



UNIVERSITAS INDONESIA

**Penerapan Intervensi *Flexible Working Arrangement (FWA)* dan  
*Community of Practice (CoP)* untuk Menurunkan Tingkat Pengunduran  
Diri Karyawan di Kantor Akuntan Publik (KAP) ABC & Rekan**

***Implementation of Flexible Working Arrangement (FWA) and  
Community of Practice (CoP) Interventions to Reduce Level of Staff  
Turnover in Public Accounting Firm (KAP) ABC & Rekan***

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan

DWI WAHYU DARYOTO

1006742264

FAKULTAS PSIKOLOGI

PROGRAM STUDI PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI

*HUMAN CAPITAL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT*

DEPOK

JUNI 2012

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Dwi Wahyu Daryoto

NPM : 1006742264

Tanda Tangan :



Tanggal : 25 Juni 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Dwi Wahyu Daryoto

NPM : 1006742264

Program Studi : Ilmu Psikologi

Peminatan : Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management*

Judul Tesis : Penerapan Intervensi *Flexible Working Arrangement (FWA)* dan *Community of Practice (CoP)* untuk Menurunkan Tingkat Pengunduran Diri Karyawan di Kantor Akuntan Publik (KAP) ABC & Rekan

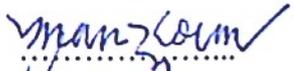
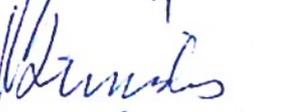
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management*, Universitas Indonesia, pada hari Senin, 25 Juni 2012

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing Tesis : Prof. Dr. Mochamad Enoch Markum

Ketua Sidang/Penguji I : Dr. Rudolf Woodrow Matindas

Penguji II : Adi Respati, S.Psi., M.Si

  
.....  
  
.....  
  
.....

Depok, 25 Juni 2012

Ketua Program Studi  
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

  
Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi  
NUP. 0806050140

Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia



  
Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy  
NIP. 194904031976031002

## UCAPAN TERIMA KASIH

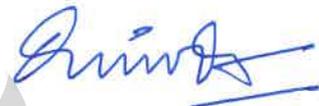
Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management*, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak sejak masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangat sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1). Prof. Dr. Mochamad Enoch Markum selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dalam mengarahkan saya, , dan memberikan semangat selama proses penyusunan tesis ini;
- (2). Seluruh pimpinan dan manajemen kunci Kantor Akuntan Publik (KAP) ABC & Rekan yang telah bersedia untuk diteliti dan banyak membantu dalam penyediaan data dan informasi yang saya perlukan dalam penyusunan tesis ini;
- (3). Para staf auditor KAP ABC & Rekan yang dengan sukarela memberikan respon atas kuisioner yang diberikan dan memberikan informasi yang berharga untuk proses penulisan tesis ini;
- (4). Para anggota tim *Human Capital* KAP ABC & Rekan yang telah membantu memberikan informasi yang sangat berguna untuk kelengkapan data penulisan tesis ini;
- (5). Seluruh anggota keluarga yang selalu memberikan dukungan dan semangat selama masa perkuliahan sampai dengan penyelesaian penulisan tesis ini;
- (6). Para pengajar perkuliahan yang telah memberikan inspirasi, membuka wawasan, dan tak kenal lelah dalam memberikan ilmu bagi saya, Ir. Rudy Siahaan PGD., M.M., Dr. Rudolf Woodrow Matindas, Prof. Dr. Andreas Budihardjo, Ir. Gerhard Rumeser MHRM, Mirawati Purnama M.Si, V. Winarto Ph.D., Dr. Wilman Dahlan Mansoer M.Org.Psy, Corina Riantoputra, PhD., Ir. Rudy Marianto Kaharmen M.M., Adi Respati, S.Psi., M.Si serta pengajar-pengajar lainnya yang tidak bisa saya tuliskan satu per satu;

- (7). Teman-teman angkatan HCKM8 yang telah ikhlas berbagi pengetahuan, meluangkan waktu, saling memberikan semangat, dan dukungan selama masa perkuliahan dan penulisan tesis ini; dan
- (8). Para tenaga pendukung di Fakultas Psikologi yang memberikan dukungan selama masa perkuliahan sampai dengan penyusunan tesis ini;

Akhir kata, saya berharap Allah SWT membalas segala kebaikan, bantuan, bimbingan, dan dukungan yang telah diberikan oleh semua pihak. Semoga tesis ini dapat membawa manfaat bagi perusahaan, praktisi manajemen pengetahuan, dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Depok, 25 Juni 2012



Dwi Wahyu Daryoto

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK  
KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dwi Wahyu Daryoto

NPM : 1006742264

Program Studi : Ilmu Psikologi

Peminatan : Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management*

Fakultas : Psikologi

Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Penerapan Intervensi *Flexible Working Arrangement (FWA)* dan *Community of Practice (CoP)* untuk Menurunkan Tingkat Pengunduran Diri Karyawan di Kantor Akuntan Publik (KAP) ABC & Rekan**

Beserta instrument/desain/perangkat (jika ada). Berdasarkan Persetujuan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar tanpa paksaan dari pihak manapun.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 25 Juni 2012

Yang membuat pernyataan,



(Dwi Wahyu Daryoto)

## ABSTRAKSI

Nama : Dwi Wahyu Daryoto

Program Studi : Magister Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Human Capital and Knowledge Management

Judul : Penerapan Intervensi *Flexible Working Arrangement (FWA)* dan *Community of Practice (CoP)* untuk Menurunkan Tingkat Pengunduran Diri Karyawan di Kantor Akuntan Publik (KAP) ABC & Rekan

Penelitian tesis ini dilakukan di Kantor Akuntan Publik (KAP) ABC & Rekan, sebuah perusahaan penyedia jasa profesional di bidang akuntansi dan auditing. Kredensial perusahaan adalah karyawan dengan pengetahuan baik eksplisit maupun *tacit*. Tingkat pengunduran diri auditor yang tinggi merupakan ancaman yang bisa mengganggu proses pencapaian sasaran usaha maupun keberlanjutannya. Faktor penyebab utama tingkat pengunduran diri yang tinggi adalah tekanan waktu (*time pressure*) dan gaya supervisi (*supervisory style*). Agar tingkat pencapaian laba (*profitability*) dan keberlanjutan (*sustainability*) tidak terganggu maka perlu dilakukan intervensi untuk menurunkan tingkat pengunduran diri. Program intervensi untuk mengatasi efek negatif tekanan waktu dan gaya supervise adalah program *flexible working arrangement* dengan memanfaatkan keunggulan teknologi jejaring dan program berbagi pengetahuan dari para tokoh sentral melalui *Community of Practice (CoP)*. Kedua program intervensi ini menggunakan pendekatan double-loop learning sehingga hasil program dapat diperoleh dengan maksimal dan dalam waktu jangka pendek.

Kata kunci: stresor kerja, kelelahan kerja, ketidakpuasan kerja, keinginan mengundurkan diri, manajemen pengetahuan, berbagi pengetahuan, *flexible working arrangement*, *community of practice*.

## **ABSTRACT**

*Name : Dwi Wahyu Daryoto*

*Program Study : Magister of Applied Psychology Majoring Human Capital and Knowledge Management*

*Title : Implementation of Flexible Working Arrangement (FWA) and Community of Practice (CoP) Interventions to Reduce Level of Staff Turnover in Public Accounting Firm (KAP) ABC & Rekan.*

*This thesis research conducted at the Public Accounting Firm (KAP) ABC & Rekan, a professional services firm in accounting and auditing. The company's credentials are employees with both explicit and tacit knowledge. Levels of high auditor resignation is a threat that could disrupt the process of achieving business objectives and its sustainability. The main factors causing the high rate of resignation is time pressure and the supervisory style. In order to achieve the level of profitability and sustainability is not disturbed, it is necessary to intervene to reduce the level of resignation. Intervention programs to overcome the negative effects of time pressure and supervisory style is flexible working arrangement with the program take advantage of technology network and knowledge-sharing program of the central figure through the Community of Practice (CoP). Both of these intervention programs using a double-loop learning approach so that results can be obtained with a maximum program result and in the short term period.*

*Key words: job stressors, job burnout, job dissatisfaction, turnover intention, knowledge management, knowledge sharing, flexible working arrangements, community of practice.*

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pernyataan Keaslian .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Ucapan Terima Kasih .....	iv
Pernyataan Persetujuan Publikasi Tesis untuk Kepentingan Akademis .....	vi
Abstraksi .....	vii
<i>Abstract</i> .....	viii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Pendahuluan .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
1.4 Metode dan Cakupan Bahasan .....	7
1.5 Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB 2 TINJAUAN TEORETIS</b> .....	<b>9</b>
2.1 Stres .....	9
2.1.1 Penyebab Stres Kerja ( <i>Job Stressors</i> ) .....	10
2.1.2 Lingkup Kerja ( <i>Job Scope</i> ) .....	12
2.1.3 Tekanan Waktu ( <i>Time Pressure</i> ) .....	12
2.1.4 Kelebihan Beban Kerja Kualitatif ( <i>Qualitative Work Overload</i> ) .....	12
2.1.5 Kelebihan Beban Kerja Kuantitatif ( <i>Quantitative Work Overload</i> ) .....	13

2.1.6	Gaya Supervisi ( <i>Supervisory Style</i> ) .....	13
2.2	Kelelahan Kerja ( <i>Job Burnout</i> ) .....	14
2.3	Ketidakpuasan Kerja ( <i>Job Dissatisfaction</i> ) .....	14
2.4	Keinginan Mengundurkan Diri ( <i>Turnover Intentions</i> ) .....	15
2.5	Hubungan antara Stresor Kerja, Kelelahan Kerja, Ketidakpuasan Kerja dan Keinginan Mengundurkan Diri .....	15
2.6	Manajemen Pengetahuan ( <i>Knowledge Management</i> ) .....	16
2.7	Perubahan dan Desain Organisasi ( <i>Organisational Design and Change</i> ) .....	17
2.8	Pengetahuan dan Jejaring ( <i>Knowledge and Network</i> ) .....	18
2.9	Pembelajaran Organisasi dan Manajemen Pengetahuan ( <i>Organisational Learning and Knowledge Management</i> ) .....	18
2.10	Manajemen Pengetahuan dalam Perusahaan Penyedia Jasa Profesional .....	19
2.11	Teori Tahapan Perubahan Lewin .....	21
2.12	Intervensi Mengurangi Tingkat Pengunduran Diri Staf Melalui Manajemen Pengetahuan .....	22
<b>BAB 3 RANCANGAN METODE PENELITIAN</b> .....		<b>24</b>
3.1	Metode dan Ruang Lingkup Penelitian .....	24
3.2	Pertanyaan Penelitian .....	24
3.3	Pembuatan Instrumen .....	25
3.4	Analisis Data .....	26
3.4.1	Data Primer .....	26
3.4.2	Data Sekunder .....	26
3.5	Cakupan Responden .....	27
3.6	Metode Pemilihan Intervensi .....	27
3.7	Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas .....	28
<b>BAB 4 HASIL DAN INTERPRETASI</b> .....		<b>30</b>
4.1	Analisis Hasil Pengolahan Data Statistik .....	30
4.1.1	Jalur I: Hubungan Masing-Masing Stresor Kerja ke Kelelahan Kerja .....	30
4.1.2	Jalur II: Hubungan Masing-Masing Stresor Kerja dan Kelelahan Kerja ke Ketidakpuasan Kerja .....	31
4.1.3	Jalur III: Hubungan Kelelahan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja ke Keinginan untuk Mengundurkan Diri .....	32

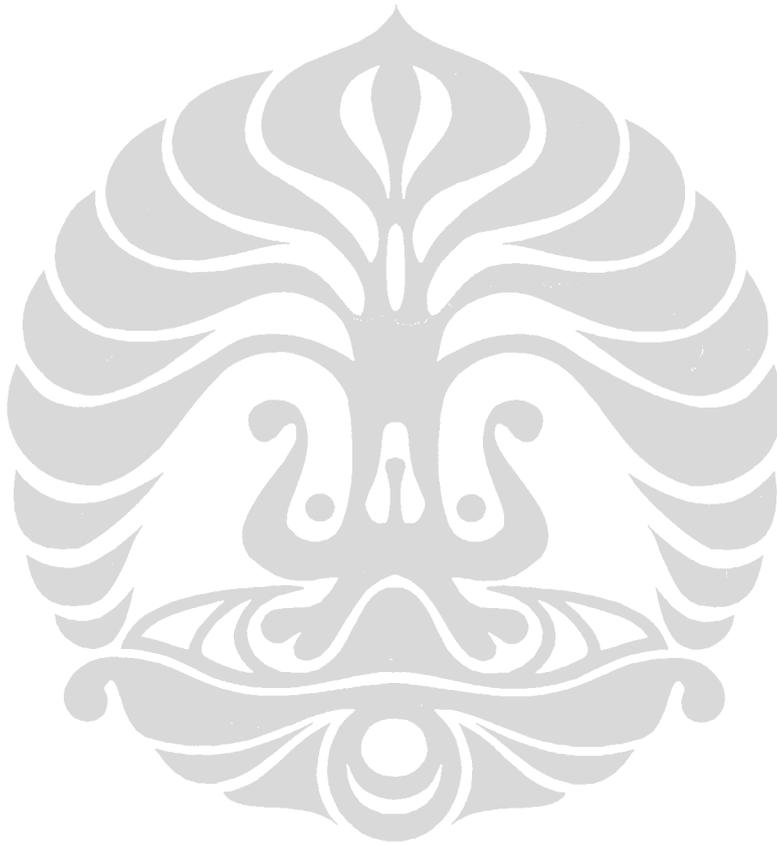
4.2	Analisis Data Demografi .....	33
4.3	<i>Focus Group Discussion (FGD)</i> .....	35
4.4	Usulan Alternatif Solusi .....	36
4.4.1	Perubahan Strategi Bisnis .....	36
4.4.2	Penambahan Jumlah Auditor Secara Signifikan .....	37
4.4.3	Penerapan <i>Flexible Working Arrangement</i> .....	37
4.4.4	Mengidentifikasi dan Membentuk Komunitas Alumni KAP ABC & Rekan.....	38
4.4.5	Program Berbagi Pengetahuan Eksplisit dengan Klien .....	38
4.4.6	Program <i>Community of Practice (CoP)</i> untuk Berbagi Pengetahuan <i>Tacit</i> .....	39
BAB 5 SIMPULAN DAN REKOMENDASI .....		42
5.1	Simpulan .....	42
5.2	Rekomendasi Program Intervensi dan Perubahan .....	43
5.2.1	<i>Flexible Working Arrangement</i> .....	43
5.2.2	Program <i>Community of Practices (CoP)</i> untuk Berbagi Pengetahuan <i>Tacit</i> dan Pengembangan Kepemimpinan .....	48
5.2.2.1	Mengubah <i>status quo – unfreezing</i> .....	49
5.2.2.2	Perubahan ke arah yang dituju ( <i>Movement to a desired end state</i> ) .....	50
5.2.2.3	Membakukan perubahan baru yang telah dibuat ( <i>Refreezing</i> ) .....	51
DAFTAR PUSTAKA .....		52

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Angka Pengunduran Diri Staf KAP ABC & Rekan 2008-2011 .....	2
Tabel 1.2	Hasil <i>Global People Survey</i> KAP ABC & Rekan 2008 - 2011 .....	3
Tabel 1.3	Pernyataan Dalam <i>Global People Survey</i> (GPS)ABC Global.....	3
Tabel 1.4	Biaya untuk Mendapatkan Seorang Auditor di Amerika Serikat .....	5
Tabel 2.1	<i>Worksite Stressor</i> .....	11
Tabel 3.1	Hasil <i>Cronbach's Alpha</i> .....	29
Tabel 4.1	Hubungan Masing-Masing Stresor Kerja ke Kelelahan Kerja .....	31
Tabel 4.2	Hubungan Masing-Masing Stresor Kerja dan Kelelahan kerja terhadap Ketidakpuasan Kerja .....	31
Tabel 4.3	Hubungan Kelelahan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja terhadap Keinginan Mengundurkan Diri.....	32
Tabel 4.4	<i>Crosstabs</i> Data Demografi dengan Kelelahan Kerja .....	34
Tabel 4.5	<i>Crosstabs</i> Data Demografi Dengan Keinginan untuk Mengundurkan Diri .....	34
Tabel 5.1	Tipe <i>Flexible Working Arrangements</i> .....	45

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Hubungan antara Stresor Kerja, Kelelahan Kerja, Ketidakpuasan Kerja dan Keinginan Mengundurkan Diri .....	15
Gambar 2.2	Hubungan Antara <i>Organizational Learning</i> dan <i>Knowledge Management</i> .....	19



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.1	Struktur Organisasi KAP ABC & Rekan .....	56
Lampiran 1.2	Visi, Budaya, dan Sasaran Usaha ABC Indonesia .....	57
Lampiran 1.3	Rincian Sistem Manajemen Pengetahuan di KAP ABC & Rekan .....	59
Lampiran 1.4	Fokus Tesis Penelitian di KAP ABC & Rekan .....	61
Lampiran 2	Hasil Survei Gaji tahun 2011 .....	62
Lampiran 3.1	Skor hasil <i>Execution Quptient</i> (xQ) .....	63
Lampiran 3.2	Tiga Kendala Organisasi Berdasarkan Survei xQ .....	64
Lampiran 4	Model SECI – Nonaka dan Takeuchi .....	65
Lampiran 5	Model Sveiby – Sepuluh Strategi Konversi Pengetahuan untuk Penciptaan Nilai .....	66
Lampiran 6	Hasil <i>Upward Feedback</i> 2012 .....	67
Lampiran 7	Hasil Uji Validitas dan Realibilitas.....	72
Lampiran 8	Data Demografi Responden.....	73
Lampiran 9	Data Analisis Jalur: Tabel Model Summary, Tabel Analysis of Variance (ANOVA), dan Bagan Hubungan.....	76
Lampiran 10	Rincian Program Intervensi .....	79

# BAB 1

## PENDAHULUAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai latar belakang yang mendasari dilaksanakannya penelitian, identifikasi masalah yang terjadi di perusahaan, tujuan dan manfaat penelitian, metode dan cakupan bahasan, dan sistematika penulisan.

### 1.1 Pendahuluan

Tesis ini akan menguraikan persoalan tingkat pengunduran diri staf (*staff turnover*) yang tinggi dari Kantor Akuntan Publik (KAP) ABC & Rekan, sebuah perusahaan jasa *assurance/audit* global dengan lebih dari 600 auditor, yang memiliki tingkat pengunduran diri auditor rata-rata 25,4% selama empat tahun terakhir. Kredensial suatu perusahaan penyedia jasa profesional, seperti KAP terletak pada modal intelektual, sebagai akumulasi dari pengetahuan, pengalaman, pemahaman, hubungan, proses, inovasi, dan penemuan (Daft, 2010, hal. 313), sehingga firma semacam itu harus mencari cara agar para *thought leaders* (*partners* dan *experts*), staf senior, seperti manajer dan auditor senior, dan staf auditor junior dapat memberikan layanan jasa terbaik dan berkelanjutan (*sustainability*) bagi klien. Selain itu, kesinambungan karir para auditor perlu dijaga dan diperhatikan agar tujuan profitabilitas firma tercapai.

KAP ABC & Rekan adalah satu dari tiga perusahaan Indonesia yang memakai identitas ABC. Selain KAP ABC & Rekan, identitas tersebut dipakai oleh dua perusahaan yang lain yaitu ABC Perpajakan (*tax practice*) dan ABC Advorori (*advisory practice*). Identitas organisasi ABC adalah “menciptakan nilai dan membangun kepercayaan” (*create value, build trust*). Sebagai *self-referential belief* dan menjawab apa jenis organisasi ini (Corinaputra, 2010) ABC selalu mengkomunikasikan identitasnya ke dalam dan ke luar bahwa firma ini membantu para klien menyelesaikan masalah bisnis yang kompleks, dengan mengkombinasikan pola pikir global dengan keahlian dan pemahaman lokal. ABC, sebagai organisasi yang berbasis pengetahuan, menggunakan jaringan, pengalaman, dan pemahaman bisnis global dan lokal untuk membangun kepercayaan dan menciptakan nilai untuk kliennya. Profil (struktur organisasi, visi, budaya, rincian sistem manajemen pengetahuan, dan sasaran usaha) ABC Indonesia ada di lampiran 1.

Produk sebuah KAP adalah pengetahuan dari staf dan saluran distribusi produk tersebut adalah hubungan antara staf dengan klien (The Economist, 2007). Karena itu pengunduran diri staf perlu dikelola dengan baik dengan mengenali penyebab intensi

mengundurkan diri agar intervensi dengan pendekatan manajemen pengetahuan dapat dilakukan, berupa: 1) dapat mencegah staf untuk mengundurkan diri dari pekerjaan, dan 2) dapat membantu mentransfer pengetahuan mereka, jika staf tetap mundur.

Meski secara umum KAP sudah menerapkan berbagai praktik yang baik dalam manajemen pengetahuan, profesi auditor adalah salah satu profesi dengan tingkat pengunduran diri tinggi. Di Singapura, tingkat pengunduran diri staf di KAP empat terbesar (*big four*) rata-rata 40% setahun (Fung, 2011). Menurut The Economist (2007), pengunduran diri staf KAP secara internasional berkisar 15-20% per tahun, sementara pada industri lain yang setara seperti keuangan, hanya sekitar 5%.

Tabel 1.1  
Angka Pengunduran Diri Staf KAP ABC & Rekan 2008-2011

Tahun	Tingkat Pengunduran Diri Staf
2008	21.8%
2009	28.2%
2010	33.2%
2011	18.5%
Rata-Rata	25.4%

Sumber: KAP ABC & Rekan (2012)

Ini menjadi perhatian yang serius dari KAP ABC & Rekan, karena rata-rata tingkat pengunduran diri staf tahun 2008-2012 adalah 25,4% (lihat Tabel 1.1). Ini menyebabkan kesulitan bagi perusahaan untuk melakukan penetrasi pasar, sesuai dengan target pertumbuhan bisnis yaitu untuk tumbuh minimal 22% per tahun dan meraih pendapatan dua kali lipat pada tahun 2016 dari tahun dasar (*base year*) 2011, sehingga pendapatan mencapai kurang lebih US\$ 100 juta. Target tersebut mempunyai dampak pada kenaikan jumlah staf dari sekitar 600 orang menjadi sekitar 1200 orang. Pengunduran diri staf pada semua tingkatan menyebabkan hubungan kerja dengan klien bisa terganggu dan target bisnis bisa meleset. Klien akan merasa tidak puas karena staf audit yang sering berganti dari tahun ke tahun. Klien mengatakan bahwa terjadi ketidakefisienan proses karena harus menjelaskan kembali proses bisnis kepada staf audit yang baru. Pengunduran diri staf yang tinggi juga menimbulkan biaya langsung, seperti biaya rekrutmen dan biaya pelatihan, maupun tidak langsung, seperti biaya oportunitas karena waktu tunggu untuk mendapatkan auditor pengganti, dan tidak diterimanya suatu penugasan karena jumlah staf yang kurang.

Sejak 2002 ABC Global menyelenggarakan *Global People Survey* untuk mengetahui persepsi auditor ABC mengenai kondisi kerja, dalam bentuk pernyataan positif (sebanyak 41 butir untuk tahun 2011), dimana auditor diminta untuk memilih Setuju, Netral, atau Tidak

Setuju. Hasilnya dijadikan bahan untuk perbaikan budaya perusahaan, dan diantaranya melacak jejak perbaikan dari tahun ke tahun. Menarik bahwa persepsi Positif (“Setuju” naik dari tahun ke tahun, lihat Tabel 1.2), yang berarti ada peningkatan, tetapi tidak berbanding lurus dengan turunnya angka pengunduran diri staf (Tabel 1.1).

Tabel 1.2  
Hasil *Global People Survey* KAP ABC & Rekan 2008 - 2011

Tahun	Pernyataan	Setuju	Netral	Tidak Setuju
2008	Pernyataan yang diformulasikan dalam bentuk positif	61.6%	27.6%	10.9%
2009		68.9%	22.6%	8.5%
2010		69.5%	22.8%	7.6%
2011		71.9%	22.4%	5.8%

Sumber: ABC Indonesia, 2012

Contoh pernyataan dari *Global People Survey* 2011 ada di Tabel 1.3.

Tabel 1.3  
Contoh Pernyataan Dalam *Global People Survey* (GPS) ABC Global

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The learning and education I receive at ABC has adequately prepared me for the work I do.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ABC provides resources and tools that make it easy to draw on the wider knowledge available within ABC.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>I receive constructive feedback on my performance.</i></li> <li>• <i>I am involved in decisions that affect my work.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>I understand the core service behaviours and they are supported in my team.</i></li> <li>• <i>The people I work with actively promote and demonstrate ethical behaviour consistent with the Global Code of Conduct together with the Code of Conduct of my firm.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>My total rewards (remuneration and benefits) fairly recognise my contributions.</i></li> <li>• <i>In the last 3 months I have had a meaningful conversation with my coach about my future in terms of developing and progressing in my career</i></li> <li>• <i>I expect (plan) to be working at ABC 12 months from now.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The people I work for are considerate of my life outside of work.</i></li> <li>• <i>My team has a coaching champion who communicates and discusses issues with the team on a regular basis.</i></li> <li>• <i>I have the opportunity to work on challenging assignments that contribute to my development.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The results of last year's Global People Survey have been communicated to me.</i></li> <li>• <i>I have had the opportunity to discuss the results of last year's Global People Survey.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Territory leadership has taken action based on results from last year's Global People Survey.</i></li> <li>• <i>Results from last year's Global People Survey have been used to make improvements in my business unit.</i></li> </ul>

Sumber: ABC Indonesia, 2012

Hasil dari GPS menunjukkan bahwa selama empat tahun terakhir masalah terbesar mencakup remunerasi yang tidak sesuai, *coaching/supervisory style*, kelebihan beban kerja, dan tekanan waktu (*time pressure/deadline*). Dalam analisis masalah untuk penulisan tesis ini, permasalahan rendahnya remunerasi dikesampingkan, karena berdasarkan data sekunder hasil survei yang dilakukan oleh konsultan independen menunjukkan bahwa tingkat gaji dan remunerasi masih kompetitif di tingkat auditor junior dan lebih tinggi di tingkat senior manajer keatas dibandingkan baik dengan kompetitor maupun industri sejenis (Lampiran 2).

Pada tahun 2010, mengadakan survei *Execution Quotient (xQ)* yang dilakukan oleh konsultan independen. Survei tersebut ditujukan untuk mengetahui tingkat eksekusi tujuan perusahaan sekarang maupun masa yang akan datang, termasuk untuk menilai seberapa efektif atasan mengkomunikasikan, mengarahkan, dan membimbing karyawan untuk mencapai tujuan. Survey tersebut dilakukan dengan menyebarkan 27 pertanyaan mengenai *Execution Quotient (xQ)* dengan total responden 319 dari 400 orang. Skor xQ yang diperoleh adalah 44 dari skala 0-100. Sementara itu, nilai rata-rata industri secara internasional adalah 63 dan angka 100 menunjukkan eksekusi yang sempurna (*flawless execution*). Skor tersebut pada tingkat organisasi 44, tingkat tim 41, dan tingkat individu 48. (Lampiran 3). Hasil survei tersebut menunjukkan tiga hambatan terbesar organisasi untuk melakukan eksekusi adalah: 1) beban kerja yang berlebihan (*overwhelming workload*, 61%), 2) kurangnya pengakuan atau penghargaan (*lack of recognition or reward*, 43%), dan 3) kurangnya sumber daya (*lack of resources*, 42%). Hal ini mengindikasikan bahwa masih banyak hal yang perlu diperbaiki, terutama di tingkat atasan dan organisasi, dalam memberikan arahan mengenai tujuan organisasi terhadap karyawan.

