memicu adanya tindakan diskriminasi namun biasanya terjadi karena adanya persaingan yang tidak sehat antar pegawai dan adanya penyalahgunaan kekuasaan.

Diskriminasi sangat sensitif bagi kalangan auditor junior. Ketidakadilan yang didapat mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan. Parker dan Kohlmeyer (2005) menyatakan beberapa studi mengenai hal ini telah dilakukan seperti, Smith dan Tyler (1997), Tyler, DeGoey dan Smith (1996). Penelitian tersebut memberikan bukti bahwa apresiasi untuk diri sendiri akan timbul karena adanya *respect* yang diberikan untuk individu tersebut dalam lingkungan sosialnya.

Diskriminasi menimbulkan persepsi bahwa nilai yang auditor junior munculkan tidak memberikan dampak bagi lingkungan kerjanya. Hal ini juga dapat dilihat dari pernyataan Kohlmeyer (2005) bahwa :

Ketika individu melihat kurangnya keadilan, semangat mereka pasti akan menurun, mereka menjadi lebih memungkinkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka, dan bahkan mungkin mereka akan melakukan perlawanan terhadap organisasi.

Kejadian ini menjadi salah satu pemicu munculnya keinginan berpindah para auditor junior.

Tingkat *turnover* sebenarnya memang diperlukan dalam suatu organisasi untuk regenerasi dan mengeliminasi para pekerja yang kinerjanya dirasa sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Namun demikian apabila *turnover intentions* di kantor akuntan publik tidak mendapat perhatian khusus maka tidak menutup kemungkinan *turnover intentions* memicu timbulnya konflik yang berefek domino. *Turnover intentions* memberikan efek negatif bagi lingkungan internal hingga lingkungan eksternal KAP. Menurut Suwardi dan Indriantoro (1999) tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai macam biaya, baik biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Selain itu tingkat *turnover* yang tinggi juga dapat menguntungkan pihak kompetitor.

Tingginya tingkat *turnover intentions* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan mayoritas bagian *human resource* mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring auditor yang dapat dipercaya dan berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena auditor yang baru direkrut tersebut telah memilih mengundurkan diri dan bekerja di perusahaan lain.

Penelitian ini dilakukan di Semarang karena adanya peningkatan tingkat *turnover intentions* setiap tahunnya. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Universitas Katolik Soegijapranata. Penelitian tersebut membuktikan bahwa *turnover* pada KAP di Semarang selalu meningkat setiap tahunnya. Hal ini dibuktikan dengan data yang diperoleh melalui survei awal

melalui wawancara dengan narasumber yaitu para auditor yang ada pada 10 KAP di Semarang.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Anggita dalam Sulistyawati, Rahmawati, dan Lestari (2014) menyebutkan bahwa terdapat 156 kasus *turnover* yang terjadi di 10 KAP yang berada di Semarang sejak tahun 2010 hingga 2012. Jabatan atau posisi yang sering mengalami *turnover* dalam KAP adalah pada posisi junior auditor sebesar 93% dan sebesar 7% nya adalah posisi auditor senior. Apabila dijelaskan dengan angka maka dari 156 kasus *turnover* sebanyak 145 junior auditor memilih keluar dari KAP tempat dia bekerja sedangkan pada posisi Senior Auditor hanya 11 orang yang memiliki keinginan untuk berpindah yang terhitung sejak tahun 2010 sampai dengan 2012.

Suartana dalam Prasetyo (2014) memberikan gambaran mengenai *turnover intentions* melalui pernyataan berikut:

*turnover intentions* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, hal ini mengingatkan bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan.

Berkaitan dengan fenomena yang ada di Indonesia penelitian ini sangat menarik untuk dilakukan. Banyak auditor junior yang menjadi karyawan hanya dalam kurun waktu yang singkat untuk bekerja pada suatu KAP karena berbagai alasan. Menurut pengetahuan peneliti yang didapat berdasarkan pernyataan yang diutarakan dari auditor junior itu sendiri, kantor akuntan publik tersebut dipandang tidak *prestige* untuk dijadikan tempat bekerja, adanya ketidakadilan dalam pengambilan keputusan, terlalu stres untuk melakukan pekerjaan sebagai



auditor, ingin mengembangkan karir di bidang organisasi lain, dan beberapa alasan keluarga yang menjadi dasar pengambilan keputusan mereka.

Mengingat kondisi Indonesia yang berusaha untuk mengikuti perkembangan globalisasi, tahun 2015 ini Indonesia turut mengikut sertakan diri dalam *Asean Economic Community* (AEC) yang menuntut kantor akuntan publik bersaing dengan banyak kantor akuntan internasional. Berkaitan dengan fenomena *turnover*, tingginya tingkat *turnover* yang ada secara langsung akan mengganggu kestabilan kinerja internal perusahaan. Resiko terbesar yaitu tingginya biaya *non value added* yang dikeluarkan KAP dan *output* kinerja yang buruk akan mengecewakan klien. Hal ini berbanding terbalik dengan tuntutan kredibilitas KAP yang harus bersaing dengan KAP internasional.

Berdasarkan pemaparan di atas intensitas keinginan berpindah disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya yaitu auditor junior merasa tidak ada peluang dalam mengembangkan karirnya, adanya keinginan untuk mengembangkan karir di perusahaan yang dianggap mempunyai *prestige* lebih tinggi, serta belum munculnya ikatan komitmen yang kuat antara perusahaan dengan auditor junior. Guna mendalami penyebab munculnya *turnover intentions* beberapa studi terdahulu sudah dilakukan seperti faktor kepuasan kerja (Prasetyo,2014); pekerjaan-konflik keluarga (Pasewark and Viator,2006); keadilan organisasi (Parker and Kohlmeyer, 2005); pengaturan kerja yang fleksibel (Almer and Kaplan, 2002); *burnout* (Fogarty, Singh, and Rhoads, 2000); dan *mentoring* (Scandura dan Viator, 1994; Barker et al., 1999; Viator, 2001; Herbohn, 2004; Sweeney dan Boyle, 2005; Hall dan Smith, 2009).

Penelitian ini merupakan pengembangan dari dua penelitian sebelumnya. Penelitian pertama yaitu Nouri dan Parker (2013). Kemudian penelitian yang kedua yaitu penelitian Parker dan Kohlmeyer (2005). Modifikasi dan pengembangan dari penelitian akuntansi keperilakuan ini yaitu menambahkan variabel diskriminasi yang dirasakan sebagai variable independen. Variabel tersebut ditambahkan karena peneliti menduga bahwa masih adanya budaya senioritas yang melekat pada lingkungan KAP yang menimbulkan ketidakadilan dalam pembagian tugas, perlakuan, serta gaji dan tunjangan yang diberikan antara junior auditor dengan senior auditor. Maka dari itu variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu efektifitas *training*, *prestige* organisasional, peluang pertumbuhan karir, komitmen organisasional, diskriminasi yang dirasakan dan *turnover intentions*.

Teori yang digunakan dalam penelitian kali ini yaitu teori pertukaran sosial dan teori keadilan organisasional. Peneliti menggunakan kedua teori ini sebagai dasar penelitian karena proses pertukaran sosial mencerminkan sikap dan perilaku auditor junior terhadap KAP. Pernyataan ini didukung oleh Nouri dan Parker (2013) yang menyatakan, organisasi dan karyawan yang ada didalamnya memiliki hubungan pertukaran sosial di mana mereka membalas jasa dan manfaat.

Teori kedua yang digunakan dalam penelitian kali ini yaitu teori keadilan organisasional. Teori ini digunakan untuk memahami keadilan yang ada di dalam lingkungan KAP. Diskriminasi yang dirasakan akan memberikan dampak pada perilaku masing masing auditor junior. Perlakuan adil berhubungan erat dengan

perilaku kerja dan pencapaian kinerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi (Cropanzano, Prehar, dan Chen, 2000).

Walaupun teori pertukaran sosial telah muncul secara luas dalam manajemen dan literatur psikologi terapan namun sebenarnya sebagian besar telah diabaikan dalam akuntansi. Lebih lanjut masih kurangnya penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap *turnover intentions* menjadi research gap dalam penelitian ini. Hal ini didukung dengan pernyataan dari (Parker dan Kohlmeyer, 2005) yaitu belum adanya studi yang membuktikan secara empiris pengaruh keadilan organisasional terhadap keputusan para auditor untuk berpindah dan meninggalkan kantor akuntan publik. Oleh karena itu, berdasarkan berbagai pernyataan diatas penelitian pengaruh peluang pertumbuhan karir dan diskriminasi yang dirasakan terhadap *turnover intentions* ini perlu dilakukan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Akuntansi Keperilakuan merupakan salah satu cabang ilmu akuntansi yang menarik untuk dipelajari. Akuntansi juga memberi dampak pada perilaku dan lingkungan sekitar. Tidak hanya berkutat dengan nominal berupa angka dan laporan keuangan yang menjadi fokus konsentrasi di bidang akuntansi. Seperti halnya dengan penelitian ini yang mendalami tentang pengaruh peluang pertumbuhan karir terhadap *turnover intentions* auditor junior di kantor akuntan publik.

Penelitian mengenai perilaku anggota organisasi sudah banyak dilakukan dalam bidang psikologi dan manajemen. Namun penelitian mengenai perilaku

pertukaran sosial dan pengaruh diskriminasi yang dilakukan terhadap *turnover intentions* masih sangat kurang dalam prespektif ilmu akuntansi. Selain itu penelitian sejenis biasanya dilakukan di negara maju dimana mempunyai budaya, kebiasaan, kebijakan pemerintah, tingkat kesibukan, tingkat stress dan kondisi negara yang berbeda.

