

**PENGARUH TINDAKAN SUPERVISI TERHADAP *TURNOVER*
INTENTIONS DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL
*INTERVENING***
(Studi Empiris terhadap Auditor Junior di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa
Yogyakarta)

TESIS

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



Diajukan oleh:

Nama : Wilma Amriani

NIM : C4C005149

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS
DIPONEGORO**

2007

ABSTRACT

This study examines the influence of supervisory actions (leadership and mentoring, working conditions and work assignments) on job satisfaction and turnover intentions of junior accountants. Following study by Sweneey and Boyle on Irish in 2005, junior accountants working in public accounting firms in Central Java and Yogyakarta was chosen as object of this research. Data was collected using questionnaires in 2007. Data was analyzed using Structural Equation Model (SEM) with the program VisualPLS (Partial Least Square) software.

Findings of this research indicated that from seven hypothesis proposed, there is no one was accepted. Hypothesis 1 (there were positive influence of leadership and mentoring on job satisfaction) hypothesis 2 (there were negative influence of leadership and mentoring on turnover intentions), hypothesis 3 (there were positive influence of working conditions on job satisfaction), hypothesis 4 (there were negative influence of working conditions on turnover intentions), hypothesis 5 (there were positive influence of work assignments on job satisfaction), hypothesis 6 (there were negative influence of work assignments on turnover intentions) and hypothesis 7 (there were negative influence of job satisfaction on turnover intentions) were rejected. This research also indicated that supervisory actions had no direct effect on turnover intentions and had direct effect on job satisfaction.

Keywords: *supervisory actions (leadership and mentoring, working conditions and work assignments), job satisfaction and turnover intentions, Structural Equation Model (SEM), Partial Least Square.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam melaksanakan audit untuk sampai dalam suatu pernyataan pendapat, auditor harus senantiasa bertindak sebagai seorang ahli dalam bidang akuntansi dan bidang auditing. Pencapaian keahlian tersebut dimulai dengan pendidikan formal, yang diperluas melalui pengalaman-pengalaman selanjutnya dalam praktik audit. Untuk memenuhi persyaratan sebagai seorang yang profesional, auditor harus menjalani pelatihan teknis yang cukup. Pelatihan ini harus secara memadai mencakup aspek teknis maupun pendidikan umum. Auditor junior yang baru masuk ke dalam karier auditing harus memperoleh pengalaman profesional dengan mendapat supervisi memadai dan *review* atas pekerjaan dari atasannya yang lebih berpengalaman. Sifat dan luasnya supervisi dan *review* terhadap hasil pekerjaan tersebut harus meliputi keanekaragaman praktik yang luas. Sehingga diharapkan, para asisten tersebut dapat memenuhi tugas, tanggung jawabnya menurut tingkat dan fungsi pekerjaan mereka masing-masing (IAI, 2001).

Tugas auditor junior adalah melaksanakan prosedur audit secara rinci; membuat kertas kerja untuk mendokumentasikan pekerjaan audit yang dilaksanakan. Dalam melaksanakan pekerjaan sebagai auditor junior, seorang auditor harus belajar secara rinci mengenai pekerjaan audit. Biasanya para auditor junior ini melaksanakan audit di berbagai jenis perusahaan. Mereka harus banyak melakukan audit di

lapangan dan di berbagai kota, sehingga mereka dapat memperoleh banyak pengalaman dalam menangani berbagai masalah audit (Mulyadi, 2002).

Supervisi memainkan peranan penting dalam menunjang keberhasilan organisasi. Supervisi merupakan komponen yang berkaitan dengan sejauh mana perhatian, bantuan teknis, dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor terhadap bawahannya. Supervisor yang memiliki hubungan yang baik dengan bawahannya serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan pegawai, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan pegawai (Basset, 1994).

Accounting Education Change Commission (AECC)—sebagai badan yang dibentuk untuk menangani pendidikan auditor dalam upaya untuk mempertahankan profesi auditor sebagai pilihan karir yang menarik di Amerika Serikat—menerbitkan *Issues Statement No. 4* yang ditujukan untuk meningkatkan kepuasan kerja auditor junior. Salah satu dari isi *Issues Statement No. 4* (1993) yaitu dikeluarkannya *Accounting Education Change Commission (AECC) Recommendations for Supervisors of Early Work Experience* yang mendorong pemberdayaan auditor junior melalui tindakan supervisi yang tepat dan dapat menumbuhkan motivasi intrinsik sehingga kepuasan kerja auditor junior akan meningkat.