Pengunduran diri staf yang tinggi merugikan bagi perusahaan. Menurut CPA Trendlines ([www.cpatrendlines.com](http://www.cpatrendlines.com), 2010), sebuah KAP kelas menengah di Amerika Serikat mengeluarkan biaya sebesar US\$32,500 untuk mendapatkan seorang auditor (lihat Tabel 1.4). Karena itu, menurut CPA Trendlines, secara logis, sebuah KAP dapat meningkatkan laba perusahaan hanya dengan mengurangi pengunduran diri, misalnya dari 25% menjadi 10% .

Tabel 1.4  
Biaya untuk Mendapatkan Seorang Auditor di Amerika Serikat

Komponen	Biaya (US\$)
<i>New employee lost productivity (ramp-up time x salary)</i>	9,000
<i>New employee training (orientation hours x trainer rate)</i>	3,750
<i>Recruiting costs</i>	10,000
<i>Candidate selection and interview cost (selection and interview hours x recruiter rate x number of candidates)</i>	3,750
<i>Substitute employee cost (weeks to fill position x substitute rate)</i>	6,000
<b>Total turnover cost per person</b>	<b>32,500</b>

Sumber: ([www.cpatrendlines.com](http://www.cpatrendlines.com), 2010)

Sudah banyak penjelasan mengapa profesi auditor sering dikategorikan sebagai profesi dengan tingkat stres yang tinggi, antara lain disebabkan karena beban kerja yang berat, tenggat waktu kerja (*deadline*) yang ketat, tekanan waktu, rotasi antar tim, perjalanan ke luar kota, dan sebagainya. Stres yang terkait dengan pekerjaan dapat menyebabkan kelelahan kerja (*job burnout*), ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*), dan pada akhirnya menyebabkan pengunduran diri staf (Larson, 1997).

Ketika penyebab stres kerja (*job stressors*) menjadi semakin banyak, kelelahan kerja dapat terjadi dengan berbagai gejala, seperti perasaan frustrasi, produktivitas yang menurun, dan kurangnya semangat bekerja. Kelelahan kerja terjadi ketika seseorang bekerja melebihi batas (*overworked*) yang kemudian menghabiskan tenaga dan menjadikan kelelahan secara mental, fisik dan emosional (Helliwell, 1982 dalam Larson, 1997).

Ketiga hal tersebut, penyebab stres kerja, kelelahan kerja, dan ketidakpuasan kerja, secara langsung maupun tidak langsung, mendorong auditor untuk mundur. Pengunduran diri staf yang tinggi adalah masalah laten bagi KAP. Selain ketiga hal tersebut masih banyak alasan lain mengapa auditor mengundurkan diri antara lain mencari penghasilan dan posisi jabatan yang lebih tinggi di perusahaan komersial, alasan keluarga karena menikah bagi staf perempuan, dan alasan-alasan lainnya. Karena alasan keluarga, semakin sedikit pegawai wanita yang sudah menikah ingin berkarir sampai ke jenjang tertinggi (*partner*). Dalam tesis ini, alasan-alasan tersebut tidak dimasukkan dalam variabel penelitian. Alasan-alasan tersebut kemungkinan layak untuk diteliti dalam penelitian lainnya.

Mengelola pengunduran diri ini sangat penting, karena mungkin saja auditor yang pergi adalah salah satu staf terbaik, dengan pengetahuan, baik eksplisit maupun *tacit*, mengenai industri dan metodologi audit yang kuat. Pengunduran diri yang tinggi akan menimbulkan masalah bagi keberlangsungan bisnis serta profitabilitas perusahaan.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah:

- a. Kekuatan sebuah perusahaan penyedia jasa profesional, seperti KAP adalah pada pengetahuan yang dimiliki oleh para partner, tenaga ahli, manajer, auditor senior dan junior. Kredensial mereka sebagai modal insani, perlu dipertahankan karena merupakan kekuatan penarik klien.
- b. KAP ABC & Rekan memiliki rata-rata tingkat pengunduran diri staf 25,4% selama empat tahun terakhir. Ini akan menyulitkan KAP ABC & Rekan untuk membuka pasar baru maupun mempertahankan pasar lama, sesuai dengan target tahunan pertumbuhan bisnis minimal 22% per tahun, dan mencapai pendapatan dua kali lipat pada tahun 2016. Pengunduran diri staf pada semua tingkatan menyebabkan hubungan kerja dengan klien bisa terganggu dan target bisnis bisa meleset.
- c. Pengunduran diri staf mempunyai dampak keuangan, baik biaya langsung, seperti biaya proses rekrutmen untuk mencari pengganti dan pelatihan, maupun tidak langsung, seperti biaya oportunitas karena waktu tunggu untuk mendapatkan auditor pengganti dan tidak diterimanya penugasan dari klien baru.
- d. Profesi auditor, secara inheren, dipandang sebagai profesi dengan tingkat stres yang tinggi, diantaranya karena beban kerja yang berat, tenggat waktu kerja yang ketat, tekanan waktu, rotasi antar tim, perjalanan ke luar kota, dan sebagainya, sehingga risiko pengunduran diri karyawan tidak bisa dihindari. Stres, baik yang terkait faktor individu maupun organisasi, dapat menyebabkan kelelahan kerja, ketidakpuasan kerja, dan pada akhirnya mendorong auditor untuk mundur.
- e. Tesis ini mencoba menganalisis penyebab utama stres dan bagaimana cara mengatasinya, sehingga tingkat pengunduran diri staf bisa diminimalkan sampai batas yang setara dengan industri secara internasional, agar tidak mengganggu proses pencapaian strategi perusahaan.

Pertanyaan penelitian:

- a. Apa penyebab utama stres kerja pada tingkat individu dan organisasi, yaitu pada lingkup kerja (*job scope*), tekanan waktu (*time pressure*), kelebihan kerja secara kualitatif (*qualitative work overload*), kelebihan kerja secara kuantitatif (*quantitative work overload*), dan gaya supervisi (*supervisory style*), terhadap tingkat pengunduran diri auditor?

- b. Bagaimana intervensi manajemen pengetahuan yang perlu dilakukan perusahaan, agar tingkat pengunduran diri staf menurun, membuat bisnis lebih berkelanjutan, serta menguntungkan?

### 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan rekomendasi solusi terhadap tingkat pengunduran diri staf auditor yang tinggi, berada di atas rata-rata pengunduran diri staf secara internasional dan konvensi dalam manajemen sumber daya manusia KAP sebesar rata-rata 15%-20% (The Economist, 2007).

Rekomendasi solusi yang menggunakan pendekatan manajemen pengetahuan diharapkan dapat memberikan dampak dan manfaat pada:

- a. Tingkat strategis: sesuai visi perusahaan: tumbuh minimal 22% per tahun, mencapai pendapatan dan jumlah staf dua kali lipat pada 2016.
- b. Tingkat taktis: menjadikan manajemen pengetahuan sebagai pengungkit (*leverage*) kekuatan KAP ABC & Rekan sebagai perusahaan penyedia jasa profesional global, dalam hal berbagi pengetahuan, penyebaran aktivasi (*spread of activation*) dan konektivitas (*connectivity*).
- c. Tingkat operasional: mampu mengaplikasikan manajemen pengetahuan sebagai alat dalam mengurangi tingkat pengunduran diri staf, dan jika terjadi pengunduran diri, bagaimana pengetahuan yang dimiliki oleh staf yang akan keluar tersebut bisa ditransmisikan kepada staf yang masih ada.

Manfaat dari penelitian ini di perusahaan, antara lain:

- a. Memberikan pemaparan ilmiah berdasarkan data primer dan sekunder mengenai penyebab utama pengunduran diri staf yang tinggi di KAP ABC & Rekan.
- b. Memberikan rekomendasi usulan intervensi untuk menekan tingkat pengunduran diri staf, baik dari segi intervensi tingkat individu, tim, maupun organisasi untuk mencapai tujuan organisasi di tahun 2016

### 1.4 Metode dan Cakupan Bahasan

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dengan menggunakan data primer berupa kuisisioner yang disebarakan kepada staf KAP ABC & Rekan, dan data sekunder berupa: a) strategi bisnis KAP ABC & Rekan, b) data tingkat pengunduran diri auditor (data internal), c) data hasil *Global People Survey* ABC (data internal), d) data hasil survey xQ

tahun 2010 (data internal), e) data wawancara yang mengundurkan diri (*exit interview*, data internal), dan f) data umpan balik untuk atasan (*upward feedback*) tahun 2012 (data internal)

Lingkup penelitian ini adalah auditor pada semua tingkatan (partner, manajer, auditor senior dan junior) pada KAP ABC & Rekan, baik yang akan dipilih sebagai responden secara random maupun sebagai narasumber dalam *focus group discussion*.

## 1.5 Sistematika Penulisan

### BAB 1: PENDAHULUAN

Berisi latar belakang, identifikasi masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode dan cakupan bahasan.

### BAB 2: TINJAUAN TEORETIS

Berisi teori-teori yang sesuai dengan penelitian ini, yang berhubungan dengan masalah dan program intervensinya, baik bersumber dari buku referensi, jurnal, riset akademis lainnya, maupun hasil penelitian terapan di perusahaan.

### BAB 3: RANCANGAN METODE PENELITIAN

Memaparkan metode dan ruang lingkup penelitian, pertanyaan penelitian, pembuatan instrumen dan analisis data, cakupan responden, dan metode pemilihan program intervensi yang diusulkan.

### BAB 4: HASIL DAN INTERPRETASI

Berisi analisis dan interpretasi data dari penelitian baik data primer maupun data sekunder termasuk menganalisis ketersambungan dua sumber data tersebut

### BAB 5: SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berisi simpulan, rekomendasi, dan alternatif intervensi yang dapat dilaksanakan sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang mendasarinya serta penilaian efektivitas dari program intervensi yang diterapkan berdasarkan masukan dari manajemen kunci.

Daftar pustaka dan lampiran yang berisi data dan informasi pendukung lainnya menjadi bagian akhir dari penulisan ini.

## BAB 2

### TINJAUAN TEORETIS

Bab ini menjelaskan teori yang digunakan untuk menganalisis hasil penelitian melalui pendekatan manajemen pengetahuan, untuk meminimalkan penyebab utama stres kerja, kelelahan kerja, ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya akan menurunkan intensi pengunduran diri auditor.

#### 2.1 Stres

Stres merepresentasikan deviasi dari suatu norma atau kondisi yang stabil (Lazarus, 1993). Dengan menggunakan perumpamaan sebuah jembatan oleh Hooke, dokter ahli biologi dari abad 17, Lazarus menganalogikan bahwa muatan (*load*) adalah beban yang melewati struktur jembatan itu, stres sebagai area tempat muatan memberi dampak, dan cedera (*strain*) adalah deformasi/perubahan struktur karena beban/muatan dan stres. Pendekatan Hooke ini berpengaruh besar dalam pengertian stres modern, yaitu suatu “*external load, or demand on a biological, social, or psychological system*” (Lazarus, 1993).

Pengertian stres menurut Robbins dan Judge (2011, hal. 641) adalah suatu kondisi dinamis seseorang yang dihadapkan pada suatu kesempatan, tuntutan, atau sumber daya, yang berhubungan dengan keinginan (*desire*) individu, dan dampaknya (*outcome*) dipandang kurang jelas (*uncertain*) dan penting. Topper (2007, dalam Ongori dan Agolla, 2008) mendefinisikan stres sebagai kondisi psikologi individu dan responnya terhadap persepsi atas tuntutan dan tantangan. Sementara itu, Ornelas dan Kleiner (2003) mengatakan bahwa stres adalah hasil samping dari gaya hidup modern sebagai akibat dari usaha individu untuk menyeimbangkan antara tuntutan di tempat kerja dengan kehidupan keluarga/pribadi.

Stres biasanya dipandang negatif, tetapi stres juga mempunyai sisi positif, misalnya jika seorang atlet atau profesional bisa mengubah stres menjadi tantangan yang positif, misalnya beban latihan atau kerja yang berat dan tenggat waktu kerja yang ketat, ini akan menaikkan kualitas pekerjaan dan kepuasan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2011, hal. 641), ini disebut sebagai *challenge stressor*, yang berbeda dengan *hindrance stressor*, stresor yang menyebabkan hambatan pada pencapaian tujuan. Penelitian ini akan fokus pada *hindrance stressor*, seterusnya akan disebut sebagai stresor saja.

Kategori lain yang hampir serupa adalah stres yang buruk dan stres yang baik (Selye, 1987, dalam Ongori dan Agolla, 2008). Stres yang buruk terjadi karena situasi tidak menyenangkan, misalnya kehilangan pekerjaan. Sementara stres yang baik adalah situasi

yang menyebabkan kegembiraan (*excitement*), stimulasi dan dorongan untuk seseorang dalam mengerjakan sesuatu, misalnya promosi jabatan. Tipe stres apapun akan meninggalkan ketegangan (*strain*) pada seseorang, akan tetapi stres yang baik akan meninggalkan ketegangan negatif yang minimal.

Selye (1976, dalam Lazarus, 1993) menyebut stresor sebagai agen, dan stres sebagai reaksi. Stresor menurut Matteson (2004) adalah suatu faktor yang berasal dari lingkungan internal atau eksternal dan dapat mengganggu keseimbangan seseorang. Stresor menurut Robbins dan Judge (2011, hal.645) adalah akumulatif. Satu stresor mungkin kurang penting, tetapi satu stresor yang bertambah pada akumulasi stres yang sudah tinggi, dapat menyebabkan masalah.

Hanya saja menurut Ivancevich dan Matteson (1990), penelitian mengenai stres masih terkendala oleh kurangnya definisi yang jelas dan berterima umum mengenai apa yang dimaksud dengan stres. Konsensus umum dan awal adalah stres melibatkan kombinasi dari stimulus lingkungan, atau stresor, yang sering disebut sebagai suatu tekanan (*force*) yang menimpa seseorang; suatu kondisi psikologis seseorang atau respons fisik terhadap tekanan (*force*) tersebut, atau interaksi antara dua hal tersebut.

### 2.1.1 Penyebab Stres Kerja (*Job Stressors*)

Penyebab stres kerja adalah faktor terkait lingkungan kerja yang dapat mengganggu karyawan, biasanya berupa tuntutan pekerjaan yang tidak dapat dipenuhi atau kurangnya sumber daya untuk memenuhi kebutuhan kerja (Larson, 2004). Suatu stres dapat terjadi ketika tuntutan dari lingkungan pekerjaan mempunyai konflik dengan kapabilitas individu seorang karyawan, sehingga menyebabkan ketidakseimbangan. Seorang karyawan dapat mengalami stres pekerjaan ketika dia kurang/tidak bisa mengontrol pekerjaannya, atau pekerjaannya melebihi kemampuan mereka. Stres kerja juga dapat terjadi ketika suatu kondisi menghambat tercapainya suatu harapan atau tujuan. Vermunt dan Steensma (2005) mendefinisikan stres karena pekerjaan seseorang (*occupational stress*) sebagai persepsi seseorang atas perbedaan antara tuntutan lingkungan kerja dengan kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan tersebut.

Ada banyak variabel stresor kerja. Ivancevich dan Matteson (1987) dan Ivancevich et.al (1990) mendaftar berbagai *worksite stressor*, yang terbagi ke dalam stresor individu, organisasi, dan hubungan antara (*interface*) individu dan organisasi.

Larson (1997) menemukan bahwa variabel organisasi penyebab utama stresor kerja bagi auditor internal adalah penghargaan dan remunerasi, pengembangan sumber daya

manusia, politik kantor, dan tingkat partisipasi karyawan. Kemudian stresor kerja mempengaruhi secara langsung terhadap kelelahan kerja dan ketidakpuasan kerja, serta tidak langsung ke ketidakpuasan kerja melalui kelelahan kerja. Kelelahan dan ketidakpuasan kerja berpengaruh positif terhadap keinginan karyawan untuk mengundurkan diri.

Dalam studi lain, stresor kerja profesi auditor internal, Larson (2004) menemukan bahwa stresor kerja di tingkat organisasi lebih berpengaruh dibandingkan dengan stresor individu, yaitu responden menganggap bahwa politik kantor dan kurangnya kesempatan pelatihan dan pengembangan sebagai penyebab utama stres. Karena itu, responden memandang penting peningkatan partisipasi dalam pengambilan keputusan kantor agar stresor bisa dikurangi.

Tabel 2.1

*Worksite Stressor* berdasarkan Ivancevich dan Matteson (1987) yang dihubungkan dengan Larson (1997, 2004), ABC Indonesia (2011), dan Buchanan dan Huczynski (2004)

<i>Individual Job Stressors</i>	<i>Organizational Job Stressors</i>
<i>Job Scope</i> 3), 4)	<i>Politics</i> 1), 2)
<i>Role conflict</i>	<i>Rewards</i> 1)
<i>Role Ambiguity</i>	<i>Participation</i> 1), 4)
<i>Time Pressure</i> 3)	<i>Underutilisation</i>
<i>Career Progress</i> 4)	<i>Supervisory Style</i> 3), 4)
<i>Responsibility for Others</i>	<i>Organisation Structure</i>
<i>Qualitative work overload</i> 3)	<i>Human Resource Development</i> 1), 2)
<i>Quantitative work overload</i> 3)	

1) Larson (1997)      2). Larson (2004)      3). ABC Indonesia (2011)      4) Buchanan dan Huczynski (2004)

Tesis ini akan berfokus pada beberapa stresor pada tingkat individu yaitu: 1) lingkup kerja, 2) tekanan waktu, 3) kelebihan kerja kualitatif, 4) kelebihan kerja kuantitatif dan tingkat organisasi yaitu 5) gaya supervisi. Kelima hal ini dipilih karena berdasarkan temuan *ABC Global People Survey* (2011), meski tidak mengukur stresor kerja secara khusus, kelima hal ini yang secara umum dikemukakan oleh auditor yang disurvei sebagai problem utama yang ada di KAP ABC & Rekan (Lihat Tabel 2.1).

Kemudian kelima hal tersebut dipilih karena berlainan dengan temuan Larson (1997), yang menemukan bahwa penghargaan, pengembangan sumber daya manusia, politik kantor, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah stresor yang paling tinggi peringkatnya. Faktor-faktor tersebut tidak dipilih karena berdasarkan diskusi dengan manajemen kunci

disimpulkan bahwa faktor-faktor tersebut bukan merupakan permasalahan utama di KAP ABC & Rekan. Kelima stresor tersebut termasuk dalam stresor kerja tingkat organisasi. Selanjutnya, studi Larson (2004) menemukan bahwa politik kantor dan pengembangan sumber daya manusia adalah stresor yang paling utama.

### 2.1.2 Lingkup Kerja (*Job Scope*)

Stres akibat lingkup kerja terjadi karena luasnya dan dalamnya suatu pekerjaan (Ivancevich dan Matteson, 1987). Stres ini terjadi karena seorang karyawan dengan posisi yang penuh tuntutan (*demanding*) tidak mendapatkan kekuasaan untuk mengambil keputusan yang memadai, mendapatkan umpan balik yang terbatas, mempunyai keterbatasan tanggung jawab, atau mendapat pekerjaan dengan kompleksitas rendah.

Hal-hal tersebut menyebabkan seorang karyawan menganggap pekerjaannya tidak penting atau kurang variasi tantangannya. Ongori (2007) mengatakan bahwa pekerja yang mempunyai variasi pekerjaan yang lebih banyak mempunyai kecenderungan untuk tetap bekerja dan berkarir dalam perusahaan.

### 2.1.3 Tekanan Waktu (*Time Pressure*)

Stres karena tekanan waktu terjadi ketika tenggat waktu dan waktu yang tidak beralasan diberlakukan (Ivancevich dan Matteson, 1987) sehingga karyawan tidak punya cukup waktu untuk menyelesaikan tugas, padahal kemampuan untuk memenuhi tenggat waktu tersebut merupakan faktor penting dalam penilaian kinerja karyawan. Cook et.al (1988) menyebutkan bahwa banyak problem yang terkait dengan tekanan anggaran dan waktu di KAP, seperti tidak melaporkan semua waktu kerja yang digunakan, kualitas audit yang berkurang, ketidakpuasan kerja auditor, tingkat pengunduran diri, dan data yang tidak tepat untuk perencanaan pekerjaan di masa depan dan pengendaliannya.

### 2.1.4 Kelebihan Beban Kerja Kualitatif (*Qualitative Work Overload*)

Stres ini terjadi ketika seorang karyawan mendapatkan suatu pekerjaan yang memerlukan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan di luar kemampuannya (Larson, 1997). Ini terjadi ketika seorang karyawan merasa kemampuannya terbatas meski ia punya waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan itu (Ivancevich dan Matteson, 1987), atau karena standar kinerja yang terlalu tinggi sehingga terlihat sulit dicapai (Everly dan Girdano, 1980, dalam Larson, 1997).

Kelebihan beban kerja kualitatif ini berhubungan dengan kompleksitas pekerjaan seseorang. Stres akan terjadi apabila kompleksitas pekerjaan melebihi kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

#### 2.1.5 Kelebihan Beban Kerja Kuantitatif (*Quantitative Work Overload*)

Stres terjadi karena seorang karyawan merasa mendapat pekerjaan yang terlalu banyak, terlalu bervariasi, atau waktu tidak cukup untuk menyelesaikannya (Ivancevich dan Matteson, 1987). Kelebihan beban kerja adalah suatu situasi yang terjadi ketika suatu jenis pekerjaan itu membutuhkan kecepatan bekerja, hasil, dan konsentrasi yang sangat berlebihan (*excessive*) (Riggio, 2009, hal. 250). Hal ini terjadi karena seorang karyawan diberikan banyak sekali pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu yang terbatas. Hal ini menyebabkan stres bagi karyawan, meski bagi perusahaan, beban kerja yang berat terhadap seorang karyawan dianggap bagus. Ini adalah sumber konflik antara karyawan dan perusahaan (Ivancevich dan Matteson, 1987).

#### 2.1.6 Gaya Supervisi (*Supervisory Style*)

Stres juga dapat terjadi karena supervisi yang buruk dari atasan (Ivancevich dan Matteson, 1987), kurangnya dukungan dan umpan balik dari atasan (Marshall dan Cooper, 1979, dalam Larson, 1997), atau perhatian atas kesejahteraan dan diperlakukan dengan hormat (Cooper dan Marshall, 1977, dalam Larson, 1997).

Atasan yang tidak memberikan masukan konstruktif, yang mempunyai anak emas, atau yang memanfaatkan anak buah untuk kepentingannya juga termasuk yang menimbulkan stres (Cooper dan Marshall, 1978, dalam Larson, 1997). Termasuk juga atasan yang tidak memberikan kesempatan kepada stafnya untuk ikut dalam pengambilan keputusan. Jika stres terus berlanjut, dapat menjadikan angka pengunduran diri staf menjadi tinggi, absen dari kerja, dan moral kerja yang rendah.

Bamber dan Iyer (2009) menyimpulkan bahwa gaya manajemen dari partner dan staf senior berpengaruh terhadap otonomi kerja staf, konflik profesional dan organisasi, serta kepuasan kerja.

Sweeney dan Boyle (2005) dengan meneliti staf auditor junior menemukan bahwa kegiatan supervisi mencakup kepemimpinan, *mentoring*, dan kondisi kerja, secara signifikan berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja secara signifikan berhubungan positif dengan keinginan untuk tetap bekerja di firma audit. Dalam kaitan dengan kegiatan supervisi, auditor junior memberi perhatian besar terhadap kurangnya alokasi waktu untuk

pekerjaan mereka, dan kurangnya upaya untuk mengurangi stres yang berhubungan dengan pekerjaan.

## 2.2 Kelelahan Kerja (*Job Burnout*)

Kelelahan kerja adalah respon psikologis secara negatif terhadap stresor interpersonal dan mengandung tiga dimensi yang terpisah: kelelahan emosional, berkurangnya pencapaian personal, dan depersonalisasi (Almer dan Kaplan, 2002). Definisi lain adalah suatu keadaan kelelahan fisik, emosi dan mental karena terlibat dalam situasi ketergantungan emosional (Pines dan Aronson, 1988, dalam dalam Larson, 1997). Hampir semua yang menyebabkan stres kerja dapat menyebabkan kelelahan kerja (Ivancevich dan Matteson, 1987).

Kelelahan kerja cenderung terjadi pada karyawan dan profesi yang bercirikan investasi personal yang tinggi (misal sekolah, pelatihan) atau ekspektasi kinerja yang tinggi (Quick dan Quick, 1984, dalam Larson, 1987). Mereka biasanya punya komitmen emosional yang tinggi terhadap pekerjaannya, dan punya citra diri serta rasa berharga dari pekerjaannya.

Kelelahan kerja dapat terjadi karena suatu lingkungan kerja tertentu, tetapi sering suatu perusahaan menganggap kelelahan kerja adalah masalah personal dan bukannya terkait lingkungan kerja (Ivancevich dan Matteson, 1987).

Riggio (2009, hal. 263) mendefinisikan bahwa kelelahan kerja sebagai suatu sindrom yang ditimbulkan karena paparan yang berkepanjangan atas stres yang berhubungan dengan pekerjaan, yang berakibat karyawan dapat meninggalkan organisasi.

## 2.3 Ketidakpuasan Kerja (*Job Dissatisfaction*)

Ketidakpuasan kerja adalah keseluruhan tingkat ketidaksukaan atau ketidakbahagiaan terhadap pekerjaannya (French et.al, 1982 dalam Larson, 1997). Ketidakpuasan kerja adalah dampak dari stres kerja. Robbins dan Judge (2011, hal. 646) mengatakan bahwa ketidakpuasan kerja merupakan efek psikologis yang paling sederhana dan mudah terlihat yang diakibatkan stres.

Fisher (2001) menemukan bahwa kepuasan dan kinerja suatu pekerjaan dipengaruhi secara negatif oleh konflik peran (*role conflict*) dan ketidakjelasan peran (*role ambiguity*). Kirsh (2011) menemukan bahwa kepuasan kerja dan dukungan organisasi berpengaruh negatif secara signifikan terhadap niat karyawan untuk mengundurkan diri. Hal serupa sama dikemukakan oleh Riggio (2009, hal. 243) bahwa karyawan yang diperlakukan secara tidak adil (*fair*) dalam lingkungan kerja akan menaikkan rasa ketidakpuasan kerja dan akan menurunkan perilaku positif dalam lingkungan bekerja.