Pasetyo (2014) menyatakan bahwa, pada umumnya KAP akan menawarkan kesempatan meningkatkan karir bagi para auditor yang bekerja di dalamnya, bahkan tawaran kemajuan karir ini akan sangat penting bagi para auditor junior yang ambisius pada fase awal mereka merintis karir.

*Training* merupakan salah satu yang menjadi bekal para auditor junior agar mantap saat terjun dilapangan. Efektif atau tidaknya sebuah *training* akan berpengaruh terhadap kinerja auditor. *Training* mempunyai peran besar dalam keberhasilan pekerjaan auditor junior. Keberhasilan kinerja ini secara otomatis akan membuka peluang bagi auditor junior untuk mengembangkan karirnya di KAP tempat mereka bekerja.

*Prestige* organisasi menunjukkan seberapa berwibawa perusahaan tersebut di lingkungan masyarakat. Sangat disayangkan KAP non big 4 hanya menjadi batu loncatan sebagai penambah daftar pengalaman kerja yang ditulis di CV untuk melamar sebagai auditor junior untuk KAP big four atau perusahaan lain. Ini menunjukkan bahwa wibawa suatu organisasi berpengaruh terhadap perilaku para anggota yang ada dilamnya.

*Prestige* yang tinggi menjadi kebanggaan tersendiri saat auditor junior menduduki posisi penting dalam organisasi tersebut. Auditor junior berusaha

untuk meningkatkan kinerja untuk mendapatkan peningkatan posisi tertentu dalam organisasi. Hal ini sangat juga ditegaskan oleh (Nouri dan Parker, 2013) yang menyatakan bahwa “auditor junior yang percaya bahwa kantor akuntan publik mereka memiliki *prestige* yang tinggi dalam komunitas bisnis, mempercayai bahwa *prestige* meningkatkan peluang karir mereka”.

Peluang auditor junior untuk menumbuhkan dan mengembangkan karirnya menjadi salah satu cara untuk memupuk komitmen antara auditor junior dan KAP. Nouri dan Parker (2013) menyatakan, ketika karyawan percaya bahwa KAP mereka memberikan manfaat, mereka membalas dengan komitmen kuat terhadap perusahaan. Komitmen organisasional yang lebih tinggi, nantinya akan dapat menyebabkan rendahnya tingkat keinginan berpindah dan sejumlah hasil positif lainnya seperti peningkatan usaha dan kinerja karyawan yang lebih besar.

Ketidakadilan yang dirasakan membuat para auditor kecewa dan tidak nyaman. Ketidaknyamanan menyebabkan renggangnya komitmen dengan KAP yang menjadikan auditor junior mempunyai keinginan untuk berpindah. Seperti pernyataan dari Parker dan Kohlmeyer (2005) dimana ketika karyawan dalam KAP menganggap bahwa perusahaan bias, konsekuensi negatif terjadi termasuk komitmen organisasional yang rendah, kepuasan kerja yang lebih rendah, dan *turnover* yang lebih tinggi.

Berdasarkan penjabaran secara detail pada latar belakang penelitian dan *research gap* penelitian ini yaitu masih kurangnya studi dalam literatur akuntansi yang membahas mengenai *turnover intentions* dan belum ada studi yang menjelaskan pengaruh diskriminasi dengan keputusan auditor untuk

meninggalkan KAP maka dari itu, peneliti berasumsi kedua variabel antesenden menjadi penjelas peluang pertumbuhan karir auditor junior. Kemudian peluang pertumbuhan karir melalui komitmen organisasional dan diskriminasi yang dirasakan oleh Auditor junior akan mempengaruhi *turnover intentions*.

Seperti yang sudah dijelaskan dalam latar belakang penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya. Peneliti menambahkan diskriminasi yang dirasakan sebagai penentu subjek penelitian tersebut memutuskan untuk mengembangkan karirnya atau keluar dari perusahaan. Berdasarkan pemaparan tersebut masalah yang diteliti dapat dirumuskan dengan pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara efektivitas *training* terhadap peluang pertumbuhan karir ?
2. Apakah terdapat hubungan antara *prestige* organisasi terhadap peluang pertumbuhan karir ?
3. Apakah terdapat hubungan antara peluang pertumbuhan karir terhadap komitmen organisasional ?
4. Apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasional terhadap *turnover intentions* karyawan ?
5. Apakah terdapat hubungan antara diskriminasi yang dirasakan terhadap komitmen organisasional ?
6. Apakah terdapat hubungan antara diskriminasi yang dirasakan terhadap *turnover intentions* karyawan ?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dijelaskan di atas tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Membuktikan secara empiris pengaruh efektivitas *training* terhadap peluang pertumbuhan karir
2. Membuktikan secara empiris pengaruh *prestige* organisasi terhadap persepsi peluang pertumbuhan karir
3. Membuktikan secara empiris pengaruh peluang pertumbuhan karir terhadap komitmen organisasional
4. Membuktikan secara empiris pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intentions* karyawan
5. Membuktikan secara empiris pengaruh diskriminasi yang dirasakan terhadap komitmen organisasional
6. Membuktikan secara empiris diskriminasi yang dirasakan terhadap *turnover intentions* karyawan

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak. Manfaat penelitian dikategorikan menjadi dua aspek yaitu Aspek teoritis dan aspek praktis.

##### **1. Aspek Teoritis**

Manfaat penelitian bagi aspek teoritis diharapkan penelitian ini dapat mengembangkan pengetahuan di bidang akuntansi dan praktik akuntansi

keperilakuan khususnya mengenai *turnover intentions* auditor junior yang terjadi di KAP serta kedepannya dapat dijadikan masukan bagi penelitian sejenis.

## 2. Aspek Praktis

Pada aspek praktis diharapkan penelitian dapat bermanfaat bagi pimpinan dan divisi *human resource development* pada tiap KAP. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu menyelesaikan masalah mengenai pertumbuhan karir dan *turnover intentions* bagi auditor junior. Sehingga perusahaan dapat menekan tingginya tingkat *turnover* karyawan dan memperbesar peluang untuk mengoptimalkan kinerja auditor agar berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Lebih lanjut penelitian ini di juga harapkan dapat memberikan kontribusi bagi praktisi akuntan publik baik auditor junior maupun audior senior serta seluruh masyarakat dan pemerintah yang membutuhkan informasi mengenai *turnover intentions* auditor junior yang terjadi di KAP.

### 1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika yang di gunakan dalam penelitian ini adalah :

#### BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan

#### BAB II TELAAH PUSTAKA

Telaah pustaka menjelaskan mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis



### BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian menjelaskan mengenai variabel penelitian dan definisi variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan teknik analisis.

### BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Hasil dan analisis menjabarkan dengan rinci mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil penelitian yang telah dilakukan.

### BAB V PENUTUP

Penutup berisi mengenai kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian dan saran.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

Pada bab ini menjelaskan mengenai landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori pertukaran sosial dan teori keadilan organisasional, serta pemaparan mengenai profesi akuntan publik, dan juga konsep konsep variabel efektifitas *training*, *prestige* organisasi, peluang pertumbuhan karir, komitmen organisasional, diskriminasi yang dirasakan, dan *turnover intentions*. Kemudian dijelaskan pula penelitian terdahulu yang serupa dengan penelitian ini. Terakhir pada bab ini mengulas tentang pengembangan hipotesis berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang dirangkai sehingga membentuk kerangka konseptual.

#### **2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu**

##### **2.1.1 Teori Pertukaran Sosial**

Teori pertukaran sosial telah banyak digunakan sebagai literatur pada penelitian di bidang ilmu psikologi. Teori ini membahas mengenai perilaku individu yang berkaitan dengan pertukaran balas jasa. Teori pertukaran sosial sudah dijelaskan oleh beberapa ahli seperti JhonThibaut dan Harlod Kelley (1959), sosiolog George Homans (1961), Richard Emerson (1962), dan Peter Blau (1964). Teori pertukaran sosial menurut pandangan Jhon Tribaut (1959) dianggap sebagai suatu transaksi dagang dimana setiap individu bersedia memasuki kehidupan sosial individu invidu lain selama hubungan yang dibentuk.

Teori pertukaran sosial dari Thibault dan Kelley (1959) ini menganggap bahwa bentuk dasar dari hubungan sosial adalah sebagai suatu transaksi dagang,

dimana orang berhubungan dengan orang lain karena mengharapkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhannya. Lebih lanjut Thibault dan Kelley (1959) menyatakan “asumsi dasar yang mendasari seluruh analisis kami adalah setiap individu secara sukarela memasuki dan tinggal dalam hubungan sosial hanya selama hubungan tersebut cukup memuaskan ditinjau dari segi ganjaran dan biaya”.

Berbeda dengan Thribaut dan Kelley, Homans memiliki pandangan lain mengenai teori pertukaran sosial tersebut. Homans yang mengembangkan teori tersebut dalam bukunya yang berjudul *Elementary Forms of Social Behavior*, (1974) menyampaikan pendapatnya bahwa “semua tindakan yang dilakukan oleh seseorang, makin sering satu bentuk tindakan tertentu memperoleh imbalan, makin cenderung orang tersebut menampilkan tindakan tertentu tadi”.

Teori pertukaran sosial kemudian disempurnakan oleh Blau (1964) yang mengemukakan bahwa pertukaran sosial antara individu ditandai dengan pertukaran jasa yang membalas dari waktu ke waktu. Ketika seorang individu menyediakan layanan untuk orang lain, ada harapan bahwa orang yang menerima kebaikan akan membalas di masa depan. Dari pendapat beberapa tokoh diatas dapat kita simpulkan bahwa pertukaran sosial dapat terjadi apabila pihak pertama yang telah menerima suatu kebaikan dalam bentuk biaya atau jasa dari pihak kedua maka, pihak pertama memiliki suatu kewajiban untuk membalas biaya atau jasa tersebut dengan suatu manfaat yang dapat diberikan kepada pihak kedua. Dalam penelitian ini teori pertukaran sosial berlaku antara KAP dengan auditor junior. Auditor junior menjadi pihak pertama dan KAP menjadi pihak kedua.