Rekomendasi ini berisi petunjuk bagi supervisor auditor junior untuk melaksanakan supervisi dengan tepat khususnya dalam tiga aspek utama tindakan supervisi sebagaimana yang disarankan oleh AECC, yaitu aspek kepemimpinan dan mentoring (*Leadership and Mentoring*), kondisi kerja (*Working Condition*), dan penugasan (*Assingment*).

Dalam AECC (1993) disebutkan bahwa pada aspek kepemimpinan dan mentoring, supervisor hendaknya memberikan *feed back* yang jujur, terbuka dan interaktif kepada auditor junior serta meningkatkan konseling dan mentoring. Supervisor dituntut mampu menjadi panutan sebagai profesional di bidangnya. Selanjutnya pada aspek kondisi kerja, supervisor diharapkan mampu menumbuhkan sikap mental para auditor junior untuk bekerja dengan benar. Sedangkan pada aspek penugasan, supervisor diharapkan mendelegasikan tanggung jawab sesuai kemampuan dan kesiapan auditor junior serta memaksimalkan kesempatan auditor junior untuk mengembangkan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tugas.

Studi Patten (1995) beranjak dari *Issues Statement No. 4 (AECC, 1993)*, mengkaji perbedaan kepuasan kerja auditor junior pada Kantor Akuntan Publik (KAP) besar dan KAP kecil serta menghubungkannya dengan tindakan supervisi yang mengacu pada tiga elemen utama yaitu kepemimpinan dan mentoring, kondisi kerja, dan penugasan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa auditor junior memiliki kepuasan kerja yang tinggi untuk tindakan supervisi, respon positif tertinggi diperoleh elemen penugasan yang diikuti oleh kepemimpinan dan mentoring, sedangkan kondisi kerja pada posisi ketiga.

Supervisi dan Kepuasan kerja merupakan variabel psikologis yang paling sering diteliti dalam suatu model *turnover*. Sweeney dan Boyle (2005) melakukan perluasan penelitian dengan menambahkan variabel *turnover intentions*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan tindakan supervisi mempengaruhi kepuasan kerja dan pada akhirnya berdampak pada *turnover intentions* auditor junior dalam KAP. Karyawan dengan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaan dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaannya lain. Sebaliknya,

karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai keinginan untuk keluar, mengevaluasi pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan [Mobley (1977) dalam Suwandi dan Indriantoro (1999)].

Dalam beberapa kasus tertentu, *turnover* memang diperlukan oleh perusahaan terutama terhadap karyawan dengan kinerja rendah (Hollenbeck dan Williams, 1986). Namun demikian tingkat *turnover* tersebut harus diupayakan tidak terlalu tinggi sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atau keuntungan atas peningkatan kinerja dari karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang ditanggung organisasi (Toly, 2001).

Reed dan Kratchman (1987) melakukan studi yang beranjak dari kekhawatiran mengenai tingginya tingkat *turnover* auditor. Meskipun dalam beberapa hal *turnover* bermanfaat bagi Kantor Akuntan Publik, tetapi tiap kasus *turnover* membutuhkan sejumlah biaya baik yang sifatnya *tangible* maupun *intangible*. Kunci penting yang mempengaruhi *turnover* adalah ketidakpuasan pegawai terhadap beberapa aspek pekerjaan. Kepuasan kerja dapat tercapai jika keinginan, harapan, dan kebutuhan individual dapat dipenuhi oleh pekerjaannya. Reed dan Kratchman (1987) mengidentifikasi lima bidang struktural sebagai kontributor penting kepuasan kerja dan perilaku *turnover* yaitu kepuasan terhadap supervisor dan rekan kerja, kebijakan gaji dan kesempatan promosi dimasa mendatang, serta kegembiraan terhadap sifat pekerjaan.

Bullen dan Flamholtz (1985) mengemukakan penyebab-penyebab ketidakpuasan kerja para auditor dengan harapan dapat mengurangi ketidakpuasan tersebut, dan menginvestigasi hubungannya dengan *turnover intentions*. Salah satu

hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tindakan supervisi memiliki korelasi yang tinggi terhadap kepuasan kerja, sehingga dianggap sebagai salah satu alasan para auditor melakukan perpindahan kerja dengan tingkat yang tinggi. Geartner *et al*, (1981) dalam studinya menyatakan bahwa salah satu faktor yang mendorong terjadinya *turnover intentions* yaitu adanya ketidakpuasan terhadap tindakan supervisi.