## 2.4 Keinginan Mengundurkan Diri (*Turnover Intentions*)

Tingkat pengunduran diri staf adalah rasio jumlah staf dalam organisasi yang mengundurkan diri dibandingkan dengan jumlah keseluruhan staf pada periode yang sama (Ongori, 2007), yang disebabkan oleh: 1) faktor pekerjaan dan individu karyawan, serta 2) faktor organisasi. Secara singkat adalah niat dari seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Keinginan mengundurkan diri adalah konsekuensi dari ketidakpuasan kerja dan kelelahan kerja (Larson, 1997).

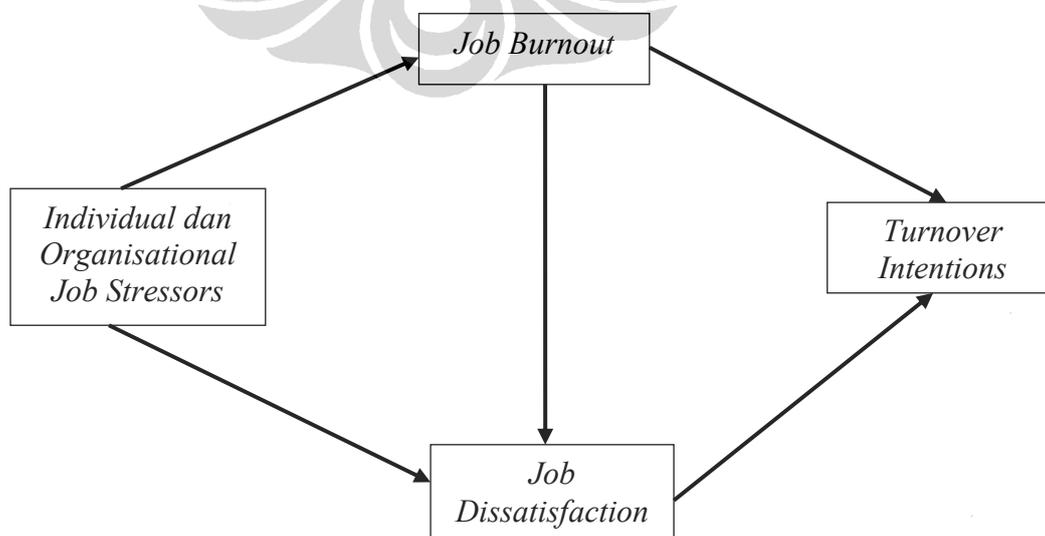
Dalam kasus auditor eksternal di Indonesia, Agustia (2011) meneliti hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja pekerjaan, dan keinginan mengundurkan diri. Hasilnya adalah keinginan mengundurkan diri secara langsung dipengaruhi oleh profesionalisme auditor, dan secara tidak langsung oleh kinerja pekerjaan. Sedangkan kepuasan kerja tidak mempengaruhi komitmen organisasi, kinerja pekerjaan, atau keinginan mengundurkan diri.

## 2.5 Hubungan antara Stresor Kerja, Kelelahan Kerja, Ketidakpuasan Kerja dan Keinginan Mengundurkan Diri

Menurut Larson (1997, 2004) stresor kerja individu dan organisasi mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kelelahan kerja dan ketidakpuasan kerja yang selanjutnya berhubungan positif terhadap keinginan karyawan untuk mengundurkan diri. Hubungan keempat hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1

Hubungan stresor kerja, kelelahan kerja, ketidakpuasan kerja, dan keinginan mengundurkan diri



## 2.6 Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Manajemen pengetahuan adalah suatu cara untuk mengorganisasi dan berbagi sumber daya intelektual dan kreatif suatu organisasi (Daft, 2010, hal. 312), di antaranya dengan upaya sistematis mencari, mengorganisasi, membuat ketersediaan modal intelektual organisasi tersebut dan mendorong budaya belajar berkelanjutan serta berbagi pengetahuan sehingga organisasi dapat bergerak berdasarkan apa yang telah dipunyai dan diketahui.

Suatu organisasi mempunyai dua jenis pengetahuan, yaitu *tacit* dan eksplisit (Nonaka dan Takeuchi, 1995, hal. 59). Pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang berada dalam benak masing-masing individu di organisasi dalam bentuk *intuition, judgment, skills, values*, dan sebagainya, yang sulit diformalkan dan ditransfer ke individu lain. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat diwujudkan secara fisik melalui kata-kata, angka, dalam bentuk dokumen atau bentuk komunikasi lainnya.

Pengetahuan eksplisit dan *tacit* ini saling melengkapi dan komplementar, berinteraksi, untuk kreasi dan konversi pengetahuan. Ada empat cara konversi pengetahuan yang disebut spiral SECI: sosialisasi (*socialization*), eksternalisasi (*externalization*), kombinasi (*combination*) dan internalisasi (*internalization*) (Nonaka dan Takeuchi, 1995, hal. 62). Sosialisasi adalah proses konversi pengetahuan *tacit* satu individu menjadi pengetahuan *tacit* individu lain, melalui kegiatan bersama dan hubungan langsung antara sumber dan penerima pengetahuan, yang dipengaruhi konteks dan sulit diformalkan, dan memerlukan saling kepercayaan antar individu, seperti *mentoring*. Eksternalisasi adalah proses artikulasi pengetahuan *tacit* menjadi eksplisit, dalam bentuk visual yang bisa dipahami individu lain, seperti metafora, hipotesis, diagram, dan sebagainya. Kombinasi merupakan proses konversi pengetahuan eksplisit menjadi eksplisit, melalui media yang dapat dikombinasikan, seperti dokumen, rapat, majalah internal, jaringan komputer, dan sebagainya. Kombinasi dari pengetahuan eksplisit satu dengan yang lain dapat menghasilkan ide dan informasi yang lebih baik. Internalisasi merupakan proses konversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan *tacit*, melalui hubungan dan kegiatan belajar sambil bekerja. Model SECI untuk penciptaan dan konversi pengetahuan dapat dilihat di lampiran 4.

Pengetahuan adalah modal utama sebuah perusahaan penyedia jasa. Perusahaan yang mempunyai staf dan pengetahuan yang baik akan bisa menghasilkan produk jasa yang baik kepada pelanggannya. Baird dan Henderson (2001, hal. viii) mengatakan bahwa pengetahuan adalah mesin yang akan membawa organisasi maju ke depan. Pemimpin harus mengetahui bagaimana menciptakan dan memanfaatkan sebagai pengungkit (*leverage*) aset pengetahuan. Mesin tersebut mempunyai dua putaran, yaitu periode produksi di mana pengetahuan

diarahkan menjadi kinerja dan periode strategik di mana kinerja adalah sumber pengetahuan. Lebih jauh, dikatakan bahwa manajemen pengetahuan tidak lagi menjadi area spesialisasi namun sudah menjadi tanggung jawab dari para pemimpin.

## 2.7 Perubahan dan Desain Organisasi (*Organisational Design and Change*)

Setiap perbaikan yang akan dilakukan berhubungan dengan desain dan perubahan organisasi. Perubahan organisasi akan mempengaruhi perubahan individu anggota organisasi dan begitu sebaliknya. Perubahan yang akan dilakukan membutuhkan kesiapan dalam menghadapi perubahan tersebut (*change readiness*) sebelum dilakukan program intervensi. Walinga (2008) mengatakan bahwa kesiapan perubahan dimulai dengan menciptakan kesiapan (*creating readiness*) dengan cara mengurangi tingkat keengganan untuk berubah (*reducing resistance to change*).

Intervensi menurut Cummings dan Worley (2009, hal. 151) adalah serangkaian kegiatan yang direncanakan dan berurutan untuk membantu suatu organisasi memperkuat efektivitasnya. Salah satu yang terkait dengan manajemen pengetahuan dalam pengembangan organisasi dalam tingkat individu, kelompok dan organisasi, adalah intervensi *human process*, dalam hal ini *coaching* dan *mentoring*. Cummings dan Worley (2009, hal. 156) menyebut *coaching* sebagai kegiatan rutin yang dilakukan para eksekutif dan manajer senior untuk membantu mereka mengklarifikasi tujuan, menghilangkan hambatan dan meningkatkan kinerja. Dengan dibantu secara personal untuk memberikan perspektif terhadap dilema mereka dan bagaimana mentransfer pengetahuan mereka untuk organisasi, maka *coaching* akan meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan efektivitasnya. *Coaching* adalah keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang manajer, dengan memupuk kemampuan *guided inquiry*, mendengarkan secara aktif, *reframing*, dan sebagainya, untuk membantu anggota organisasi mengejar apa yang terbaik bagi mereka.

Sama dengan *coaching*, *mentoring* melibatkan hubungan cukup intim antara seorang manajer yang sudah berpengalaman dengan anggota organisasi lain yang kurang berpengalaman, hanya saja *mentoring* kadang bersifat *directive*, yaitu seorang mentor secara sengaja mentransfer pengetahuan dan keterampilan khusus dan memberikan arahan terhadap yang dibantu, biasanya termasuk bagian dari proses pengembangan karir seseorang.

*Coaching* dan *mentoring* merupakan salah satu cara untuk mentransfer pengetahuan dalam proses pembelajaran organisasi. Proses tersebut akan berjalan efisien dan efektif apabila dilakukan dengan cara yang tepat yang salah satu caranya adalah dengan melakukan analisis jejaring sosial dalam organisasi untuk mengidentifikasi tokoh sentral yang akan

digunakan sebagai pusat mengalirnya pengetahuan *tacit* dari satu anggota ke anggota lain dalam organisasi.

## 2.8 Pengetahuan dan Jejaring (*Knowledge and Network*)

Pengetahuan dan jejaring keduanya merupakan unsur yang sangat penting dan krusial dalam organisasi (Arikan, 2009; Cross dan Cummings, 2004; Zaheer dan Bell, 2005 dalam Van Wijk et al, 2011). Lingkungan yang makin kompetitif memaksa organisasi berinovasi dan mengeksplorasi peluang baru sehingga bisa menghambat manuver kompetitor dan mencapai posisi kompetitif. Jejaring memberikan manfaat kepada suatu organisasi untuk mendapatkan akses kepada pengetahuan, memfasilitasi proses pembelajaran, mentransfer pengetahuan, dan mempercepat penciptaan dan integrasi pengetahuan.

Selanjutnya, Van Wijk et. al (2011) mengatakan bahwa terdapat tiga jenis jejaring, yaitu jejaring sosial, jejaring aliansi, dan jejaring organisasi. Dalam semua jenis jejaring, setiap bagian informasi dan pengetahuan selalu membutuhkan aktor sentral apabila akan dialirkan dan dibagikan dari jejaring satu ke lainnya. Untuk menunjang efektivitas berbagi pengetahuan seorang aktor sentral harus mempunyai modal (*capital*) yaitu struktural, hubungan sosial, dan modal kognitif sosial yang secara baik diterima dan diakui dalam organisasi melalui berbagai indikator.

## 2.9 Pembelajaran Organisasi dan Manajemen Pengetahuan (*Organisational Learning and Knowledge Management*)

Setiap organisasi yang dinamis, untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang penuh dengan kompetisi, harus selalu berubah. Perubahan untuk membuat kinerja organisasi selalu kompetitif tersebut dilakukan sebagai bagian dari proses intervensi pembelajaran organisasi dan intervensi manajemen pengetahuan.

Menurut Cummings dan Worley (2009, hal. 541), intervensi pembelajaran organisasi (OL) dilakukan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi untuk mendapatkan dan mengembangkan pengetahuan, sedangkan intervensi manajemen pengetahuan (KM) dilakukan dalam mengelola pengetahuan agar dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kerangka integratif yang menunjukkan bahwa OL dan KM saling berhubungan dan mempengaruhi kinerja organisasi adalah sebagai berikut:



masalah bisnis yang kompleks, untuk membangun kepercayaan dan menciptakan nilai untuk kliennya.

Ada tiga faktor yang berperan dalam implementasi sistem manajemen pengetahuan di perusahaan penyedia jasa profesional yaitu: pengetahuan, penyebaran aktivasi (*spread of activation*) dan konektivitas (*connectivity*).

Pertama, kekuatan KAP adalah pada pengetahuan para *thought leaders* dan staf. Untuk itu KAP dan perusahaan penyedia jasa profesional lainnya perlu suatu sistem untuk berbagi pengetahuan, dimana pengetahuan *tacit* dan eksplisit dapat dioptimalkan untuk menciptakan dan meningkatkan nilai tanpa melanggar *firewall*, yang dipersyaratkan oleh Sarbannes-Oxley Act. Sesuai strategi mengelola pengetahuan dari Hansen et.al (1999), ada dua cara, yaitu pendekatan manusia ke dokumen (*people-to-document approach*) dan kedua pendekatan manusia ke manusia (*people-to-people approach*).

Sebagai perusahaan yang aset utamanya adalah aset tidak berwujud (*intangible/invisible assets*), yaitu karyawan dengan pengetahuannya, proses penciptaan pengetahuan dan nilai dapat menggunakan kerangka manajemen pengetahuan model Sveiby. Menurut Sveiby (1997, hal. 15), perpindahan pengetahuan dapat terjadi di dalam atau antar individu (*Individual Competence*) (IC), struktur internal (*Internal Structure*) (IS) dan struktur eksternal (*External Structure*) (ES), sehingga terdapat sepuluh kemungkinan perpindahan pengetahuan sampai dengan terjadinya penciptaan nilai untuk keuntungan perusahaan. Model strategi konversi pengetahuan untuk penciptaan nilai tersebut bisa dilihat di lampiran 5.

Biasanya dibentuk suatu portal manajemen pengetahuan (Haimila, 2000), untuk menyatukan berbagai *database* dari berbagai tim yang bekerja, baik secara lokal maupun global, agar mempermudah staf di seluruh dunia mengakses informasi dengan cepat dan mudah. Kerahasiaan dari perusahaan yang menjadi klien tetap dijaga. Dengan pasar yang bersifat global, kompetitif dan mengharapakan solusi *real-time* dimanapun, firma semacam ini mencoba untuk menjadikan pengetahuan *tacit* menjadi eksplisit.

Strategi kedua dengan menghubungkan keahlian individu dari para *thought leaders* untuk memberikan nasehat yang kreatif dalam masalah strategis. Suatu firma biasanya memelihara sebuah *database* keahlian untuk memudahkan staf di seluruh dunia membangun jaringan dimana pengetahuan *tacit* dapat mudah dibagikan.

Senada dengan kesimpulan Vera et.al (2010) bahwa pembelajaran dan akumulasi pengetahuan akan mendukung tercapainya kinerja perusahaan yang lebih baik jika sesuai dengan strategi perusahaan, maka dalam firma semacam ini model pembelajaran dan

manajemen pengetahuan benar-benar selalu dikaitkan dengan strategi bisnis, serta identitas organisasi yang selalu menekankan pada kepercayaan dan penciptaan nilai.

Kedua, penyebaran aktivasi dari identitas organisasi. Untuk melakukan konsep aktivasi, identitas organisasi ini harus mudah diakses (Higgins, 1996, dalam Riantoputra (2010). Vera et.al (2010) menyebut bahwa pembelajaran organisasi sebagai proses perubahan pada individu, pikiran dan tindakan bersama, yang diakibatkan oleh dan melekat dalam institusi-institusi dari perusahaan.

Penyebaran aktivasi ini dapat dilakukan dengan menyebarkan gambaran masa depan yang diharapkan (*desired future image*) kepada staf yang berkinerja baik, untuk membangun kepemimpinan dan kualitas personal staf, juga untuk mengurangi niat untuk mengundurkan diri. Riantoputra (2010) menyebutkan pentingnya menanamkan identitas organisasi melalui gambaran masa depan yang diharapkan dalam pikiran dan jiwa anggotanya.

Ketiga, konektivitas. Salah satu aspek terpenting dari perusahaan multinasional adalah operasi lintas batas budaya (Taylor, et.al 2010), dimana perbedaan budaya ini dapat menjadikan ambiguitas dan perbedaan interpretasi mengenai apa yang terjadi oleh para manajer yang berbeda-beda budayanya. Roloff et.al (2008) menyebutkan tren pembelajaran tim, dari dalam tim menuju antar tim, karena organisasi yang semakin kompleks tetapi berkurang hirarkinya. Kedua hal tersebut cocok dengan karakter perusahaan penyedia jasa profesional, karena organisasi semakin kompleks (entitas yang berbeda, *firewall*), dengan hirarki semakin kecil (karena struktur organisasi memang bukan berdasarkan hirarki), dan memberikan *intercultural training and sensitivity* sebagai organisasi yang beroperasi secara global, selain menyediakan wahana untuk pembelajaran tim antar unit firma yang berbeda-beda. The Economist (2007) menyebutkan bahwa dengan mendorong untuk belajar dari tim yang berbeda-beda, dengan berbagai latar belakang budaya yang berbeda dan juga keahlian yang berbeda-beda, adalah cara menurunkan tingkat pengunduran diri auditor.

## 2.11. Teori Tahapan Perubahan Lewin

Lewin mengemukakan perubahan adalah suatu modifikasi terhadap berbagai kekuatan yang membuat suatu perilaku sistem stabil (Cummings dan Worley, 2009, hal. 24; Robbins dan Judge, 2011, hal. 630), sebagai hasil dari dua kelompok kekuatan, yang satu ingin memelihara *status quo* dan satunya lagi yang ingin mendorong perubahan.

Lewin melihat bahwa proses perubahan terdiri dari tiga tahap:

- a. *Unfreezing*: adalah upaya mengurangi kekuatan yang menginginkan organisasi tetap dalam kondisi saat ini (*status quo*), dilakukan dengan “*psychological disconfirmation*”,

yaitu dengan memperlihatkan perbedaan antara perilaku yang diharapkan dengan yang dilakukan saat ini oleh anggota organisasi.

- b. *Moving*: dalam langkah ini dilakukan perubahan mengubah perilaku organisasi, departemen atau individu, pada tingkat yang diinginkan, dengan membangun perilaku (*behaviour*), nilai (*values*), dan sikap (*attitude*) melalui perubahan dalam struktur dan proses organisasi.
- c. *Refreezing*: dalam langkah ini dilakukan penyetabilan organisasi yang berada dalam keseimbangan baru, melalui mekanisme dukungan yang memperkuat arah organisasi yang diinginkan, seperti struktur dan budaya organisasi serta sistem penghargaan yang ada.

## 2.12 Intervensi Mengurangi Tingkat Pengunduran Diri Staf Melalui Manajemen Pengetahuan

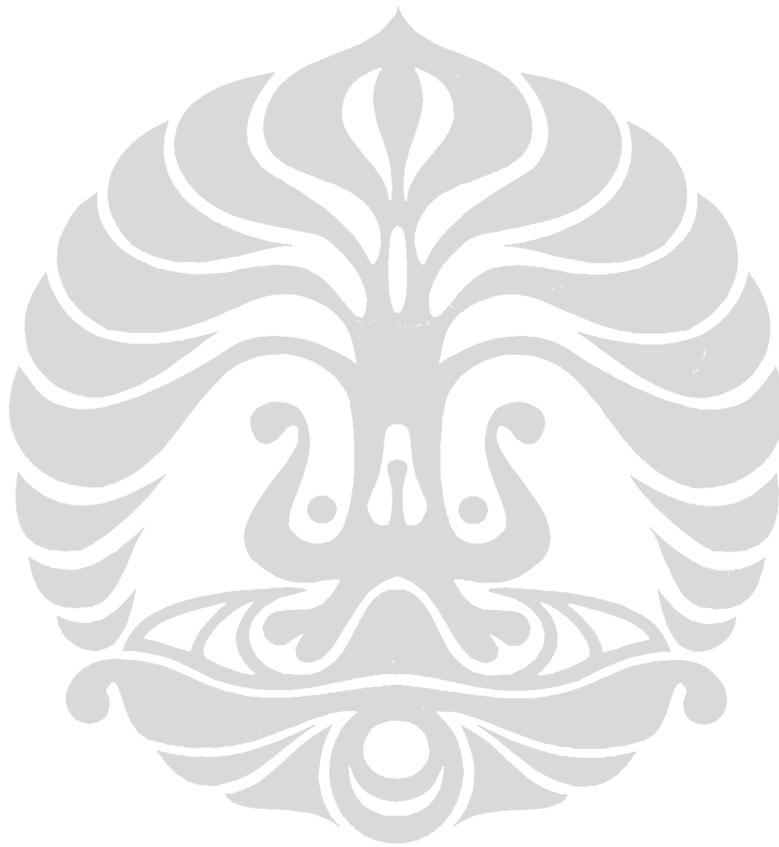
Stres selalu melibatkan kombinasi satu atau dua hal: stimulus lingkungan (*stressor*) dan/atau kondisi psikologis seseorang atau respon fisik terhadap stresor (Ivancevich et.al, 1990). Karena itu intervensi manajemen stres terkait kerja selalu terkait dengan mengurangi stres terkait kerja dan/atau membantu individu untuk meminimalkan dampak negatif dari paparan terhadap stresor tersebut.

Oleh karena itu, program intervensi harus dilakukan dengan sangat hati-hati dan tepat sehingga dapat disetujui oleh semua pihak. Cummings dan Worley (2009, hal. 155) menyebutkan bahwa salah satu pendekatan intervensi adalah yang bersifat intervensi teknostruktural (*technostructural intervention*) karena intervensinya akan melibatkan karyawan dan perubahan desain pekerjaan. Intervensi teknostruktural ini bisa dilaksanakan dengan pendekatan Lewin diatas atau dengan pendekatan *Positive Model* yang dilakukan dengan melakukan tahapan: 1) *Initiate the Inquiry*, 2) *Inquiry into Best Practices*, 3) *Discover the themes*, 4) *Envision a Preferred Future* dan 5) *Design and Deliver Ways to Create the Future*.

Pengelolaan intervensi untuk mengurangi tingkat pengunduran diri harus diarahkan ke penyebab stres kerja yang bersangkutan baik di tingkat individu, kelompok, maupun organisasi melalui berbagai alternatif pengelolaan pengetahuan beserta alat pendukungnya yaitu: 1) efisiensi dan efektivitas sistem kerja melalui peningkatan implementasi teknologi informasi; 2) berbagi beban kerja melalui penelaahan strategi bisnis yang tepat; 3) berbagi pengetahuan *tacit* dengan cara pembentukan *Community of Practice (CoP)*; dan 4)

peningkatan kemampuan kepemimpinan (*coaching* dan *mentoring*) melalui CoP yang digerakan oleh aktor sentral.

Aktor sentral dalam organisasi harus berperan dalam proses berbagi pengetahuan. Keteraksesan pengetahuan, tingkat kolaboratif dan kapasitas organisasi yang membuat pengetahuan-pengetahuan dan ide-ide mudah diakses dan tersedia secara luas oleh karyawan, akan membuat karyawan senang tinggal di organisasi. Berbagi informasi harus dilakukan di semua tingkatan manajemen. Kemudahan akses terhadap informasi akan mendorong kinerja karyawan menjadi bagus dan menciptakan budaya organisasi yang bagus dan kuat (Meaghan et al, 2002 dalam Ongori 2007).



## BAB 3

### RANCANGAN METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan rancangan penelitian yang digunakan untuk mendapatkan dimensi stresor kerja apa yang menjadi penyebab paling utama dari masalah intensi karyawan mengundurkan diri, sehingga dapat disusun suatu rekomendasi intervensi dari sudut pandang manajemen pengetahuan untuk menekan tingkat pengunduran diri auditor. Dengan demikian, diharapkan KAP ABC & Rekan akan tetap berkelanjutan dan kompetitif di pasar, dengan tingkat laba yang diharapkan.

#### 3.1 Metode dan Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan riset bisnis yaitu upaya yang terorganisir dan sistematis untuk meneliti suatu permasalahan spesifik yang ada dalam lingkungan kerja dan memerlukan solusi (Sekaran, 2003, hal. 5).

Metode penelitian yang dipakai adalah metode kuantitatif dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada auditor KAP ABC & Rekan dan Rekan. Daftar pertanyaan tersebut mencakup konstruk stresor kerja, baik individu maupun organisasi, kelelahan kerja, ketidakpuasan kerja, dan intensi untuk mengundurkan diri.

Sebelum melakukan penyebaran kuesioner dan analisis data, penulis mempelajari data sekunder yang diperoleh dari perusahaan mencakup visi dan misi, strategi, target dan capaian perusahaan, struktur organisasi, hasil *Global People Survey*, data tingkat pengunduran diri auditor, hasil wawancara sebelum hari terakhir (*exit interview*), data rekrutment staf yang berpengalaman, dan hasil survei yang dilakukan oleh konsultan independen tentang tingkat remunerasi auditor dibandingkan dengan pesaing dan industri sejenis. Kuesioner yang disebar diadaptasi dari instrumen yang dikembangkan oleh Larson (1997).

#### 3.2 Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang dibangun adalah: 1) apa penyebab utama stres kerja pada tingkat individu dan organisasi, yaitu pada lingkup kerja (*job scope*), tekanan waktu (*time pressure*), kelebihan kerja secara kualitatif (*qualitative work overload*), kelebihan kerja secara kuantitatif (*quantitative work overload*), dan gaya supervisi (*supervisory style*), terhadap tingkat pengunduran diri auditor?, 2) bagaimana intervensi manajemen pengetahuan yang perlu dilakukan perusahaan, agar tingkat pengunduran diri staf menurun, membuat bisnis lebih berkelanjutan, serta menguntungkan?. Dari dasar pertanyaan penelitian tersebut,

dilakukan analisis penelitian secara rinci mengenai penyebab paling utama pengunduran diri staf auditor di KAP ABC & Rekan sebagai berikut:

- a. Apakah masing-masing stresor kerja di atas berhubungan positif dan secara signifikan mempengaruhi kelelahan kerja?;
- b. Apakah masing-masing stresor kerja di atas berhubungan positif dan secara signifikan mempengaruhi ketidakpuasan kerja?;
- c. Apakah kelelahan kerja berhubungan positif dan secara signifikan mempengaruhi ketidakpuasan kerja?;
- d. Apakah kelelahan kerja berhubungan positif dan secara signifikan mempengaruhi pengunduran diri staf?;
- e. Apakah ketidakpuasan kerja berhubungan positif dan secara signifikan mempengaruhi pengunduran diri staf?

### 3.3 Pembuatan Instrumen

Instrumen penelitian ini diadaptasi dari Larson (1997, 2004) yang mengembangkan instrumen mengenai stresor kerja dari *Stress Diagnostic Survey*; kelelahan kerja dari *Burnout Measure*; ketidakpuasan kerja dan keinginan untuk mengundurkan diri dari *Michigan Organisational Assessment Questionnaire (MOAQ)*.

Pernyataan yang menyangkut stresor kerja terdiri dari 24 pernyataan dengan menggunakan skala Likert dari 1 (tidak pernah) sampai dengan 5 (selalu); kelelahan kerja terdiri dari 21 pernyataan dengan menggunakan skala Likert dari 1 (tidak pernah) sampai dengan 5 (selalu); ketidakpuasan kerja terdiri dari 5 pernyataan dengan menggunakan skala Likert dari 1 (tidak menguntungkan/*unfavorable*) sampai dengan 5 (menguntungkan/*favorable*) dan intensi mengundurkan diri terdiri dari 5 pernyataan dengan menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Selain data kuesioner dengan skala Linkert di atas, dalam selebaran dimasukkan juga pertanyaan mengenai data demografi responden.