KAP yang mempunyai prestige yang tinggi dalam komunitas bisnis, memberikan *training* yang bermanfaat kepada seluruh auditor junior, serta memberikan kesempatan bagi para auditor junior untuk mengembangkan karir maka auditor junior sebagai pihak pertama akan membalas seluruh hal tersebut dengan komitmen yang tinggi, kepedulian yang tinggi bagi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Dengan adanya komitmen yang kuat KAP juga diuntungkan dengan menurunnya tingkat keinginan berpindah para auditor junior. Sebaliknya, apabila KAP sebagai pihak kedua memperlakukan auditor junior dengan perlakuan tidak adil dan diskriminatif maka auditor junior akan membalas perlakuan tersebut dengan keinginan untuk berpindah dan memilih perusahaan yang lebih memberikan manfaat untuk dirinya.

### **2.1.2 Teori Keadilan Organisasional**

Griffin dan Ebert (2006) dalam bukunya yang berjudul *Bussines* edisi kedelapan mencatat bahwa, “teori keadilan organisasional berfokus pada perbandingan sosial – orang orang mengevaluasi perlakuan organisasi terhadap mereka dibandingkan dengan perlakuan organisasi terhadap orang orang lain”. Griffin dan Ebert (2006) juga menjelaskan bahwa “keadilan bukan berarti harus memperlakukan semuanya setara namun harus memperlakukan masing masing individu secara adil”. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan keadilan merupakan proses membandingkan perlakuan organisasi yang diterima oleh satu anggota organisasi terhadap anggota organisasi lainnya. Setiap anggota organisasi berharap untuk diperlakukan secara adil agar tidak menimbulkan kecemburuan di dalamnya.

Karyawan akan mengevaluasi keadilan organisasional dalam tiga klasifikasi yang berbeda, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Cropanzano et. al, 2000). Ketiga istilah keadilan organisasional tersebut difokuskan pada tiga isu utama yang terjadi yaitu hasil (*outcome*), proses (*process*), dan interaksi antar personal (*interpresonal interactions*) (Cropanzano, Prehar, dan Chen, 2002). Untuk memahami dengan rinci ketiga istilah keadilan sosial tersebut akan dijelaskan dalam review literatur sebagai berikut :

#### 1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif mengacu pada hasil yang mereka terima (*outcome*) dari organisasi tersebut. Setiap individu dalam organisasi membandingkan antara input yaitu apa yang sudah dilakukan untuk perusahaan terhadap *output* atau keluaran yaitu apa yang mereka dapat dari perusahaan. Keadilan distributif merupakan pengungkapan keadilan berdasarkan pencapaian yang di terima yang mengacu pada teori ekuitas Adam dalam Parker dan Kohlmeyer (2005).

Mengacu pada teori ekuitas, seperti yang sudah dikatakan individu akan membandingkan setiap nilai rasio antara input yang dapat berupa waktu, tenaga, pikiran, keahlian, dan pengalaman dengan *output* yang diterima seperti penghargaan, gaji, tunjangan, dan kenaikan jabatan dengan nilai rasio yang didapat individu lainnya. Berdasarkan hal tersebut setiap individu mempunyai perilaku yang berbeda beda untuk menyikapi setiap keadaan. Sehingga dapat juga dikatakan keadilan distributif berhubungan dengan teori pertukaran sosial.

Namun teori keadilan distributif dianggap mempunyai beberapa keterbatasan dalam menilai keadilan. Pertama Folger dan Cropanzano (2001) dalam Daromes (2006) mengatakan 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.

## 2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural merupakan keadilan berdasarkan kebijakan atau prosedur yang dibuat oleh perusahaan dalam pengambilan keputusan di lingkungan perusahaan. Keadilan prosedural merupakan pengembangan dari keadilan distributif. Para peneliti mulai beranggapan bahwa keadilan tidak hanya ditinjau dari perbandingan antara *output* dan input tetapi juga berdasarkan proses penghargaan tersebut dilakukan Deutsch(1975); Thilbaut dan Walker, (1975); Leventhal (1976, 1980) dalam Daromes (2006).

Keadilan prosedural mengubah pandangan bahwa tidak hanya melihat dari apa yang telah kita berikan dan apa yang diberikan oleh perusahaan kepada kita tetapi juga melalui proses dan prosedur dalam pengambilan keputusan di lingkungan kerja. Sehingga keadilan tidak hanya dipandang dari segi ekonomis dan material saja.

Menurut Tyler (dalam Parker dan Kohlmeyer, 2005), karyawan mengevaluasi keadilan prosedural organisasi dengan cara menilai interaksi mereka dengan otoritas organisasi. Otoritas organisasi harus memperhatikan bagaimana proses dan prosedur dalam menentukan *outcome* setiap karyawan. Karena keadilan prosedural berfokus pada keadilan yang dirasakan, ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural digunakan untuk menentukan keputusan pemberian *reward* atau *punishment*, bagaimana hasil ditentukan mungkin lebih penting daripada hasil yang sebenarnya (Folger dan Cropanzano, 1998). Keadilan prosedural lebih memfokuskan pada penilaian proses daripada *actual outcome*.

Teori dan penelitian telah menetapkan bahwa prosedur dinilai sebagai adil jika mereka diimplementasikan konsisten, tanpa kepentingan pribadi, berdasarkan informasi yang akurat, dengan kesempatan untuk memperbaiki keputusan itu, dengan kepentingan semua pihak diwakili, dan mengikuti moral dan etika standar.

### 3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional ditinjau dari hubungan antara pimpinan dengan karyawan. Interaksi yang terjadi antara pimpinan dengan karyawan menimbulkan berbagai macam perilaku. Hubungan antar personal tersebut meliputi 3 aspek, yaitu: penghargaan, netralitas, dan kepercayaan (Tyler dan Schuller, 1990).

Penghargaan dan kepercayaan dapat diartikan sebagai pemberian pimpinan yang menjadi salah satu bentuk apresiasi atas kontribusi karyawan

dalam memajukan perusahaan. Sedangkan netralitas merupakan tingkat kejujuran organisasi dalam mengambil keputusan serta penggunaan informasi yang tepat, faktual, dan objektif dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Adanya tindakan negatif dalam aspek – aspek tersebut memicu perilaku negatif karyawan terhadap organisasi Tyler (dalam Parker dan Kohlmeyer, 2005)

### **2.1.3 Profesi Akuntan Publik**

Seiring dengan majunya perekonomian dan tuntutan global profesi akuntan publik menjadi sangat dibutuhkan kontribusinya. Berbanding lurus dengan banyaknya perusahaan, jasa akuntan publik akan semakin dibutuhkan. Untuk menghadapi persaingan global seluruh perusahaan seyogyanya menguji kelayakan laporan keuangan yang dikeluarkan setiap periodenya. Laporan keuangan dikeluarkan sebagai bentuk nyata kondisi keuangan dan kinerja perusahaan, sebagai alat ukur kinerja, dan sebagai salah satu jembatan yang menghubungkan antara perusahaan dengan publik. Selain itu laporan keuangan juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Profesi Akuntan publik berperan untuk menguji akuntabilitas laporan keuangan, mengaudit, dan mengevaluasi salah saji pelaporan sehingga dapat menghasilkan laporan keuangan yang sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan agar laporan yang dikeluarkan menjadi informasi yang dapat bermanfaat bagi investor, pemasok, masyarakat, dan pihak pihak terkait. Mulyadi dan Puradiredja (dalam Suryaningtyas, 2007) mendefinisikan akuntan publik



sebagai berikut, akuntan publik adalah akuntan yang berpraktik dalam kantor akuntan publik yang menyediakan jasa yang diatur dalam Standar Profesi Akuntan Publik (auditing, atestasi, review, dan jasa akuntansi lainnya).

Terdapat dua jasa yang dapat dilakukan oleh para profesi akuntan publik. Menurut Mulyadi (2002) jasa yang dihasilkan profesi akuntan publik yaitu:

1. Jasa Atestasi

adalah suatu pernyataan pendapat atau pertimbangan yang dibuat oleh satu pihak yang secara tidak langsung dimaksudkan untuk digunakan oleh pihak lain (pihak ketiga). Jasa atestasi profesi akuntan publik dapat dibagi menjadi 4 jenis :

- a. Auditing

Mencakup pemerolehan dan penilaian bukti yang mendasari laporan keuangan historis suatu entitas yang berisi asersi yang dibuat oleh manajemen entitas tersebut.

- b. Pemeriksaan

Digunakan untuk jasa lain yang dihasilkan oleh akuntan publik yang berupa pernyataan suatu pendapat tentang kesesuaian asersi yang dibuat oleh pihak lain dengan kriteria yang telah ditetapkan.

- c. Review

Berupa permintaan keterangan dan prosedur analitis terhadap informasi keuangan dengan tujuan untuk memberikan keyakinan negatif atas asersi yang terkandung dalam informasi keuangan.

d. Prosedur yang disepakati

Jasa yang dilaksanakan oleh akuntan publik berdasarkan prosedur yang telah disepakati antara klien dengan akuntan publik.

