

## BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai faktor-faktor yang signifikan mempengaruhi *job satisfaction auditor/konsultan yang bekerja di KAP*, pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* dan peran *knowledge management* dalam memoderasi hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover intention*. *Antecedent job satisfaction* yang diuji adalah *nutrient information*, *information consciousness*, kepuasan gaji, promosi, *fringe benefit*, rekan kerja (*co-worker*), dan *communication*. Variabel kontrol yang digunakan untuk mengendalikan pengujian adalah Umur, Divisi, Jenis Kelamin, Jabatan/Level, dan Pengalaman Kerja. *Knowledge management* untuk kebutuhan penelitian ini di analisa dari sudut *nutrient information* dan *information consciousness*. *Nutrient information* adalah informasi yang berkaitan dengan umpan balik atas kinerja auditor dan informasi tentang perencanaan dan pengembangan karir auditor/konsultan di masa yang akan datang. Sedangkan *information consciousness* adalah tingkat ketersediaan informasi dan sarana untuk memperoleh informasi di KAP.

Unit analisis dari penelitian ini adalah auditor dan konsultan yang bekerja di KAP. Sumber data dalam penelitian ini adalah skor masing-masing indikator variabel yang diperoleh dari pengisian kuesioner. Kuesioner di edarkan melalui web, kurir dan pada acara pelatihan. Pengujian dibedakan pada setiap kelompok KAP yaitu KAP Big 4, Menengah dan Kecil. Pengujian dilakukan dengan *Structural Equation Modelling Lisrel*. Dengan data sebanyak 1015 responden, ringkasan hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1. Ringkasan Hasil Pengujian Model 1

Hipotesis	Hubungan	KAP KECIL	KAP MENENGAH	KAP BIG 4
H1	NI → JOBS	1,67	-1,38	-0,67
H2	IC → JOBS	2,22*	0,57	2,13*
H3	GAJI → JOBS	0,74	-0,43	-0,28
H4	PROMOSI → JOBS	2,92*	-0,69	-0,92
H5	BENEFIT → JOBS	1,07	0,031	-1,25
H6	KOM → JOBS	3,21*	0,74	-0,97
H7	REKAN → JOBS	3,00*	0,81	-1,49
	EDU → JOBS	-0,95	-0,33	1,18
	GENDER → JOBS	0,16	3,10*	1,34
	EXPERIEN → JOBS	-0,70	-0,35	1,01
	AGE → JOBS	-0,32	0,26	-1,56
	DIVISI → JOBS	0,81	0,80	0,88
	POSISI → JOBS	0,56	-0,66	-0,38

\*Signifikan pada  $\alpha = 5\%$ 

Tabel 5.2. Ringkasan Hasil Pengujian Model 2

Hipotesis	Hubungan	KAP KECIL	KAP MENENGAH	KAP BIG 4
H8	JOBS → TI	-4,59*	2,12*	3,16*
H9	JOBS*NI → TI	3,71*	-0,14	0,049
H10	JOBS*IC → TI	1,26	-2,37*	-4,90*
	EDU → TI	-0,86	-0,99	1,02
	GENDER → TI	1,02	-0,69	-0,45
	EXPERIEN → TI	-0,98	-3,33*	-2,96*
	AGE → TI	0,92	0,26	-0,89
	DIVISI → TI	-0,74	0,47	0,61
	POSISI → TI	-2,14*	1,43	2,48*

\*Signifikan pada  $\alpha = 5\%$ 

Keterangan:

JOBS	: Kepuasan Kerja
GAJI	: Gaji
PROMOSI	: Promosi
BENEFIT	: <i>Fringe Benefit</i> (Tunjangan)
REKAN	: Rekan Kerja
KOM	: Komunikasi di Kantor
NI	: <i>Nutrient Information</i>
IC	: <i>Information Consciousness</i>
EDU	: 0 : D3; 1: S1; 2: S2
GENDER	: Jenis Kelamin
AGE	: Usia
EXPERIEN	: Pengalaman Kerja (tahun)
DIVISI	: 1: Akuntansi; 2:Pajak, 3:Konsultan, 4:Lainnya
POSISI	: 1: Junior, 2: Senior, 3: Supervisor, 4: Manajer

Hasil pengujian Model-1 pada tabel 5.1 tampak bahwa pada KAP Kecil variabel *information consciousness*, promosi, komunikasi, rekan kerja yang mempunyai pengaruh terhadap *job satisfaction*. Pada KAP Menengah semua variabel belum berpengaruh pada *job satisfaction* dan pada KAP Big 4 hanya *information consciousness* yang berpengaruh pada *job satisfaction*.