Berdasarkan pada temuan penelitian Toly (2001) bahwa tingkat perpindahan kerja staf auditor khususnya para auditor junior yang dihadapi oleh KAP di Indonesia cukup tinggi. Penelitian ini dimaksudkan untuk menelaah persepsi dari para auditor junior terhadap tindakan supervisi dalam KAP mereka dan sekaligus menelaah pengaruh antara persepsi tindakan supervisi dan tingkat kepuasan kerja serta tujuan perpindahan kerja dari para auditor junior.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah tindakan supervisi melalui beberapa dimensi yaitu; kepemimpinan dan mentoring, kondisi kerja dan penugasan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *turnover intentions* auditor junior dengan melibatkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Fungsi variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah memediasi hubungan antara variabel independen (tindakan supervisi) dengan variabel dependen (*turnover intentions*). Logikanya, semakin baik tindakan supervisi akan meningkatkan kepuasan kerja dan tingginya kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap *turnover intentions*.

Keterbatasan penelitian Sweeney dan Boyle (2005) terletak pada kecenderungan untuk mengukur variabel *turnover intentions* hanya dengan

menggunakan item tunggal yaitu "keinginan untuk meninggalkan pekerjaan". Item pengukuran ini belum memberikan alasan mengapa para auditor tersebut ingin meninggalkan pekerjaannya. Brierly (1999) menyatakan bahwa keinginan pegawai untuk berganti pekerjaan dapat diukur melalui (1) keinginan karyawan meninggalkan pekerjaan saat ini, (2) keinginan meninggalkan praktik auditor publik dan profesi auditor lainnya, dan (3) keinginan untuk menjalani karir jangka panjang.

Perbedaan alasan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan baik jangka pendek maupun jangka panjang akan relevan khususnya untuk auditor junior. Karena pada dasarnya para auditor tersebut dalam jangka pendek hanya menginginkan pengalaman kerja secepatnya dan akan menolak untuk meninggalkan KAP (Sweeney dan Boyle, 2005). Namun keinginan untuk menjalani karir jangka panjang di tempat lain bisa saja memberikan alasan yang berbeda sehingga para auditor junior ini memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Hal ini terkait dengan banyaknya pilihan pekerjaan diluar lingkungan KAP yang dianggap lebih menarik (Hiltebeitel *et al*, 2001).

Item pengukuran yang disarankan oleh Brierly (1999) akan digunakan dalam penelitian ini. Dengan diperluasnya item pengukuran variabel *turnover intentions* yang disarankan Brierly (1999) penelitian ini dapat menemukan alasan yang lebih lengkap mengenai keputusan auditor junior untuk meninggalkan pekerjaannya. Penelitian Sweeney dan Boyle (2005) dilakukan pada periode waktu yang berbeda dari studi sebelumnya dan perubahan yang terjadi disekitar lingkungan audit selama beberapa tahun terakhir ini tampaknya memberikan dampak pada persepsi tindakan pengawasan dan kepuasan kerja.

1.2. Rumusan Masalah

Ada beberapa kelemahan yang muncul dalam penelitian sebelumnya. Misalnya, Patten (1995) menguji pengaruh tindakan supervisi terhadap kepuasan kerja auditor junior, namun dampak dari kepuasan kerja tersebut belum diteliti lebih lanjut. Sweneey dan Boyle (2005) mengembangkan penelitian Patten (1995) dengan menambahkan variabel *turnover intentions* sebagai dampak dari kepuasan kerja auditor junior. Mereka menguji pengaruh tindakan supervisi terhadap *turnover intentions* dan dimediasi oleh kepuasan kerja auditor junior. Kelemahan penelitian ini terletak pada pengukuran variabel *turnover intentions* hanya dengan menggunakan item tunggal. Sehingga masih belum bisa mengungkapkan alasan lebih lanjut mengapa auditor junior tersebut meninggalkan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan fakta-fakta empiris yang ada, peneliti mencoba meneliti kembali variabel-variabel yang terlibat yang dapat menjelaskan pengaruh tindakan supervisi terhadap *turnover* auditor junior dengan di mediasi oleh kepuasan kerja.

