

## APAKAH TUNTUTAN PEKERJAAN DAN STRES KERJA PENENTU *TURNOVER INTENTION* AUDITOR PADA BEBERAPA KAP DI JAKARTA

Danira Reggie Pattinasarany  
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya  
*pattinasaranydanira@gmail.com*

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of job demands, job satisfaction, and job stress on intention to leave work (turnover intention). This study also intends to study the role of job satisfaction and job stress variables in mediating the relationship between job demands and turnover intention.*

*Respondents of this study consist of 50 senior- and junior auditors who are working at the Public Accounting Firms (KAP) and have a maximum of 5-year working experience. The data was solicited through a research questionnaire written in Google forms, where link to the questionnaire was distributed to the respondents by email and WhatsApp. Path analysis is used in analyzing the data following the single-step multiple-mediator model which was introduced by Preacher & Hayes, while data processing is performed using SPSS 21.*

*The results found a significant positive effect of job demands on turnover intention mediated by work stress. Nevertheless, as job demands did not directly affect turnover intention, the relationship between the two occurred only through work stress. These findings indicate that the high job demands faced by auditors working at the KAP will increase work stress. Furthermore, the high level of work stress will increase their desire to leave work (or to increase turnover intention).*

**Keywords:** *job demand, job satisfaction, job stress, turnover intention*

### 1. PENDAHULUAN

Pergantian pegawai (*staff turnover*) merupakan masalah serius bagi organisasi atau perusahaan, tak terkecuali pada Kantor Akuntan Publik (KAP), terutama jika pekerja yang keluar adalah mereka yang memiliki keahlian, keterampilan, dan pengalaman kerja, atau mereka yang menempati posisi strategis dalam organisasi tersebut. *Staff turnover* berpotensi mengganggu efektivitas operasional organisasi.

Sulistyo (2017) melakukan penelitian berdasarkan kuesioner yang disebarakan melalui email kepada auditor pada KAP di 24 kota di Indonesia. Dari 414 auditor yang mengembalikan email (terdiri atas 158 manajer auditor, 203 auditor senior, dan 53 auditor junior) tercatat 56,3% pernah pindah kerja. *Staff turnover* pada auditor KAP didominasi oleh manajer auditor (25,9%) dan auditor senior (25,6%). Sementara sisanya hanya 4,8% auditor junior yang melaporkan pernah pindah kerja dalam penelitian tersebut.

PwC Indonesia (2017) melaporkan tingkat *staff turnover* sebesar 21% pada tahun 2016. Hal itu merupakan perbaikan dibandingkan tahun 2015 (23%) dan 2014 (31%).

Sementara di Amerika Serikat, sebuah penelitian yang dilakukan oleh American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) pada tahun 2017 menunjukkan bahwa masalah mencari/merekrut dan mempertahankan staf termasuk dalam empat tantangan utama KAP, kecuali pada KAP perseorangan (sumber: [www.aicpa.org](http://www.aicpa.org)).

Mao dan Qi (2017) dalam penelitian mereka tentang *staff turnover* auditor KAP di China menyimpulkan bahwa auditor berusia muda memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi, memiliki ketrampilan audit pada suatu industri tertentu, dan mengaudit lebih banyak klien cenderung untuk pindah kerja. Hal ini menunjukkan bahwa seorang auditor “*rising star*” memiliki kemungkinan yang lebih tinggi untuk berpindah tempat kerja dari satu KAP ke KAP lainnya.

Di Indonesia, Soedibyo (2010) mencatat bahwa sarjana baru lulus memanfaatkan pengalaman kerja di KAP, terutama pada KAP *Big Four* dan KAP Menengah, sebagai batu loncatan ke pekerjaan berikutnya. Setelah bekerja selama 3-5 tahun, mereka akan meninggalkan KAP tersebut ke pekerjaan yang lebih baik dan menjanjikan.

Dari pembahasan di atas, terlihat bahwa *staff turnover* di antara para auditor yang bekerja pada KAP merupakan masalah penting untuk segera diatasi karena memiliki konsekuensi finansial yang tinggi bagi pihak manajemen KAP. Seorang pegawai, termasuk auditor pada KAP, dalam memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya akan melalui proses pemikiran yang cermat. Pegawai tersebut akan mengevaluasi situasi dan kondisi yang mereka hadapi, mempertimbangkan peluang kerja yang mereka miliki, mencari peluang kerja lainnya, dan menentukan pilihannya. Oleh karenanya, berbagai usaha untuk mempelajari niat pegawai meninggalkan pekerjaannya (*turnover intention*) akan menghasilkan pemahaman yang lebih akurat terkait penyebab *staff turnover* yang sebenarnya (Ngo-Henha, 2017).

Sejumlah peneliti menyatakan bahwa niat untuk meninggalkan pekerjaan adalah salah satu faktor utama yang secara langsung mempengaruhi pergantian pegawai. Sebagai contoh, Lambert et al. (2001) menemukan *turnover intention* terkait erat dengan pergantian tenaga kerja secara sukarela (*voluntary turnover*) di antara para pegawai di Amerika Serikat.

Dengan mempertimbangkan diskusi di atas, penelitian ini akan terfokus pada *turnover intention* di antara auditor yang bekerja pada KAP. Faktor-faktor penyebab *turnover intention* auditor KAP sangat beragam (lihat penelitian Griffeth et al. (2000) tentang meta analisis anteseden/penyebab dan keterkaitan *turnover intention*). Salah satu faktor penyebab *turnover intention* auditor pada KAP yang sampai saat ini masih merupakan topik penelitian yang menarik adalah tuntutan pekerjaan beserta variasinya, seperti: tuntutan dan

sumberdaya kerja (*job demand and job resources*), beban kerja (*workload*), beban kerja yang berlebih (*work overload*), dan sebagainya.

Terkait dengan tuntutan pekerjaan, masalah yang dihadapi para profesional muda (termasuk auditor senior dan auditor junior) adalah jam kerja yang panjang. Hermanson et al. (2016) mendokumentasi rata-rata jumlah jam kerja seorang partner KAP di Amerika Serikat sebesar 61,9 jam per minggu selama musim sibuk dan 51,4 jam per minggu saat bukan musim sibuk. Perbedaan rata-rata jam kerja seorang partner antara musim sibuk dan bukan musim sibuk tidak terlalu besar. Namun, seorang auditor bekerja rata-rata 71,7 jam per minggu selama musim sibuk dan 44,5 jam per minggu saat bukan musim sibuk. Terlihat lonjakan rata-rata jam kerja yang tajam selama musim sibuk dibandingkan saat musim tidak sibuk. Salah satu penyebabnya adalah karena mereka seolah-olah lembur karena orang-orang yang lebih senior dalam tim mereka lembur (*peer pressure*).