Hasil pengujian Model-2 pada table 5.2 hipotesis H8 (*expected sign negative*) seperti diduga bahwa *job satisfaction* mempunyai pengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*, tetapi pada KAP Menengah dan Big 4, hubungannya adalah positif. Kondisi ini berbahaya karena terbukti semakin tinggi kepuasan kerja semakin besar keinginan untuk berpindah pekerjaan. *Nutrient information* pada KAP Kecil terbukti berperan dalam memoderasi hubungan *job satisfaction* dengan *turnover intention* sedangkan pada KAP Menengah dan Big 4 tidak terbukti. Sebaliknya *information consciousness* terbukti berperan dalam memoderasi hubungan *job satisfaction* dengan *turnover intention* pada KAP Menengah dan Big 4, tetapi tidak terbukti untuk KAP Kecil.

Tanpa mengabaikan keterbatasan *inherent*, beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari hasil pengujian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **5.1.1 KAP sebagi batu loncatan karir**

Di seluruh dunia KAP selalu dipergunakan sebagai batu loncatan bagi para sarjana baru. Kemungkinan besar karena sistem rekrutmen di KAP yang setiap tahunnya merekrut sarjana baru dalam jumlah yang besar dan memberikan pelatihan yang berkelanjutan. Pengertian batu loncatan di sini lebih banyak kepada *brand strategy* bagi staf audit dan konsultan, yaitu untuk memperoleh predikat bahwa seseorang mempunyai sekian tahun pengalaman kerja di salah satu dari KAP Big 4. Untuk memperoleh predikat tersebut harus ada yang dikorbankan, yaitu kerja keras, *long hours*, meningkatkan pengetahuan baik *hard skill* maupun *soft skill*.

Masalah ini menyebabkan *value* yang utama bagi para auditor dan konsultan terutama di tingkat junior dan senior (majoritas responden penelitian ini) adalah untuk memperoleh predikat telah berpengalaman kerja di KAP dengan

posisi yang baik. Kerja keras, *long hours* dianggap sebagai harga untuk memperoleh tujuan tersebut. Kondisi ini yang mendukung hasil pengujian model-1 tersebut diatas. Pada KAP Kecil ada variabel *information consciousness*, promosi, komunikasi, rekan kerja yang mempunyai pengaruh terhadap *job satisfaction*. Karena KAP Kecil mempunyai karakter yang berbeda dengan KAP Menengah dan Big 4. Suasana kekeluargaan dan komunikasi sangat berperan, kondisi ini sering kali dianggap sebagai tempat kerja yang nyaman. Pada KAP Big 4 hanya *information consciousness* yang dianggap para *professional staff* mempunyai pengaruh pada *job satisfaction*. Pembuktian ini sangat logis karena yang dicari oleh para staf di Big 4 selain sebagai batu loncatan, adalah pelatihan termasuk pelatihan di luar negeri, dan akses informasi, terutama informasi internasional mengenai bisnis, perkembangan standar akuntansi dan auditing. Pada KAP Menengah tidak ada satu variabel yang mempunyai pengaruh terhadap *job satisfaction*. Kemungkinan penyebabnya adalah keragaman. Dalam kelompok ini terdapat 12 KAP yang satu sama lain berbeda baik dalam jumlah staf, jumlah partner, *work-load* maupun kerja sama internasionalnya. Satu satunya kesamaan yang bisa diambil dari data Departemen Keuangan untuk tahun 2008 adalah tingkat kesibukan yang tinggi (*work load*). Kelompok KAP ini juga menjadi batu loncatan pilihan kedua (setelah Big 4) terutama bagi KAP yang beraliansi dengan *second tier* (RSM, Grant Thornton dan BDO).

Dari analisis terhadap pengujian Model -1, sebenarnya banyak pelajaran yang dapat diambil, tetapi yang terpenting adalah hal-hal apa saja yang dapat mendukung 3R (*Revenue, Risk dan Resources*) bagi KAP.