2. Jasa Nonatestasi

adalah jasa yang dihasilkan oleh akuntan publik yang didalamnya seorang akuntan publik tidak boleh memberikan pendapat, keyakinan negatif, ringkasan temuan, maupun bentuk-bentuk lainnya. Jenis jasa nonatestasi yang dihasilkan oleh akuntan publik adalah jasa kompilasi, jasa perpajakan, dan jasa konsultasi manajemen

Seperti halnya pada organisasi lain, akuntan publik juga memiliki hierarki tingkatan dalam jenjang karir. Jenjang karir dalam suatu organisasi digunakan bukan untuk memberi jarak antara individu atau memberi kesam membeda bedakan kemampuan. Namun jenjang jabatan merupakan bentuk apresiasi dan pengelompokkan yang diberikan oleh organisasi tersebut berdasarkan kriteria tertentu sesuai kebijakan masing masing organisasi. Berikut ini adalah gambaran jenjang karir akuntan publik menurut Mulyadi (2002), yaitu :

- a. Auditor junior, bertugas melaksanakan prosedur audit secara rinci, membuat kertas kerja untuk mendokumentasikan pekerjaan audit yang telah dilaksanakan.
- b. Auditor senior, bertugas untuk melaksanakan audit dan bertanggung jawab untuk mengusahakan biaya audit dan waktu audit selesai sesuai dengan rencana, mengarahkan dan memeriksa pekerjaan auditor junior.

- c. Manajer, merupakan pengawas audit yang bertugas membantu auditor senior dalam merencanakan program audit dan waktu audit, memeriksa kertas kerja dan laporan audit serta *management letter*.
- d. Partner, bertanggung jawab atas hubungan KAP dengan klien, dan bertanggung jawab secara keseluruhan mengenai proses audit.

Dalam lingkungan akuntan publik para praktisi seluruh individu yang berada di jenjang jabatan manapun harus mematuhi prinsip - prinsip etika profesional. Prinsip tersebut dirumuskan untuk dijadikan sebagai pedoman dan panduan bagi perilaku yang diharapkan dari anggota agar jasa yang diberikan berkualitas dan diharapkan dapat menjaga reputasi dari profesi. Selain itu prinsip etika merupakan salah satu cara untuk membangun kepercayaan dengan publik. Menurut IFAC (2005 *section* 100.4), setiap praktisi wajib mematuhi prinsip-prinsip dasar etika akuntan profesional dibawah ini :

1. Prinsip integritas
2. Prinsip objektivitas
3. Prinsip kompetensi profesional dan kesungguhan (*professional competence and due care*)
4. Prinsip kerahasiaan
5. Prinsip perilaku profesional

#### **2.1.4 Turnover intentions Karyawan**

Intensi *turnover* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti

meninggalkan organisasi Indrianto dan Suwandi (2001). Dari pengertian diatas intensitas *turnover* dapat disimpulkan sebagai perilaku keinginan berpindah yang dilakukan karyawan dari tempat kerja. Tingkat *turnover intentions* sebenarnya dibutuhkan dalam organisasi pada level tertentu. Intensitas *turnover* dibutuhkan untuk regenerasi kedudukan karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan produktifitas perusahaan. Namun fenomena yang banyak terjadi intensitas *turnover* melebihi dari level yang seharusnya. Karyawan yang mempunyai keinginan berpindah menjadi tidak terkendali bahkan cenderung memberikan dampak buruk bagi perusahaan.

Fenomena *turnover intentions* sangat sering terjadi dalam lingkup KAP. Tindakan tersebut mengakibatkan banyak efek negatif bagi KAP. *Turnover intentions* yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru (Simamora,1996).

Keinginan berpindah yang dilakukan para auditor junior didasari karena berbagai alasan. Para ahli membedakan *turnover intentions* menjadi beberapa jenis. Price (1986) menyatakan bahwa *turnover* karyawan dapat dibagi kedalam dua jenis, yaitu:

### 1. *Voluntary Turnover*

*Voluntary turnover* merupakan *turnover* yang diajukan oleh perorangan adalah *turnover* sukarela. Mobley (1986) menamakan tipe ini sebagai *voluntary separation* yang berarti berhentinya seseorang dari organisasi yang diajukan oleh individu karyawan itu sendiri.

### 2. *Involuntary Turnover*

*Involuntary turnover* merupakan pergerakan keluar-masuknya seorang individu dari suatu organisasi, yang dilakukan bukan atas kehendak individu. Nama lain tipe ini adalah *involuntary separation*, yang berarti berhentinya seseorang dari organisasi atas keinginan organisasi, termasuk kematian, dan diperintahkan mengundurkan diri. *Involuntary turnover* diajukan oleh pihak organisasi dimana karyawan bekerja.

Dalam setiap kesempatannya para karyawan mempunyai perilaku yang berbeda - beda dalam menyikapi suatu hal. Tett dan Meyer (1993); Jaros, Jermier, Koehler, dan Sinicich (1993) menjelaskan pentingnya pemahaman intensitas dalam memprediksi perilaku untuk menjelaskan sikap penarikan diri (*turnover*). Perilaku yang ditunjukkan akan menjadi pertanda dalam pengambilan keputusan setiap individu. Mobley (dalam Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino, 1979) mengatakan setidaknya ada dua hal pendorong keinginan untuk berpindah yaitu intensitas untuk mencari dan intensitas untuk keluar.

### 2.1.5 Diskriminasi yang dirasakan

Folger dan Cropanzano (dalam Parker dan Kohlmeier , 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”. Diskriminasi yang dirasakan berdasarkan ketidakadilan yang terjadi di lingkungan perusahaan. Auditor junior yang mengalami diskriminasi memungkinkan untuk melakukan tindakan yangberpihak untuk melawan perusahaan

Keadilan organisasional dibedakan menjadi tiga jenis yaitu

1. Keadilan distributif mengacu pada hasil yang mereka terima (*outcome*) dari organisasi tersebut. Setiap individu dalam organisasi membandingkan antara input yaitu apa yang sudah dilakukan untuk perusahaan terhadap *output* atau keluaran yaitu apa yang mereka dapat dari perusahaan.
2. Keadilan prosedural merupakan keadilan berdasarkan kebijakan atau prosedur yang dibuat oleh perusahaan dalam pengambilan keputusan di lingkungan perusahaan.
3. Keadilan interaksional ditinjau dari hubungan antara pimpinan dengan karyawan.

Tindakan diskriminasi pada umumnya dilakukan karena adanya faktor kekuasaan yang digunakan untuk memperoleh keuntungan salah satu pihak. Tidak adanya kontrol internal memicu terjadinya diskriminasi secara terus menerus oleh pihak pihak tertentu. Selain itu adanya kesadaran dari pemegang kekuasaan untuk

menggunakannya dengan bijak. Dengan kata lain, kekuasaan yang digunakan tidak bias dan jujur dalam prosedur pembuatan keputusan, yang menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi.

#### **2.1.6 Komitmen organisasional**

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasional menurut Ivancevich (2007:234) adalah “perasaan idenifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi”. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan komitmen organisasional merupakan hubungan yang dibangun antara individu dengan organisasi yang ditunjukkan dengan kepedulian serta kesetiaan anggota organisasi didalamnya terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Komitmen organisasional tidak bisa muncul dalam waktu yang singkat dan dengan cara yang tiba tiba. Ikatan komitmen juga tidak akan terjadi jika kepedulian yang ditunjuukan hanya satu arah. Setiap karyawan mempunyai perilaku yang berbeda beda dalam membangun komitmen dengan perusahaannya. Menurut Gibson (2009:315) komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap:

- (1) identifikasi dengan tujuan organisasi
- (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan
- (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi.

Sehingga dimaknai bahwa komitmen organisasional merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi. (Gibson, 2009:315).

Untuk memahami tentang komitmen organisasional lebih dalam, Robbins (2008) membagi komitmen menjadi tiga dimensi. Tiga dimensi terpisah dari komitmen organisasional yang diutarakan oleh Robbins, (2008) adalah:

- 1) Komitmen afektif (*Affectif Commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang auditor junior mempunyai komitmen afektif yang kuat dengan kantor akuntan publik karena nilai-nilai yang dijunjung kantor akuntan publik tersebut mengedepankan independensi dan kejujuran.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Sebagai contoh, auditor junior bertahan dan memiliki komitmen berkelanjutan yang kuat terhadap kantor akuntan publik karena tunjangan yang diterima lebih besar daripada bekerja di perusahaan lain.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang auditor junior memiliki komitmen normatif yang kuat dengan kantor akuntan publik karena ia peduli terhadap



pengguna laporan keuangan. Ia ingin mendedikasikan dirinya untuk melayani publik.

### **2.1.7 Peluang Pertumbuhan Karir**

Menurut Rivai dan Sagala (2009) “pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”. Pertumbuhan karir ini dapat didefinisikan sebagai kemajuan yang dilihat dari urutan kerja seseorang dari waktu ke waktu, kemajuan kerja ini melewati berbagai usaha dan kegiatan yang dilakukan secara berkesinambungan, kemajuan kerja yang juga diikuti dengan meningkatnya keterampilan.

Bloomsbury Business dan Management Dictionary (dalam Nouri dan Parker (2013) mendefinisikan pengembangan karir sebagai berikut:

*Career development (i.e., career growth) is defined in the current study as progression through a sequence of jobs, involving continually more advanced or diverse activities and resulting in wider or improved skills, greater responsibility and prestige, and higher income.*

Peluang pertumbuhan karir merupakan usaha yang dilakukan oleh karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja, yang dilakukan secara berulang ulang untuk mendapatkan apresiasi dari perusahaan berupa kenaikan jenjang jabatan.

Pertumbuhan karir merupakan upaya seseorang yang didefinisikan sebagai persepsi seseorang tentang kemungkinan perkembangan dan kemajuan dalam sebuah organisasi Jans dalam Weng, Elroy, Morrow, Liu (2010). Selain itu pertumbuhan karir juga dapat diartikan sebagai pemenuhan diri dari janji-janji oleh manajer tingkat atas secara tersirat yang tertuang dalam kontrak psikologis, yang pada gilirannya telah ditemukan berhubungan positif dengan komitmen organisasional karyawan Coyle-Shapiro dan Morrow dalam Weng, Elroy,

Morrow, Liu (2010). Weng dan Hu (2009) menyatakan bahwa pertumbuhan karir karyawan dapat ditangkap oleh empat faktor: karir kemajuan tujuan, pengembangan kemampuan profesional, kecepatan promosi, dan pertumbuhan remunerasi. Pertumbuhan karir memfokuskan pada dua pandangan yaitu:

1. Upaya karyawan sendiri dalam membuat kemajuan menuju tujuan karir pribadi mereka dan memperoleh keterampilan baru
2. Upaya yang dilakukan organisasi untuk menghargai kinerja karyawan yang dianggap bermanfaat melalui promosi dan kenaikan gaji.