MacLean (2013) menyatakan bahwa jam kerja yang panjang di KAP memberi banyak tekanan pada pegawai, terutama pada pekerjaan auditing dengan tenggat waktu yang ketat dan tingkat kepuasan klien yang tinggi. Jam kerja yang panjang ini menuntut pegawai berkontribusi penuh pada pekerjaannya sehingga dapat mengalami kesulitan untuk mempertahankan keseimbangan kerja-hidup yang sehat dan menjalani (atau memulai) kehidupan keluarga.

Kaum milenial, yang pada saat penulisan penelitian ini sedang memulai karir sampai dengan menduduki manajemen tingkat menengah, memiliki pandangan yang berbeda terkait norma kerja dibandingkan generasi sebelumnya (seperti Generasi X) yang saat ini telah menduduki manajemen tingkat atas. Sebagai catatan, milenial (*millennials*) atau yang dikenal juga sebagai Generasi Y (*Generation Y* atau *Gen Y*) adalah sebuah kohor demografis yang terdiri atas mereka yang lahir, menurut Pew Research Center, antara tahun 1981 dan 1996 (<https://en.wikipedia.org/wiki/Millennials>).

Sebuah studi yang dilakukan oleh PwC International (2013) tentang sikap pegawai milenial menyimpulkan bahwa untuk menumbuhkan komitmen yang lebih tinggi di kalangan milenial diperlukan perubahan dinamika tempat kerja. Temuan utama studi ini adalah bahwa keseimbangan kerja-hidup merupakan faktor pendorong paling signifikan bagi retensi pekerja kaum milenial serta alasan utama pekerja milenial untuk memilih jalur karir profesional nontradisional.

Berdasarkan pembahasan di atas, penulis bermaksud untuk mempelajari keterkaitan antara tuntutan pekerjaan terhadap *turnover intention* di antara auditor yang bekerja pada KAP dengan pengalaman maksimal 5 tahun. Seluruh responden yang menjadi objek penelitian ini adalah auditor dari kalangan milenial sehingga hasil penelitian ini dapat

menggambarkan keterkaitan kedua variabel utama penelitian dari sudut pandang kaum milenial.

## 2. TINJAUAN LITERATUR

### Tuntutan Pekerjaan

Robbins & Judge (2013) mendefinisikan tuntutan pekerjaan sebagai kewajiban, tanggung jawab, dan ketidakpastian yang harus dijalani oleh pekerja. Tuntutan pekerjaan yang dibebankan pada pekerja didasarkan oleh karakteristik pekerjaan yang bersangkutan, seperti tingkat kesulitan, kondisi kerja, persyaratan kerja, dan tingkat keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Schaufeli & Bakker (2004) dalam Clausen & Borg (2011) menyebutkan bahwa tuntutan pekerjaan adalah aspek-aspek dari pekerjaan yang memerlukan upaya fisik dan psikologis yang terkait dengan biaya fisiologis atau psikologis tertentu.

Griffin & Moorhead (2013) mengkategorikan tuntutan pekerjaan (*job demands*) menjadi 4 kelompok, yaitu tuntutan tugas, fisik, peran, dan interpersonal. Tuntutan tugas (*task demands*) yang merupakan tuntutan pekerjaan/tugas yang dibebankan pada pekerja. Tuntutan tugas dikategorikan ke dalam tiga kelompok, yaitu: pekerjaan, keamanan, dan beban kerja yang berlebih. Adapun tuntutan fisik (*physical demands*) yang erat kaitannya dengan kondisi fisik pekerja. Tuntutan peran (*role demands*) yang merupakan jenis tuntutan yang berhubungan dengan peran yang diharapkan untuk dijalankan oleh seorang pekerja. Tuntutan interpersonal (*interpersonal demands*) dimana pekerja dituntut untuk dapat berinteraksi dalam tekanan kelompok, kepemimpinan, dan konflik kepribadian.

### Kepuasan Kerja

Locke dalam Luthans (2008) merujuk kepuasan kerja sebagai suatu pengalaman yang menyenangkan atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sementara Mathis & Jackson (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang positif dari seorang pekerja berdasarkan pengalaman kerjanya.

Herzberg dalam Robbins (2013) menyatakan bahwa sejumlah faktor pada lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan sebagai faktor higienis (*hygiene factors*) dan faktor pemuas (*motivation factor*). *Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang mendorong pada karyawan untuk bekerja

dengan baik. Faktor-faktor yang termasuk dalam *hygiene factors* adalah faktor atasan, lingkungan kerja, hubungan kerja antar-individu, imbalan dan rasa aman, serta kebijakan. Sementara *motivation factors* meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan.

Herzberg mendefinisikan bahwa ada 14 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), peluang untuk maju (*the possibility of growth*), kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), hubungan interpersonal (*interpersonal relations*), pimpinan (*supervision technical*), lingkungan kerja (*working conditions*), gaji (*salary*), faktor-faktor kehidupan pribadi, (*factors in personal life*), status, dan rasa aman atas pekerjaan (*job security*).

### Stres Kerja

Luthans (2008) mengartikan bahwa stres adalah suatu tanggapan dalam seorang pekerja untuk menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, kondisi, atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik pekerja tersebut. Lain halnya Beehr & Newman dalam Luthans (2008) menyatakan stres kerja sebagai kondisi yang timbul akibat interaksi seorang pekerja dan pekerjaannya dimana kondisi tersebut mengakibatkan perubahan dalam diri pekerja dan memaksanya untuk menyimpang dari kondisi yang normal.

Luthans (2008) menyebutkan terdapat empat hal penyebab stres (*stressor*), yaitu stresor ekstraorganisasi (*organizational stressor*) dimana faktor penyebab stres yang berasal dari luar perusahaan seperti perubahan sosial, kesulitan menguasai globalisasi, dan keluarga. Stresor kedua adalah stresor organisasi (*organizational stressor*), yaitu faktor penyebab stres yang berasal dari organisasi itu sendiri. Penyebab ketiga adalah stresor kelompok (*group stressor*) yang dapat disebabkan oleh dua hal, yaitu ketidakcocokan pekerja dengan rekan kerja dan kurangnya rasa kebersamaan dalam kelompok kerja. Adapun stresor individu (*individual stressor*) cenderung dialami oleh pekerja yang memiliki tanggung jawab tinggi dan berlebihan karena tingginya beban pekerjaan yang harus dilakukan.