1. Persepsi KAP sebagai batu loncatan karir harus dimanfaatkan oleh setiap KAP terutama Big 4, karena kondisi ini sangat menguntungkan untuk menjaring sarjana baru dengan IPK yang tinggi dari perguruan tinggi yang bereputasi. Sarjana-sarjana baru, yang masih belum mempunyai pandangan tentang profesi apa yang akan ditekuni, pekerjaan apa yang cocok dan rancangan karir jangka panjang, biasanya memilih bekerja di KAP untuk mengisi waktu sambil mencari pengalaman melalui audit atau pekerjaan *consulting* di berbagai perusahaan dan industri. Melalui pengelolaan sumber

daya manusia yang baik, mungkin sebagian dari mereka dapat bertahan dan mengalami kecocokan minat untuk terus berkarir di profesi akuntan publik.

2. Mereka para “pelompat”, yang betul-betul memanfaatkan KAP sebagai batu loncatan karir sebenarnya adalah *high performance*. Mereka harus diperlakukan dengan istimewa jangan sampai kecewa terhadap KAP yang bersangkutan, karena mereka adalah calon-calon klien KAP. Beberapa KAP besar membentuk program alumni untuk tetap mempertahankan hubungan baik antara KAP dengan para alumninya dan antar alumni.

### 5.1.2 *Nutrient Information dan Information Consciousness*

Kedua variable ini dibahas bersama-sama karena keduanya adalah dimensi yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap *job satisfaction* dan peran *knowledge management* dalam memoderasi hubungan *job satisfaction* dan *turnover intention*.

Hasil pengujian pada Model-1 dan Model-2 menunjukkan bahwa *nutrient information* tidak mempunyai pengaruh kepada *job satisfaction* tetapi berperan sebagai variabel moderator antara *job satisfaction* dengan *turnover intention*. *Information consciousness* mempunyai pengaruh pada *job satisfaction* dan juga berperan sebagai variabel moderator antara *job satisfaction* dengan *turnover intention*.

*Nutrient information* tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja auditor baik di KAP Big 4, Menengah maupun kecil. Hal ini mungkin disebabkan karena metode dan proses evaluasi hanya dilakukan pada akhir tahun, bukan pada setiap proyek (penugasan). Evaluasi tahunan dilakukan hanya untuk tujuan penentuan kenaikan pangkat, informasi penting yang diterima oleh para auditor/konsultan dari evaluasi tersebut adalah naik pangkat atau tidak naik pangkat bukan umpan balik untuk meningkatkan kinerja. Kondisi ini menyebabkan para auditor/konsultan terutama ditingkat junior dan senior menganggap atau memaknai evaluasi itu sebagai suatu rutinitas tahunan saja dan bukan sebagai suatu umpan balik atas kinerja mereka. Semua staf profesional sebenarnya sudah bekerja keras dan baik karena kesadarannya sendiri maupun

karena tuntutan pekerjaan mereka selalu mengembangkan pengetahuannya dengan cara memperoleh dan mempelajari informasi yang baru atau yang mutakhir (*current information*). Hal ini bagi mereka adalah suatu konsekuensi dari suatu tugas dan tidak mempunyai relevansi terhadap *job satisfaction*. Kondisi ini baru mempunyai hubungan sebab akibat dengan kepuasan kerja apabila ada umpan balik (*feedback*) dari atasannya. Kepuasan kerja bukan terjadi karena kesuksesan dari serangkaian proyek atau tugas yang telah diselesaikan, kepuasan kerja timbul untuk setiap tugas yang dikerjakan. Oleh karena itu evaluasi atas setiap tugas atau proyek menjadi sangat penting (*project/engagement review*) dan harus dilakukan segera setelah suatu tugas atau proyek selesai. Pada *review* tersebut pihak yang mengevaluasi dan yang dievaluasi masih hangat ingatannya atas pekerjaan yang baru saja selesai. Tingkat objektivitas tinggi di kedua belah pihak, sehingga umpan balik yang diterima dari atasan dianggap sebagai nutrisi. Umpan balik kadang-kadang diperoleh dari kliennya, apabila tidak ada proses evaluasi yang baik dari KAP, umpan balik dari klien cukup berbahaya. Karena puncak kepuasan staf terjadi apabila kliennya menawarkan pekerjaan yang dianggap lebih menjanjikan dan dengan tawaran imbalan yang jauh lebih baik.