Setiap karyawan pastinya menginginkan karir yang selalu berkembang. Karir dianggap sebagai tingkatan pencapaian kinerja setiap individu sebagai anggota organisasi. Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Fubrin ( dalam Mangkunegara, 2000) adalah sebagai berikut :

- a. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.

Adanya pengembangan karir akan mengurangi *turnover* dan membuat biaya yang berkaitan dengan kepegawaian menjadi lebih efektif.

- b. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Pengembangan karir diperlukan agar menjadi bahan pengintegrasian rencana karyawan.

- c. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan.

Adanya pengembangan karir menunjukkan adanya komitmen perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Di sisi lain hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan loyalitas karyawan.

- d. Mengurangi keusangan potensi dan manajerial.

Pengembangan karir bertujuan untuk menghindarkan kebosanan dari sebuah profesi ataupun manajerial.

- e. Membantu karyawan menyadari kemampuan talenta mereka.

Pengembangan karir akan membuat para karyawan menyadari talenta yang dimiliki sehingga dapat melihat potensi mereka untuk bisa berkembang ke jenjang tertentu dan sesuai dengan talenta ataupun keahliannya.

- f. Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan karir menjadi salah satu cara menciptakan sebuah iklim kerja yang positif dan membuat para karyawan memiliki sikap dan mental yang sehat.

- g. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan individu dan tujuan perusahaan. Dengan berada pada posisi tertentu, merupakan indikasi tercapainya tujuan individu dan tujuan perusahaan dikarenakan prestasi kerja yang baik.

- h. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.

Pengembangan karir mampu memperkuat sikap karyawan terhadap perusahaan.

- i. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

Pengembangan karir membantu menguatkan program-program perusahaan yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan.

j. Menggiatkan suatu pandangan untuk jarak waktu yang panjang.

Pengembangan karir mampu menghubungkan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini dikarenakan penempatan suatu posisi jabatan diperlukan syarat dan kualifikasi yang disesuaikan dengan porsinya.

### **2.1.8 Prestige Organisasi**

Seperti yang dijelaskan dalam Dutton, Dukerich, dan Harquail (1994), persepsi prestise organisasi penting bagi karyawan. “Status perusahaan bertindak sebagai cermin kuat yang merefleksikan kembali kepada karyawan bagaimana organisasi dan anggotanya dilihat oleh orang-orang di luar organisasi” (Dutton et al., 1994). Sementara itu definisi dari citra atau identitas organisasi bervariasi, namun pada umumnya definisi tersebut berfokus pada apa yang individu (seperti karyawan, pelanggan, dan public yang) percaya tentang organisasi tersebut (Brown et al., 2006).

Ini merupakan keyakinan karyawan tentang apakah individu di luar organisasi memandang organisasi karyawan menguntungkan atau tidak. Kepercayaan karyawan ini telah digambarkan sebagai keyakinan tentang prestise organisasi atau penafsiran citra eksternal perusahaan (Brown et al, 2006;. Gioia, Schultz, dan Corley, 2000).

### **2.1.9 Efektifitas Training**

Pelatihan yang efektif dalam kantor akuntan publik dapat meningkatkan peluang karir bagi karyawan junior pelatihan yang efektif meningkatkan kemungkinan promosi dalam perusahaan (Nouri dan Parker, 2013). *Training* yang efektif memberikan berbagai manfaat baik bagi karyawan maupun bagi

perusahaan. Bagi karyawan *training* sangat dibutuhkan untuk dijadikan bekal guna menyelesaikan seluruh *job description* sesuai dengan prosedur yang diberikan oleh perusahaan. Bagi perusahaan *training* bermanfaat sebagai salah satu jasa yang diberikan bagi karyawan yang nantinya diharapkan akan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Pelatihan yang dilakukan secara efektif selalu memberikan efek positif. Karyawan yang memperoleh pelatihan akan melakukan tugasnya dengan lebih mantap dan percaya diri. Kinerja yang dihasilkan diharapkan akan semakin meningkat seiring dengan perkembangan tuntutan yang diberikan baik dari perusahaan, pihak klien, maupun lingkungan sekitar. Pelatihan yang diberikan dapat berupa *workshop*, simulasi secara langsung, dan lokakarya bagi karyawan junior.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini mempunyai beberapa persamaan maupun perbedaan dari penelitian sebelumnya. Perbedaan yang jelas terlihat pada populasi, unit analisis, objek penelitian, dan negara yang dijadikan lokasi penelitian. setiap negara mempunyai perbedaan budaya, keadaan politik, dan aturan hukum yang berbeda. Hal tersebut yang menjadikan kegiatan dan kehidupan organisasional setiap negara berbeda – beda. Penelitian kali ini memfokuskan auditor junior di Kantor Akuntan Publik yang ada di Semarang sebagai objek penelitian.

Persamaan dari penelitian sebelumnya, peneliti masih menggunakan *turnover intentions* sebagai variabel dependen seperti penelitian Nouri dan Parker (2013). Akan tetapi peneliti mengembangkan dan memodifikasi penelitian

tersebut dengan menambahkan variabel diskriminasi yang dirasakan sebagai variabel independen yang mempengaruhi tindakan *turnover intentions* tersebut sehingga peneliti menggunakan lima variabel untuk mengukur *turnover intentions*.

Penelitian dari Nouri dan Parker (2013) meneliti hubungan antara efektifitas *training*, *prestige* organisasional, peluang pertumbuhan karir, komitmen organisasional, dan *turnover intentions*. Hasil dari penelitian tersebut adalah efektifitas *training* dan *prestige* organisasi berpengaruh positif terhadap peluang pertumbuhan karir. Peluang pertumbuhan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, selanjutnya komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions* karyawan.

Prasetyo (2014) juga telah meneliti hubungan antara efektifitas *training*, *prestige* organisasional, peluang pertumbuhan karir, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan *turnover intentions*. Hasil dari penelitian tersebut yaitu adanya pengaruh positif dari efektifitas *training* dan *prestige* organisasi terhadap peluang pertumbuhan karir. Peluang pertumbuhan karir juga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang berdampak pada rendahnya *turnover intentions* pada karyawan.

Penelitian terdahulu juga pernah diteliti oleh Parker dan Kohlmeyer (2005) yang meneliti hubungan kepuasan kerja, diskriminasi yang dirasakan, komitmen organisasional, dan *turnover intentions*. Hasil penelitian dari Parker dan Kohlmeyer (2005) adalah diskriminasi yang dirasakan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Diskriminasi yang dirasakan juga berpengaruh

negatif terhadap komitmen organisasional dan berimplikasi pada tingkat *turnover intentions* karyawan yang tinggi.

Lebih lanjut Daromes (2006) meneliti hubungan pengaruh keadilan organisasional terhadap intensitas *turnover* di kantor akuntan publik di Indonesia. Hasil penelitian yang dihasilkan oleh Daromes tersebut menyebutkan bahwa diskriminasi yang dirasakan mempengaruhi baik secara langsung maupun melalui intermediasi dari variabel komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Fungsi intermediasi sepenuhnya ada pada variabel komitmen organisasional. Walaupun demikian diskriminasi yang dirasakan dapat menjadi faktor prediktor munculnya *turnover intentions*.

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel penelitian	Topik Pembahasan	Hasil Penelitian
1.	Nouri dan Parker (2013)	<i>Career Growth Opportunities and Employee Turnover Intentions in Publik Accounting Firms</i>	Variabel antesenden : efektifitas <i>training, prestige</i> organisasi Variabel independen : peluang pertumbuhan karir Variabel intervening : komitmen organisasional Variabel dependen : <i>turnover intentions</i>	Meneliti mengenai pengaruh peluang pertumbuhan karir dengan variabel antesenden peluang terhadap intensitas <i>turnover</i> yang dilakukan oleh auditor junior yang bekerja pada KAP di wilayah Northeast and Southern United States.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektifitas <i>training</i> dan <i>prestige</i> organisasi sebagai variabel antesenden berhubungan positif dengan peluang pertumbuhan karir. Kemudian peluang pertumbuhan karir berhubungan positif dengan komitmen organisasional. Selanjutnya komitmen organisasional berhubungan negatif dengan <i>turnover intentions</i> .