Rancangan kuesioner yang dibuat didiskusikan dengan manajemen kunci dan setelah itu diujicobakan kepada sepuluh auditor dari berbagai tingkatan mulai auditor junior sampai tingkat manajer untuk mendapatkan umpan balik mengenai ketepatan pernyataan, kemudahan pemahamannya dan pengisiannya, waktu penyelesaian, dan format kuesioner. Setelah mendapatkan umpan balik, rancangan pernyataan tersebut diperbaiki dan disebarakan kepada responden.

### 3.4 Analisis Data

#### 3.4.1 Data Primer

Data awal yang dikumpulkan dari responden dimasukan dengan menggunakan Microsoft Excel 2010. Setelah itu, data di Excell tersebut diimpor kedalam SPSS versi 19 untuk Windows yaitu sebuah program pengolahan data statistik yang tujuan utamanya untuk mengetahui korelasi antara dua variabel.

Pengolahan data dengan SPSS dalam penelitian ini ditujukan untuk: 1) melihat validitas konstruk yang dilakukan dengan menggunakan analisis faktor (*factor analysis*). Analisis ini dilakukan untuk melihat apakah instrumen dalam variabel valid atau tidak. Syarat suatu instrumen dikatakan valid jika koefisien validitas ( $r$ ) hitung positif dan lebih besar atau sama dengan ( $\geq$ )  $r$  tabel (De Vellis, 2003, hal.95-96); 2) menganalisis reliabilitas instrumen yaitu menilai apakah instrumen tersebut dapat dipercaya. Reliabilitas instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Analisis ini menggunakan metode *alpha Cronbach* yang diukur dengan skala 0,00 sampai 1,00 dengan rincian skala 0,00 s.d 0,20 berarti kurang reliabel, 0,21-0,40 agak reliabel, skor 0,41-0,60 cukup reliabel, 0,61-0,80 reliabel, dan 0,81-1,00 berarti sangat reliabel (George dan Mallery, 2003, hal. 225); serta 3) analisis pertanyaan penelitian dengan menggunakan analisis regresi bertahap karena terdapat variabel antara (*intervening variables*). Hasil yang digunakan dalam analisis regresi tersebut adalah koefisien beta (*standardized*).

#### 3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dan diolah dari hasil wawancara dengan para partner dan manajer, data rencana dan pencapaian target usaha, data tingkat pengunduran diri auditor, hasil *exit interview*, hasil *Global People Survey* (GPS), hasil survei gaji yang dilakukan oleh konsultan independen, hasil dari penyebaran kuesioner *execution quotient* (xQ) yang dilakukan oleh konsultan independen, dan hasil umpan balik dari staf ke Partner dan Manajer bulan Mei 2012.

Data dari GPS menunjukkan enam dimensi yang menjadi masalah utama dalam organisasi. Dimensi ini diperbandingkan dengan landasan teori penyebab karyawan mengundurkan diri. Salah satu dimensi yaitu tidak sesuainya remunerasi, menjadi tidak valid karena berdasarkan hasil survei gaji oleh konsultan independen menunjukkan bahwa tingkat remunerasi masih di atas rata-rata dan kompetitif dibandingkan dengan kompetitor

Dimensi yang telah dipilih digunakan untuk dasar membangun pertanyaan penelitian yang akan dianalisis secara statistik seperti dijelaskan di atas sehingga diketahui dimensi

mana yang menjadi penyebab utama dari tingginya tingkat pengunduran diri auditor di KAP ABC & Rekan. Penyebab utama yang dihasilkan dari analisis statistik tersebut akan menambah tingkat keyakinan mengenai kondisi yang dihasilkan dari hasil kuesioner xQ.

### 3.5 Cakupan Responden

Auditor di KAP ABC & Rekan terbagi dalam empat spesialisasi industri. Pemilihan responden dilakukan dengan cara pemilihan angka acak atas populasi seluruh auditor, dengan hasil penyebaran dan pengembalian kuesioner masing-masing seratus dan delapan puluh satu responden. Untuk menjaga kredibilitas, obyektivitas, dan independensi, di dalam lembar pengantar dinyatakan dengan jelas bahwa kuesioner tersebut bersifat anonim, semata-mata hanya digunakan untuk keperluan akademis, dan data akan diolah secara agregat. Proses mulai penyebaran dan pengumpulan kembali dari responden memakan waktu selama satu minggu.

### 3.6 Metode Pemilihan Intervensi

Dari hasil analisis baik data primer maupun sekunder diperoleh dimensi stresor kerja yang menjadi penyebab utama auditor di KAP ABC & Rekan mengalami kelelahan kerja dan ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya menyebabkan tingkat pengunduran diri auditor tinggi.

Penyebab utama tersebut dipresentasikan kepada manajemen kunci untuk mendapatkan komentar dan masukan tambahan sebelum menentukan alternatif intervensi yang dijadikan solusi mengatasi penyebab utama dari keinginan mengundurkan diri yang tinggi. Alternatif solusi/intervensi dibangun berdasarkan teori-teori manajemen pengetahuan seperti yang dijelaskan di Bab 2.

Salah satu alternatif yang akan diajukan sebagai intervensi di area gaya supervisi adalah dengan menggiatkan aktivitas berbagi pengetahuan. Kegiatan berbagi pengetahuan dilakukan dengan menggunakan konsep analisis jejaring sosial (*social network analysis – SNA*). Dalam analisis jejaring sosial akan dapat ditentukan siapa *central*, *broker* dan *peripheral*. Berbagi pengetahuan akan efisien dan efektif apabila dilakukan dan dipimpin oleh tokoh sentral (Cross dan Parker, 2004, hal. 15). Pemilihan siapa yang menjadi tokoh sentral, dalam penelitian ini, tidak dilakukan dengan data primer melalui penyebaran kuesioner SNA melainkan menggunakan data sekunder berdasarkan hasil dari pemberian umpan balik ke atasan yang dilakukan terakhir di bulan Mei 2012. Dari hasil umpan balik ke atasan tersebut, akan dipilih sepuluh *thought leaders* yang terdiri dari lima partner dan lima

manajer yang mempunyai skor tertinggi dalam skala 1 (terendah) dan 5 (tertinggi). Sepuluh *thought leaders* ini akan dijadikan tokoh sentral dan agen perubahan untuk memperbaiki gaya supervisi yang belum sepenuhnya bisa diterima dengan baik oleh staf sehingga bisa menjadi salah satu penyebab tingginya tingkat pengunduran diri staf. Pengisian umpan balik ke atasan mencakup nilai-nilai dari ABC, yaitu berhubungan dengan gaya kepemimpinan, komunikasi, dan tingkat keterhubungan dengan orang lain terutama staf di bawahnya. Contoh hasil umpan balik tersebut bisa dilihat di lampiran 6. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa para *thought leaders* yang mempunyai skor tertinggi tersebut mempunyai kapabilitas sebagai tokoh sentral karena terpenuhinya unsur-unsur kapabilitas dalam berkomunikasi, hormat, berbagi dan kolaborasi, dan kemampuan menambah nilai menurut persepsi staf. Karena intervensi juga mencakup intervensi di tingkat individu, maka pemilihan *thought leaders* yang diterima dengan baik oleh staf adalah mutlak.

Setelah itu, dilakukan diskusi kelompok (*focus group discussion*) dengan manajemen kunci untuk membahas hasil penelitian serta diskusi alternatif intervensi yang diusulkan untuk ditentukan intervensi yang paling cocok dengan organisasi KAP ABC & Rekan baik yang menyangkut waktu maupun biaya penerapannya. Selain itu, dalam FGD ini juga dibahas dan ditentukan siapa saja partner dan manajer yang akan dijadikan tokoh sentral yang akan bertindak sebagai agen perubahan. Para peserta FGD, dengan posisi jabatan dan pengalaman puluhan tahun, bertindak sebagai ahli yang akan mengeluarkan pendapat dan masukan (*expert opinion*) dalam penentuan tokoh sentral (Heras et. al, 2010).

### 3.7. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas

Seperti dijelaskan di atas, analisis validitas dilakukan dengan validitas konstruk yaitu dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Analisis ini untuk melihat apakah butir-butir dalam variabel valid atau tidak. Syarat suatu butir dikatakan valid adalah: 1) koefisien validitas ( $r$ ) harus positif, dan 2)  $r \geq r$  tabel di mana  $r$  tabel untuk  $N = 81$ , taraf signifikansi ( $p$ ) 5%, dan *one-tail* adalah 0,1841.

Dari hasil uji validitas pertama, diperoleh hasil bahwa semua item adalah valid karena  $r \geq r$  tabel kecuali untuk empat item di kelelahan kerja dan dua item di keinginan untuk mengundurkan diri yang “ $r$ ” nya negatif sehingga gugur (lihat lampiran 7). Kemudian dilakukan uji validitas kedua dengan mengeluarkan item yang gugur tadi dan diperoleh hasil semua item adalah valid.

Sedangkan, analisis reliabilitas dilakukan dengan menghitung *Cronbach's Alpha* dari semua dimensi dengan konstruk yang sudah valid. Hasil analisis realibilitas dapat dilihat di Tabel 3.1.

Terlihat, bahwa semua kuesioner adalah reliabel karena skor *Alpha Cronbach*  $\geq$  0,700.

Tabel 3.1  
Hasil *Cronbach's Alpha*

Variabel / Instrumen	<i>Cronbach's Alpha</i>	Jumlah item (N)
Lingkup Kerja	0,799	6
Tekanan waktu	0,830	4
Kelebihan kerja kualitatif	0,745	6
Kelebihan kerja kuantitatif	0,724	4
Gaya Supervisi	0,871	5
Kelelahan kerjat	0,943	17
Ketidakpuasan kerja	0,866	4
Intensi mengundurkan diri	0,824	3

## Bab 4

### HASIL DAN INTERPRETASI

Bab ini akan menguraikan hasil penelitian dan interpretasi mengenai stresor kerja, kelelahan dan ketidakpuasan kerja, dan keinginan untuk mengundurkan diri dari auditor. Jumlah responden yang menyerahkan kuesioner kembali (N) sebesar 81 dari 100 kuesioner yang disebar. Bab ini juga memberi gambaran demografi karakteristik personel dan pekerjaan responden (Lampiran 8). Pada bagian akhir bab ini akan dibahas alternatif solusi berdasarkan interpretasi hasil. Alternatif ini akan didiskusikan dengan manajemen kunci KAP ABC & Rekan untuk diputuskan alternatif yang akan dilaksanakan sebagai program perubahan.

#### 4.1. Analisis Hasil Pengolahan Data Statistik

Karena model penelitian melibatkan variabel antara (*intervening variables*) berupa dua variabel mediator yaitu kelelahan kerja dan ketidakpuasan kerja, maka analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dengan regresi bertahap. Hasil yang digunakan dalam analisis regresi tersebut adalah koefisien beta (*standardized*). Tiga analisis jalur yang dilakukan adalah: 1) jalur I yaitu hubungan masing-masing stresor kerja ke kelelahan kerja; 2) jalur II yaitu hubungan masing-masing stresor kerja dan kelelahan kerja ke ketidakpuasan kerja; dan 3) jalur III yaitu hubungan kelelahan kerja dan ketidakpuasan kerja ke keinginan untuk mengundurkan diri. Ringkasan hasil analisis jalur ini dapat dilihat pada lampiran 9.

##### 4.1.1 Jalur I: Hubungan Masing-Masing Stresor Kerja ke Kelelahan Kerja

Pada jalur satu ini dapat dilihat melihat signifikansi hubungan stresor kerja individu dan organisasi (lingkup kerja, tekanan waktu, kelebihan kerja kualitatif, kelebihan kerja kuantitatif, dan gaya supervisi) ke kelelahan kerja.

Dari hasil pengolahan data, didapatkan hasil R (korelasi ganda) = 0,768, dengan  $R^2 = 0,590$ . Untuk melihat nilai  $R^2$  tersebut signifikan atau tidak, dilakukan uji F, yang didapatkan nilai  $F = 21,566$ , dengan  $p$  (signifikansi) = 0,000. Karena  $p < 0,05$ , berarti signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh stresor kerja individu dan organisasi (lingkup kerja, tekanan waktu, kelebihan kerja kualitatif, kelebihan kerja kuantitatif, dan gaya supervisi) ke kelelahan kerja.

Sedangkan secara parsial, hasil analisis hubungan masing-masing stresor kerja terhadap kelelahan kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1

## Hubungan Masing-Masing Stresor Kerja ke Kelelahan Kerja

Hubungan	Beta	t	p	Hasil
<i>Job Scope</i> → <i>Job Burnout</i>	0,143	1,414	0,162	-
<i>Time Pressure</i> → <i>Job Burnout</i>	0,621	5,803	0,000	Sig.
<i>Qualitative Work Load</i> → <i>Job Burnout</i>	-0,083	-0,679	0,499	-
<i>Quantitative Work Load</i> → <i>Job Burnout</i>	-0,024	-0,189	0,850	-
<i>Supervisory Style</i> → <i>Job Burnout</i>	0,326	3,016	0,003	Sig.

Terlihat, bahwa hanya stresor tekanan waktu dan gaya supervisi yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kelelahan kerja. Pengaruh tekanan waktu dan gaya supervisi terhadap kelelahan kerja sama-sama positif. Artinya semakin tinggi stres karena tekanan waktu maka semakin tinggi kelelahan kerja, dan sebaliknya. Juga, semakin tinggi stres karena gaya supervisi yang kurang berkenan maka semakin tinggi kelelahan kerja, dan sebaliknya. Stresor tekanan waktu mempunyai pengaruh yang lebih kuat ( $\beta=0,621$ ) dibanding dengan gaya supervisi ( $\beta=0,326$ ).

#### 4.1.2 Jalur II: Hubungan Masing-Masing Stresor Kerja dan Kelelahan Kerja ke Ketidakpuasan Kerja

Jalur dua ini untuk melihat signifikansi hubungan stresor kerja individu dan organisasi (lingkup kerja, tekanan waktu, kelebihan kerja kualitatif, kelebihan kerja kuantitatif, dan gaya supervisi) dan kelelahan kerja terhadap ketidakpuasan kerja.

Dari hasil pengolahan data, didapatkan hasil R (korelasi ganda) = 0,599, dengan  $R^2 = 0,359$ . Untuk melihat nilai  $R^2$  tersebut signifikan atau tidak, dilakukan uji F, yang didapatkan nilai  $F = 6,908$ , dengan p (signifikansi) = 0,000. Karena  $p < 0,05$ , berarti signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh stresor kerja individu dan organisasi (lingkup kerja, tekanan waktu, kelebihan kerja kualitatif, kelebihan kerja kuantitatif, dan gaya supervisi) dan kelelahan kerja terhadap ketidakpuasan kerja.

Sedangkan secara parsial, hasil analisis hubungan masing-masing stresor kerja dan kelelahan kerja terhadap ketidakpuasan kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2

## Hubungan Masing-Masing Stresor Kerja dan Kelelahan kerja terhadap Ketidakpuasan Kerja

Hubungan	Beta	t	p	Hasil
<i>Job Scope</i> → <i>Job Dissatisfaction</i>	0,001	0,009	0,993	-
<i>Time Pressure</i> → <i>Job Dissatisfaction</i>	-0,459	-2,832	0,006	Sig.
<i>Qualitative Work Load</i> → <i>Job Dissatisfaction</i>	0,176	1,142	0,257	-
<i>Quantitative Work Load</i> → <i>Job Dissatisfaction</i>	0,106	0,667	0,507	-
<i>Supervisory Style</i> → <i>Job Dissatisfaction</i>	-0,220	-1,523	0,132	-
<i>Job Burnout</i> → <i>Job Dissatisfaction</i>	0,801	5,509	0,000	Sig.

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa hanya tekanan waktu dan kelelahan kerja yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap ketidakpuasan kerja. Semakin tinggi kelelahan kerja maka semakin tinggi pula ketidakpuasan kerja, dan sebaliknya. Pengaruh stresor tekanan waktu terhadap ketidakpuasan kerja bersifat negatif, artinya semakin tinggi stres karena tekanan waktu maka justru menurunkan ketidakpuasan kerja, dan sebaliknya. Pada jalur dua ini juga dapat dilihat bahwa pengaruh stresor tekanan waktu terhadap ketidakpuasan kerja akan terjadi melalui kondisi kelelahan kerja. Jadi, semakin tinggi stres karena tekanan waktu akan meningkatkan ketidakpuasan kerja jika tingkat kelelahan kerja tinggi, dan sebaliknya. Kelelahan kerja mempunyai pengaruh yang lebih kuat ( $\beta=0,801$ ) dibandingkan dengan stresor tekanan waktu ( $\beta=-0,459$ ).

#### 4.1.3. Jalur III: Hubungan Kelelahan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja ke Keinginan untuk Mengundurkan Diri

Jalur III ini untuk melihat signifikansi hubungan tingkat kelelahan kerja dan ketidakpuasan kerja terhadap keinginan untuk mengundurkan diri. Dari hasil pengolahan data, didapatkan hasil R (korelasi ganda) = 0,733, dengan  $R^2 = 0,538$ . Untuk melihat nilai  $R^2$  tersebut signifikan atau tidak, dilakukan uji F, yang didapatkan nilai  $F = 45,339$ , dengan p (signifikansi) = 0,000. Karena  $p < 0,05$ , berarti signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kelelahan kerja dan ketidakpuasan kerja secara simultan terhadap keinginan untuk mengundurkan diri.

Sedangkan secara parsial, hasil analisis hubungan kelelahan kerja dan ketidakpuasan kerja terhadap keinginan untuk mengundurkan diri adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3

Hubungan Kelelahan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja terhadap Keinginan Mengundurkan Diri

Hubungan	Beta	t	p	Hasil
<i>Job Burnout</i> → <i>Turnover Intention</i>	0,644	7,147	0,000	Sig.
<i>Job Dissatisfaction</i> → <i>Turnover Intention</i>	0,150	1,662	0,101	-

Terlihat, bahwa hanya faktor kelelahan kerja yang mempunyai pengaruh signifikan ( $p < 0,05$ ) terhadap keinginan untuk mengundurkan diri. Pengaruh kelelahan kerja terhadap keinginan mengundurkan diri bersifat positif. Artinya, semakin tinggi kelelahan kerja maka semakin tinggi pula keinginan untuk mengundurkan diri, dan sebaliknya.

Pada jalur III ini juga dapat disimpulkan, semakin tinggi stres karena tekanan waktu dan stres karena gaya supervisi, maka semakin tinggi pula keinginan mengundurkan diri jika karyawan mengalami kelelahan kerja yang tinggi, dan sebaliknya.

#### 4.2 Analisis Data Demografi

Selain mengisi kuesioner yang berhubungan dengan stresor kerja, kelelahan kerja, ketidakpuasan kerja, dan keinginan untuk mengundurkan diri, responden juga diminta untuk mengisi data umum demografi responden yaitu umur, jenis kelamin, status pernikahan, tinggal dengan anak umur < 16 tahun, pendidikan tertinggi, sertifikat profesional yang dimiliki, posisi saat ini, lama bekerja, aspirasi karir, dan jumlah hari lamanya berada di luar kota untuk urusan pekerjaan.

Data demografi tersebut dihubungkan dengan dimensi stresor kerja, kelelahan kerja, ketidakpuasan kerja, dan intensi untuk mengundurkan diri dengan menggunakan tabulasi silang (*crosstabs*) sehingga diperoleh data demografi yang mempunyai dominan rendah dan yang dominan tinggi. Dominan rendah adalah jumlah responden pada kategori data demografi tersebut lebih banyak yang mempunyai stresor kerja, kelelahan kerja, ketidakpuasan kerja, dan intensi untuk mengundurkan diri rendah dibandingkan dengan yang mempunyai stresor kerja, kelelahan kerja, ketidakpuasan kerja, dan intensi untuk mengundurkan diri tinggi; sedangkan dominan tinggi adalah jumlah responden pada kategori data demografi tersebut lebih banyak yang mempunyai stresor kerja, kelelahan kerja, ketidakpuasan kerja, dan intensi untuk mengundurkan diri tinggi dibandingkan dengan yang mempunyai stresor kerja, kelelahan kerja, ketidakpuasan kerja, dan intensi untuk mengundurkan diri rendah.

Secara khusus, berdasarkan pertimbangan hasil olahan data statistik kuesioner, di bawah ini (tabel 4.4 dan tabel 4.5) akan dibahas *crosstabs* data demografi yang berhubungan dengan kelelahan kerja dan keinginan untuk mengundurkan diri.

Tabel 4.4  
Crosstabs Data Demografi dengan Kelelahan Kerja

Data Demografi	Kelelahan Kerja	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
Umur	20-25 tahun	26-30 tahun; 31-35 tahun
Jenis Kelamin	Laki-laki	Perempuan
Status Pernikahan	-	-
Tinggal dengan Anak < 16 tahun	Ya	Tidak
Pendidikan Tertinggi	S2	S1
Sertifikat Profesional yang Dimiliki	CFA CISA	-
Posisi Saat Ini	Associate Assistant Manager Manager/Senior Manager	Senior Associate Director
Lama Pengalaman Kerja	7-9 tahun >= 10 tahun	1-3 tahun 4-6 tahun
Mempertimbangkan Karir Sampai Tingkat Partner	Ya	Tidak
Jumlah hari di Luar Kota Berkaitan Pekerjaan	<= 20 hari	21-30 hari > 30 hari

Tanda (-) berarti tidak ada dominan pada karakteristik responden tersebut.

Tabel 4.5  
Crosstabs Data Demografi dengan Keinginan untuk Mengundurkan Diri

Data Demografi	Keinginan Mengundurkan Diri	
	Dominan Rendah	Dominan Tinggi
Umur	20-25 tahun	26-30 tahun
Jenis Kelamin	Laki-laki	Perempuan
Status Pernikahan	Belum	-
Tinggal dengan Anak < 16 tahun	Ya Tidak	-
Pendidikan Tertinggi	S1 S2	-
Sertifikat Profesional yang Dimiliki	CFA CISA	CPA
Posisi Saat Ini	Associate; Assistant Manager; & Manager/Senior Manager	Senior Associate & Director
Lama Pengalaman Kerja	1-3 tahun; 7-9 tahun; >= 10 tahun	4-6 tahun
Mempertimbangkan Karir Sampai Tingkat Partner	Ya	Tidak
Jumlah hari di Luar Kota Berkaitan Pekerjaan	<= 20 hari; 21-30 hari	> 30 hari

Tanda (-) berarti tidak ada dominan pada karakteristik responden tersebut.

Dari kedua tabel di atas, tampak bahwa kelelahan kerja dan keinginan mengundurkan diri secara konsisten yang mempunyai dominan tinggi adalah dengan demografi staf yang: 1) umur rata-rata antara 26-30 tahun, 2) perempuan, 3) tidak mempertimbangkan berkarir sampai jenjang tertinggi (partner), dan 4) mempunyai jumlah hari di luar kota berkaitan dengan pekerjaan lebih dari 30 hari. Selanjutnya, usulan rekomendasi dan alternatif intervensi akan dikaitkan dengan empat poin hasil *crosstabs* tersebut.

#### 4.3. *Focus Group Discussion (FGD)*

Setelah dilakukan analisis data kuesioner primer dengan menggunakan program SPSS dan pengolahan data demografi sehingga diperoleh simpulan di atas, langkah berikut adalah melakukan *focus group discussion* dengan manajemen kunci yang mempunyai otoritas tertentu di KAP ABC & Rekan, yaitu para partner yang terdiri dari *Chairman, Senior Managing Partner, Assurance Leader, Human Capital Partner*, dan direktur yang bertanggung jawab terhadap teknologi informasi KAP ABC & Rekan.

Agenda dari FGD adalah: 1) menjelaskan hubungan antara data survei internal yang dilakukan oleh ABC, dengan hasil dari survei dalam rangka penelitian ini, termasuk data demografi; 2) mendiskusikan penyebab utama dari pengunduran diri staf, untuk selanjutnya diminta persetujuan atas penyebab utama tersebut; 3) mempresentasikan alternatif rekomendasi dan program intervensi; 4) mendiskusikan alternatif solusi tersebut untuk dipilih program intervensi yang paling cocok diterapkan di perusahaan, baik dari segi efektivitas maupun efisiensi; 5) diskusi mengenai penerapan program intervensi yang telah disetujui, termasuk jadwal dan pihak yang bertanggungjawab.

Dalam FGD ini, para peserta juga diminta pendapatnya mengenai siapa partner dan manajer yang akan ditunjuk sebagai tokoh sentral yang akan berperan sebagai motivator dan pengarah dalam melakukan kegiatan berbagi pengetahuan. Dari hasil diskusi, diperoleh masukan dari para peserta, bahwa tokoh sentral akan dipilih dari partner dan manajer yang mempunyai skor *upward feedback* diatas 4,5 dari skala skor tertinggi 5,0, dan berdasarkan pengamatan langsung dari tahun ke tahun, bahwa benar merekalah partner dan manajer yang diakui dan diterima dengan baik oleh para karyawan sebagai orang yang mempunyai kapabilitas dalam berbagi pengetahuan.

Para manajemen kunci, yang pada dasarnya juga partner pemilik KAP ABC & Rekan, setuju dengan semua hasil penelitian mencakup permasalahan tingkat pengunduran diri staf yang tinggi, penyebab utamanya, usulan alternatif penyelesaiannya, dan menyetujui program intervensi yang dipilih dari usulan alternatif solusi dan yang akan diterapkan dalam jangka

pendek. Hasil FGD ini dipresentasikan juga dalam pertemuan rutin bulanan para partner KAP ABC & Rekan untuk memperoleh persetujuan dari *stakeholder* yang lebih luas.

#### 4.4 Usulan Alternatif Solusi

Berdasarkan hasil analisis data kuesioner, data demografi, dan *focus group discussion*, diusulkan beberapa alternatif solusi untuk program intervensi dalam rangka mengatasi masalah tekanan waktu, masalah gaya supervisi, dan kelelahan kerja untuk menurunkan tingkat pengunduran diri staf di KAP ABC & Rekan, yaitu: 1) Perubahan strategi bisnis dan target lima tahun ke depan; 2) Penambahan jumlah karyawan secara signifikan; 3) Penerapan *flexible working arrangement* dengan penambahan kapabilitas teknologi informasi, baik dari sisi perusahaan maupun karyawan; 4) Mengidentifikasi para alumni KAP ABC & Rekan dan menjaga tingkat kompetensi, untuk dijadikan tenaga paruh waktu selama musim sibuk; 5) Program berbagi pengetahuan eksplisit dengan klien; dan 6) Program berbagi pengetahuan *tacit* secara informal, melalui pembentukan *Communities of Practices (CoP)* yang akan dipimpin oleh para tokoh sentral, dengan tujuan untuk perbaikan gaya supervisi, termasuk gaya *coaching* dan *mentoring*.