*Information consciousness* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja staf akuntan publik di KAP Kecil dan Besar, tapi tidak berpengaruh di KAP Menengah. Hal ini disebabkan karena di KAP Big 4 sarana tersebut memang telah tersedia dengan sangat baik. Di KAP kecil, *information consciousness* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena hubungan para partner dengan stafnya lebih akrab karena lebih sering bertemu, sehingga para staf profesionalnya dapat langsung berkonsultasi dengan partner, baik untuk kebutuhan informasi maupun mencari solusi untuk suatu masalah. Dua faktor yang dapat digunakan untuk mengukur *Information consciousness*. Faktor pertama mengenai tingkat kerumitan pemahaman informasi sebagai suatu sumber daya. Faktor kedua adalah tersedianya fasilitas yang mudah diakses untuk memperoleh informasi. Teori kelangkaan berlaku disini artinya informasi yang rumit mempunyai nilai yang tinggi. Bila informasi tidak rumit untuk dipahami dan aksesnya mudah diperoleh adalah hal yang biasa yang tidak memberikan kepuasan. Kepuasan kerja akan terjadi bila untuk informasi yang rumit KAP memfasilitasi stafnya untuk dengan

mudah memperoleh dan memahami informasi tersebut. Yang dibutuhkan oleh para staf adalah tersedia pelatihan dan kemudahan akses informasi serta tersedianya ahli atau pakar yang bisa diajak konsultasi untuk membahas masalah yang rumit.

Pada penelitian ini, *information consciousness* yang diukur dengan tiga dimensi (pelatihan, kemudahan mengakses informasi dan adanya kebijakan yang mendorong/memotivasi untuk memberikan *professional service* yang terbaik bagi kliennya serta partisipasi aktif dengan organisasi profesi) terbukti berperan dalam mengurangi *turnover intention* di KAP Big 4 dan Menengah.

## **5.2 Implikasi Hasil Penelitian**

### **5.2.1 Akuntan Publik dan Kantor Akuntan Publik.**

*Nutrient information* (umpan balik atas kinerja dan informasi dari atasan tentang perencanaan dan pengembangan karir) harus ada pada setiap profesional karena mereka setiap saat dituntut untuk meningkatkan kualitasnya. Setiap KAP harus mendesain dan mengimplementasikan suatu sistem yang mampu menjaring umpan balik dari stafnya. Sehingga para staf mengetahui kekurangannya dan tindakan apa yang harus dilakukan untuk menutup kekurangan tersebut serta mengembangkan kompetensinya.

Para partner harus memiliki *information consciousness* yaitu kesadaran untuk menyediakan sarana informasi, melakukan pelatihan, memotivasi para stafnya untuk dengan kesadarannya sendiri berkomunikasi dan berdiskusi dengan atasan atau para ahli baik yang tersedia didalam organisasi KAP maupun yang ada diluar KAP. Bila proses ini terjadi dengan baik akan sangat membantu 3R (*Revenue, Risk & Resources*) yang akan memberikan keunggulan daya saing KAP tersebut. Artinya setiap klien akan melihat KAP tersebut bukan saja hanya menyelesaikan auditnya saja, tetapi memberikan nilai tambah bagi klien tersebut. Golnya adalah klien bersedia membayar *fee* yang layak karena merasa memperoleh nilai tambah, proses audit/konsultasi dilakukan dengan efisien dan staf memperoleh kepuasan kerja. Kondisi ini akan menciptakan *profit* yang baik,

yang dapat dipergunakan untuk memelihara atau melakukan berbagai *inducement* untuk menahan staf yang *high performance*.

Hipotesis penelitian ini disusun didasarkan pada teori-teori yang memadai, sedangkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa banyak hipotesis yang tidak terbukti. Apakah artinya hipotesis yang salah, atau banyak KAP yang belum menyadari pentingnya *knowledge management*. Tanpa mengabaikan keterbatasan penelitian, penelitian ini memberikan informasi bahwa *knowledge management* belum dipahami atau belum diselenggarakan dengan sempurna. Suksesnya para auditor-auditor terutama di KAP non Big 4, saat ini kemungkinan besar lebih banyak karena usahanya sendiri saja. Artinya masih banyak ruang kosong yang bisa dimanfaatkan oleh KAP di Indonesia untuk meningkatkan kompetensi stafnya sekaligus kepuasan kerja mereka yang akan menurunkan *staff turnover*. Pengembangan profesi akuntan publik di Indonesia menjadi tanggung jawab bersama.