2.	Parker dan Kohlmeier (2005)	<i>Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms</i>	Variabel independen : diskriminasi yang dirasakan Variabel dependen : kepuasan kerja, komitmen organisasional, <i>turnover intentions</i>	Menganalisis tentang pengaruh keadilan organisasional terhadap tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan berpindah yang berada di KAP yang berada di wilayah Kanada.	Penelitian ini menunjukkan bahwa diskriminasi yang dirasakan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kemudian diskriminasi yang dirasakan tidak secara langsung mempengaruhi intensitas <i>turnover</i> , tetapi melalui intermediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional.
3.	Fransiskus Edoardus Daromes (2006)	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Intensitas <i>Turnover Auditor</i>	Variabel independen : diskriminasi yang dirasakan ( keadilan organisasional ) Variabel intervening : kepuasan	Merupakan penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap intensitas	Pengalokasian keputusan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Diskriminasi yang dirasakan dalam pengambilan

		<p>Pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia</p>	<p>kerja dan komitmen organisasional</p> <p>Variabel dependen : <i>turnover intentions</i></p>	<p><i>turnover</i> dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan tersebut. Penelitian ini dilakukan di KAP yang berada di seluruh Indonesia.</p>	<p>keputusan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional.</p> <p>Diskriminasi yang dirasakan dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intentions</i>.</p> <p>Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intentions</i>.</p> <p>Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen. Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intentions</i>.</p> <p>Kemudian diskriminasi yang dirasakan menjadi faktor prediktor dari munculnya keinginan berpindah auditor.</p>
--	--	------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.	Rezky Eko Prasetyo (2014)	Analisis Peluang Pertumbuhan Karir dan Implikasinya Terhadap <i>Employee Turnover intentions</i> Pada Kantor Akuntan Publik (Studi Empiris pada Auditor Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah dan DIY)	Variabel antesenden : efektifitas <i>training</i> dan <i>prestige</i> organisasi Variabel intervening : kepuasan kerja dan komitmen organisasional Variabel dependen : <i>turnover intentions</i>	Membuktikan secara empiris mengenai pengaruh peluang pertumbuhan karir dengan variabel antesenden efektifitas <i>training</i> dan <i>prestige</i> organisasi terhadap <i>turnover intentions</i> dengan variabel mediasi komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di KAP yang berada di wilayah Jateng dan DIY.	Hasil dari penelitian ini yaitu efektifitas <i>training</i> dan <i>prestige</i> organisasi berpengaruh positif terhadap peluang pertumbuhan karir. Peluang pertumbuhan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap <i>turnover intentions</i> . Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk berpindah.
----	------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **2.3. Kerangka Pemikiran**

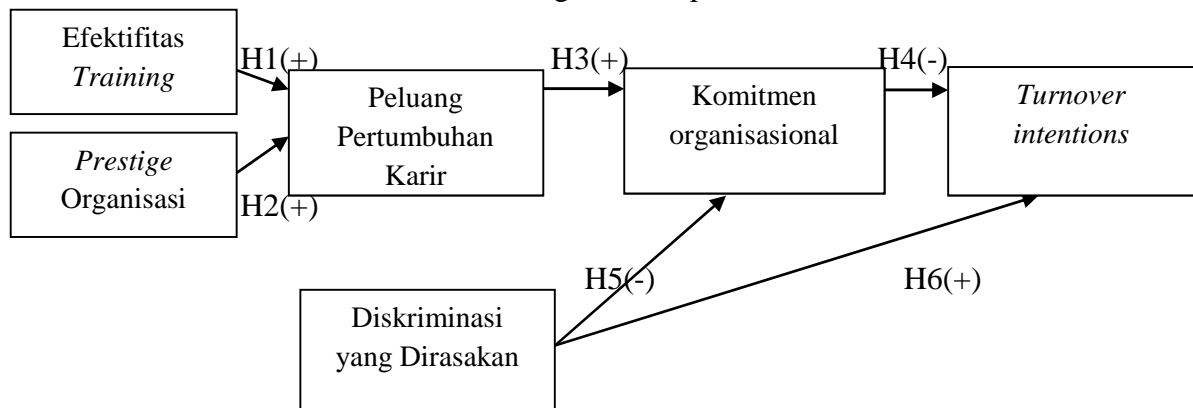
Berdasarkan teori yang mendasari penelitian ini yaitu teori pertukaran sosial, jika seseorang diberi jasa kebaikan suatu saat orang tersebut akan membalas jasa tersebut di masa yang akan datang. Setiap individu yang merasa telah diberi manfaat akan membalasnya dengan jasa pada masa mendatang. Siklus pertukaran sosial akan selalu terjadi di kehidupan ini.

Begitu pula yang terjadi dalam lingkungan kantor akuntan publik, auditor junior yang merasakan adanya peluang dalam menumbuhkan karir yang didukung karena adanya *training* yang efektif dan peningkatan derajat sosial karena *prestige* yang melekat pada organisasi nantinya dibalas oleh komitmen terhadap kantor akuntan publik tersebut. Auditor junior semakin memperhatikan dan peduli terhadap kesejahteraan dan kelangsungan hidup perusahaan. Sehingga keinginan berpindah auditor junior semakin rendah dimana hal ini sangat diharapkan oleh perusahaan.

Selain itu teori keadilan organisasional juga berperan mendasari penelitian ini. Sikap yang membeda bedakan antara satu individu dengan individu lain menjadi salah satu tekanan yang diterima oleh anggota organisasi. Diskriminasi yang dirasakan juga dapat memunculkan rasa rendah diri dan merasa keberadaannya tidak dihargai. Masih adanya diskriminasi di lingkungan kantor akuntan publik nantinya berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Diskriminasi yang terus menerus terjadi akan menjadi pemicu timbulnya keinginan berpindah dari auditor junior tersebut.

Berdasarkan pemaparan diatas mulai dari latar belakang, telaah pustaka, dan teori yang menjadi dasar dan rumusan masalah kerangka pemikiran yang dapat digambarkan yaitu :

Gambar 2.1  
Kerangka Konseptual



## 2.4 Pengembangan Hipotesis

### 2.4.1 Efektivitas pelatihan dan peluang pertumbuhan karir

Keberhasilan dan peningkatan kompetensi mempengaruhi kinerja dan persepsi auditor junior kedepannya. Sebagaimana dicatat oleh Sturges et al. (2000), yang menunjukkan bahwa untuk pendatang baru ke lapangan, seperti lulusan baru, pelatihan merupakan masalah penting. Pelatihan dibutuhkan untuk membimbing para auditor junior dalam mengembangkan kemampuan yang dimilikinya. Sehingga pada saat penerjunan ke lapangan para auditor junior tidak merasa canggung dan merasa siap dalam menghadapi berbagai situasi yang terjadi.

*Training* yang efektif tentunya akan memberikan para auditor junior bekal untuk melakukan segala tugasnya dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang diminta. Kinerjanya yang semakin baik dari hari ke hari akan menciptakan respon

positif terhadap *reward* yang diberikan oleh kantor akuntan publik. *Reward* tersebut menjadi salah satu kunci yang dapat digunakan untuk membuka peluang untuk menumbuhkan karir auditor junior.

Berdasarkan pemaparan tersebut hipotesis yang dapat dirumuskan yaitu:

**H1 : efektivitas *training* berpengaruh positif terhadap peluang pertumbuhan karir.**

#### **2.4.2 *Prestige* Organisasi dan peluang pertumbuhan karir**

*Prestige* organisasi merupakan citra perusahaan yang tercermin dari pandangan orang-orang diluar organisasi mengenai perusahaan. Citra perusahaan sangat kuat mempengaruhi para auditor junior untuk mengembangkan karirnya. Pada penelitian sebelumnya telah dinyatakan bahwa *prestige* organisasi berpengaruh terhadap peluang pertumbuhan karir auditor junior di kantor akuntan publik. Nouri dan Parker (2013) menyebutkan bahwa seorang karyawan yang percaya bahwa perusahaan memiliki *prestige* yang tinggi akan cenderung untuk menyimpulkan bahwa perusahaan memberikan peluang karir yang menguntungkan. Untuk individu seperti itu, kemajuan karir mungkin mengindikasikan pada promosi jabatan dalam perusahaan.

Persepsi karyawan mengenai *prestise* perusahaan mempengaruhi kepercayaan karyawan tentang peluang pertumbuhan karir yang ditawarkan oleh perusahaan. Seorang auditor junior yang percaya bahwa perusahaan memiliki *prestise* yang tinggi atau dengan kata lain auditor junior yang percaya bahwa komunitas bisnis memandang perusahaannya secara positif akan cenderung untuk

memiliki kesimpulan bahwa perusahaan memberikan peluang karir yang menguntungkan.

Hipotesis yang muncul berdasarkan pemaparan tersebut yaitu :

**H2 : *prestige* organisasi berpengaruh positif terhadap peluang pertumbuhan karir.**

#### **2.4.3 Peluang pertumbuhan karir dan komitmen organisasional**

Peluang untuk pertumbuhan karir dalam sebuah organisasi nantinya akan menghasilkan karyawan yang ingin tetap dengan organisasi yang mempekerjakan mereka. Efektifitas *training* dan *prestige* organisasi dapat membuka berbagai peluang yang diberikan oleh organisasi dalam meningkatkan pertumbuhan karir auditor junior. Peluang tersebut yang kemudian menjadi manfaat yang dapat ditukar dengan komitmen yang diberikan oleh auditor junior sebagai bentuk kepeduliannya terhadap kesejahteraan kantor akuntan publik. Namun sebaliknya, seperti yang dikatakan oleh Weng dan Elroy (2012) yang menyatakan bahwa organisasi yang tidak memberikan kesempatan karir membuat para karyawan membuat prospek pekerjaan di tempat lain yang lebih menarik.

Hal ini sesuai dengan teori pertukaran sosial, auditor junior yang memperoleh kesempatan untuk mengembangkan karir akan menjaga ikatannya dengan organisasi. Lebih lanjut hubungan ini berkaitan dengan kewajiban individu tersebut untuk mengembangkan perusahaan.

Hipotesis yang muncul dari penjelsan diatas yaitu:

**H3 : peluang pertumbuhan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

#### **2.4.4 Komitmen organisasional dan *turnover intentions***

Meyer dan Allen melalui Nouri dan Parker (2013) mendefinisikan komitmen organisasional adalah ikatan antara karyawan dan organisasinya. Komitmen yang semakin tinggi akan meningkatkan rasa kepedulian auditor junior terhadap keberlangsungan dan kesejahteraan kantor akuntan publik tersebut. Level intensitas *turnover* yang direfleksikan menjadi lebih rendah.