Robbins & Judge (2013) memaparkan bahwa terdapat 3 dampak dan gejala stres, yaitu gejala fisiologis, psikologis, dan simptom perilaku. Gejala fisiologis (*physiological symptoms*) adalah gejala yang memiliki dampak yang kasat mata pada fisik pekerja. Gejala psikologis (*psychological symptoms*) adalah gejala stres kerja yang berpengaruh pada kondisi

psikologis pekerja, seperti mudah cemas, marah, dan mengalami kebosanan dalam bekerja sehingga sering menunda pekerjaan. Simptom perilaku (*behavioral symptoms*) dimana gejala ini terkait adanya perubahan sikap pekerja karena stres kerja yang dialaminya. Contohnya menurunnya produktivitas dalam bekerja dan kecenderungan pekerja melakukan hal-hal yang bersifat destruktif.

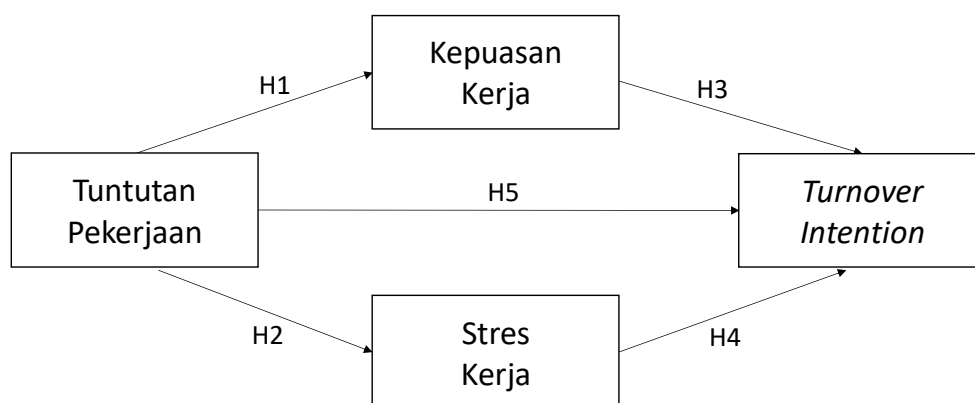
### ***Turnover Intention***

Mathis & Jackson (2008) *staff turnover* adalah sebuah proses dimana pekerja pergi meninggalkan perusahaan dan posisi yang ditinggalkan pekerja tersebut harus digantikan oleh pekerja yang lain. Abelson (1987) mendefinisikan *turnover intention* karyawan sebagai suatu keinginan seorang pekerja untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Ridlo (2012) menyatakan bahwa faktor-faktor penyebab *turnover* memiliki keterkaitan satu sama lain. Faktor-faktor tersebut adalah usia, lama bekerja, pendidikan, keterikatan dengan perusahaan, kepuasan kerja, dan budaya perusahaan.

Menurut Mathis & Jackson (2008) *turnover* dikelompokkan menjadi 3 kelompok, yaitu kesediaan karyawan, tingkat fungsional, dan bentuk pengendalian. Pada kelompok kesediaan karyawan dibagi menjadi dua, yaitu secara sukarela dan tidak sukarela. Pada kelompok tingkat fungsional dibagi menjadi fungsional dan disfungsional. Adapun pada bentuk pengendalian dibagi menjadi dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan. Adapun kerugian terbesar akibat terjadinya *turnover* adalah biaya yang harus dikeluarkan, yaitu biaya perekrutan, pelatihan, produktivitas, dan pemberhentian.

### **Pengembangan Hipotesis**



**Gambar 1. Rerangka Konseptual**

Model penelitian di atas juga merupakan perluasan dari Utami (2019) yang mempelajari tuntutan pekerjaan (yang dalam penelitian tersebut dirujuk sebagai 'beban kerja') dan kepuasan kerja sebagai penentu *turnover intention* pada karyawan perusahaan penyedia *airline catering* bertaraf internasional. Dalam penelitian tersebut, variabel kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi antara tuntutan pekerjaan dan *turnover intention*. Penelitian tersebut menemukan bahwa tuntutan pekerjaan dapat menurunkan kepuasan kerja dan kepuasan kerja dapat menurunkan *turnover intention*. Namun, tuntutan pekerjaan tidak secara signifikan mempengaruhi *turnover intention* yang berarti bahwa yang berarti bahwa tuntutan pekerjaan tidak memberi dampak bagi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Meskipun demikian, ketika kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi, terlihat bahwa tuntutan pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Oleh karenanya, meskipun tuntutan pekerjaan tidak memiliki pengaruh langsung (*direct effect*) pada *turnover intention*, namun variabel kepuasan kerja memediasi keduanya sehingga tuntutan pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *turnover intention*.

Penelitian ini berusaha memperbaiki dan melengkapi kedua penelitian di atas dengan memosisikan variabel kepuasan kerja dan stres kerja sebagai mediasi antara tuntutan pekerjaan dan *turnover intention*. Peneliti berpendapat kedua variabel mediasi yang digunakan dalam kedua penelitian di atas sangat relevan untuk dikaji secara bersamaan dalam sebuah model. Harapan peneliti adalah penggunaan kedua variabel mediasi tersebut secara bersamaan dapat memberikan bukti empiris keterkaitan antara tuntutan pekerjaan dan *turnover intention* secara lebih komprehensif, terutama dalam kasus auditor di KAP. Bukti empiris ini dapat dijadikan masukan bagi pihak manajemen KAP dalam memitigasi keinginan keluar auditor yang bekerja pada organisasinya.

Winata (2017) menggunakan model penelitian yang sama dengan penulis gunakan dalam meneliti pengaruh variabel kepuasan kerja dan stres kerja dalam memediasi keterkaitan antara tuntutan pekerjaan dan *turnover intention* pada pramuniaga sektor ritel. Kedua variabel mediasi diasumsikan saling terkait, dimana stres kerja diduga mempengaruhi kepuasan kerja (yang digambarkan oleh anak panah dari kotak 'stres kerja' ke kotak 'kepuasan kerja'). Penelitian tersebut menyimpulkan adanya pengaruh langsung yang signifikan antara tuntutan pekerjaan, kepuasan kerja, stres kerja, dan *turnover intention*. Di samping itu, penelitian tersebut tidak menemukan pengaruh tidak langsung variabel stres kerja dalam memediasi keterkaitan antara tuntutan pekerjaan dan *turnover intention*. Sebaliknya, variabel kepuasan kerja secara signifikan memediasi tuntutan pekerjaan dan *turnover intention*. Selanjutnya, ketika kepuasan kerja dan stres kerja ditempatkan sebagai

variabel mediasi secara bersamaan, penelitian ini menyimpulkan terdapatnya pengaruh tidak langsung keduanya dalam menerangkan keterkaitan antara tuntutan pekerjaan dan *turnover intention*.