##### 4.4.1 Perubahan Strategi Bisnis

Seperti dijelaskan dalam Bab 1, strategi bisnis KAP ABC & Rekan adalah untuk mencapai target pendapatan dua kali dari tahun sekarang dengan disertai jumlah karyawan dan partner yang dua kali lipat. Dengan masalah pengunduran diri staf yang tinggi dan sulitnya mencari tenaga auditor baik yang belum maupun yang sudah berpengalaman di pasar tenaga kerja, tentunya para *thought leaders* harus berpikir ulang apakah strategi bisnis yang ada sekarang masuk akal dan berkelanjutan atau tidak. Para *thought leaders* dan manajemen kunci harus mengambil suatu keputusan kolektif untuk menentukan ekuilibrium antara target keuangan, pertumbuhan, dan unsur pendukung lainnya.

Kaplan & Norton (2004, hal.7) mengatakan bahwa sebagai organisasi komersial, kepentingan pemegang saham di KAP ABC & Rekan, dalam hal ini partner, berupa perspektif keuangan harus dijadikan tolok ukur dalam menyusun komponen/perspektif strategi yang ada di bawahnya. Persepektif keuangan merupakan indikator utama suksesnya organisasi komersial/laba. Meningat hal ini dan kondisi ekonomi Indonesia yang sedang bertumbuh, alternatif ini tidak disetujui oleh manajemen kunci.

#### 4.4.2 Penambahan Jumlah Auditor Secara Signifikan

Komponen paling dasar dalam peta strategi (*strategy maps*) perusahaan adalah faktor proses pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), yang terdiri dari tiga unsur, yaitu modal insani (*human capital*), modal informasi (*information capital*), dan modal organisasi (*organisation capital*) (Kaplan & Norton, 2004, hal. 7). Selanjutnya dikatakan, investasi dalam aset tidak berwujud (salah satunya adalah karyawan) untuk tujuan pertumbuhan pendapatan jangka panjang seringkali bertentangan dengan strategi penghematan biaya untuk mencapai kinerja keuangan jangka pendek.

Manajemen kunci KAP ABC & Rekan harus memikirkan cara yang paling efisien dan efektif dalam melakukan rekrutmen pegawai ditengah sulitnya pasokan tenaga kerja auditor. Auditor dengan pengetahuan yang melekat merupakan salah satu aset tak berwujud yang harus dimiliki dan dipertahankan dalam KAP ABC & Rekan. Aset tak berwujud inilah yang akan membuat organisasi tetap menguntungkan, berkelanjutan, dan kompetitif di kemudian hari.

#### 4.4.3 Penerapan *Flexible Working Arrangement*

Pengaturan jam dan metode kerja secara fleksibel akan membuat karyawan mudah mengatur keharmonisan jadwal kerja dan sosial mereka. Hal ini akan memberikan manfaat untuk mengurangi tekanan waktu dari keduanya (Raitano dan Kleiner, 2004 dalam Ongori, 2008). Untuk menyeimbangkan ini, bisa memanfaatkan keunggulan teknologi informasi dan telekomunikasi yang sudah dimiliki oleh KAP ABC & Rekan dan fasilitas lain yang diberikan kepada setiap karyawannya, berupa komputer maupun metode telekomunikasi lainnya.

Ini dapat dilakukan dengan menawarkan pilihan, antara lain *flexi time*, *homeworking*, *staggered hours* (selengkapnya pada bab 5), di mana komunikasi dan berbagi pengetahuan eksplisit sehubungan dengan pekerjaan, dapat dilakukan dimanapun dan kapanpun antara manajer dengan staf. Karyawan dapat bekerja di manapun dan kapanpun sesuai dengan kerangka yang disediakan oleh perusahaan dan hasil kesepakatan dengan atasannya. Karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih efisien dan efektif sesuai dengan target yang disepakati bersama tanpa menimbulkan tingkat stres yang tinggi.

Tanggapan para partner cukup baik mengenai hal ini, karena FWA sudah lazim diterapkan di berbagai KAP secara internasional, termasuk KAP ABC & Rekan di berbagai

negeri, meski belum diadopsi secara formal oleh KAP ABC & Rekan. Para partner meminta agar pilihan FWA ini bisa dielaborasi lebih lanjut, seperti yang ada di Bab 5.

#### 4.4.4 Mengidentifikasi dan Membentuk Komunitas Alumni KAP ABC & Rekan

Sebagian auditor yang mengundurkan diri memang pindah bekerja di perusahaan lain, sebagian, terutama yang perempuan, membuat usaha sendiri atau memutuskan untuk menjadi ibu rumah tangga. Dalam *The Economist* (2007) disebutkan bahwa para auditor yang telah mengundurkan diri, ternyata banyak yang kembali ke firma audit lamanya. Di Amerika Serikat, sekitar seperempat dari auditor yang direkrut firma audit empat besar adalah auditor lama mereka, yang seperti bumerang, kembali ke kantor lama mereka. Di KAP ABC & Rekan, angka auditor yang kembali lagi sangat kecil tiap tahun.

Ada juga kecenderungan auditor perempuan yang mengundurkan diri karena alasan pribadi, seperti menikah, melahirkan, atau mengurus orang tua. Di KAP ABC & Rekan, auditor yang direkrut biasanya lebih banyak perempuan, sekitar 60:40 perempuan dibandingkan laki-laki. Akan tetapi seiring perjalanan waktu, yang menjadi partner hanya tiga dari duapuluh partner. Jika sudah mengundurkan diri agak sulit bagi auditor perempuan itu untuk kembali lagi. Karena itu *The Economist* (2007) menyarankan adanya rencana jenjang karir yang khusus, termasuk *Flexible Working Arrangement (FWA)* untuk para auditor perempuan, *career breaks*, dan sebagainya.

Karena itu perlu program khusus untuk membentuk komunitas alumni agar tetap terjaga hubungan baik, karena para alumni tersebut, dengan pengetahuan *tacit* dan eksplisit yang mereka miliki, bisa direkrut kembali atau dimanfaatkan untuk membantu pekerjaan audit sebagai tenaga paruh waktu dalam musim sibuk audit. Musim sibuk tersebut terjadi diantara bulan Oktober sampai dengan Maret.

Tanggapan para *partner* terhadap program menjaga hubungan baik dengan alumni cukup baik, karena KAP ABC & Rekan saat ini sudah melakukan, misalnya dengan mengajak alumni untuk mendaftar dalam portal alumni KAP ABC & Rekan, diundang dalam berbagai acara KAP ABC & Rekan, baik formal seperti seminar atau informal. Hanya saja memang jarang ada alumni KAP ABC & Rekan yang kembali menjadi auditor di KAP ABC & Rekan lagi. Mereka lebih berperan menjadi jaringan yang berguna untuk keberlanjutan bisnis KAP ABC & Rekan, karena itu program alumni ini tidak dielaborasi untuk Bab 5. Untuk program khusus bagi auditor perempuan, diminta dielaborasi dalam program FWA di Bab 5.

#### 4.4.5 Program Berbagi Pengetahuan Eksplisit dengan Klien

Salah satu syarat pekerjaan audit yang efektif dan efisien adalah kapasitas manajemen dalam pengendalian internal di sisi klien, dan kapasitas auditor di sisi firma audit. Salah satu masalah di Indonesia sehingga pekerjaan audit menjadi lebih berat jika dibandingkan dengan di negara maju adalah, kapasitas di sisi klien yang masih tertinggal dalam banyak segi, sehingga audit direncanakan untuk dilakukan dengan lebih ekstensif, meski waktunya tetap terbatas. Karena itu dengan meningkatkan kompetensi dan kapabilitas klien, akan berdampak pada pekerjaan audit yang lebih efektif dan efisien, pekerjaan audit akan selesai dengan lebih cepat, yang pada akhirnya diharapkan akan menurunkan tingkat kelelahan kerja auditor dan pengunduran diri karyawan.

Program berbagi pengetahuan eksplisit dengan klien perlu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kapabilitas dan kompetensi klien dalam pengetahuan mengenai standar akuntansi, standar auditing, peraturan serta implementasi perpajakan, dan peraturan lainnya sehubungan dengan industri klien.

Para klien secara umum menyetujui usulan ini perlu dilakukan, meski lebih ke tanggung jawab dari organisasi profesi akuntan dan auditor. Karena itu, tidak dibahas lebih lanjut dalam Bab 5.

#### 4.4.6 Program *Community of Practice (CoP)* untuk Berbagi Pengetahuan *Tacit*

Karyawan dengan pengetahuan eksplisit dan *tacit* adalah modal utama sebuah perusahaan penyedia jasa profesional, seperti KAP ABC & Rekan. Setiap auditor yang mengundurkan diri akan merupakan kerugian bagi perusahaan. Untuk meminimalkan kerugian yang timbul, pembentukan CoP sangat diperlukan sehingga: 1) karyawan bisa saling berbagi pengetahuan dengan suasana terbuka dan saling menghargai, 2) para tokoh/aktor sentral bisa berbagi pengetahuan kepemimpinan, *coaching* dan *mentoring* untuk menurunkan tingkat stres auditor, dan 3) meningkatkan hubungan yang lebih manusiawi, tidak terbatas pada hubungan antara atasan dan bawahan, sehingga karyawan merasa lebih nyaman dan loyal bekerja di KAP ABC & Rekan.

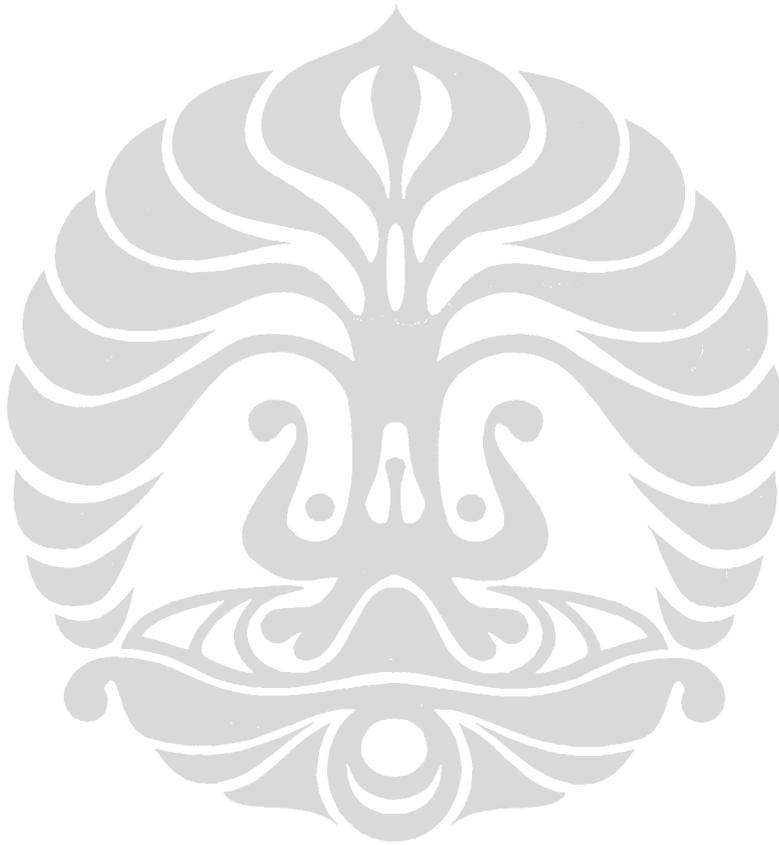
CoP adalah kumpulan dari orang-orang yang berbagi pengetahuan tentang sesuatu yang mereka bisa lakukan dan secara reguler mereka berinteraksi untuk belajar bagaimana melakukan sesuatu tersebut dengan lebih baik. Kesuksesan komunitas ini sangat tergantung pada rasa saling menghargai dan percaya diantara anggotanya (Wenger, et al, 2002, hal. 29).

Beberapa program yang diidentifikasi dapat diterapkan di KAP ABC & Rekan adalah:

- 1) Menambahkan fitur baru dalam portal intranet KAP ABC & Rekan, dimana ditambahkan fitur khusus saluran diskusi dan konsultasi *softskills* dan *hardskills* yang diasuh oleh *partner* dan manajer senior yang ditugaskan berbagi dan belajar, sekaligus saluran komunikasi. Para pengasuh ini juga ditugaskan membina CoP sesuai tema yang dipilih. Dengan demikian mereka membina saluran komunikasi dan berbagi pengetahuan secara *online* (fitur khusus di intranet portal) dan *offline* (melalui CoP).
- 2) Membangun kultur berbagi dan komunikasi yang lebih terbuka, melalui acara rutin seperti: 1) acara semacam “*coffee morning*” atau “*lunch and learn*”, forum tatap muka partner dengan staf sebagai sarana komunikasi dua arah, maupun sarana berbagi pengetahuan *tacit* secara langsung dan akrab. 2) membentuk CoP, berdasarkan pada bidang-bidang yang ada dalam wilayah kerja KAP ABC & Rekan (Manufaktur, Telekomunikasi, Pertambangan dan Perminyakan, dan Perbankan dan Asuransi), maupun yang peminatan tertentu, seperti Manajemen SDM, *Sustainability Practice*, dan sebagainya. Berbagai CoP ini direncanakan akan melakukan pertemuan dua minggu sekali, dalam hari yang berbeda-beda. Pertemuan CoP ini juga dapat disiarkan melalui *video conference*, sehingga para auditor yang sedang bekerja di tempat lain atau mengikuti program FWA, dapat mengikuti CoP sesuai minat mereka.
- 3) Membuat *tagline* khusus yang singkat dan komunikatif untuk mendorong budaya berbagi pengetahuan di KAP ABC & Rekan, misalnya “*Sharing Everyday*”, “*Everyone is a teacher and learner. Share your knowledge*” dan sebagainya.
- 4) Menegaskan kembali bahwa setiap orang di posisi puncak adalah fasilitator. Setiap partner dan senior manajer adalah mentor bagi seluruh karyawan. Ini terkait pula dengan pembentukan CoP, dimana para partner dan senior manajer ditugaskan untuk membina berbagai CoP yang ada. Mereka juga ditugaskan untuk mengajar, baik pada pelatihan formal maupun berbagai kegiatan berbagi pengetahuan secara informal, sebagai wahana mentransfer pengetahuan eksplisit dan *tacit* mereka.
- 5) Memberikan insentif untuk kegiatan *managing people*. Diperkenalkan *time codes* untuk pengisian *time sheet* bulanan untuk kegiatan yang berkaitan dengan mengelola manusia. Ide dasarnya adalah para manajer dan partner yang diberi tugas atau mempunyai inisiatif untuk melaksanakan program mengelola staf, mendapatkan kredit atas kontribusinya. Setiap tahun dilakukan apresiasi bagi manajer dan partner yang berkontribusi aktif dalam berbagi pengetahuan.
- 6) Memberikan pelatihan lagi kepada semua manajer sampai partner, mengenai *coaching*, *mentoring* dan *counseling*. Setiap manajer diberikan tanggung jawab

sebagai manajer sumber daya manusia, yaitu mereka aktif menjalankan rencana pengembangan pegawai, melalui kemampuan *coaching*, *mentoring* dan *counseling* yang lebih baik.

Para partner tertarik dengan beberapa ide di atas dan meminta agar difokuskan dan diperdalam untuk program yang dapat dilakukan oleh KAP ABC & Rekan dalam jangka pendek, yang akan dibahas dalam Bab 5.



## BAB 5

### SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab ini menjelaskan mengenai rekomendasi dan intervensi untuk mengatasi penyebab utama dari pengunduran diri staf, sehingga diharapkan terjadi penurunan dan membuat KAP ABC & Rekan lebih berkelanjutan, karena jumlah auditor berpengalaman dengan pengetahuan *tacit* mencukupi dalam memberikan jasa terbaik kepada klien.

#### 5.1 Simpulan

Staf auditor yang berpengalaman dan mempunyai pengetahuan yang mumpuni baik eksplisit maupun *tacit* adalah aset utama KAP ABC & Rekan sebagai perusahaan penyedia jasa profesional. Agar dapat mencapai sasaran yang dicanangkan, selalu kompetitif dan berkelanjutan, maka KAP ABC & Rekan harus mempunyai berbagai program untuk retensi karyawan, sehingga tingkat pengunduran diri auditor dapat berada pada tingkat yang setara dengan industri (15-20%).

Dari hasil analisis data internal perusahaan, data demografi, dan data statistik hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: 1) tingkat pengunduran diri auditor sudah sangat tinggi melebihi tingkat industri (15-20%); 2) faktor utama pengunduran diri adalah karena staf mengalami kelelahan kerja yang disebabkan oleh tekanan waktu yang tinggi dan gaya supervisi yang dinilai rendah (kurang baik); 3) budaya organisasi yang semakin membaik dari tahun ke tahun tidak mempunyai efek yang signifikan terhadap tingkat pengunduran diri karyawan; 4) auditor yang mempunyai aspirasi karir sampai ke jenjang partner mempunyai tingkat keinginan mengundurkan diri yang rendah; dan 5) auditor yang jumlah hari di luar kota melebihi 30 hari setahun mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk mengundurkan diri.

Berdasarkan diskusi kelompok terfokus (FGD, *focus group discussion*) yang dilakukan dengan manajemen kunci KAP ABC & Rekan, dari beberapa alternatif solusi perbaikan yang diusulkan untuk mengatasi masalah di atas, oleh manajemen telah disetujui alternatif program dan rincian program intervensi: 1) *Flexible working arrangement (FWA)*, yang ditujukan untuk mengatasi tekanan waktu, dan 2) program berbagi pengetahuan dan pengembangan kepemimpinan, yang dilakukan secara formal dan informal melalui aktor sentral, untuk memperbaiki gaya supervisi yang bisa diterima oleh staf. Program ini dilakukan dengan pembentukan *Community of Practice (CoP)*. Program pengembangan manajemen dan kepemimpinan adalah salah satu program yang paling populer dalam

intervensi desain organisasi untuk pengembangan sumber daya manusia dan menaikkan retensi karyawan (Cummings dan Worley, 2009, hal.463).

## 5.2 Rekomendasi Program Intervensi dan Perubahan

Program intervensi yang diusulkan akan diikuti oleh perubahan sistem, prosedur, kebijakan, tujuan, asumsi, dan norma-norma, karena proses yang akan digunakan adalah *double-loops learning*. Untuk itu, agar bermanfaat secara maksimal, program intervensi dan perubahan tersebut harus dikelola dengan baik melalui beberapa tahapan, yaitu: 1) desain rancangan, 2) konstruksi, 3) implementasi, 4) pelaksanaan dan penelaahan.

### 5.2.1 *Flexible Working Arrangement*

KAP memang diakui mempunyai tingkat pengunduran staf yang tinggi, 15%-20% per tahun (The Economist, 2007). Karena itu banyak KAP secara internasional memperkenalkan *flexible working arrangements* (FWA) kepada auditor mereka, untuk mengakomodasi keseimbangan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, di samping meningkatkan kepuasan kerja dan retensi (Almer dan Kaplan, 2001).

Perusahaan Nestle (2009) menyebutkan bahwa FWA, atau dinamakan juga, *flexibility in the workplace*, adalah skema yang dapat dipakai oleh karyawan dan manajer untuk mengubah bagaimana, dimana, dan kapan, suatu pekerjaan dilakukan, untuk menyeimbangkan kebutuhan personal dengan bisnis. FWA mempunyai variasi dalam bentuk: 1) waktu kerja, bagaimana karyawan dapat mengubah waktu kerja, antara lain, *flexitime*, paruh waktu, dan berbagi pekerjaan; 2) Lokasi kerja, yaitu karyawan dapat bekerja di luar kantor, antara lain, rumah atau lokasi lain; dan 3) *Career pacing* (irama kecepatan karir), karyawan dapat mengatur irama kecepatan karir mereka, dengan misalnya mengambil jeda untuk sekolah atau keperluan lain.

Fatwan dan Denni (2009) menulis bahwa di Perusahaan Nestle secara umum FWA diperuntukkan bagi pekerja kerah putih, laki-laki maupun perempuan, meski tidak bisa diaplikasikan bagi semua jenis pekerjaan, semua orang dan semua tim.

Alasan Nestke mengadopsi FWA adalah untuk memberikan manfaat bagi karyawan dan perusahaan, dan mendukung pencapaian sasaran laba perusahaan, yaitu:

- a. Menarik dan memelihara karyawan produktif: dalam istilah manajemen Sumber Daya Manusia dikenal istilah *talent war*, yaitu persaingan mendapatkan calon terbaik. FWA merupakan faktor pembeda utama dalam menarik dan memelihara karyawan terbaik.

- b. Keseimbangan kerja dan pribadi yang lebih baik mengarah kepada kenaikan produktivitas.
- c. Evolusi cara berbisnis: perusahaan zaman sekarang harus semakin kompetitif, dan salah satu caranya adalah menjadi organisasi yang ramping (*lean organization*), yang dengan cepat merespon kebutuhan pasar. Fleksibilitas kerja mendorong *lean thinking*, dan selanjutnya mendorong sumber daya manusia yang responsif dan produktif. Dengan supervisi yang dirancang dengan baik dan memberikan kelonggaran, diharapkan karyawan lebih berdaya dalam mengambil keputusan dan risiko. Ini juga akan mendorong kewirausahaan dan inovasi.
- d. Memperkuat arah sebagai organisasi yang fleksibel dan datar: persaingan bisnis juga mendorong pengambilan keputusan yang cepat, dengan struktur yang kondusif (*flat organization*) untuk bersaing. Flexibilitas dapat mendukung tujuan tersebut, dengan memfasilitasi solusi pragmatis bagi bisnis dan karyawan.

FWA mensyaratkan agar manajer dapat mengorganisasikan dan merencanakan pekerjaan di divisinya secara berbeda dan lebih baik. Mengelola suatu tim yang bekerja pada tempat atau waktu yang berlainan mensyaratkan agar:

- Aturan ditentukan secara jelas,
- Semua staf diberikan arahan yang jelas dan mempunyai fasilitas yang memadai untuk bekerja di mana pun dan kapan pun,
- Semua staf mempunyai tujuan dan ukuran kinerja yang jelas,
- Ada kesepakatan mengenai kehadiran, misalnya, baik berkenaan dengan waktu rapat fisik maupun virtual,
- Manajer bertindak fleksibel dan menghormati kebutuhan staf, seperti fleksibilitas dalam menjadwalkan rapat, pembagian alokasi sumber daya dalam musim sibuk, penentuan sasaran, dan sebagainya.
- Manajer juga secara rasional mengatur prioritas permintaan FWA dan mengevaluasi dampak yang dapat terjadi, sebelum menyetujui permintaan.

Tipe dan karakteristik *flexible working arrangements* terdapat di tabel 5.1

Tabel 5.1  
Tipe *Flexible Working Arrangements*

Tipe	Karakteristik
<i>Flextime</i>	Dapat memilih waktu bekerja (mulai dan selesai), sesuai koridor yang disetujui. Biasanya ada waktu inti dimana harus bekerja.
<i>Annualised Hours</i>	Jam kerja selama setahun dapat disesuaikan dengan kebutuhan, apakah dalam waktu puncak dan sibuk atau bukan.
<i>Staggered Hours</i>	Waktu mulai bekerja berbeda-beda, sesuai kebutuhan dan kesepakatan dengan atasan. Misalnya ada yang bekerja mulai pukul 7 selesai pukul 16. Ada yang mulai pukul 9 selesai pukul 18, dan seterusnya. Tetap harus ada jam inti untuk interaksi dan koordinasi.
<i>Job Sharing</i>	Berbagi pekerjaan di antara para staf paruh waktu. Misalnya satu pekerjaan penuh waktu dapat dikerjakan oleh dua staf paruh waktu.
<i>Homeworking</i>	Dapat memilih untuk bekerja dari rumah atau lokasi lain. Perlu dipastikan adanya standard minimum dalam hal: peralatan bekerja, komputer, komunikasi, ruangan yang terpisah di rumah, dsb.
<i>Part Time</i>	Karyawan bekerja kurang dari jam kerja biasa, misalnya dengan hari kerja lebih sedikit dalam seminggu atau sebulan.
<i>Structured time off in lieu</i>	Karyawan setuju untuk bekerja lebih panjang pada waktu puncak dan sibuk. Jam kerja ekstra tersebut dicatat dan dikompensasi dengan cuti dibayar di luar waktu sibuk.
<i>Term-time working</i>	Pekerjaan mengikuti masa sekolah (anak-anak). Disepakati ketika masa libur sekolah, cuti dapat diberikan.
<i>Compressed hours</i>	Karyawan bekerja sesuai jam yang disepakati tetapi dengan hari lebih sedikit. Misalnya disepakati seminggu lima hari kerja adalah tigapuluh lima jam, maka bisa tigapuluh lima jam tersebut dimampatkan menjadi empat hari kerja.

Sumber: [www.direct.gov.uk](http://www.direct.gov.uk)

Untuk KAP ABC & Rekan yang bersifat *partnership*, dan masing-masing *partner* sebagai pemilik mempunyai kepentingan yang berbeda-beda, baik secara jangka pendek maupun jangka panjang, tidaklah mudah mengelola proses perubahan (*managing of change process*). Karena itu program intervensi FWA ini harus dilakukan dengan sangat hati-hati dan semua partner harus diberi pemahaman yang tepat. Intervensi yang direncanakan bersifat intervensi teknostruktural karena intervensinya akan melibatkan karyawan dan perubahan

desain pekerjaan. Intervensi teknostruktural ini akan menggunakan pendekatan *The Positive Model* (Cummings dan Worley, 2009, hal.155 dan 27) yang dilakukan dengan beberapa langkah sebagai berikut:

### 1. *Initiate the Inquiry*

Dalam fase ini ditetapkan subyek atas perubahan yang akan dilakukan, serta dicari akar masalah yang menyebabkan tingginya tingkat pengunduran diri. Informasi didapatkan dari berbagai sumber, baik data internal maupun eksternal. Langkah ini telah diuraikan dengan rinci dalam bab 1 dan bab 3

### 2. *Inquiry into Best Practices*

Langkah pertama dilanjutkan dengan analisis informasi yang ada dengan pendekatan “*best of what is*” sehingga bisa digunakan untuk memberikan kejutan kepada para *partner* sebagai pemimpin di KAP ABC & Rekan dalam FGD. Berbagai data memaparkan statistik pengunduran diri KAP ABC & Rekan, yang untuk tahun 2010, hampir dua kali lipat angka konvensi pengunduran diri auditor secara internasional. Dipaparkan pula akar masalah tingginya pengunduran diri di KAP ABC & Rekan berdasarkan riset yang dilakukan penulis, yang dikaitkan dengan riset di berbagai jurnal dan usulan rekomendasi.

Pada prinsipnya hasil riset penulis menunjukkan bahwa responden memandang stresor kerja yang disebabkan tekanan waktu, lemahnya gaya supervisi, dan kelelahan kerja sebagai penyebab tingkat pengunduran diri staf yang tinggi. Karena itu program intervensi yang disampaikan pada FGD dengan para *partner* KAP ABC & Rekan berpusat pada 1) FWA, yang ditujukan untuk mengatasi tekanan kerja, serta 2) program berbagi pengetahuan dan pengembangan kepemimpinan, untuk memperbaiki gaya supervisi (dibahas dalam sub bab setelah ini). Disampaikan juga berbagai pilihan FWA seperti yang terdapat pada Tabel 5.1.

Tahap ini akan dilakukan pada bulan pertama sebelum pengenalan program yaitu di bulan Juli 2012.