Teori pertukaran sosial tetap berlaku apabila hal yang terjadi sebaliknya. Dengan kata lain, tidak ada upaya yang dilakukan oleh kantor akuntan publik untuk meningkatkan kompetensi auditor dan tidak ada peluang yang diberikan untuk pengembangan karir akan menimbulkan berbagai reaksi negatif dari auditor junior. Auditor junior tidak memiliki ikatan komitmen yang kuat dengan kantor akuntan publik sehingga tidak ada rasa kepedulian terhadap kesejahteraan perusahaan. Ini yang memicu munculnya keinginan berpindah dari auditor junior. Bahkan auditor junior dapat melakukan tindakan untuk melawan kantor akuntan publik.

Hipotesis yang dapat dirumuskan yaitu :

**H4 : komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*.**

#### **2.4.5 Diskriminasi yang dirasakan dan komitmen organisasional**

Berdasarkan teori keadilan organisasional telah dijelaskan bahwa terdapat tiga jenis ketidakadilan. Dalam penelitian ini ketidakadilan yang terjadi ditekankan pada tiga hal yaitu dalam pembagian tugas, banyaknya tunjangan atau gaji yang diterima, dan berkaitan dengan promosi dan kesempatan dalam berkarir.



Ketidakadilan yang terjadi dalam lingkungan kerja mengakibatkan berbagai macam konflik yang timbul. Salah satunya yaitu rasa rendah diri bagi auditor junior dan mendukung ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja.

Setiap auditor junior pastinya ingin hasil kerja kerasnya dihargai. Adanya diskriminasi menjadikan auditor tidak mempunyai nilai setelah melakukan hasil kerja kerasnya. Diskriminasi akan menimbulkan pemikiran yang buruk, auditor junior merasa keberadaannya tidak bermakna. Hal ini menjadi alasan para auditor junior untuk tidak membangun ikatan dengan KAP. Auditor junior yang merasakan diskriminasi juga tidak akan peduli dengan kesejahteraan KAP.

Berdasarkan penjelasan tersebut hipotesis yang dikembangkan yaitu:

**H5 : diskriminasi yang dirasakan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional.**

#### **2.4.6 Diskriminasi yang dirasakan dan *turnover intentions***

Teori keadilan organisasional menyatakan bahwa keadilan tidak hanya dipandang dari input yang dilakukan dibandingkan dengan *output* yang diterima individu tersebut namun juga di bandingkan dengan apa yang diterima oleh orang lain. Jika di dalam setiap keadaan auditor junior merasakan diskriminasi maka keinginan untuk keluar dari lingkungan tersebut semakin lama menjadi semakin besar.

Daromes (2006) menyatakan persepsi diskriminasi 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 (*reward*) yang lebih pantas.

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 sepantasnya pada pembanding yang lain.

Selanjutnya hipotesis yang dapat diteliti yaitu :

**H6 : Diskriminasi yang dirasakan berpengaruh positif terhadap *turnover intentions*.**

## **BAB III**

### **MODEL PENELITIAN**

Pada bab ini membahas secara rinci mengenai definisi masing masing variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan teknik analisis yang digunakan. Berikut merupakan ulasan lebih lanjut guna memperdalam pemahaman pembaca.

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Variabel Penelitian**

Setelah memahami teori, mendalami telaah pustaka dan hipotesis yang ada variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Variabel Antesenden

Variabel antesenden yaitu variabel yang mempengaruhi variabel penjelas atau variabel independen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel antesenden yaitu keefektifan *training* dan *prestige* organisasi.

b. Variabel independen

Variabel independen merupakan variabel yang memberi pengaruh variabel dependen. Peluang pertumbuhan karir dan diskriminasi yang dirasakan merupakan variabel independen dalam penelitian ini.

c. Variabel intervening

Variabel intervening atau sering disebut juga variabel mediating yaitu variabel yang bersifat menjadi perantara dari hubungan variabel independen ke variabel dependen. Sifatnya adalah sebagai penghubung antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel intervening dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasional.

d. Variabel dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang di pengaruhi atau pengaruhnya bergantung pada variabel independen. *Turnover intentions* merupakan variabel dependen dalam penelitian ini.

### **3.1.1 Efektifitas *Training***

Dalam penelitian ini efektifitas *training* dapat diartikan sebagai kesesuaian dengan tujuan dari pembekalan yang diperuntukan bagi individu sebelum benar benar terjun ke lapangan. Efektifitas *training* dapat berupa pemberian penjelasan mengenai *job description*, pemberian ilmu dan materi terkait dengan bidang yang yang diberikan, simulasi secara langsung, *workshop*, lokakarya dan seluruh kegiatan yang diberikan perusahaan untuk karyawan baru guna meningkatkan kompetensinya sehingga siap untuk melaksanakan seluruh tugas dan tanggung jawab dengan baik. Dalam lingkup KAP, auditor junior diberikan pelatihan agar lebih siap terjun kelapangan dan lebih memahami instruksi instruksi yang seharusnya di kerjakan.

Dalam penelitian kali ini untuk mengukur efektivitas *training*, peneliti menggunakan indikator dari Campion, Cheraskin, dan Stevens (1994) dalam Nouri dan Parker (2013). Terdapat delapan pertanyaan yang diukur dengan menggunakan 5 skala *likert*. Skala respon dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

### **3.1.2 *Prestige* Organisasi**

*Prestige* organisasi dapat diartikan sebagai tingkatan status sosial yang berkaitan dengan wibawa organisasi menurut pandangan berbagai pihak. Semakin

tinggi wibawa yang melekat pada kantor akuntan publik tersebut, maka auditor junior akan merasa bangga menjadi bagian di dalamnya. Kebanggaan tersebut yang menjadi motivasi para auditor junior berusaha untuk membangun karir dan semakin mensejahterakan kantor akuntan publik tersebut. Fenomena tersebut menggambarkan bahwa *prestige* menjadi cermin dari pandangan pihak internal terhadap kantor akuntan publik yang mempengaruhi perilaku auditor junior didalamnya.

*Prestige* organisasi diukur dengan menggunakan lima indikator yang diadopsi dari Iyer et al (1997) dalam Nouri dan Parker (2013) yang melaporkan konstruk validitas dan reliabilitas yang kuat untuk pengukuran. Skala respon dimulai dari 1 (sangat setuju) dan 5 (sangat tidak setuju). Terdapat satu pertanyaan yang menggunakan teknik *reverse methode* untuk memastikan bahwa responden memperhatikan pertanyaan yang diberikan dan mengisi dengan sungguh sungguh.

### **3.1.3 Peluang Pertumbuhan Karir**

Peluang pertumbuhan karir dapat diartikan sebagai kesempatan yang diberikan kepada auditor junior untuk semakin mengembangkan karir atau pencapaian selama masa kerjanya. Karir dalam hal ini erat kaitannya mengenai kenaikan jabatan atau kedudukan yang aman di dalam perusahaan. Peluang pertumbuhan karir juga dapat dilihat sebagai bujukan atau pancingan dalam kerangka kontrak psikologis. Besarnya tingkat bujukan yang ditawarkan oleh organisasi, akan mempengaruhi respon karyawan yaitu dengan menyumbangkan lebih dalam pencapaian tujuan organisasi (Weng dan Elroy 2012). Peluang dalam

menumbuhkan karir akan sejalan dengan komitmen yang dibangun terhadap KAP tersebut. Auditor junior akan mempunyai ikatan komitmen yang kuat sebagai bentuk balas jasa apabila KAP memberikan manfaat berupa peluang dalam menumbuhkan karir.

Peluang pertumbuhan karir dinilai dengan menggunakan indikator yang awalnya dikembangkan oleh Chay dan Aryee (1999) dalam Nouri dan Parker (2013). Terdapat lima butir pertanyaan yang harus dijawab oleh responden dengan memilih salah satu angka dari skala likert. Skala respon tersebut berada pada angka 1(sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

#### **3.1.4 Komitmen organisasional**

Komitmen organisasional merupakan ikatan antara individu dengan organisasi. Menurut Luthans (1995), komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen akan mendorong rasa percaya diri, dan semangat kerja dalam menjalankan pekerjaan menuju perubahan ke arah yang lebih baik. Komitmen yang dibangun antara auditor junior dengan KAP merupakan bentuk interaksi antara individu dengan organisasi.

Penelitian ini menggunakan indikator dikembangkan oleh Mowday, Steers, dan Porter (1979) dalam Nouri dan Parker (2013). Terdapat tujuh pertanyaan yang harus dijawab menggunakan skala likert. Skala likert tersebut dimulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) hingga dan 5 (sangat setuju).

### **3.1.5 Diskriminasi yang dirasakan**

Diskriminasi yang dirasakan adalah perbedaan perlakuan yang diterima oleh individu pada suatu latar, kondisi dan keadaan yang sama, perlakuan yang diterima berbeda dibandingkan dengan perlakuan yang dilakukan organisasi terhadap individu lain. Menurut Hunton, Neidermeyer, dan Weir (1996) dalam Daromes (2006) diskriminasi yang dirasakan merupakan keyakinan individu tentang derajat bias yang dilakukan organisasi dalam pengambilan keputusan, gaji, dan promosi. Diskriminasi yang terjadi dilakukan baik dengan sengaja maupun tidak akan memberikan efek negatif dan tekanan pada diri auditor junior. Untuk menguji penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh manajer sumber daya manusia, yang pertama kali digunakan oleh Hunton, Neidermeyer, dan Weir (1996) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005). Skala ini menggunakan tiga item pertanyaan pada 5 skala yaitu 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

### **3.1.6 *Turnover intentions***

*Turnover intentions* adalah keinginan berpindah karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Jewell dan Siegall (1998) menyatakan *turnover* sebagai fungsi dari ketertarikan individu yang kuat terhadap berbagai alternatif pekerjaan lain di luar organisasi atau sebagai “penarikan diri” dari pekerjaan yang sekarang yang tidak memuaskan dan penuh tekanan. Perilaku keinginan berpindah yang ditunjukkan oleh auditor junior dapat berupa menurunnya kinerja, kehadiran auditor junior yang semakin berkurang di kantor, dan berusaha untuk mencari tempat kerja yang lebih sesuai.