Pradana & Salehudin (2017), dalam menganalisis pengaruh tuntutan pekerjaan (yang diproksi oleh 'beban kerja yang berlebih' atau *work overload*) terhadap *turnover intention* auditor junior pada KAP menggunakan tiga buah variabel mediasi: kepuasan kerja, stres kerja, serta konflik hidup, dan kerja. Penelitian tersebut menemukan bahwa beban kerja yang berlebih dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan stres kerja dan konflik hidup-kerja. Selain itu, kepuasan kerja dapat menurunkan *turnover intention*, stres kerja dapat meningkatkan *turnover intention*, namun konflik hidup-kerja tidak signifikan mempengaruhi *turnover intention*. Terkait variabel mediasi, penelitian tersebut menemukan bahwa variabel kepuasan kerja dan stres kerja memediasi pengaruh beban kerja yang berlebihan pada *turnover intention*. Oleh karena itu, beban kerja yang berlebih meningkatkan *turnover intention* para auditor junior melalui penurunan kepuasan kerja dan peningkatan stres kerja.

Model penelitian yang diajukan dapat dipandang sebagai bagian (*subset*) dari model yang digunakan Pradana & Salehudin (2017). Hasil penelitian ini merupakan pengkinian (*update*) dari temuan empiris Pradana & Salehudin (2017), meskipun terdapat perbedaan objek penelitian diantara keduanya. Pengkinian temuan empiris ini diharapkan dapat berkontribusi pada bertambahnya pengetahuan akan keterkaitan antara tuntutan pekerjaan dan *turnover intention* antar waktu.

Sebagai penutup, Edina (2016) menggunakan model penelitian yang sama dengan yang diajukan penulis dalam mempelajari pengaruh tuntutan pekerjaan (yang menggunakan istilah 'beban kerja'), kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap *turnover intention* pada perusahaan yang memproduksi alas kaki. Perbedaan utama dengan model penelitian ini adalah model penelitian yang digunakan Edina (2016) tidak mempertimbangkan kepuasan kerja dan stres kerja sebagai variabel mediasi sehingga kedua variabel tersebut diperlakukan sebagai variabel bebas.

Berdasarkan model penelitian serta pembahasan setiap variabel di atas, penulis akan melakukan pengujian terhadap delapan buah hipotesis penelitian, seperti yang terlihat pada Tabel 1 hipotesis H1 - H5, terkait hubungan langsung antara dua buah variabel penelitian (misalnya keterkaitan antara tuntutan pekerjaan dan kepuasan kerja, keterkaitan antara kepuasan kerja, dan *turnover intention*). Adapun hipotesis H6-H8 (tidak tergambar pada Gambar 1) terkait hubungan tidak langsung antara variabel bebas dan variabel terikat melalui mediasi variabel mediasi. Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



**Tabel 1. Tabel Daftar Hipotesis**

Hipotesis	Pernyataan
H1	Tuntutan pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Auditor
H2	Tuntutan pekerjaan berpengaruh terhadap stres kerja Auditor
H3	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> Auditor
H4	Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> Auditor
H5	Tuntutan pekerjaan berpengaruh langsung terhadap <i>turnover intention</i> Auditor
H6	Kepuasan kerja memediasi pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap <i>turnover intention</i> Auditor
H7	Stres kerja memediasi pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap <i>turnover intention</i> Auditor
H8	Kepuasan kerja dan stres kerja secara bersamaan memediasi pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap <i>turnover intention</i> Auditor

Sumber: hasil olahan

### 3. METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah auditor pada KAP sebagai auditor senior atau junior. Penelitian ini membatasi pengalaman kerja auditor pada KAP maksimal 5 tahun. Penulis tidak membatasi responden penelitian yang berasal dari kelompok KAP tertentu (misalnya yang berasal dari *Big Four Accounting Firms* atau *Big Ten Accounting Firms*) karena penulis ingin memperoleh gambaran *turnover intention* dari para auditor secara keseluruhan. Penulis membatasi lokasi KAP tempat responden bekerja di Provinsi DKI Jakarta. Penulis tidak dapat menentukan jumlah sampel penelitian yang optimal, seperti rumus Slovin karena penulis tidak memiliki ukuran populasi yang dalam hal ini adalah jumlah seluruh auditor yang bekerja di KAP.

Penulis melakukan penelitian ini dengan cara menyebarkan kuisioner penelitian. Kuisioner tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan terkait variabel, dimensi, dan item penelitian yang diteliti oleh penulis. Kuesioner tersebut penulis susun dalam *google forms* untuk kemudian disampaikan ke responden (objek penelitian) melalui *link google forms* lewat e-mail dan aplikasi *WhatsApp*.

Setiap pertanyaan persepsi (item) dalam kuesioner merupakan pernyataan dimana responden memiliki opsi jawaban mengikuti skala Likert. Lima buah opsi jawaban yang tersedia untuk setiap pertanyaan persepsi adalah: sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini bersifat nonprobabilitas dimana sampel diambil dari sekelompok individu yang mudah dihubungi atau dijangkau. Metode penarikan sampel seperti ini dikenal sebagai *sampling kemudahan (convenience sampling)*. Penulis tidak memiliki kriteria dalam pengambilan sampel, kecuali mereka yang tersedia dan bersedia untuk berpartisipasi.

#### 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

##### Analisis

##### Uji Reabilitas

Uji reliabilitas ditujukan untuk menguji kemampuan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Suatu variabel penelitian dikatakan reliabel jika uji statistik Cronbach's Alpha > 0,70.

**Tabel 2. Tabel Perhitungan Uji Reabilitas**

Variabel	Average Interitem correlations	Number of Items in the scale	Scale reliability Coefficient
Tuntutan Pekerjaan	0.2346	15	0.8213
Kepuasan Kerja	0.3626	15	0.8951
Stres Kerja	0.4348	20	0.9390
Turnover Intention	0.4366	6	0.8230

Sumber: hasil olahan

##### Uji Validitas

Uji validitas ditujukan untuk mengukur keabsahan kuesioner penelitian. Uji validitas digunakan dengan menggunakan statistik *item-rest correlation* yang merupakan korelasi antara skor item (atau pertanyaan dalam kuesioner penelitian) tersebut dengan total skor yang dihitung tanpa melibatkan item yang ingin diukur. Zijlmans et al. (2017) menyatakan nilai minimal *item-rest correlation* adalah 0,20, 0,30, atau 0,40 untuk tes kinerja maksimum (*maximum-performance tests* yang dikenal sebagai tes kognitif) dan nilai minimal yang lebih tinggi untuk tes perilaku khas (*typical-behavior tests* yang dikenal sebagai tes nonkognitif). Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan nilai minimal 0,3. Berikut adalah hasil uji reabilitas pada penelitian ini.