### 3. *Discover the themes*

Dalam fase ketiga, dilakukan analisis atas alternatif solusi dan dicari solusi yang tepat, untuk selanjutnya ditentukan tema perubahan yang bisa diterima oleh semua pihak, baik *partner* dan manajer (pemimpin) maupun staf. Dari hasil langkah pertama dan kedua, tema yang mungkin paling tepat ditetapkan adalah *work life harmony (WLH)*. WLH ini

merupakan pergerakan dari kondisi status quo sekarang ini (“*what is*”), menuju kondisi yang diharapkan oleh karyawan (“*what could be*”), yaitu adanya keseimbangan antara pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, sehingga karyawan diharapkan lebih loyal dan berkurang niat untuk mengundurkan diri. Untuk itu mewujudkan WLH ini maka direkomendasikan penerapan program FWA.

Tahap ini akan dilakukan pada bulan pertama sebelum pengenalan program yaitu di bulan Juli 2012, bersamaan dengan tahap ketiga di atas.

#### 4. *Envision a Preferred Future*

Dalam fase keempat ini dilakukan beberapa langkah yang melibatkan beberapa pihak (partner, manajer dan staf), yang ditugaskan oleh KAP ABC & Rekan untuk menjadi agen perubahan (terkait dengan diskusi mengenai aktor sentral dan agen perubahan di 5.2.2), yaitu:

- *Examine the identified themes*: para agen perubahan tersebut melakukan diskusi alternatif kegiatan untuk mendukung WLH dan menganalisis efek positif dan negative dari penerapan konsep WLH tersebut.
- *Challenge the status quo*: para agen perubahan mengidentifikasi semua efek negatif, termasuk efek terhadap menurunnya daya saing perusahaan (KAP ABC & Rekan) terhadap kompetitornya, jika tidak bisa mengendalikan tingkat pengunduran diri auditor, yang selanjutnya bisa berdampak pada kinerja keuangan.
- *Describe a compelling future*: dalam tahap ini para agen perubahan melakukan visualisasi atas kegiatan-kegiatan yang berhubungan dan mendorong terlaksananya WLH, termasuk dampak yang ingin dicapai, yaitu: 1) Menarik dan memelihara karyawan produktif; 2) WLH untuk kenaikan produktivitas; 3) Evolusi cara berbisnis yang lebih fleksibel dan kompetitif; 4) Memperkuat arah sebagai organisasi yang fleksibel dan datar. Singkatnya, FWA akan memperkuat WLH dan pada gilirannya menaikkan produktivitas dan mengurangi keinginan mundur karyawan. Karena itu FWA mempunyai hubungan erat dengan daya saing dan strategi Sumber Daya Manusia, yang pada akhirnya akan meningkatkan profit perusahaan. Profit KAP sangat tergantung dari pengetahuan *tacit* yang ada pada auditor berpengalaman. Karena itu sangatlah penting untuk melakukan program pembinaan auditor berpengalaman sebagai salah satu faktor kritis kesuksesan (*critical success factor*) KAP.

Tahap ini akan dilakukan pada bulan kedua sebelum pengenalan program yaitu di bulan Agustus 2012.

#### 5. *Design and Deliver Ways to Create the Future*

Dalam fase kelima (terakhir) dilakukan beberapa kegiatan antara lain:

- Perencanaan intervensi, yaitu program FWA, baik dari sisi waktu, lokasi dan dan kecepatan karir (*career pacing*). Untuk itu perlu disepakati aturan, standard perilaku yang diharapkan, serta sistem perencanaan dan pemantauan kerja berbasiskan FWA. Dengan sistem informasi yang sudah dijalankan KAP ABC & Rekan secara umum bagi auditor yang memenuhi syarat sudah bisa bekerja secara fleksibel dalam hal waktu dan lokasi. KAP ABC & Rekan perlu memikirkan juga apakah untuk fleksibilitas ini perlu diberi insentif (misalnya bantuan biaya sambungan internet 3G, 500 staf x Rp. 100.000 = Rp. 50 juta per bulan) atau tidak, karena dianggap fleksibilitas waktu dan lokasi ini memberikan manfaat bagi staf yang layak mengikuti FWA.
- Program sosialisasi kepada semua partner dan staf, termasuk desain ulang tempat kerja (*workplace redesign*), perlunya kultur saling mempercayai (*trust*), sistem perencanaan dan pemantauan kerja, sehingga jelas prosedur penerapan FWA dan akuntabilitasnya, termasuk juga tindakan disiplin jika ada yang menyalahgunakan FWA.
- Peluncuran program FWA, yang bertumpu pada berbagai pilihan pada Tabel 5.1.

Tahap ini akan dilakukan pada bulan ketiga yaitu September 2012 dan berkelanjutan sampai dengan satu tahun sebelum dilakukan penelaahan kembali untuk mengukur efektivitas program dan langkah-langkah penyempurnaan, jika diperlukan.

#### 5.2.2 Program *Community of Practices (CoP)* untuk Berbagi Pengetahuan *Tacit* dan Pengembangan Kepemimpinan

Program pembentukan CoP ini dirancang menggunakan pendekatan *double-loop learning* dan proses Lewin tiga tahap, yaitu *unfreezing*, *moving* dan *refreezing*. Ketiga tahapan tersebut dijabarkan dalam tahapan yang lebih rinci lagi dengan masing-masing kegiatannya yaitu tahapan 1) *Inquire*, 2) *Design*, 3) *Prototype*, 4) *Launch*, 5) *Grow*, dan 6) *Sustain*. Proses perubahan dengan adanya pembentukan CoP ini diharapkan akan mempunyai dampak positif di tingkat individu, grup, dan organisasi.

CoP ini akan dimotori oleh sepuluh aktor sentral yang telah dipilih, dan setiap satu aktor sentral tersebut akan memiliki anggota masing-masing lima orang. Dengan demikian, untuk program perbaikan gaya supervisi akan terdapat CoP inti yang beranggotakan enampuluh orang. CoP inti ini akan terdiri dari sepuluh CoP turunan dengan masing-masing beranggotakan enam orang. Ini merupakan perwujudan dari nilai yang akan diangkat dalam program intervensi ini, yaitu setiap orang yang berada di posisi puncak adalah fasilitator (*everybody at the top is a facilitator*). Setiap partner dan manajer senior adalah mentor bagi seluruh karyawan. Mereka ditugaskan untuk mengajar, baik pada pelatihan formal maupun berbagai kegiatan berbagi pengetahuan dalam CoP yang diusulkan, sebagai wahana mentransfer pengetahuan eksplisit dan *tacit* mereka. Matrik secara detail dapat dilihat di lampiran 10

#### 5.2.2.1 Mengubah *status quo* – *unfreezing*

Pada tahap ini, dilakukan kegiatan komunikasi yang baik dengan anggota komunitas, melalui diskusi dan tanya jawab (*inquiry*), dan perancangan (*design*). Komunikasi yang baik dan jelas, dilakukan oleh manajemen kunci yang diwakili oleh *Assurance/Audit Division Leader* kepada para aktor sentral dan anggotanya, untuk menjelaskan bahwa tingkat pengunduran diri auditor sudah tinggi dan mencapai situasi kritis, apabila tidak segera dibenahi. Dalam tahap ini, perlu dijelaskan dampak dari pengunduran staf yang tinggi akan membuat perusahaan tidak efisien, menimbulkan kerugian, yang pada akhirnya KAP tidak bisa kompetitif dan berkelanjutan. Apabila hal ini terjadi terus menerus, semua pihak akan menderita kerugian, termasuk karyawan yang dapat kehilangan pekerjaan. Untuk selanjutnya, para anggota CoP ini diminta meneruskan pesan tersebut kepada karyawan sehingga diperoleh efek berganda. Diharapkan semua karyawan memahami situasi yang ada dan rencana perubahan yang dicanangkan, untuk mencapai situasi lebih baik bagi semua pihak.

Berikutnya dilakukan diskusi dan tanya jawab. Dalam tahap ini, semua anggota berdiskusi dan tanya jawab secara bebas untuk mengeksplorasi lebih dalam tujuan dan visi dibentuknya komunitas ini. Setelah itu, dirancang suatu kegiatan, sistem, proses, norma, asumsi-asumsi baru, dan teknologi yang akan mendukung CoP.

Dalam portal intranet KAP ABC & Rekan misalnya, akan dilakukan tambahan fitur baru untuk saluran diskusi dan konsultasi *softskills* dan *hardskills*. Fitur ini diasuh *partner* dan manajer senior yang ditugaskan saling berbagi dan belajar, sekaligus sebagai saluran komunikasi. Para pengasuh ini juga ditugaskan membina CoP sesuai tema yang dipilih.

Dengan demikian mereka membina saluran komunikasi dan berbagi pengetahuan secara *online* (fitur khusus di intranet portal) dan *offline* (melalui CoP).

Dari segi jadwal, kegiatan ini dilakukan selama sebulan pada bulan pertama dari program intervensi yang dicanangkan selama duabelas bulan.

#### 5.2.2.2 Perubahan ke arah yang dituju (*Movement to a desired end state*)

Pada tahap ini, para anggota CoP memulai kegiatannya dengan pembentukan *prototype*, peluncuran program berbagi pengetahuan, dan memulai implementasi program.

Pembentukan *prototype* dimulai dengan pemecahan kelompok inti menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil, yang akan dimintakan komitmennya untuk menjadi agen perubahan. Kelompok kecil ini selanjutnya melakukan pengujian atas berbagai asumsi dan norma baru yang diusulkan, menyempurnakan strategi CoP, antara lain melakukan pelatihan, dan menentukan contoh cerita sukses yang ada dan akan dibagi dengan karyawan.

Selain itu, juga akan diberikan pelatihan lagi kepada semua partner dan manajer, mengenai *coaching*, *mentoring* dan *counseling*. Setiap atasan mengemban tugas implisit sebagai manajer sumber daya manusia. Mereka diharapkan secara aktif menjalankan rencana pengembangan pegawai, melalui kemampuan *coaching*, *mentoring* dan *counseling* yang lebih baik.

Langkah selanjutnya adalah peluncuran program (*launch*) CoP ini ke audiens yang lebih luas, yaitu para auditor. Para anggota CoP mempunyai tugas melakukan sosialisasi program CoP yang dicanangkan, berikut alasan yang mendasarinya. Dengan demikian para karyawan mengetahui, memahami, dan mengerti alasan-alasan diluncurkannya program ini. Langkah ini bisa dilakukan dengan pembuatan *tagline* khusus yang singkat dan komunikatif untuk mendorong budaya berbagi pengetahuan di KAP ABC & Rekan, misalnya "*Sharing Everyday*", "*Everyone is a teacher and learner. Share your knowledge*" dan sebagainya.

Setelah peluncuran dan sosialisasi selesai, dalam tahap *grow* masing-masing anggota CoP dengan kelompoknya yang dipimpin oleh aktor sentral, memulai kegiatan pembelajaran kolaboratif, kegiatan berbagi pengetahuan secara informal, serta kegiatan berjejaring (*network activities*), yang sesuai dengan tujuan masing-masing individu, group, dan organisasi.

Membangun kultur berbagi dan komunikasi yang lebih terbuka ini dapat dilakukan melalui acara rutin semacam "*coffee morning*" atau "*lunch and learn*", yaitu forum tatap muka partner dengan staf sebagai sarana komunikasi dua arah, maupun sarana berbagi pengetahuan *tacit* secara langsung, informal, dan akrab.

Berbagai kegiatan CoP ini dapat dilakukan berdasarkan pada bidang-bidang industri yang ada dalam wilayah kerja KAP ABC & Rekan (Energi dan Pertambangan; Keuangan; Manufaktur; dan Telekomunikasi), maupun peminatan tertentu, seperti Manajemen Sumber Daya Manusia, Praktik Keberlanjutan (*sustainability*).

Diusulkan berbagai CoP ini melakukan pertemuan dua minggu sekali untuk yang rutin, dalam hari yang berbeda-beda. Pertemuan CoP ini juga dapat disiarkan melalui telekonferensi video, sehingga para auditor yang sedang bekerja di tempat lain atau mengikuti program FWA, dapat mengikuti CoP sesuai minat mereka.

Dalam kegiatan-kegiatan pertemuan informal ini, para partner dan tokoh sentral akan berbagi pengetahuan dan pengalaman mengenai tugas, tanggungjawab, tantangan, dan keuntungan menjadi partner di KAP ABC & Rekan. Selain itu, para partner dan tokoh sentral juga bisa berbagi pengetahuan dan pengalaman bagaimana caranya mengatasi dan menyiasati timbulnya kejenuhan bekerja di luar kota. Para partner akan diminta untuk bercerita pengalaman masing-masing dalam mengeksplorasi dan menikmati keindahan dan keragaman budaya tanah air sehingga staf auditor akan merasa senang apabila ditugaskan ke luar kota. Dari komunikasi terbuka dan saling percaya tersebut diharapkan keinginan para auditor senior untuk berkarir sampai ke jenjang partner akan meningkat sehingga bisa menurunkan keinginan untuk mengundurkan diri.

Kegiatan ini akan dimulai pada bulan kedua dan dilaksanakan secara terus menerus dan reguler selama sembilan bulan.

#### 5.2.2.3 Membakukan perubahan baru yang telah dibuat (*Refreezing*)

Tahapan terakhir adalah membakukan kebiasaan-kebiasan, kebijakan, prosedur, gaya kepemimpinan, dan norma baru yang terbentuk dalam kegiatan CoP untuk mencapai keberlanjutan (*sustain*) program. Selain pembakuan tersebut, perusahaan perlu melakukan kegiatan monitoring, memberikan penghargaan kepada anggota yang sukses dalam berbagi pengetahuan dan menciptakan pengetahuan baru. Para anggota yang sukses diberi kesempatan untuk melakukan presentasi kepada para partner dan staf untuk berbagi cerita suksesnya. Selain itu, manajemen kunci akan memilih aktor-aktor sentral baru untuk memperbanyak jumlah CoP-CoP baru tahun yang akan datang.

Kegiatan ini akan dimulai pada bulan dua bulan terakhir yaitu bulan kesebelas dan keduabelas.

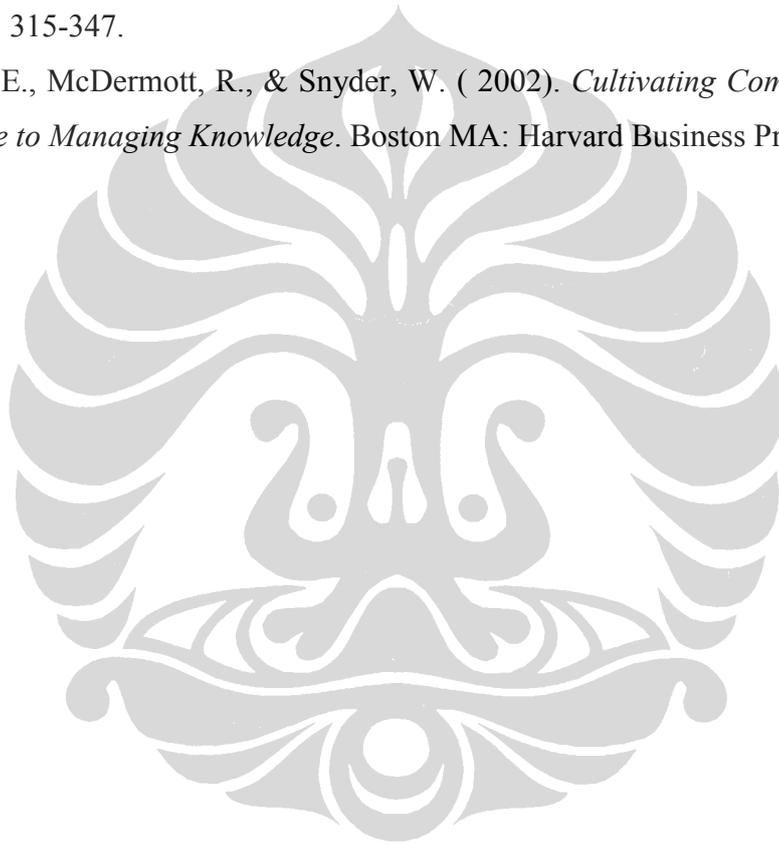
## DAFTAR PUSTAKA

- ABC Global. (2012). Global People Survey. *Dokumen internal*.
- Agustia, D. (2011). The Influence Of Auditor's Professionalism To Turnover Intentions, An Empirical Study On Accounting Firm In Java And Bali, Indonesia. *Journal of Economics and Engineering*, Vol. 2. No. 1, February, 2011.
- Almer, E.D., & Kaplan, S.E. (2002). The Effect of Flexible Work Arrangement on Stressors, Burnout, and Behavioural Job Outcomes in Public Accounting. *Behavioural Research in Accounting*, 14.
- Baird, L., & Henderson, J. C. (2001). *The Knowledge Engine: How to Create Fast Cycles of Knowledge-To-Performance and Performance-To-Knowledge* (1st ed.). San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Bamber, E. M., & Iyer, V. (2009). The Effect of Auditing Firms' Tone at the Top on Auditors' Job Autonomy, Organizational-professional Conflict, and Job Satisfaction. *International Journal of Accounting and Information Management*. Vol. 17 No. 2, 136-150.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text* (5<sup>th</sup> ed). London: Financial Times/ Prentice Hall.
- Cook, E., & Timothy, E. (1988). Auditor Stress And Time-Budgets. *The CPA Journal*, July 1988, 58, 7.
- CPA Trendlines. (2010). [The Cost of Staff Turnover: \\$32,500](http://cpatrendlines.com/2010/07/19/the-cost-of-staff-turnover/), Lose People, Lose Money. <http://cpatrendlines.com/2010/07/19/the-cost-of-staff-turnover/>. Diakses 2 Mei 2012.
- Cross, R. L., & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Boston MA: Harvard Business Press.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2009). *Organisational Development & Change* (9<sup>th</sup> ed). Mason USA: South-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design* (10th ed). USA: South-Western Cengage Learning.
- DeVellis, R.F., (2003). *Scale Development: Theories and Applications*. Newbury Park, NJ: Sage Publications
- Fatwan, S., & Denny, A. (2009). *Indonesian MAKE (Most Admired Knowledge Enterprises). Study and Lessons Learned from the Winners*. Jakarta. Dunamis Consulting. PT Gramedia Pustaka Utama

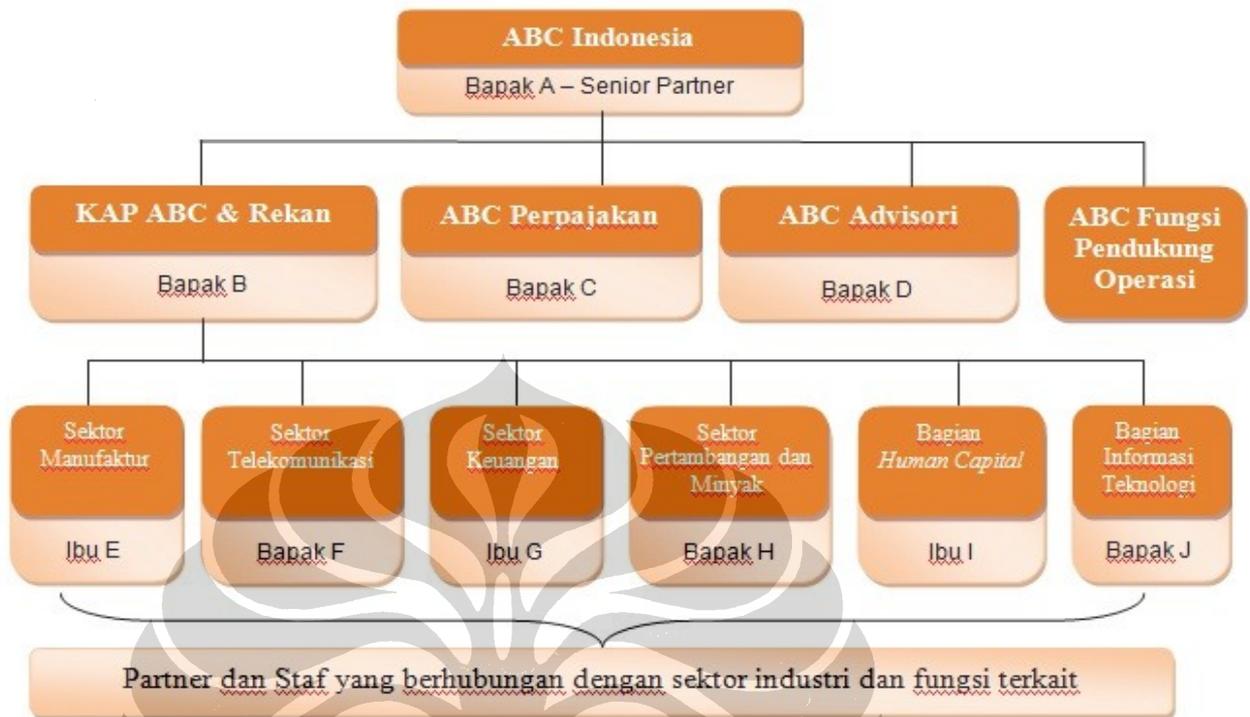
- Fisher, R., T. (2001). Role Stress, the Type A Behavior Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance. *Behavioral Research in Accounting*. 13, 143.
- Fung, C. L. (2011). *Keynote Address Singapura CPA Congress*.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Steps: A Simple Guide and Reference* (4th.ed). Boston: Allyn & Bacon
- Haimila, S. (2000). PricewaterhouseCoopers tracks single path to content from myriad databases. Diakses 3 Desember 2011.  
<http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Feature/PricewaterhouseCoopers-tracks-single-path-to-content-from-myriad-databases-9183.aspx>.
- Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). “What’s Your Strategy for Managing Knowledge?”. *Harvard Business Review*. March–April, 106–116.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., Freedman, S. M., & Phillips, J. S. (1990). Worksite Stress Management Interventions. *American Psychologist*. February. Vol. 45, No. 2, 252-261.
- Konsultan Independen AA. (2011). Hasil Survei Remunerasi ABC Indonesia. *Dokumen internal*.
- Konsultan Independen BB. (2010). Hasil survei xQ di KAP ABC & Rekan. *Dokumen internal*.
- Heras, K., Atkinson, K., Botti, V., Grasso, F., Julián, V., & McBurney, P. (2010). How Argumentation Can Enhance Dialogues in Social Networks. *Proceedings of the 2010 conference on Computational Models of Argumen*. 267-274.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston MA: Harvard Business Press.
- Kirsh, M. C. (2011). *Job Satisfaction And Intention To Quit: A Study Of Health Care Employees*. Thesis. Northern Illinois University. De Kalb, Illinois.
- Larson, L. L. (1997). *Internal Auditor, Job Stress And Turnover Intentions*. Dissertation. Cleveland State University. Cleveland.
- Larson, L. L.(2004).Internal Auditors And Job Stress. *Managerial Auditing Journal*. 19, 8/9, 119.
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress To The Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review Psychology*. 44, 1-21.
- Marquardt, M.J., (2002). *Building the Learnig Organization. Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto, CA: Daviews-Black Publishing, Inc.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*. Vol. 1 (3), 049-054.
- Ongori, H., Agolla, J. E. (2008). Occupational Stress in Organisations and Its Effects on Organisational Performance. *Journal of Management Research*. 8(3), 123-135.
- Ornelas, S., & Kleiner, B. H. (2003), New Development in Managing Job Related Stress. *Journal of Equal Opportunities International*. 2(5), 64-70.
- Riantoputra, C. D. (2009). Know Thyself: Examining Factors That Influence the Activation of Organizational Identity Concepts in Top Manager's Minds. *Group & Organization Management*, 35 (1) 8-38. SAGE
- Riggio, R. E., (2009). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (5<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior* (14<sup>th</sup> ed). England: Pearson Education.
- Roloff, K. S., Woolley, A. W., & Edmonson. A. C., (2011). Handbook of Organisational Learning & Knowledge Management (2<sup>nd</sup> ed). *The Contribution of Teams To Organizational Learning*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (4<sup>th</sup> ed). USA: John Wiley & Sons.
- Sweeney, B., & Boyle, B. (2005). Supervisory Actions, Job Satisfaction And Turnover Intentions Of Irish Trainee Accountant. *The Irish Accounting Review*. Winter 2005. 12, 2; 47.
- Taylor, S., Osland, J., (2011) Handbook of Organisational Learning & Knowledge Management (2<sup>nd</sup> ed). *The Impact of Intercultural Communication of Global Organizational Learning*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- The Economist. (2007). Talent management: Accounting for Good People. <http://www.economist.com/node/9507322>. Diakses 2 Mei 2012.
- Van Wijk, R., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2011). Organizing Knowledge in Social, Alliance, and Organizational Networks. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*. UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Sveiby, K.E. (1997). *The New Organisational Wealth. Managing & Measuring Knowledge Based Assets* (1<sup>st</sup> ed). USA: Berrett & Koehler

- Vera, D., Crossan, M., Apaydin, M., (2011). Handbook of Organisational Learning & Knowledge Management (2<sup>nd</sup> ed). *A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Vermunt, R., & Steensma, H. (2005), How can Justice be Used to Manage Stress in Organizations, in Greenberg, J. and Colquitt, J. A. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, pp. 383-410, Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Walinga, J. (2008). Toward a Theory of Change Readiness: The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control. *Journal of Applied Behavioral Science*. September 2008, vol. 44 no. 3. 315-347.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston MA: Harvard Business Press.