Atas dasar uraian di atas, maka permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah tindakan supervisi berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor junior?
2. Apakah tindakan supervisi berpengaruh terhadap *turnover intentions* auditor junior?
3. Apakah kepuasan kerja auditor junior berpengaruh langsung terhadap *turnover intentions*?

4. Apakah tindakan supervisi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intentions* auditor junior melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menemukan bukti empiris penyebab ketidakpuasan kerja yang dialami auditor junior dilihat dari aspek tindakan supervisi agar dapat mengurangi ketidakpuasan tersebut, dan menginvestigasi hubungannya dengan *turnover intentions*.

Tujuan penelitian tersebut secara khusus dirumuskan sebagai berikut:

1. Menemukan bukti empiris bahwa tindakan supervisi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) auditor junior.
2. Menemukan bukti empiris bahwa tindakan supervisi berpengaruh terhadap *turnover intentions* auditor junior.
3. Menemukan bukti empiris bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) auditor junior berpengaruh langsung terhadap *turnover intentions*.
4. Menemukan bukti empiris bahwa tindakan supervisi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intentions* auditor junior dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel *intervening*.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan kontribusi praktis bagi Kantor Auditor Publik dalam menerapkan tindakan supervisi yang dilakukan oleh supervisor terhadap kepuasan kerja auditor junior sebagai auditor independen.
2. Penelitian ini diharapkan akan dapat bermanfaat bagi para supervisor dalam hubungannya dengan tindakan supervisi yang mereka lakukan terhadap auditor junior.
3. Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam pembentukan perilaku calon auditor dalam menghadapi tantangan yang mungkin akan dihadapi.

1.5. Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan disusun dengan sistematika yang di bagi dalam 5 bab, bab I merupakan pendahuluan yang akan membahas fenomena empiris yang menjadi latar belakang penelitian. Selanjutnya bagian tersebut akan menguraikan perumusan masalah, tujuan serta manfaat penelitian yang dilakukan. Pada bagian II berisi tinjauan pustaka yang menjadi acuan pemahaman teoritis dalam penelitian ini, *review* penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran teoritis serta pengembangan hipotesis penelitian.

Bagian III akan menguraikan metode yang digunakan dalam penelitian ini, yang antara lain meliputi Desain Penelitian, Unit Analisis, Ukuran Sampel, Teknik

Sampel, Respon Rate dan Jumlah Responden, Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel dan Instrumen Penelitian, serta Teknik Analisis Data.

Bagian IV akan menguraikan tentang data penelitian, hasil penelitian dan pembahasan dari hasil penelitian. Sedangkan pada bagian V akan menguraikan kesimpulan dari hasil dan pembahasan penelitian, keterbatasan dan saran-saran terhadap pengembangan teori dan aplikasi.

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh tindakan supervisi (kepemimpinan dan mentoring, kondisi kerja dan penugasan) terhadap *job satisfaction* dan *turnover intentions* auditor junior. Penelitian ini merupakan replikasi penelitian yang dilakukan oleh Sweneey and Boyle (2005), obyek dari penelitian ini adalah auditor junior yang tersebar di Jawa Tengah dan Yogyakarta, Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan teknik *random sampling* di dalam pengumpulan data. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner pada tahun 2007. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Model (SEM)* dengan program VisualPLS (*Partial Least Square*).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan tidak satupun hipotesis yang diterima. Hipotesis 1 (kepemimpinan dan mentoring berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*), Hipotesis 2 (kepemimpinan dan mentoring berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*), hipotesis 3 (kondisi kerja berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*), hipotesis 4 (kondisi kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intentions*), hipotesis 5 (penugasan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*), hipotesis 6 (penugasan berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*), hipotesis 7 (*job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*). Seluruh hipotesis tersebut ditolak. Penelitian ini juga menemukan bukti bahwa tindakan supervisi berpengaruh langsung terhadap *turnover intentions* dan berpengaruh tidak langsung melalui *job satisfaction*.

Keywords: tindakan supervisi (kepemimpinan dan mentoring, kondisi kerja dan penugasan), *job satisfaction*, *turnover intentions*, *Structural Equation Model (SEM)*, *Partial Least Square*.