*Turnover intentions* dalam penelitian ini menggunakan indikator dikembangkan oleh London dan Howat (1978) dalam Nouri dan Parker (2013). Dalam analisis statistik, ukuran untuk menilai *turnover intentions* ini menggunakan *reverse method* sehingga nilai yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan bermaksud untuk meninggalkan perusahaan. Skala ini menggunakan tiga item pertanyaan pada 5 skala yaitu 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi dari penelitian ini yaitu seluruh auditor junior yang bekerja di kantor akuntan publik yang ada di Kota Semarang. Unit analisis yang akan diteliti yaitu personal auditor junior yang bekerja pada KAP di Kota Semarang. Menurut data dari yang diperoleh dari situs resmi IAPI, terdapat 20 kantor akuntan publik di Semarang yang terdaftar dan masih beroperasi hingga sekarang.

Metode yang dilakukan dalam pengambilan sampel yaitu *purposive sampling*. *Purposive sampling* yaitu metode pengambilan sampel dengan menetapkan beberapa kriteria tertentu. Ketentuan untuk menjadi objek penelitian ini yaitu:

1. Merupakan auditor junior yang bekerja secara tetap, bukan magang
2. Batasan umur untuk kategori auditor junior yaitu dibawah 35 tahun.

Dalam penelitian ini ukuran KAP (kap big four atau KAP non big four) tidak dijadikan kriteria khusus dalam penentuan objek penelitian. Seluruh KAP yang berada di Kota Semarang akan diberikan kuesioner secara langsung oleh



peneliti. Begitu pula dengan kriteria responden, gender tidak menjadi kriteria baku dalam penelitian ini.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis sumber data yang digunakan yaitu sumber data primer. Data primer yang didapatkan berasal dari jawaban yang lengkap dan sesuai dengan instruksi pengisian kuisisioner yang dibagikan kepada responden. Kuisisioner terdiri dari 31 butir pertanyaan. Jawaban dari kuisisioner tersebut diukur dengan menggunakan skala 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang akan dilakukan yaitu dengan menggunakan kuisisioner. Kuisisioner tersebut berisi pertanyaan seputar efektivitas *training*, *prestige* organisasi, peluang pertumbuhan karir, diskriminasi yang dirasakan, dan *turnover intentions*. Kuisisioner ditujukan hanya kepada auditor junior tidak termasuk auditor *freelance* maupun karyawan junior KAP yang bukan auditor untuk menghindari bias.

Kuisisioner didistribusikan melalui sistem email internal perusahaan, sistem email pribadi auditor junior, bertemu langsung dengan auditor junior, dan melalui media *google drive*. Pada penutup kuisisioner diberikan penjelasan, petunjuk, dan pemberitahuan bahwa kuisisioner adalah anonim. Subjek penelitian diminta untuk menyelesaikan survei secara individu dan kuisisioner dapat dikirim secara langsung melalui media email selebihnya peneliti akan mengambil secara langsung kuisisioner tersebut. Kuisisioner tidak diberikan kepada manajer tingkat atas agar berfokus pada peluang pertumbuhan karir auditor tingkat yang lebih rendah .

### **3.5 Teknik Analisis**

Penelitian ini diuji dengan pendekatan SEM dan menggunakan *software* PLS. Chin dalam Ghazali (2012) menyatakan SEM secara essential menawarkan kemampuan untuk melakukan analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel laten. Variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* dan sering disebut juga sebagai *soft modelling* karena meniadakan asumsi asumsi OLS regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara *multivariate* dan tidak adanya problem multikolinieritas antar variabel eksogen World dalam Ghazali (2012).

PLS cocok digunakan untuk mengolah data yang jumlah sampel menelitiannya sedikit. Jika tujuan dan pandangan peneliti dari data ke teori, jumlah sampel yang terbatas dan tidak dapat memenuhi berbagai asumsi parametrik, maka PLS merupakan teknik analisis yang cocok. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi.

PLS SEM bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut.

Analisis PLS SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model struktural atau sering disebut *inner model* Ghazali (2012).

#### **3.5.1 Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran mengenai data dari variabel variabel dalam penelitian ini seperti efektifitas *training*, *prestige* organisasi, peluang pertumbuhan karir, komitmen

organisasional, diskriminasi yang dirasakan, dan *turnover intentions*. Analisis yang dihasilkan dapat dilihat dalam tabel dari nilai *mean*, maksimum, minimum, *sum*, statistik deskriptif, dan varian. Dalam pengujian statistik deskriptif ini peneliti menggunakan bantuan software SPSS versi 22.0.

### **3.5.2 Mengevaluasi *Inner model* dan *Outer model***

Model evaluasi dalam *software* PLS dilakukan dengan menilai *inner model* dan *outer model* yang dihasilkan. Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Kemudian untuk evaluasi *inner model* dilakukan untuk menilai memprediksi hubungan antara variabel laten.

#### **3.5.2.1 Mengevaluasi *Outer model***

*Outer model* atau model pengukuran dengan indikator refleksif akan dievaluasi dengan melihat nilai validitas konvergen, validitas diskriminan, dan nilai reliabilitas yang dihasilkan. Validitas konvergen menunjukkan bahwa indikator sebagai pengukur variabel harus berhubungan secara kuat. Dalam penelitian ini variabel yang ada diukur dari indikator yang berwujud pertanyaan dalam kuesioner.

Setiap indikator tersebut harus menunjukkan korelasi yang kuat dalam merepresentasikan setiap variabel. Parameter variabel konvergen dapat dilihat dari nilai *loadings factor* dimana nilai yang harus dipenuhi > dari 0,70 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan 0,6 – 0,7 untuk penelitian yang bersifat *explotory*. Kemudian parameter yang kedua yaitu nilai AVE dimana *rule of tumb* yang harus dipenuhi harus bernilai lebih dari 0,5. Selain melihat nilai AVE nilai yang harus

diperhatikan yaitu nilai *communality* dimana nilai yang dihasilkan juga harus lebih besar dari 0,5.

Lebih lanjut validitas diskriminasi mempunyai prinsip bahwa pengukur pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi (Ghozali,2012). Menguji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan melihat nilai *cross loadings* dan perbandingan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk laten. Nilai yang dihasilkan *cross loadings* harus lebih besar daripada 0,70 untuk setiap variabelnya. Kemudian validitas diskriminan dapat dilihat dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk laten dimana nilai akar kuadrat AVE > korelasi antar konstruk laten.

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsisten, dan kecepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur pengujian reliabilitas dengan menggunakan bantuan *software smartPLS* ini dapat dilihat dari dua parameter yaitu nilai *cronbachs alpha* dan nilai *composite reliability*. *Rule of thumb* yang harus dipenuhi untuk kedua parameter tersebut yaitu sebesar > 0,70 untuk setiap variabelnya.

*Outer model* ini jika ditulis dalam persamaan maka akan menjadi :

$$x = \Lambda_x \xi + \epsilon_x$$

$$y = \Lambda_y \eta + \epsilon_y$$

Berdasarkan persamaan diatas x dan y merupakan *manifest* variabel atau indikator untuk konstruk laten eksogen ( $\xi$ ) dan endogen ( $\eta$ ).  $\Lambda_x$  dan  $\Lambda_y$  merupakan matriks *loadings* yang menggambarkan koefisien regresi sederhana

yang menghubungkan variabel laten dan indikatornya. Dan  $\epsilon_y$  merupakan residual kesalahan pengukuran (*measurement error*).

### 3.5.2.2 Mengevaluasi *Inner model*

Evaluasi model struktural atau *inner model* dapat dilakukan dengan melihat nilai *R square* setiap variabel endogen sebagai kekuatan untuk memprediksi dari model struktural. Nilai *R square* yang dihasilkan menunjukkan seberapa kuat variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen. Variabel endogen dipengaruhi secara lemah jika nilai *r square* yang dihasilkan berada pada kisaran 0,25. Nilai *r square* berada pada kisaran nilai 0,50 menunjukkan model *moderate*. Kemudian model kuat ditunjukkan pada nilai *r square* pada kisaran 0,75.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah ada maka persamaan *inner model* dapat dirumuskan menjadi :

$$\eta_1 = \epsilon_1\gamma_1 + \epsilon_2\gamma_2 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \eta_1\beta_1 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \eta_2\beta_2 + \zeta_3$$

$$\eta_4 = \eta_2\beta_3 + \eta_3\beta_4 + \zeta_4$$

dimana :

$\eta_1$  : variabel peluang pertumbuhan karir

$\eta_2$  : variabel komitmen organisasional

$\eta_3$  : variabel *turnover intentions*

$\eta_4$  : variabel diskriminasi yang dirasakan

$\epsilon_1$  : variabel efektifitas *training*

$\epsilon_2$  : variabel *prestige* organisasi

$\gamma_{1,2}$  : konstruk laten eksogen dan endogen

$\beta_{1,2}$  : konstruk laten eksogen dan endogen

$\zeta_{1,2,3,4}$  : variabel residual (*unexpected variance* )

### **3.5.3 Pengujian Hipotesis**

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis dilakukan dengan mengamati nilai *t* hitung atau *t* statistik yang dihasilkan pada *output* tabel path koefisien. Selanjutnya penentuan penerimaan atau penolakan hipotesis ditentukan dengan cara membandingkan nilai *t* statistik yang dihasilkan dengan nilai *t* tabel. Dimana nilai *t* tabel yang menjadi cut off perbandingan mempunyai nilai sebesar 1,96. Hipotesis akan diterima jika nilai *t* statistik yang dihasilkan lebih besar dari pada nilai *t* tabel. Namun jika nilai *t* statistik yang dihasilkan lebih kecil daripada nilai *t* tabel maka hipotesis ditolak.