### Lampiran 1.1: Struktur Organisasi ABC Indonesia



Sumber: Diadopsi dari struktur organisasi ABC Indonesia (2011)

## Lampiran 1.2: Visi, Budaya, dan Sasaran Usaha ABC Indonesia

### 1. Visi ABC Indonesia



### 2. Budaya Perusahaan



## Lampiran 1.2: Visi, Budaya, dan Sasaran Usaha ABC Indonesia (lanjutan)

### 3. Sasaran Usaha



### 4. Rincian Sasaran Usaha

2010/2011		2015/2016
3.98 & 23%	<b>Client Satisfaction &amp; Promoter</b>	4.50 & 35 %
73 %+	<b>People Engagement</b>	80%+
32	<b>Partners</b>	64
35 : 65 & 45 : 55	<b>Source &amp; Mix (Local : Inbound) &amp; (C1 : C2)</b>	60 : 40 & 40 : 60
US\$ 71 juta	<b>Revenue</b>	US \$ 200 juta

Sumber: ABC Indonesia (2011)

Keterangan:

1. *Client Satisfaction & Promoter* adalah skor yang diperoleh dari umpan balik yang diterima dari klien dengan skor tingkat kepuasan (*satisfaction*) 1 (terendah) – 5 (tertinggi). Promoter menunjukkan jumlah klien yang setuju akan merekomendasikan ABC sebagai konsultan ke koleganya.
2. *Local* = klien domestik; *Inbound* = klien yang berasal dari referensi ABC Global
3. C 1= *Channel 1* adalah jenis-jenis pekerjaan yang berhubungan dengan assurance/audit  
C 2= *Channel 2* adalah jenis pekerjaan selain audit (konsultasi manajemen dan perpajakan)

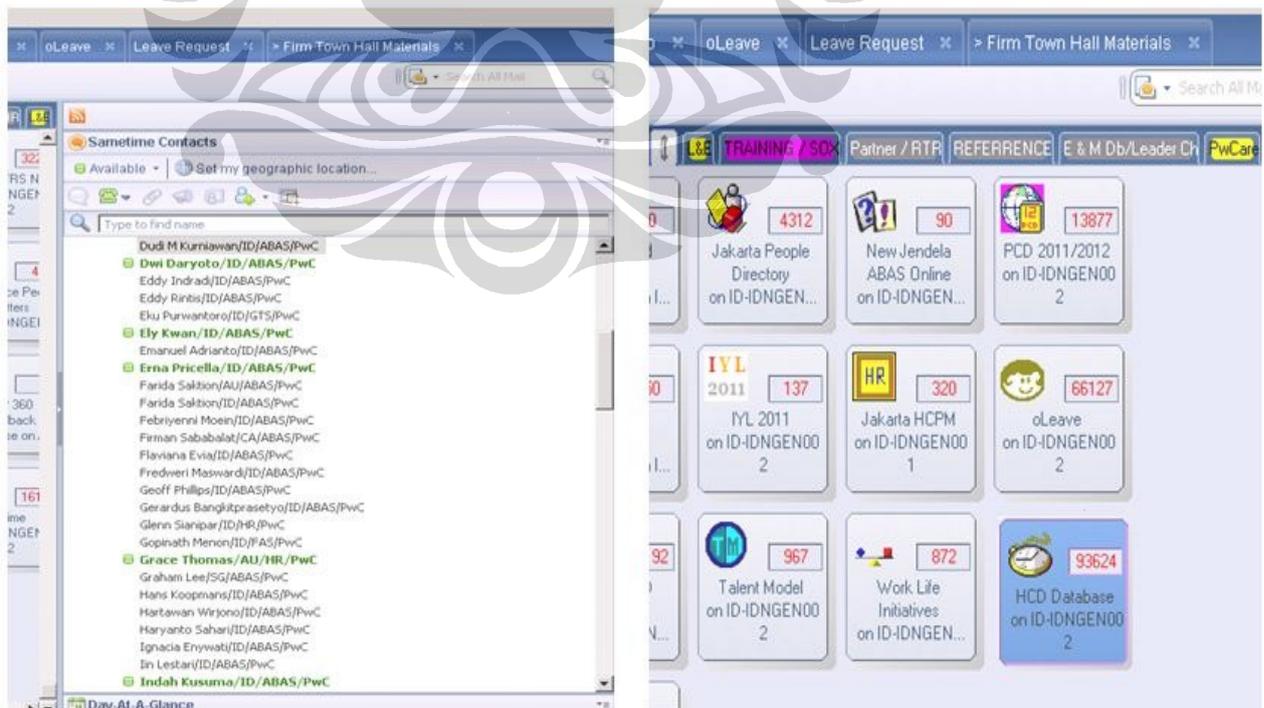
## Lampiran 1.3: Rincian Sistem Manajemen Pengetahuan di KAP ABC & Rekan

### 1. Portal Berbagi Pengetahuan



Sumber: ABC Indonesia (2012)

### 2. Sametime chatting dan bagian sistem database



Sumber: ABC Indonesia (2012)

**Lampiran 1.3: Rincian Sistem Manajemen Pengetahuan di KAP ABC & Rekan (lanjutan)**

3. *Database* pengelolaan program pengembangan pegawai



Sumber: ABC Indonesia (2012)

## Lampiran 1.4: Fokus Tesis Penelitian di KAP ABC & Rekan

Mengelola tingkat pengunduran karyawan dengan:

1. Mengidentifikasi masalah intensi mengundurkan diri
2. Menjalankan intervensi dengan pendekatan manajemen pengetahuan

**Kinerja Organisasi:**  
Tumbuh dan Keunggulan Kompetitif (Indikator: Target KAP ABC & Rekan tahun 2016)

**UDR = UnDesired Result**

- Tingkat pengunduran diri staf tinggi (25%)
- Skor klien mempromosikan ke koleganya (*net promoter score*) rendah (10%)
- Umpan balik dari klien kurang menguntungkan

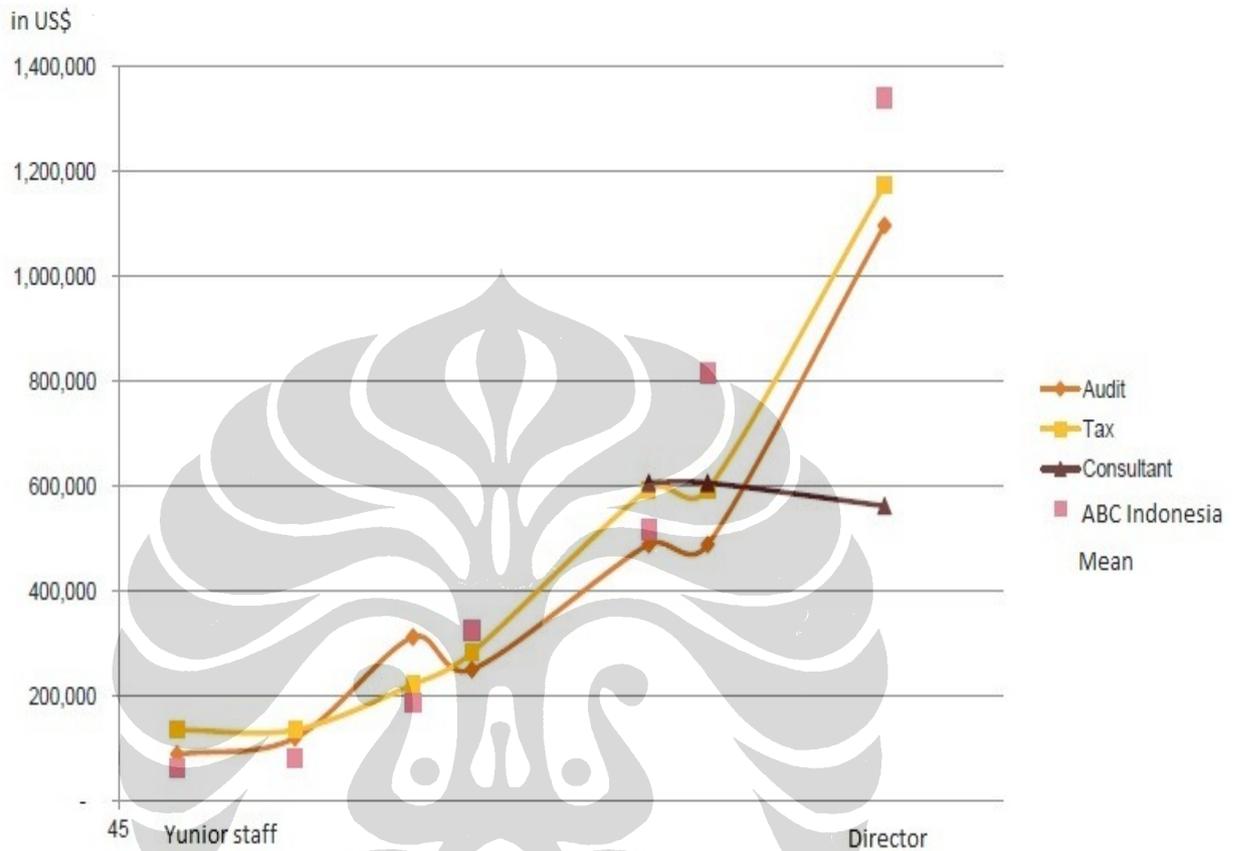
**Desired Result:**

- Perspektif internal: Tingkat pengunduran diri staf 15%
- Skor klien mempromosikan ke koleganya (*net promoter score*) sesuai target (26%)
- Umpan balik dari klien menguntungkan

Program Intervensi *Flexible Working Arrangement* dan *Community of Practices*

Lampiran 2: Hasil Survei Gaji tahun 2011

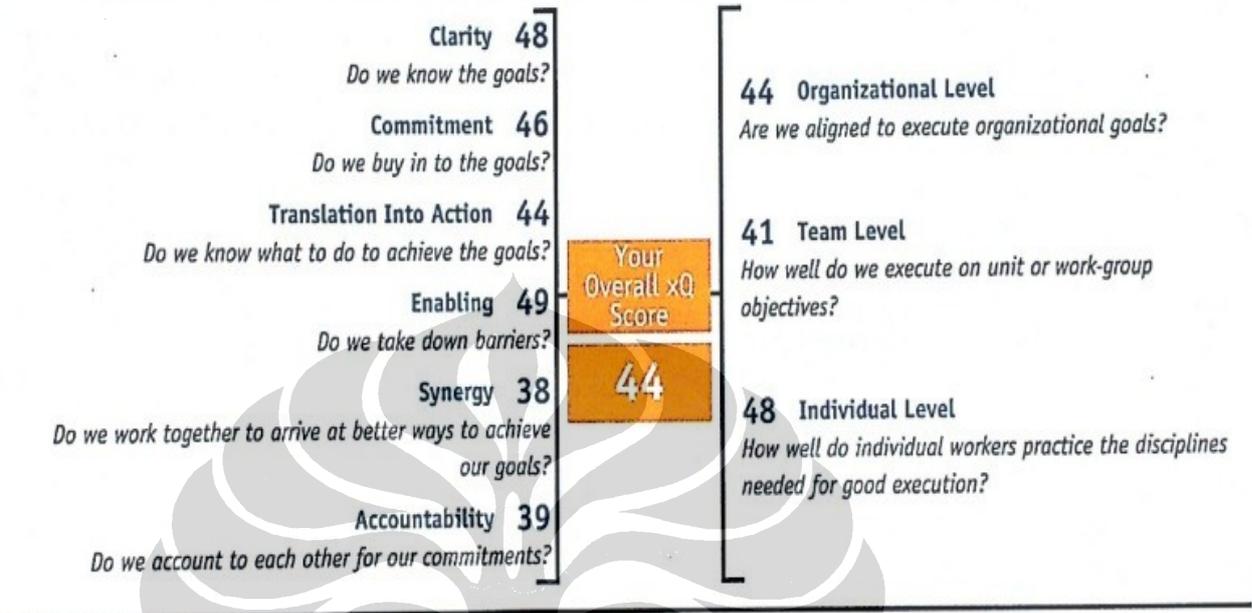
## Compare to Market – Annual Total Cash (Actual)



Sumber: Hasil Survei Remunerasi ABC Indonesia (dilaksanakan oleh Konsultan Independen Sumber Daya Manusia) 2011

### Lampiran 3.1: Skor hasil Execution Quotient (xQ)

The xQ score is a number on a scale of 0-100, where 100 indicates flawless execution. The xQ score is based on points awarded on Questions 1-19 and 21. Other questions do not affect the xQ score but provide critical insight into execution issues. Below is the overall xQ score for Assurance together with scores on your application of six key principles of execution at three levels.

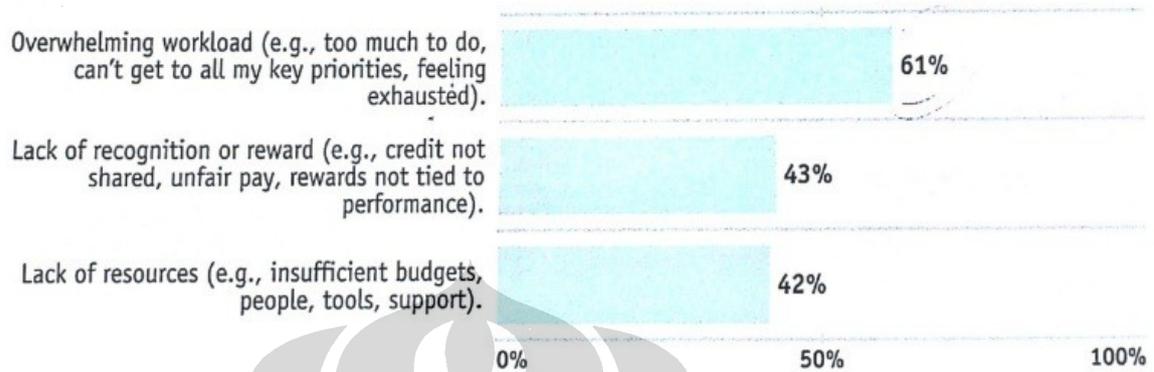


Sumber: Hasil survei xQ di KAP ABC & Rekan oleh Konsultan Independen, 2010

### Lampiran 3.2: Tiga Kendala Organisasi Berdasarkan Survei xQ

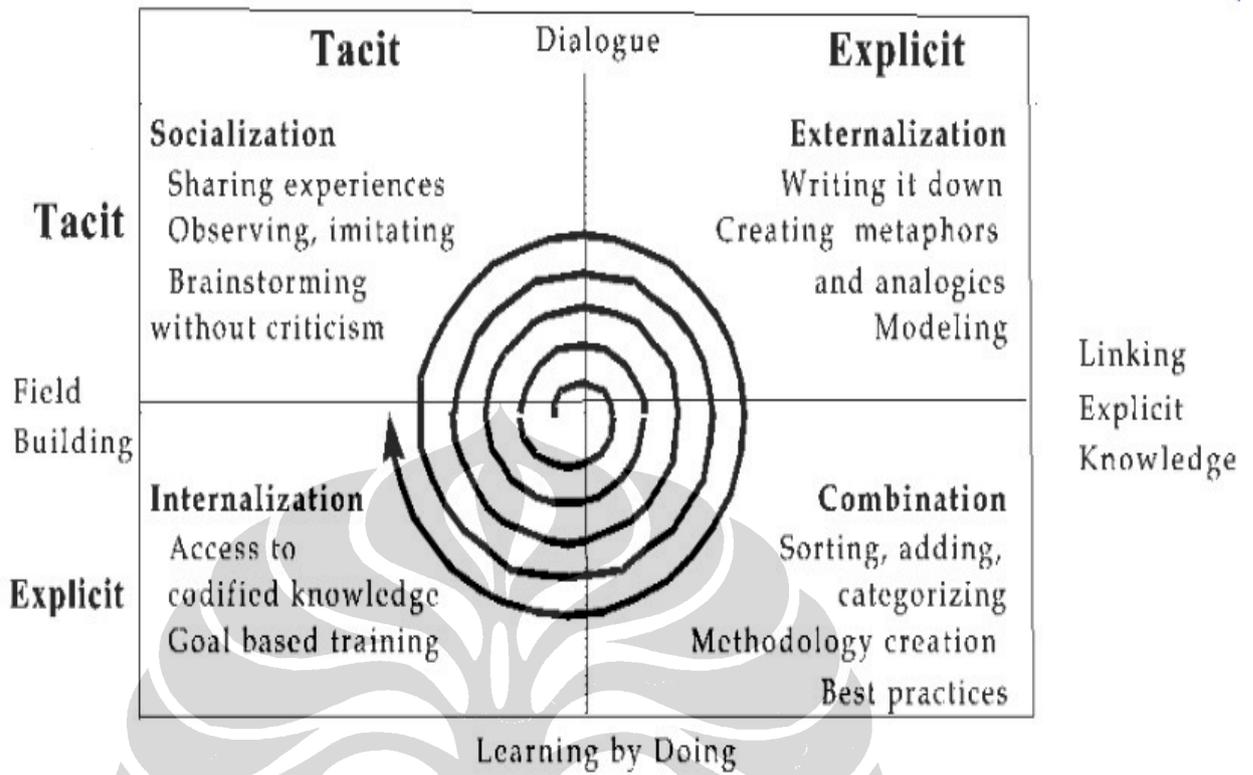
#### Top Organizational Barriers to Execution

This figure indicates up to three barriers to execution most often selected by respondents. (For more detail, see Q20.)



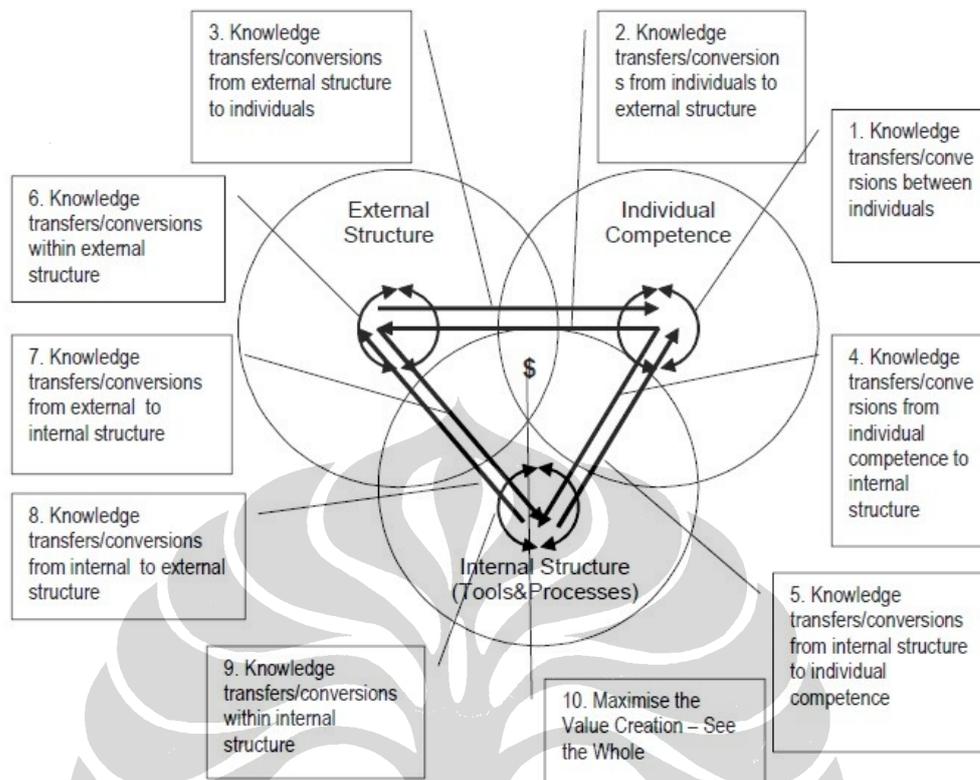
Sumber: Hasil survei xQ KAP ABC & Rekan - 2010

**Lampiran 4: Model SECI – Nonaka dan Takeuchi**



Sumber: Diadopsi dari Nonaka dan Takeuchi (1995, hal. 71).

## Lampiran 5: Model Sveiby – Sepuluh Strategi Konversi Pengetahuan untuk Penciptaan Nilai



Sumber: *The New Organisational Wealth*, Sveiby, K., E. (1997)

Keterangan gambar:

1. *How can we improve the transfer of competence between people in our organization? (IC → IC)*
2. *How can the organization's employees improve the competence of customers, suppliers and other stakeholders? (IC → ES)*
3. *How can the organization's customers, suppliers and other stakeholders improve the competence of the employees? (ES → IC)*
4. *How can we improve the conversion of individually held competence to systems, tools, and templates? (IC → IS)*
5. *How can we improve individual's competence by using systems, tools, and templates? (IS → IC)*
6. *How can we enable the conversations among the customers, suppliers, and other stakeholders so they improve their competence? (ES → ES)*
7. *How can competence from the customers, suppliers and other stakeholders improve the organization's systems, tools, processes and products? (ES → IS)*
8. *How can the organization's tools, processes and products improve the competence of the customers, suppliers and other stakeholders? (IS → ES)*
9. *How can the organization's systems, tools, processes and products be effectively integrated? (IS → IS)*
10. *How can we maximize **Value Creation** of the whole system?*

## Lampiran 6: Hasil *Upward Feedback* 2012

### Upward Feedback 2012

#### Feedback recipient: Someone

		Self Assessment	Upward	Group overall average (excl. Self)	Ind. prior yr overall average (excl. Self)
<b>Total number of Feedbacks: 16</b>					
<b>We invest in relationships</b>					
1.	Someone makes me feel valued	5.0	4.5	4.2	4.6
2.	Someone builds strong positive relationships	5.0	4.8	4.4	4.8
3.	Someone encourages me to deliver high quality work in accordance with	4.0	4.5	4.5	4.8
4.	Someone recognises my efforts and successes	5.0	4.4	4.2	4.7
5.	Someone is available to help and support me when I need it	5.0	4.5	4.3	4.6
<b>Section Average:</b>		<b>4.8</b>	<b>4.6</b>	<b>4.3</b>	<b>4.7</b>
<b>We share and collaborate</b>					
6.	Someone encourages innovation and creativity	4.0	4.6	4.2	4.7
7.	Someone supports me in my learning, personal growth and development	5.0	4.6	4.2	4.4
8.	Someone willingly and proactively shares knowledge and experience with	5.0	4.7	4.3	4.6
9.	Someone demonstrates the importance of working collaboratively with	5.0	4.7	4.3	4.7
<b>Section Average:</b>		<b>4.8</b>	<b>4.7</b>	<b>4.3</b>	<b>4.6</b>
<b>We put ourselves in each others shoes</b>					
10.	Someone gives me opportunities to contribute my ideas and suggestions	4.0	4.7	4.3	4.6
11.	Someone provides timely feedback	4.0	4.1	4.0	4.1
12.	Someone provides meaningful and constructive feedback with clear,	4.0	4.3	4.1	4.6
13.	Someone builds trust whilst showing empathy and providing support	5.0	4.7	4.2	4.7
14.	Someone supports me in balancing my life outside of work considering the	4.0	4.5	4.2	4.6
15.	Someone fosters an environment where differences are respected	5.0	4.8	4.3	4.6
<b>Section Average:</b>		<b>4.3</b>	<b>4.5</b>	<b>4.2</b>	<b>4.5</b>
<b>We enhance value</b>					
16.	Someone demonstrates the importance of delivering high quality client	5.0	4.7	4.5	4.8
17.	Someone coaches me throughout the course of a project or assignment	5.0	4.3	4.1	4.4
18.	Someone is able to provide me with new direction when changes in the	4.0	4.5	4.2	4.6
19.	Someone sets clear expectations regarding my role(s), responsibilities and	4.0	4.5	4.1	4.3
20.	Someone demonstrates ethical behaviour consistent with the firm's Code of	5.0	4.9	4.4	4.8
<b>Section Average:</b>		<b>4.6</b>	<b>4.6</b>	<b>4.3</b>	<b>4.6</b>
<b>Overall Average (All Sections):</b>		<b>4.6</b>	<b>4.6</b>	<b>4.3</b>	<b>4.6</b>

	<=3.0	3.1 to3.9	4.0 to4.4	>=4.5
No score	Remedial	Improvement	Good	Excellent

Region: N/A  
 Country: Indonesia  
 Office: Jakarta  
 Line of Service: Assurance

Sumber: ABC Indonesia 2012

## Lampiran 7: Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

### a. Variabel *Job Scope (JS)*

Berikut hasil uji validitas:

Butir	Faktor
	1
JS_01	<b>0,520</b>
JS_02	<b>0,492</b>
JS_03	<b>0,795</b>
JS_04	<b>0,646</b>
JS_05	<b>0,867</b>
JS_06	<b>0,454</b>

Semua butir valid karena nilai  $r > 0,1841$ . Skor validitas berkisar antara 0,454 (butir JS\_06) – 0,867 (butir JS\_05).

### b. Variabel *Time Pressure (TP)*

Berikut hasil uji validitas:

Butir	Faktor
	1
TP_07	<b>.896</b>
TP_08	<b>.784</b>
TP_09	<b>.718</b>
TP_18	<b>.553</b>

Semua butir valid karena nilai  $r > 0,1841$ . Skor validitas berkisar antara 0,553 (butir TP\_18) – 0,896 (butir TP\_07).

### c. Variabel *Qualitative Work Load (QLW)*

Berikut hasil uji validitas:

Butir	Faktor
	1
QLW_10	<b>.602</b>
QLW_11	<b>.553</b>
QLW_12	<b>.446</b>
QLW_13	<b>.487</b>
QLW_14	<b>.758</b>
QLW_15	<b>.654</b>

Semua butir valid karena nilai  $r > 0,1841$ . Skor validitas berkisar antara 0,446 (butir QLW\_12) – 0,758 (butir QLW\_14).

## Lampiran 7: Hasil Uji Validitas dan Realibilitas (lanjutan)

### d. Variabel *Quantitative Work Load (QNW)*

Berikut hasil uji validitas:

Butir	Faktor
	1
QNW_16	<b>.695</b>
QNW_17	<b>.548</b>
QNW_18	<b>.678</b>
QNW_19	<b>.593</b>

Semua butir valid karena nilai  $r > 0,1841$ . Skor validitas berkisar antara 0,548 (butir QNW\_17) – 0,695 (butir QNW\_16).

### e. Variabel *Supervisory Style (SS)*

Berikut hasil uji validitas:

Butir	Faktor
	1
SS_20	<b>.869</b>
SS_21	<b>.893</b>
SS_22	<b>.705</b>
SS_23	<b>.808</b>
SS_24	<b>.546</b>

Semua butir valid karena nilai  $r > 0,1841$ . Skor validitas berkisar antara 0,546 (butir SS\_24) – 0,893 (butir SS\_21).

**Lampiran 7: Hasil Uji Validitas dan Realibilitas (lanjutan)**

f. Variabel *Job Burnout (JB)*

Berikut hasil uji validitas:

Butir	Faktor
	1
JB_01	<b>.613</b>
JB_02	<b>.741</b>
JB_03	<b>-.606</b>
JB_04	<b>.603</b>
JB_05	<b>.803</b>
JB_06	<b>-.602</b>
JB_07	<b>.637</b>
JB_08	<b>.484</b>
JB_09	<b>.817</b>
JB_10	<b>.788</b>
JB_11	<b>.822</b>
JB_12	<b>.713</b>
JB_13	<b>.746</b>
JB_14	<b>.731</b>
JB_15	<b>.776</b>
JB_16	<b>.462</b>
JB_17	<b>.814</b>
JB_18	<b>.669</b>
JB_19	<b>-.526</b>
JB_20	<b>-.459</b>
JB_21	<b>.679</b>

Butir yang gugur adalah butir 3, 6, 19, dan 20.

Pengujian validitas dilakukan kembali dengan membuang butir-butir yang tidak valid.

