

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia adalah negara berkembang dimana persaingan bisnis sangat ketat dikarenakan telah beralihnya masa ke era globalisasi. Selain itu semakin banyaknya perkembangan dimana persaingan bisnis di sektor jasa. Salah satunya semakin banyaknya Kantor Akuntan Publik yang didirikan, menunjukkan bahwa sektor jasa sangat diminati. Kantor Akuntan Publik sebagai sebuah perusahaan profesional, nampak juga sudah semakin memasuki pada keharusan untuk memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) agar dapat memenangkan persaingan. Faktor manusia sebagai tenaga kerja selalu mempunyai kaitan yang erat dengan badan usaha (organisasi maupun perusahaan), karena manusia merupakan sumber inspirasi dan penggerak fungsi organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dijaga dengan baik, karena hal itu jika tidak dilakukan maka akan berakibat pada berkurangnya sumber daya potensial yang disebabkan keluarnya sumber daya manusia. Keluarnya sumber daya manusia (*turnover*) dan keinginan keluar (*turnover intention*) dari tempat bekerjanya sekarang dapat disebabkan oleh beberapa hal, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah.

Untuk kasus di Indonesia, fenomena intensi *turnover* disadari benar, baik oleh akademisi maupun praktisi. Berkembangnya jumlah kantor akuntan lokal yang didirikan oleh para akuntan yang sebelumnya bekerja pada kantor akuntan

publik asing atau kantor akuntan besar mendorong tingginya intensitas *turnover* staf pada kantor akuntan publik. Berkaitan dengan fenomena dan realita diatas, beberapa peneliti telah melakukan pengujian untuk meneliti faktor- faktor yang mendorong intensitas *turnover* pada kantor akuntan publik di Indonesia.

Turnover intention merupakan masalah tersendiri yang dihadapi organisasi, karena berkaitan dengan jumlah individu yang meninggalkan atau keluar dari organisasi pada periode tertentu. Sedangkan keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelangsungan hubungan dengan organisasi dan belum terwujud dalam tindakan pasti. *Turnover* (berpindah kerja) biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila dia mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkannya. *Turnover* bagi karyawan merupakan salah satu jalan keluar untuk mendapatkan keadaan yang lebih baik, namun bagi perusahaan hal ini dapat menjadi suatu kerugian sendiri, apalagi bila karyawan yang keluar tadi memiliki ketrampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu hal ini dapat menambah *cost* (biaya) untuk perekrutan dan penempatan kembali. Untuk itu perusahaan perlu menelaah lebih jauh tentang sebab- sebab seorang karyawan mempunyai intensi keluar terutama yang disebabkan dari dalam perusahaan. Dengan demikian akan tercipta kepuasan baik dari segi karyawan maupun perusahaan.

Turnover auditor memang merupakan masalah klasik yang sudah dihadapi para pengusaha sejak era revolusi industri. Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang terlalu rendah jam kerja melewati batas serta tiadanya jaminan sosial

merupakan penyebab utama *turnover* pada waktu itu. Dewasa ini masalah *turnover* sangat diperhatikan oleh pakar ekonomi dan sosial, karena ditinjau dari berbagai sisi perusahaan akan mengalami kerugian. Terlebih jika *turnover* terjadi dalam manajemen lini menengah, kerugian yang ditanggung perusahaan akan semakin membengkak.

Turnover yang terjadi merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. *Turnover* yang terjadi berarti perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja. Kehilangan ini harus diganti dengan karyawan baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan tenaga kerja siap pakai. Keluarnya karyawan berarti ada posisi tertentu yang lowong dan harus segera diisi. Selama masa lowong maka tenaga kerja yang ada kadang tidak sesuai dengan tugas yang ada sehingga menjadi terbengkalai. Karyawan yang tertinggal akan terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja, yang kemudian akan melakukan *turnover*. Hal ini jelas membawa kerugian karena itu perlu diusahakan pemecahannya. Gejala yang diamati pada karyawan yang memiliki intensi keluar selain berusaha mencari lowongan kerja dan merasa tidak kerasan bekerja di perusahaan juga memiliki gejala-gejala sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaan, pernyataan bernada negative, dan tidak mau peduli dengan perusahaan tempat dia bekerja.

Turnover auditor seharusnya dianggap sebagai perilaku yang penting, baik dari sudut pandang individu maupun sosial, karena akan berpengaruh bagi organisasi maupun individu yang bersangkutan. Tingkat *turnover intentions* yang tinggi akan menimbulkan dampak *negative* bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan melatih karyawan baru. Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memiliki pekerjaan di perusahaan lain (Toly, 2001). Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya baik itu biaya pelatihan yang sudah di investasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi dan Indriantoro, 1999).

Keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan perusahaan berhubungan dengan kepuasan kerja. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari perusahaan. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar.

Aspek kepuasan kerja merupakan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi yang timbul dari diri seseorang terhadap pekerjaannya, meliputi: pengawasan, kesempatan promosi, pekerjaan dan rekan kerja (Luthan, 1997:114) dalam Rivai (2001). Menurut Robbins (1996) mengatakan bahwa terdapat beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan rekan sekerja yang mendukung. Kepuasan kerja nampak dalam sikap positif auditor terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Auditor yang tidak terpuaskan oleh faktor- faktor yang berkaitan dengan pekerjaan nampak memiliki sikap negatif yang mencerminkan kurangnya komitmen mereka terhadap perusahaan seperti mangkir, produktivitasnya rendah, perpindahan karyawan, tingginya tingkat kerusakan, timbulnya kegelisahaan serta terjadinya tuntutan- tuntutan yang berakhir dengan mogok kerja. Oleh sebab itu penting bagi Kantor Akuntan Publik untuk memenuhi kebutuhan auditor demi tercapainya kepuasan, sehingga nantinya akan membentuk komitmen dari auditor tersebut terhadap perusahaannya. Jika Kantor Akuntan Publik telah mendapatkan komitmen auditornya, berarti Kantor Akuntan Publik telah mendapatkan auditor yang setia, berusaha keras untuk mencapai tujuan perusahaan dan percaya pada nilai- nilai Kantor Akuntan Publik. Peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan turnover yang semakin rendah. Komitmen memberikan kontribusi dalam memprediksi variabel- variabel penting organisasi yang berhubungan dengan outcomes, misalnya: *turnover intention*.

Komitmen organisasi mendapatkan perhatian dalam penanganan masalah *turnover intentions*, maka kita dapat mengetahui bahwa auditor yang mempunyai kecenderungan berpindah biasanya memiliki komitmen yang rendah, keinginan untuk keluar dapat mengarah langsung pada *turnover* nyata, orang memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan meskipun alternative pekerjaan lain tidak tersedia atau secara tidak langsung menyebabkan individu mencari pekerjaan lain yang lebih disukai. Ketatnya persaingan dalam usaha menjadikan lahan yang dikerjakan menjadi berkurang. Sehingga gaji atau upah yang diberikan juga berkurang. Alasan untuk mencari alternatif pekerjaan lain diantaranya adalah kepuasan atas gaji yang diterima. Individu merasakan adanya rasa keadilan (*equity*) terhadap gaji yang diterima sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Menurut Heneman et al 1998 dalam Rivai 2001, kepuasan gaji merupakan konstruk keputusan yang multi dimensi terdiri atas 4 sub dimensi , yaitu tingkat gaji (*pay level*), struktur pengelolaan gaji (*pay structure or administration*), peningkatan gaji (*pay raise*) dan tunjangan (*benefit*). Penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2001) mengatakan bahwa kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Hal ini kontradiksi dengan penelitian Hartono (2009) yang mengatakan bahwa kepuasan gaji dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Artanto (2010) mengatakan bahwa kepuasan gaji dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian yang dilakukan Imedianovanita

(2011) menyatakan kepuasan kerja, kepuasan gaji, komitmen organisasi mempunyai hubungan signifikan terhadap turnover intention.

Menurut penelitian Lum (1998) mengatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap turnover intention secara langsung, kepuasan gaji berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan turnover intention. Dengan banyaknya penelitian tentang *turnover intention* yang saling berkontradiksi, maka dapat disimpulkan bahwa pada umumnya kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempunyai hubungan yang erat dengan *turnover intentions*, dimana apabila kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional tinggi tidak akan menyebabkan *turnover intention* begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan paparan diatas, maka judul penelitian ini, yaitu **“FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TURNOVER INTENTION PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI SEMARANG”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengajukan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional?

3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*?
4. Apakah kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*?

1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian:

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah kepuasan gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
2. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh positif komitmen organisasional
3. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*
4. Untuk mengetahui apakah kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat :

1. Bagi Kantor Akuntan Publik

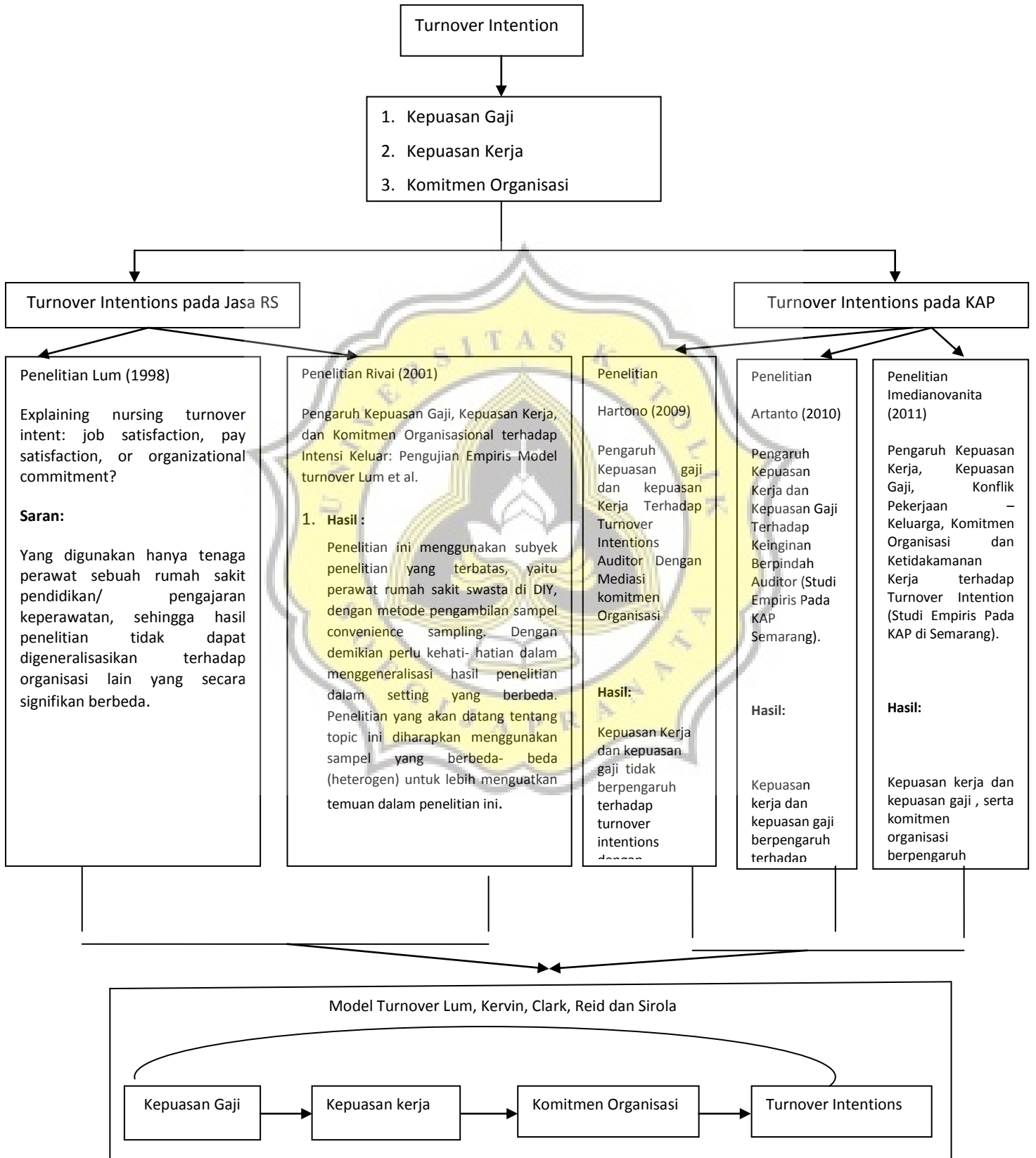
Penelitian ini diharapkan bisa sebagai masukan yang berguna bagi Kantor Akuntan Publik dalam kebijakan tingkat gaji, penerapan nilai komitmen organisasi dan kepuasan kerja sehingga mencegah *turnover intention* auditor.

2. Bagi akademis

Penelitian ini diharapkan menambah informasi dan referensi bacaan, sehingga meningkatkan pengetahuan mengenai kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.



1.4 Kerangka Pikir



1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini dibagi menjadi 5 bagian yang terdiri dari:

BAB I PENDAHULUAN

Merupakan pendahuluan memuat latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pikir penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Merupakan bab yang menyajikan landasan teori yang mendukung perumusan hipotesis. Dalam landasan teori ini akan dijabarkan mengenai kepuasan kerja, kepuasan gaji, komitmen organisasional dan keinginan berpindah (turnover intention).

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Merupakan metode penelitian yang berisi mengenai sumber dan jenis data yang akan digunakan, gambaran umum obyek penelitian, definisi dan pengukuran variabel yang diperlukan dalam penelitian ini serta metode analisis data.

BAB IV HASIL ANALISIS

Merupakan hasil analisis data yang akan menguraikan berbagai perhitungan yang diperlukan untuk menjawab permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi saran, kesimpulan, keterbatasan dan implikasi dari analisis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya.