**Tabel 3. Tabel Uji Validitas**

Variabel	Jumlah Item	Hasil Pengujian
Tuntutan Pekerjaan	15	10 diterima, 5 ditolak
Kepuasan Kerja	15	Semua item valid
Stres Kerja	20	Semua item valid
Turnover Intention	6	Semua item valid

Sumber: hasil olahan

##### Hasil Skor Rata-Rata Penilaian Tiap Variabel

Konversi skala Likert menjadi nilai rata-rata dilakukan dengan menggunakan rumus nilai rata-rata keseluruhan (*Overall Mean Score, OMS*) sebagai berikut.

$$\text{Mean Score (MS):} \quad MS = \frac{\sum(\text{bobot nilai} \times \text{frekuensi jawaban})}{\text{jumlah seluruh responden}}$$

$$\text{Overall Mean Score (OMS):} \quad OMS = \frac{MS_1 + MS_2 + MS_3 + \dots + MS_n}{\text{jumlah MS}}$$

Hasil OMS dapat dipetakan ke rentang skala mengikuti interval sebagai berikut.

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Berdasarkan interval di atas dapat diketahui posisi rata-rata persepsi responden untuk setiap item sebagai berikut.

- Sangat rendah, dengan rentang nilai 1-1,80
- Rendah, dengan rentang nilai 1,81 – 2,60
- Cukup, dengan rentang nilai 2,61 – 3,40
- Tinggi, dengan rentang nilai 3,41 – 4,20
- Sangat tinggi dengan rentang nilai 4,21 – 5.

Berikut adalah hasil skor rata-rata penilaian tiap variabel atau yang dikenal dengan istilah hasil (*Overall Mean Score*, OMS).

**Tabel 4. Tabel Hasil Skor Rata-Rata Penilaian Setiap Variabel**

Variabel	Nilai OMS	Keterangan
Tuntutan Pekerjaan*	3,99	Tinggi
Kepuasan Kerja	3,75	Tinggi
Stres Kerja	2,86	Cukup
Turnover Intention**	3,78	Tinggi

Sumber: hasil olahan

\*Pada variabel tuntutan pekerjaan sudah dilakukan eliminasi 5 item pertanyaan dengan nilai korelasi di bawah 0,3

\*\* Pada variabel *turnover intention* sudah dengan melakukan eliminasi pada 3 item pertanyaan karena bersifat negatif.

### Uji Normalitas

Uji normalitas secara statistik dilakukan dengan menggunakan uji Shapiro-Wilk W yang ditunjukkan pada Tabel 5. Variabel tuntutan pekerjaan memiliki statistik W sebesar

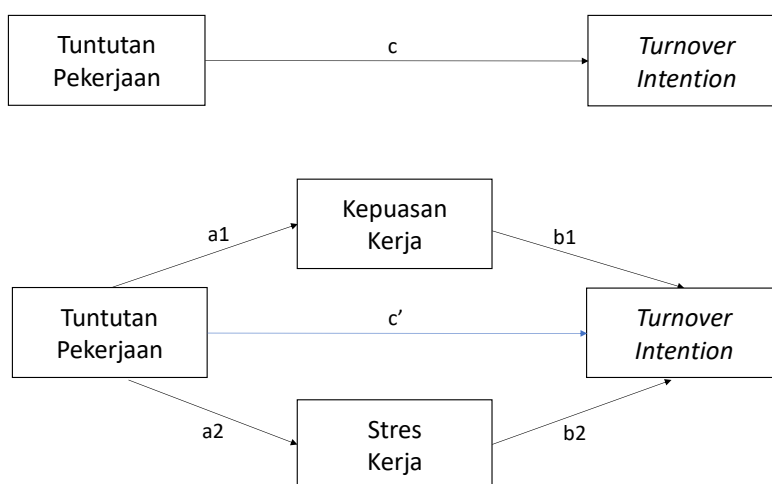
dengan p-value = 0,001 < 0,05 (lihat kolom Prob>z) yang berarti bahwa variabel tersebut tidak berdistribusi normal. Sementara ketiga variabel penelitian lainnya—kepuasan kerja, stres kerja, dan *turnover intention*—memiliki memiliki p-value > 0,05 yang berarti bahwa ketiganya berdistribusi normal.

Tabel 5. Tabel Hasil Uji Normalitas

Shapiro-Wilk W test for normal data					
Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
tuntutan	50	0.91346	4.070	2.993	0.00138 → <i>Tidak Normal</i>
kepuasan	50	0.96434	1.677	1.103	0.13502 → <i>Normal</i>
stres	50	0.97241	1.297	0.555	0.28941 → <i>Normal</i>
turnover	50	0.96181	1.796	1.249	0.10584 → <i>Normal</i>

Sumber: hasil olahan

### Hasil Estimasi Persamaan Struktural & Estimasi Bootstrap



Gambar 2. Persamaan Struktural

Terdapat tiga buah persamaan regresi dalam model ini. Sistem persamaan ini disebut sebagai persamaan struktural.

$$\text{kepuasan kerja} = a_1 \text{ tuntutan pekerjaan} + \varepsilon_{KK}$$

$$\text{stres kerja} = a_2 \text{ tuntutan pekerjaan} + \varepsilon_{SK}$$

$$\text{turnover intention} = b_1 \text{ kepuasan kerja} + b_2 \text{ stres kerja} + c' \text{ tuntutan pekerjaan} + \varepsilon_{TI}$$

Ketiga persamaan di atas merupakan suatu sistem persamaan ganda dimana masing-masing variabel terikat diterangkan oleh variabel bebas. Sistem persamaan ini dikenal sebagai 'regresi yang tampak tidak berhubungan' (*seemingly unrelated regression* atau SUR) karena keterkaitan antar persamaan hanya terjadi pada komponen *error*. Dalam penelitian ini sistem persamaan di atas akan diestimasi menggunakan prosedur Process versi 3.3 pada SPSS.

Pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap variabel mediasi kepuasan pekerjaan diwakili oleh koefisien  $a_1$ , dan pengaruhnya terhadap variabel mediasi stres kerja diwakili oleh koefisien jalur  $a_2$ . Sementara pengaruh variabel mediasi kepuasan pekerjaan dan stres kerja terhadap *turnover intention*, secara berturut-turut, diwakili oleh jalur  $b_1$  dan  $b_2$ . Efek tidak langsung spesifik (*specific indirect effect*) antara tuntutan pekerjaan terhadap *turnover intention* melalui variabel mediasi kepuasan kerja merupakan hasil perkalian antara koefisien jalur  $a_1$  dan  $b_1$  ( $=a_1b_1$ ). Demikian pula halnya, *specific indirect effect* antara tuntutan pekerjaan terhadap *turnover intention* melalui variabel mediasi stres kerja merupakan perkalian antara koefisien jalur  $a_2$  dan  $b_2$  ( $=a_2b_2$ ). Total pengaruh tidak langsung (*total indirect effect*) tuntutan pekerjaan terhadap *turnover intention* melalui variabel mediasi kepuasan kerja dan stres kerja adalah penjumlahan dari kedua *specific indirect effect*, yaitu ( $a_1b_1 + a_2b_2$ ).

*Total effect* tuntutan pekerjaan terhadap *turnover intention* ( $c$ ) adalah penjumlahan dari *direct effect* ( $c'$ ) dan *total indirect effect* ( $a_1b_1 + a_2b_2$ ). Oleh karenanya, hubungan antara pengaruh total pada panel atas dan panel bawah.

$$c = c' + a_1b_1 + a_2b_2$$

Model *single-step multiple mediator* dapat mengestimasi besaran dan signifikansi kedua *specific indirect effect* ( $a_1b_1$  dan  $a_2b_2$ ), *total indirect effect* ( $a_1b_1 + a_2b_2$ ), dan *total effect* ( $c' + a_1b_1 + a_2b_2$ ). Pengetahuan akan *specific indirect effect* akan dapat memberikan gambaran mengenai perilaku dari masing-masing variabel mediasi dalam mempengaruhi variabel bebas terhadap variabel terikat (dalam penelitian ini apakah kepuasan kerja atau stres kerja lebih mendominasi dalam pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap *turnover intention*).

Untuk mengestimasi simpangan baku (*standard error*) dari kedua *specific indirect effect* dan *total indirect effect*, penulis menggunakan metoda *bootstrapping* yang dikemukakan oleh Preacher & Hayes (2008). Metoda *bootstrapping* merupakan suatu metode nonparametrik untuk menaksir besaran statistik, seperti rata-rata, standar deviasi, dan interval kepercayaan. Penaksiran tersebut dilakukan melalui pengamatan sampel acak yang ditarik secara berulang dengan pengembalian tanpa membuat asumsi terkait distribusi data yang diteliti. Oleh karena itu, metoda *bootstrapping* sangat sesuai untuk penaksiran dengan ukuran sampel yang kecil seperti penelitian ini.

Pengaruh tidak langsung variabel penelitian dapat dilihat pada nilai batas bawah interval kepercayaan (*Lower Limit of the Confidence Interval*, LLCI) dan batas atas interval kepercayaan (*Upper Limit of the Confidence Interval*, ULCI). Jika nilai 0 (nol) berada diluar dari *confidence interval* maka disimpulkan terdapatnya pengaruh variabel mediasi yang memediasi secara signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat (Preacher & Hayes, 2008). Sebaliknya, jika nilai 0 (nol) berada di dalam **confidence interval** maka disimpulkan bahwa variabel mediasi tidak memediasi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam mengestimasi *standard error* dari pengaruh-pengaruh tidak langsung ini, penulis juga menggunakan prosedur Process versi 3.3 pada SPSS.

Pada bagian ini penulis akan memaparkan hasil estimasi sistem persamaan struktural, batas bawah dan batas atas rentang kepercayaan (*Lower Limit Confidence Interval* atau LLCI dan *Upper Limit Confidence Interval* atau ULCI) untuk *specific indirect effect* variabel mediasi kepuasan kerja (a1b1) dan stres kerja (a2b2) serta *total indirect effect* kedua variabel mediasi tersebut secara bersamaan (a1b1 + a2b2). Estimasi dilakukan menggunakan prosedur Process versi 3.3 pada SPSS. Model *single-step multiple mediator* yang penulis gunakan dalam penelitian ini terakomodir oleh Model 4 pada prosedur Process.

**Tabel 6. Hasil Estimasi Sistem Persamaan Struktural**

<b>OUTCOME VARIABLE:</b>						
kepuasan						
<b>Model Summary</b>						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1817	,0330	,4821	1,6384	1,0000	48,0000	,2067
<b>Model</b>						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,9247	,6823	4,2866	,0001	1,5529	4,2965
tuntutan	,2137	,1669	1,2800	,2067	-,1220	,5493
*****						
<b>OUTCOME VARIABLE:</b>						
stres						
<b>Model Summary</b>						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4259	,1814	,4777	10,6377	1,0000	48,0000	,0020
<b>Model</b>						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8197	,6792	1,2069	,2334	-,5459	2,1853
tuntutan	,5419	,1662	3,2615	,0020	,2078	,8760
*****						

OUTCOME VARIABLE: turnover						
<b>Model Summary</b>						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6416	,4116	,6356	10,7278	3,0000	46,0000	,0000
<b>Model</b>						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,9497	,9646	4,0945	,0002	2,0080	5,8915
tuntutan	,2142	,2212	,9684	,3379	-,2311	,6595
kepuasan	-,6448	,1729	-3,7296	,0005	-,9928	-,2968
stres	,4671	,1737	2,6896	,0099	,1175	,8167

Sumber: Data Primer SPSS 21 Process v3.3 By Andrew F.Hayes

Tbel 7. Hasil Estimasi *Bootstrap*

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****					
<b>Direct effect of X on Y</b>					
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2142	,2212	,9684	,3379	-,2311	,6595
<b>Indirect effect(s) of X on Y:</b>					
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
TOTAL	,1154	,2220	-,2903	,5913	
kepuasan	-,1378	,1239	-,3761	,1125	
stres	,2531	,1523	,0017	,5983	
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****					
Level of confidence for all confidence intervals in output: 95,0000					
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 5000					

Sumber: Data Primer SPSS 21 Process v3.3 By Andrew F.Hayes

Berdasarkan hasil estimasi sistem persamaan struktural dan hasil estimasi *bootstrap* yang dipaparkan di atas dapat disimpulkan hasil uji hipotesis dalam penelitian. Adapun hasil uji hipotesis adalah sebagai berikut.