Berikut hasil uji validitas (putaran ke-2):

Butir	Faktor
	1
JB_01	<b>.610</b>
JB_02	<b>.730</b>
JB_04	<b>.604</b>
JB_05	<b>.802</b>
JB_07	<b>.647</b>
JB_08	<b>.478</b>
JB_09	<b>.810</b>
JB_10	<b>.786</b>

**Lampiran 7: Hasil Uji Validitas dan Realibilitas (lanjutan)**

Butir	Faktor
	1
JB_11	<b>.829</b>
JB_12	<b>.729</b>
JB_13	<b>.748</b>
JB_14	<b>.723</b>
JB_15	<b>.799</b>
JB_16	<b>.455</b>
JB_17	<b>.829</b>
JB_18	<b>.670</b>
JB_21	<b>.686</b>

Semua butir valid karena nilai  $r > 0,1841$ . Skor validitas berkisar antara 0,455 (butir JB\_16) – 0,829 (butir JB\_11 dan JB\_17).

g. Variabel *Job Dissatisfaction (JD)*

Berikut hasil uji validitas:

Butir	Faktor
	1
JD_01	<b>.896</b>
JD_02	<b>.883</b>
JD_03	<b>.624</b>
JD_04	<b>.759</b>

Semua butir valid karena nilai  $r > 0,1841$ . Skor validitas berkisar antara 0,624 (butir JD\_03) – 0,896 (butir JD\_01).

h. Variabel *Turnover Intention (TI)*

Berikut hasil uji validitas:

Butir	Faktor
	1
TI_01	<b>-.567</b>
TI_02	<b>.667</b>
TI_03	<b>-.617</b>
TI_04	<b>.877</b>
TI_05	<b>.823</b>

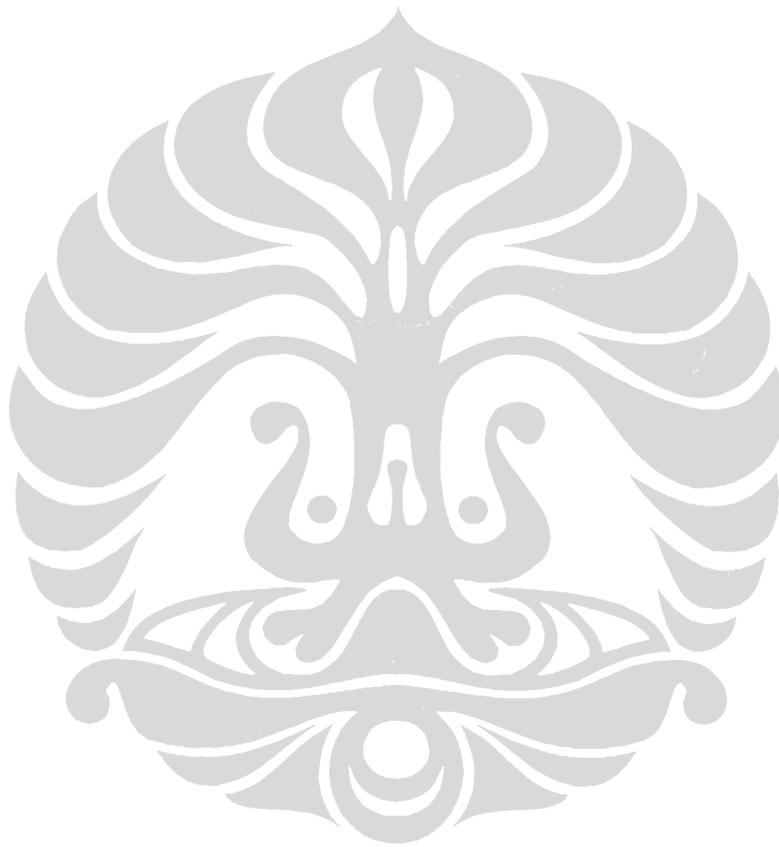
Butir yang gugur adalah butir 1 dan 3. Pengujian validitas dilakukan kembali dengan membuang butir-butir yang tidak valid.

### Lampiran 7: Hasil Uji Validitas dan Realibilitas (lanjutan)

Berikut hasil uji validitas (putaran ke-2):

Butir	Factor
	1
TI_02	<b>.606</b>
TI_04	<b>.942</b>
TI_05	<b>.808</b>

Semua butir valid karena nilai  $r > 0,1841$ . Skor validitas berkisar antara 0,606 (butir TI\_02) – 0,942 (butir TI\_04)



**Lampiran 8: Data Demografi Responden**

**Umur**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid 20-25 tahun	56	69.1	69.1	69.1
26-30 tahun	19	23.5	23.5	92.6
31-35 tahun	6	7.4	7.4	100.0
Total	81	100.0	100.0	

**Jenis Kelamin**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Laki-laki	40	49.4	49.4	49.4
Perempuan	40	49.4	49.4	98.8
NA	1	1.2	1.2	100.0
Total	81	100.0	100.0	

**Status Pernikahan**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Menikah	6	7.4	7.4	7.4
Belum	72	88.9	88.9	96.3
NA	3	3.7	3.7	100.0
Total	81	100.0	100.0	

**Tinggal dengan Anak < 16 tahun**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Ya	11	13.6	13.6	13.6
Tidak	67	82.7	82.7	96.3
NA	3	3.7	3.7	100.0
Total	81	100.0	100.0	

**Pendidikan Tertinggi**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid S1	80	98.8	98.8	98.8
S2	1	1.2	1.2	100.0
Total	81	100.0	100.0	

**Lampiran 8: Data Demografi Responden (lanjutan)**

**Sertifikat Profesional yang Dimiliki**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid CPA	10	12.3	12.3	12.3
CFA	3	3.7	3.7	16.0
CISA	1	1.2	1.2	17.3
NA	67	82.7	82.7	100.0
Total	81	100.0	100.0	

**Posisi Saat Ini**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Associate	45	55.6	55.6	55.6
Senior Associate	30	37.0	37.0	92.6
Assistant Manager	3	3.7	3.7	96.3
Manager/Senior Manager	2	2.5	2.5	98.8
Director	1	1.2	1.2	100.0
Total	81	100.0	100.0	

**Lama Pengalaman Kerja**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid 1-3 tahun	53	65.4	65.4	65.4
4-6 tahun	22	27.2	27.2	92.6
7-9 tahun	2	2.5	2.5	95.1
>= 10 tahun	3	3.7	3.7	98.8
NA	1	1.2	1.2	100.0
Total	81	100.0	100.0	

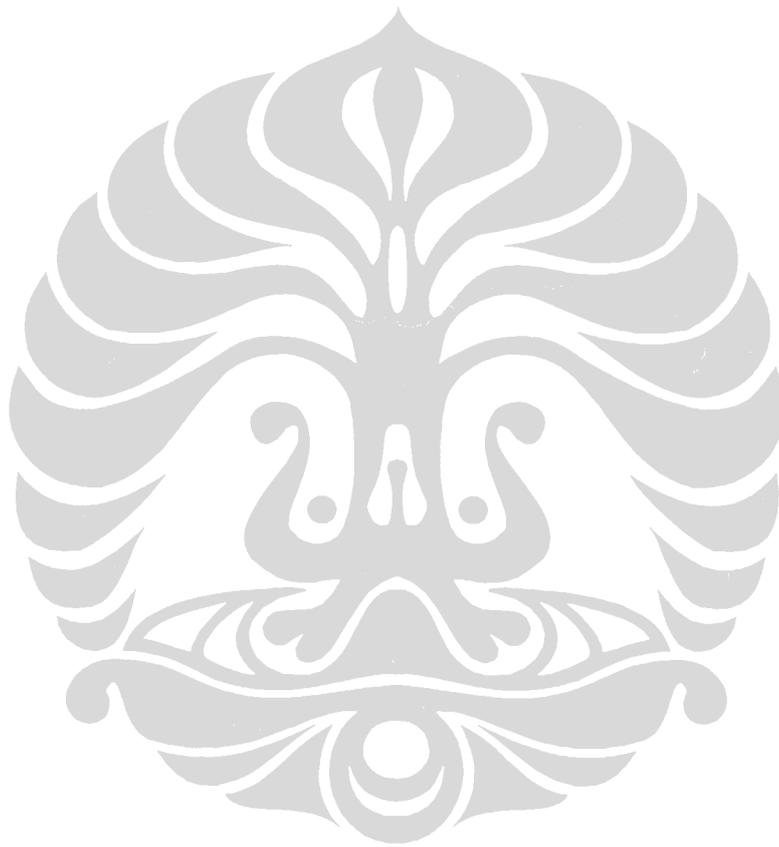
**Mempertimbangkan Karir Sampai Tingkat Partner**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Ya	18	22.2	22.2	22.2
Tidak	61	75.3	75.3	97.5
NA	2	2.5	2.5	100.0
Total	81	100.0	100.0	

**Lampiran 8: Data Demografi Responden (lanjutan)**

**Jumlah hari di Luar Kota Berkaitan Pekerjaan**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid <= 20 hari	33	40.7	40.7	40.7
21-30 hari	23	28.4	28.4	69.1
> 30 hari	25	30.9	30.9	100.0
Total	81	100.0	100.0	



**Lampiran 9: Data Analisis Jalur: Tabel Model Summary, Tabel Analysis of Variance (ANOVA), dan Bagan Hubungan**

1. Jalur I: Hubungan stresor kerja ke kelelahan kerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.768 <sup>a</sup>	.590	.562	.49006

a. Predictors: (Constant), Supervisory Style (Mean Score), Time Pressure (Mean Score), Job Scope (Mean Score), Qualitative Work Load (Mean Score), Quantitative Work Load (Mean Score)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	25.897	5	5.179	21.566	.000 <sup>a</sup>
Residual	18.012	75	.240		
Total	43.909	80			

a. Predictors: (Constant), Supervisory Style (Mean Score), Time Pressure (Mean Score), Job Scope (Mean Score), Qualitative Work Load (Mean Score), Quantitative Work Load (Mean Score)

b. Dependent Variable: Job Burnout (Mean Score)

2. Jalur II: Hubungan stresor kerja dan kelelahan kerja ke ketidakpuasan kerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.599 <sup>a</sup>	.359	.307	.61833

a. Predictors: (Constant), Job Burnout (Mean Score), Job Scope (Mean Score), Quantitative Work Load (Mean Score), Supervisory Style (Mean Score), Qualitative Work Load (Mean Score), Time Pressure (Mean Score)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.846	6	2.641	6.908	.000 <sup>a</sup>
Residual	28.293	74	.382		
Total	44.139	80			

a. Predictors: (Constant), Job Burnout (Mean Score), Job Scope (Mean Score), Quantitative Work Load (Mean Score), Supervisory Style (Mean Score), Qualitative Work Load (Mean Score), Time Pressure (Mean Score)

b. Dependent Variable: Job Dissatisfaction (Mean Score)

**Lampiran 9: Data Analisis Jalur: Tabel Model Summary, Tabel Analysis of Variance (ANOVA), dan Bagan Hubungan (lanjutan)**

3. Jalur III: Hubungan kelelahan kerja dan ketidakpuasan kerja ke keinginan untuk mengundurkan diri

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.733 <sup>a</sup>	.538	.526	.58467

a. Predictors: (Constant), Job Dissatisfaction (Mean Score), Job Burnout (Mean Score)

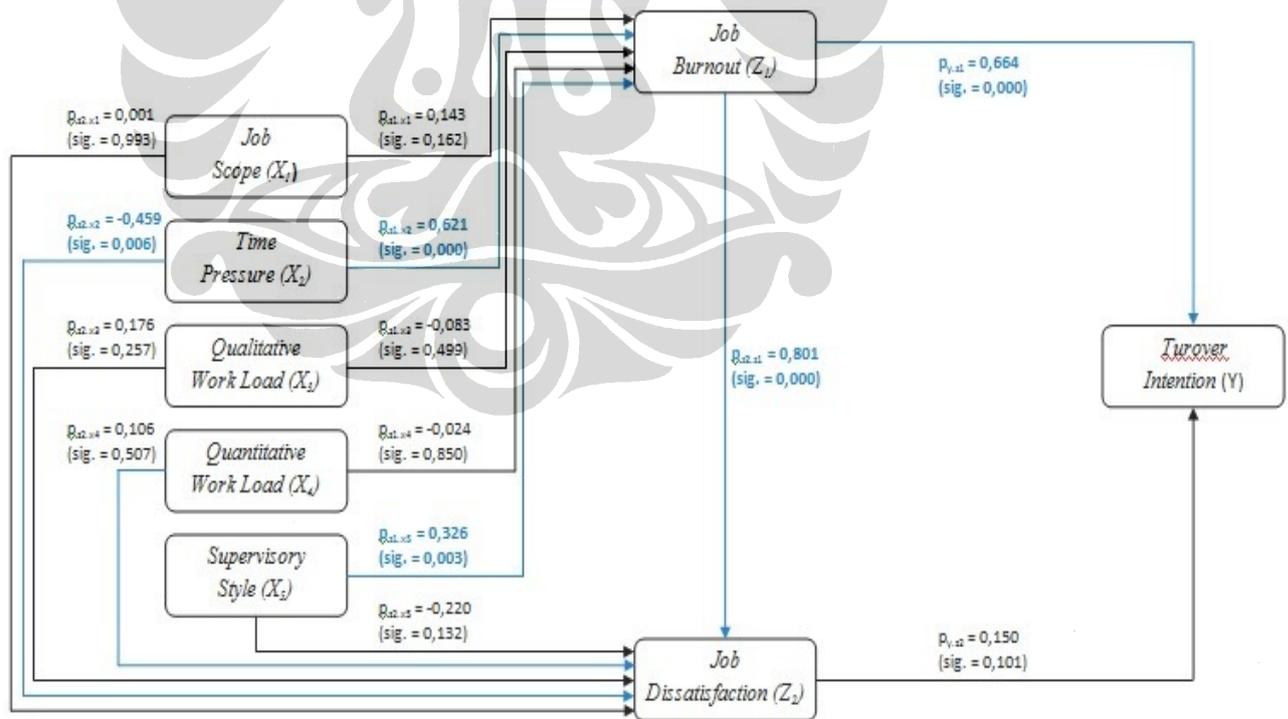
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	30.997	2	15.498	45.339	.000 <sup>a</sup>
Residual	26.663	78	.342		
Total	57.660	80			

a. Predictors: (Constant), Job Dissatisfaction (Mean Score), Job Burnout (Mean Score)

b. Dependent Variable: Turnover Intention (Mean Score)

4. Bagan hubungan



**Keterangan:**  
 $\beta_{z_1 x_1}$  = koefisien jalur dari  $X_1$  ke  $Z_1$  (dari skor beta).  
 → = jalur tidak signifikan (sig. > 0,05)  
 → = jalur signifikan (sig. ≤ 0,05).

## Lampiran 10: Rincian Program Intervensi

### 10.1 Flexible Working Arrangement

Secara keseluruhan, tujuan dari program intervensi ini untuk membuat karyawan bekerja dalam suasana senang, mengurangi tekanan waktu, dan karyawan dapat bekerja dengan lebih produktif sesuai dengan hasil keluaran yang disepakati dengan atasannya. Selain itu, karyawan akan merasa senang dan loyal bekerja di KAP ABC & Rekan.

Proses Perubahan	Tingkat Perubahan	Kegiatan	Tujuan	Penanggungjawab	Jadwal Pelaksanaan (Juli-Desember 2012 dan Januari – Juni 2013)							Biaya (Rp)	Indikator Keberhasilan	Proses/Cara monitoring
					Juli	Agst	Sep	Okt	Nov	Des	Jan-Juni 2013			
<i>Initiate the inquiry</i>	Organisasi	Forum diskusi, Penelitian, dan analisis data. Kegiatan dilakukan di bulan Mei dan Juni 2012	Mengetahui tingkat pengunduran diri staf, penyebab utamanya, dan akibatnya bagi KAP ABC & Rekan	XYZ (peneliti) dan Bagian <i>Human Capital</i>								-		
<i>Inquiry into Best Practices</i>	Organisasi dan Kelompok	Presentasi kepada Partner dan Manajemen Kunci (Juni 2012)	Memberikan efek kejut dan mendapatkan dukungan dari semua pihak	XYZ (peneliti), Bagian <i>Human Capital</i> , dan Bpk. B								-	Mendapat dukungan dari Manajemen Kunci	
<i>Discover the Themes</i>	Organisasi	Penetapan tema perubahan dari <i>status quo</i> ke <i>Work Life Harmony (WLH)</i>	Memberikan arah dan semangat perubahan untuk seluruh anggota organisasi (IS→IC)	Bpk A, Bpk. B, dan Bagian <i>Human Capital</i>								-	Penetapan tema yang disetujui manajemen kunci dan pimpinan kelompok industri	

## Lampiran 10: Rincian Program Intervensi (lanjutan)

### 10.1 Flexible Working Arrangement (lanjutan)

Proses Perubahan	Tingkat Perubahan	Kegiatan	Tujuan	Penanggungjawab	Jadwal Pelaksanaan (Juli-Desember 2012 dan Januari – Juni 2013)							Biaya (Rp)	Indikator Keberhasilan	Proses/Cara monitoring
					Juli	Agst	Sep	Okt	Nov	Des	Jan-Juni 2013			
<i>Discover the Themes</i> (lanjutan)	Kelompok	Sosialisasi kepada para pimpinan dan manajer di masing-masing kelompok Industri	Memberikan arah dan semangat perubahan di masing-masing kelompok industri	Bpk. B, Bagian <i>Human Capital</i>								-	Dicapai pemahaman dan dukungan dari para manajer	Termasuk dalam agenda rapat bulanan kelompok
	Individu	Sosialisasi kepada para staff di kelompok Industri	Memberikan arah dan semangat perubahan dengan tema <i>Work Life Harmoni (WLH)</i>	Pimpinan dan Manajer Kelompok Industri, <i>Bagian Human Capital</i>								-	Seluruh staf mengerti tema dan tujuan program.	Dimasukan dalam agenda rapat tim CoP (intervensi ke 2)
<i>Envision Preferred Future</i>	Organisasi	Melakukan instalasi jaringan internet dan menambah kapasitas <i>Virtual Private Network (VPN)</i> (menaikan kapasitas dari 500 staf ke 1000 staf)	Menyiapkan infrastruktur yang siap mendukung kegiatan WLH	Bagian Teknologi Informasi (TI)								100.000.000	Kapasitas Jaringan internet dan VPN mencukupi untuk 1000 staf (maksimum)	Dibahas dalam rapat mingguan bagian TI
	Individu	Melakukan sambungan internet di rumah dan 3G di komputer individu	Setiap komputer staf bisa digunakan untuk kerja di luar kantor	Bagian Teknologi Informasi dan staf yang bersangkutan								300.000.000 (biaya sambungan awal)	Setiap rumah staf mempunyai jaringan internet atau sambungan 3G	Dibahas dalam rapat mingguan bagian TI

## Lampiran 10: Rincian Program Intervensi (lanjutan)

### 10.1 Flexible Working Arrangement (lanjutan)

Proses Perubahan	Tingkat Perubahan	Kegiatan	Tujuan	Penanggungjawab	Jadwal Pelaksanaan (Juli-Desember 2012 dan Januari – Juni 2013)							Biaya (Rp)	Indikator Keberhasilan	Proses/Cara monitoring
					Juli	Agst	Sep	Okt	Nov	Des	Jan-Juni 2013			
<i>Design and Deliver Ways to Create the Future</i>	Organisasi	Menetapkan Prosedur baku untuk pelaksanaan WLH	Arah dan syarat-syarat pelaksanaan ( <i>reward and punishment</i> ) WLH jelas	Manajemen Kunci dan Bagian <i>Human Capital</i>								-	Prosedur Baku disetujui	Dibahas dalam rapat mingguan Human Capital
	Kelompok	Melakukan sosialisasi mengenai prosedur, syarat dan ketentuan pelaksanaan WLH serta pelatihan kerjasama tim dalam FWA	Arah dan syarat-syarat pelaksanaan ( <i>reward and punishment</i> ) WLH jelas	Pimpinan dan manajer kelompok industri								-	Setiap staf memahami syarat dan ketentuan WLH	Dibahas dalam rapat mingguan kelompok
	Individu	Uji coba WLH	Agar pelaksanaan WLH lancar	Partner, Manajer, staf, Bagian Human Capital, dan Bagian Teknologi Informasi								-	Setiap staf memahami syarat dan ketentuan WLH	Dibahas dalam rapat mingguan kelompok, Bagian Human Capital, dan Bagian TI
	Individu	Pelaksanaan WLH	Harmonisasi kehidupan personal dan profesional	Manajer atasan langsung								-	Staf lebih produktif dan senang	Dibahas dalam rapat bulanan masing-masing kelompok
	Organisasi	Pelaksanaan WLH	Harmonisasi kehidupan personal dan profesional	Pimpinan KAP ABC & Rekan								-	Tingkat pengunduran diri staf	Dibahas dalam rapat bulanan para Partner KAP ABC & Rekan

## Lampiran 10: Rincian Program Intervensi (lanjutan)

### 10.2 Program *Community of Practice*

Secara keseluruhan, tujuan dari program intervensi ini untuk memperbaiki tingkat komunikasi, hubungan, dan kepercayaan antara atasan dan bawahan sehingga diperoleh gaya supervisi yang diterima dengan baik oleh staf, yang selanjutnya akan memberikan dampak positif bagi kebiasaan berbagi pengetahuan terutama pengetahuan tacit. Dengan gaya supervisi yang diterima dengan baik oleh staf, staf akan merasa lebih bisa berkomunikasi dengan terbuka dan nyaman bekerja di KAP ABC & Rekan sehingga dapat menurunkan keinginan untuk mengundurkan diri. Seandainya staf mengundurkan diri, maka pengetahuan tacit yang dipunyai sudah ditransfer ke staf yang lain.

Proses Perubahan	Tingkat Perubahan	Kegiatan	Tujuan	Penanggungjawab	Jadwal Pelaksanaan (Juli-Desember 2012 dan Januari – Juni 2013)							Biaya (Rp)	Indikator Keberhasilan	Proses/Cara monitoring
					Juli	Agst	Sep	Okt	Nov	Des	Jan-Juni 2013			
<i>Unfreezing</i> – tahap <i>inquiry</i> dan <i>design</i>	Organisasi dan kelompok	Mengadakan diskusi dengan manajemen kunci dan pimpinan kelompok industri tentang pentingnya CoP dan menciptakan pernyataan visi dan misi.	Mendapatkan dukungan dari manajemen kunci dan pimpinan kelompok industri (IS→IS)	Pimpinan KAP ABC & Rekan termasuk pimpinan kelompok industri								-	Semua <i>stakeholder</i> memahami dan mendukung	Pimpinan KAP ABC & Rekan meminta laporan mingguan hasil diskusi dan pembuatan visi dan misi
	Organisasi	Penambahan fitur baru dalam jaringan intra organisasi (intranet)	Untuk media komunikasi antar anggota CoP (IC→IC)	Bagian Teknologi Informasi								-	Tersedia fitur baru pada akhir Juli 2012	Laporan mingguan bagian TI ke pimpinan KAP

## Lampiran 10: Rincian Program Intervensi (lanjutan)

### 10.2 Program *Community of Practice* (lanjutan)

Proses Perubahan	Tingkat Perubahan	Kegiatan	Tujuan	Penanggungjawab	Jadwal Pelaksanaan (Juli-Desember 2012 dan Januari – Juni 2013)							Biaya (Rp)	Indikator Keberhasilan	Proses/Cara monitoring
					Juli	Agst	Sep	Okt	Nov	Des	Jan-Juni 2013			
<i>Unfreezing</i> – tahap <i>inquiry</i> dan <i>design</i> (lanjutan)	Individu	Penetapan tokoh sentral dan indentifikasi tugas-tugasnya	Agar kegiatan lebih terfokus dan mempermudah jalur komunikasi (IC → IC)	Pimpinan KAP								-	Terpilih 10 tokoh sentral	Rapat mingguan
	Individu	Sosialisasi konsep CoP, kegiatan, dan fungsinya ke seluruh anggota inti CoP	Semua tokoh sentral dan anggotanya mempunyai pemahaman yang sama mengenai program CoP (IC→IC)	Tokoh sentral								-	Semua anggota inti (50 orang) mempunyai pemahaman yang sama	Rapat Mingguan
<i>Movement to a desired end state</i> – pembentukan <i>prototype</i> , peluncuran, dan implementasi	Organisasi	Pembentukan <i>prototype</i> , peluncuran program dan implementasi program	Untuk mendapatkan arah kegiatan. Selain itu, untuk berbagi pengetahuan dan menaikkan tingkat kepercayaan antar anggota.(IC→IC)	Tokoh Sentral								180.000.000 (10 team x Rp2juta x 9 bulan)	Pertemuan informal tim CoP 2 x sebulan	Laporan tokoh sentral ke pimpinan KAP
	Kelompok	Masing-masing sub CoP melakukan pertemuan informal 2 x sebulan	Berbagi pengetahuan <i>tacit</i> (IC→IC)	Tokoh Sentral								Termasuk dalam 180 juta diatas	Pertemuan 2 x sebulan	Laporan ke pimpinan KAP
	Individu	Workshop penyegaran mengenai <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i>	Menyegarkan pengertian mengenai <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> (IS →IC) yang baik	Bagian <i>Human Capital Development (HCD)</i>								5.000.000	Workshop 2 x	Dimasukan dalam program rutin kegiatan HCD

## Lampiran 10: Rincian Program Intervensi (lanjutan)

### 10.2 Program *Community of Practice* (lanjutan)

Proses Perubahan	Tingkat Perubahan	Kegiatan	Tujuan	Penanggungjawab	Jadwal Pelaksanaan (Juli-Desember 2012 dan Januari – Juni 2013)							Biaya (Rp)	Indikator Keberhasilan	Proses/Cara monitoring
					Juli	Agst	Sep	Okt	Nov	Des	Jan-Juni 2013			
<i>Movement to a desired end state</i> – pembentukan <i>prototype</i> , peluncuran, dan implementasi (lanjutan)	Kelompok	Membuat catatan hasil setiap pertemuan dan diunggah ke intranet	Mengeksternalisasi kan hasil-hasil diskusi dan tukar pikiran (IC→ IS)	Ketua kelompok CoP								-	Terdapat paling tidak 180 catatan hasil pertemuan	Laporan bulanan ketua kelompok CoP ke tokoh sentral
	Kelompok dan Individu	Kegiatan informal coaching bulanan	Menyebarkan semua pengetahuan yang diperoleh dari hasil CoP (IS→IS)	Masing-masing <i>Coach</i> dan <i>Coachee nya</i>								Tidak ada biaya tambahan karena sudah termasuk dalam anggaran kegiatan yang ada saat ini	Pertemuan sebulan sekali	Laporan penggantian biaya harus disertai lampiran catatan hasil <i>coaching session</i>
<i>Refreezing</i> : Tahap Pembakuan dan Berkelanjutan	Organisasi	Menelaah efektivitas kegiatan CoP, menyempurnakan kelemahan yang ada, dan membakukan program dan prosedur menjadi kegiatan rutin	Menjaga keberlanjutan program CoP (IS →IS)	Tokoh sentral dan penggerak CoP yang baru								-	Standar prosedur, kebijakan, norma, dan praktik organisasi yang baru, serta munculnya CoP-CoP baru	Pimpinan KAP ABC & Rekan

## Lampiran 10: Rincian Program Intervensi (lanjutan)

### 10.2 Program *Community of Practice* (lanjutan)

Proses Perubahan	Tingkat Perubahan	Kegiatan	Tujuan	Penanggungjawab	Jadwal Pelaksanaan (Juli-Desember 2012 dan Januari – Juni 2013)							Biaya (Rp)	Indikator Keberhasilan	Proses/Cara monitoring
					Juli	Agst	Sep	Okt	Nov	Des	Jan-Juni 2013			
<i>Refreezing</i> : Tahap Pembakuan dan Berkelanjutan (lanjutan)	Kelompok	Pemberian penghargaan untuk kelompok CoP yang berhasil dengan berbagi pengetahuan.	Memberikan motivasi untuk kelompok dan individu untuk selalu berbuat terbaik dalam berbagi pengetahuan. (IS → IC)	Pimpinan KAP								-	Terciptanya gaya supervisi baru yang bisa diterima dengan baik oleh individu	
	Individu	Pemberian penghargaan untuk individu yang berkontribusi terbaik	Memberikan motivasi	Pimpina KAP									Tercipta tokoh-tokoh sentral baru yang akan menjadi penggerak CoP-CoP baru	