### 5.2.2 Institut Akuntan Publik Indonesia

Di Indonesia terdapat 373 KAP yang kecil, masing-masing kantor tidak akan bisa mempunyai sumber daya seperti Big 4 atau *Second Tier* untuk mengembangkan sumber daya manusianya. Hal ini merupakan tugas berat bagi IAPI untuk memfasilitasi supaya kelompok KAP Kecil dapat meningkatkan sumber daya manusianya. Fasilitasi tersebut untuk jangka pendek dapat berbentuk:

- i. Bersama-sama dengan konsultan dan bekerja sama dengan seluruh KAP Kecil membentuk suatu model pengelolaan sumber daya manusia yang cocok bagi KAP kecil;
- ii. Melakukan pelatihan dan *workshop* untuk implementasi model tersebut;
- iii. Membentuk *repository knowledge management system*, yang dapat diakses dan dimanfaatkan oleh KAP kecil;
- iv. Pelatihan *soft skill* untuk mengembangkan kemampuan komunikasi, presentasi bagi para professional staf KAP Kecil.

Untuk jangka panjang, IAPI dapat bekerja sama dengan pemerintah dan institusi pendidikan untuk melakukan penelitian, hasil penelitian tersebut dapat merupakan acuan untuk menyusun proposal ke World Bank guna membantu perkembangan profesi akuntan publik di Indonesia

### 5.2.3 Regulator

Departemen Keuangan dalam hal ini Bapepam dan PPAJP sebagai regulator, pembina dan pengawas.

Sistem pengendalian mutu KAP (IAI, 2001), mengharuskan adanya sistem penugasan personel, konsultasi, supervisi, pemekerjaan (*hiring*), pengembangan profesional dan promosi. Hal ini berhubungan dengan *job satisfaction* dan *knowledge management*. Pembinaan jangan terbatas pada masalah *hard skill* saja, tetapi harus meliputi masalah pengelolaan sumber daya manusia meliputi pengembangan *knowledge management*

Pengawasan jangan hanya berakhir dengan pemberian sanksi, tetapi seawal mungkin diperiksa sistem pengendalian mutu KAP, dan bagi KAP yang belum memiliki sistem pengendalian mutu yang memadai harus diperlakukan khusus sampai bisa mendesain dan mengimplementasikan sistem pengendalian mutu untuk KAPnya. Pelanggaran standar akuntansi, standar audit dan etika kemungkinan besar karena lemahnya sistem pengendalian mutu

Regulasi untuk akuntan publik dan KAP harus bisa memotivasi perkembangan KAP di Indonesia, termasuk regulasi tentang persyaratan untuk bisa memperoleh izin praktik.

### 5.3 Keterbatasan

Studi ini memiliki keterbatasan yang melekat (*inherent limitation*) pada data yang diperoleh melalui kuesioner, karena mungkin ada perbedaan persepsi antara peneliti dan responden penelitian. Meskipun telah dicoba untuk diminimalkan dengan melakukan uji pendahuluan, namun keterbatasan ini akan tetap ada dalam penelitian yang menggunakan data primer.

Untuk studi yang akan datang, dapat dilakukan memperbanyak jumlah responden terutama dari KAP Menengah dan memperluas karakteristik responden. Kemudian diharapkan dapat mengidentifikasi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi *job satisfaction*. Penelitian ini menggunakan instrumen yang dibuat di Amerika Serikat dan Australia sehingga mungkin saja dapat mempengaruhi relevansi penelitian.

#### 5.4 Saran

Bagi penelitian selanjutnya hendaknya memasukkan variabel-variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti *mentoring*, konflik peran, gaya kepemimpinan, budaya, karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan dan lain lain. Ada banyak cara pengukuran *job satisfaction*, pada penelitian ini *job satisfaction* hanya diukur dengan 4 pernyataan, maka dapat dicoba pengukuran *job satisfaction* yang lain. Pada penelitian ini hubungan *job satisfaction* dan *turnover intension* berbeda antara KAP Menengah dan KAP Besar dengan KAP Kecil. Dapat dilakukan pengujian lebih jauh dengan memasukkan *variable performance* sebagai *variable moderasi*. Penelitian akan lebih representatif apabila selain menggunakan kuesioner juga melakukan wawancara sehingga dapat dibandingkan hasilnya.