Tabel 8. Tabel Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

H	Pernyataan Hipotesis	Signifikansi	Kesimpulan	Uji Hipotesis
H1	Tuntutan pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Auditor	0.2067	Tidak signifikan	Hipotesis ditolak
H2	Tuntutan pekerjaan berpengaruh terhadap stres kerja Auditor	0.0020	Signifikan	Hipotesis diterima
H3	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> Auditor	0.0005	Signifikan	Hipotesis diterima

H4	Stres kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> Auditor	0.0099	Signifikan	Hipotesis diterima
H5	Tuntutan pekerjaan berpengaruh langsung terhadap <i>turnover intention</i> Auditor	0.3379	Tidak signifikan	Hipotesis ditolak
H6	Kepuasan kerja memediasi pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap <i>turnover intention</i> Auditor	LLCI = -0,3761; ULCI = 0,1125	Tidak signifikan	Hipotesis ditolak
H7	Stres kerja memediasi pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap <i>turnover intention</i> Auditor	LLCI = 0,0017; ULCI = 0,5983	Signifikan	Hipotesis diterima
H8	Kepuasan kerja dan stres kerja memediasi pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap <i>turnover intention</i> Auditor	LLCI = -0,2903; ULCI = 0,5913	Tidak signifikan	Hipotesis ditolak

## Pembahasan

**Hipotesis 1**, Menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel tuntutan pekerjaan terhadap variabel kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa tuntutan pekerjaan tinggi yang dihadapi para auditor yang bekerja pada KAP tidak berhubungan dengan kepuasan kerja yang mereka rasakan. Kondisi ini dapat terjadi karena variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel lain selain tuntutan pekerjaan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai *R-square* yang kecil ( $= 0,0330$ ). Penelitian Pradana & Salehudin (2017) menyimpulkan bahwa beban kerja yang berlebih akan menurunkan kepuasan kerja auditor junior yang bekerja pada KAP. Penelitian Utami (2019) pada karyawan perusahaan penyedia *airline catering* juga menemukan bahwa beban kerja menurunkan kepuasan kerja. Demikian pula halnya dengan penelitian Winata (2017) yang menemukan pengaruh negatif yang signifikan antara tuntutan pekerjaan dan kepuasan kerja pada pramuniaga sektor ritel. Keterkaitan negatif antara tuntutan pekerjaan dan kepuasan kerja juga disimpulkan oleh Bon & Shire (2019), Hoonakker et al. (2013) dan Gunawan et al. (2018).

**Hipotesis 2** menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara variabel tuntutan pekerjaan terhadap variabel stres kerja. Hal ini berarti bahwa tuntutan pekerjaan tinggi yang dihadapi para auditor yang bekerja pada KAP akan meningkatkan tingkat stres kerja mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pradana & Salehudin (2017) yang menjabarkan stres yang dihadapi auditor junior ke dalam dua variabel penelitian, yaitu stres kerja dan konflik hidup-kerja. Mereka menemukan bahwa beban kerja yang berlebih dapat meningkatkan stres kerja dan konflik hidup-kerja. Sebaliknya, penelitian Nugraha & Purba (2017) menemukan bahwa tuntutan pekerjaan tidak mempengaruhi stres kerja pada karyawan perusahaan bidang konstruksi.



**Hipotesis 3** menunjukkan adanya pengaruh negatif yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap variabel *turnover intention*. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja yang tinggi yang dirasakan para auditor yang bekerja pada KAP akan menurunkan niat mereka untuk meninggalkan tempat kerja mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Huang & Liu (2017) yang menjabarkan kepuasan kerja kedalam kepuasan kerja kognitif dan kepuasan kerja afektif. Mereka menemukan bahwa kepuasan kerja, baik kognitif maupun afektif, memiliki pengaruh negatif yang signifikan pada *turnover intention*. Namun, pengaruh kepuasan kerja kognitif lebih kuat dibandingkan kepuasan kerja afektif. Keterkaitan negatif antara kepuasan kerja dan *turnover intention* juga ditemukan oleh Winata (2017), Huang et al. (2017), Scanlan & Still (2019), Iqbal et al. (2014), AbuTair (2012), dan Gunawan et al (2018). Dapat disimpulkan bahwa tingginya kepuasan kerja yang berasal dari perlakuan yang adil terkait promosi, sikap perhatian atasan terhadap bawahan, serta pengakuan akan kinerja yang baik menyebabkan para auditor untuk mengurangi keinginan untuk keluar dari KAP tempat mereka bekerja ataupun mengganti pekerjaan (atau menurunkan *turnover intention*).

**Hipotesis 4** menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara variabel stres kerja terhadap variabel *turnover intention*. Hal ini berarti bahwa stres kerja yang tinggi yang dirasakan para auditor yang bekerja pada KAP akan meningkatkan niat mereka untuk meninggalkan tempat kerja mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ahmad & Afgan (2016) pada pegawai bank komersial di Pakistan. Mereka menemukan pengaruh positif antara stres kerja dan *turnover intention*, dimana keterkaitan ini dimediasi oleh kelelahan emosional (*burnout*). Pradana & Salehudin (2017) menemukan keterkaitan negatif signifikan antara stres kerja dan *turnover intention*, namun tidak menemukan pengaruh signifikan antara konflik hidup-kerja dan *turnover intention*. Keterkaitan negatif dan signifikan antara stres kerja dan *turnover intention* juga ditemukan dalam penelitian Pahi et al. (2016) dan Sewwandi & Perere (2016). Tingkat stres kerja yang berasal dari rasa jenuh dan bosan, perasaan tertekan oleh pekerjaan, standar dan target perusahaan, serta tidak dihargai menyebabkan para auditor untuk memikirkan keluar dari KAP tempat mereka bekerja ataupun mengganti pekerjaan (atau meningkatkan *turnover intention*).

**Hipotesis 5** menunjukkan tidak adanya pengaruh langsung yang signifikan antara variabel tuntutan pekerjaan terhadap variabel *turnover intention*. Hal ini berarti bahwa tuntutan pekerjaan tinggi yang dihadapi para auditor yang bekerja pada KAP tidak mempengaruhi keinginan mereka untuk meninggalkan tempat kerja mereka. Temuan ini sejalan dengan Utami (2019) yang menyimpulkan bahwa beban pekerjaan tidak secara signifikan mempengaruhi *turnover intention*. Demikian pula halnya dengan penelitian Scanlan & Still (2019) yang tidak menemukan keterkaitan tuntutan kerja kognitif dengan *turnover*

*intention*. Sementara penelitian Helena (2017) menemukan pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara tuntutan pekerjaan dan *turnover intention* dan penelitian Nugraha & Purba (2017) menemukan pengaruh langsung negatif dan signifikan antara tuntutan pekerjaan dan *turnover intention*.

**Hipotesis 6** menunjukkan tidak adanya pengaruh tidak langsung (*specific indirect effect*) yang signifikan antara variabel tuntutan pekerjaan terhadap variabel *turnover intention* melalui variabel mediasi kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja yang dirasakan para auditor yang bekerja pada KAP tidak mempengaruhi keterkaitan antara tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi terhadap keinginan mereka untuk meninggalkan tempat kerja mereka. Tidak ditemukannya pengaruh tidak langsung antara tuntutan pekerjaan terhadap *turnover intention* melalui variabel mediasi kepuasan kerja dapat dijelaskan dari tidak ditemukannya pengaruh yang signifikan antara variabel tuntutan pekerjaan terhadap variabel kepuasan kerja pada Hipotesis 1. Pradana & Salehudin (2017) menemukan kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja yang berlebih dengan *turnover intention* auditor junior yang bekerja pada KAP. Simpulan serupa juga ditemukan oleh Winata (2017).

**Hipotesis 7** menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung (*specific indirect effect*) yang positif dan signifikan antara variabel tuntutan pekerjaan terhadap variabel *turnover intention* melalui variabel mediasi stres kerja. Hal ini berarti bahwa stres kerja yang dialami para auditor yang bekerja pada KAP memperkuat keterkaitan antara tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi terhadap keinginan mereka untuk meninggalkan tempat kerja mereka. Temuan ini sejalan dengan Pradana & Salehudin (2017) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja yang berlebih dengan *turnover intention* auditor junior yang bekerja pada KAP. Sebaliknya, penelitian Nugraha & Purba (2017) dan Winata (2017) tidak menemukan pengaruh tidak langsung yang signifikan antara tuntutan pekerjaan dan *turnover intention* melalui variabel mediasi stres kerja.

**Hipotesis 8** menunjukkan tidak adanya pengaruh tidak langsung (*total indirect effect*) yang signifikan antara variabel tuntutan pekerjaan terhadap variabel *turnover intention* melalui variabel mediasi kepuasan kerja dan stres kerja secara bersama. Hal ini berarti bahwa secara bersama, kepuasan kerja yang dirasakan dan stres kerja yang dialami para auditor yang bekerja pada KAP tidak mempengaruhi keterkaitan antara tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi terhadap keinginan mereka untuk meninggalkan tempat kerja mereka. Penelitian Winata (2017) menemukan pengaruh yang signifikan antara tuntutan pekerjaan dan *turnover intention* melalui mediasi stres kerja dan kepuasan kerja. Dalam model penelitian tersebut tuntutan pekerjaan mempengaruhi stres kerja; dilanjutkan dengan stres kerja mempengaruhi

kepuasan kerja; dan diakhiri dengan kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intention*. Sementara dalam model penelitian yang penulis gunakan kepuasan kerja dan stres kerja tidak saling mempengaruhi.

### **Implikasi Managerial**

Tuntutan pekerjaan, penelitian ini menemukan bahwa sifat pekerjaan di bawah tekanan waktu dan target serta penyelesaian pekerjaan yang memerlukan waktu yang panjang dan tidak menentu merupakan dua alasan utama meningkatnya stres kerja di antara para auditor. Oleh karenanya pihak manajemen KAP diharapkan dapat mendesain pekerjaan audit dengan penjadwalan yang lebih pasti (untuk menghindari ketidakpastian waktu) serta target penyelesaian pekerjaan yang dapat dicapai oleh para auditor (untuk menghindari persepsi auditor akan panjangnya waktu kerja). Di sisi lain, terkait kepuasan kerja, penelitian ini menemukan bahwa para auditor mengharapkan suasana kerja dimana mereka yang berprestasi akan mendapatkan pengakuan dan promosi secara adil, serta mendapatkan perhatian dari atasan. Oleh karena itu, pihak manajemen KAP diharapkan dapat membuat situasi kerja yang lebih kondusif, terutama yang berhubungan dengan penghargaan bagi mereka yang berprestasi serta perhatian yang memadai dari atasan. Masalah stres kerja, penelitian ini menemukan bahwa para auditor mengalami stres kerja, terutama sehubungan dengan kondisi emosional (seperti rasa jenuh, bosan dan tertekan) serta fisik (seperti sakit kepala, keringat dingin, dan mual). Oleh karena itu, pihak manajemen KAP dapat menyiapkan kegiatan mitigasi bagi para auditor untuk mengatasi kondisi emosional dan fisik yang mereka alami karena stres kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan jasa konseling bagi para auditor untuk mengatasi stres kerja. Karyawan yang bekerja sebagai auditor sebaiknya direkrut dengan test kepribadian yang lebih spesifik, mengingat jenis pekerjaan membutuhkan tingkat ketahanan terhadap stres yang tinggi. Dengan demikian, para auditor yang sudah memiliki kompetensi yang tinggi dapat dipertahankan dengan membuat sarana pendukung dalam mengantisipasi tuntutan kerja yang tinggi.

## **5. SIMPULAN**

Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini penulis menyimpulkan bahwa tuntutan pekerjaan tinggi yang dihadapi para auditor yang bekerja pada KAP akan meningkatkan tingkat stres kerja mereka. Tingkat stres kerja yang tinggi ini akan meningkatkan keinginan

para auditor untuk meninggalkan KAP tempat mereka bekerja (atau meningkatkan *turnover intention*).

Hal-hal yang menyebabkan meningkatnya stres kerja yang seperti rasa jenuh, perasaan tertekan oleh pekerjaan, standar dan target perusahaan, dan tidak dihargai menyebabkan para auditor untuk memikirkan keluar dari KAP tempat mereka bekerja ataupun mengganti pekerjaan (atau meningkatkan *turnover intention*).

Pengakuan akan kinerja dari atasan, keadilan akan hal promosi, dan sikap perhatian atasan pada bawahan dapat mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja pada auditor. Hal ini dapat menyebabkan para auditor untuk mengurangi keinginan untuk keluar dari KAP tempat mereka bekerja ataupun mengganti pekerjaan.

### Saran

Dari simpulan di atas, penulis menawarkan sejumlah saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen Kantor Akuntan Publik (KAP) dalam meningkatkan kinerja para auditor terkait tuntutan pekerjaan, kepuasan kerja, dan stres kerja, serta menurunkan keinginan mereka untuk meninggalkan tempat kerja. Sebaiknya kantor KAP membuat desain pekerjaan dengan waktu yang terencana dan menyiapkan tim yang cukup bila diperlukan untuk tugas yang tidak dapat diperkirakan jadwal pelaksanaannya. Selanjutnya, perusahaan perlu menyediakan tim konseling yang dapat memberi bantuan bila gejala stres muncul pada karyawan serta menyediakan fasilitas yang dapat membuat suasana kerja lebih nyaman.

### DAFTAR RUJUKAN

- Abelson, M.A. (1987). Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, No. 7, h. 382-386.
- AbuTair, M. (2012). *Effects of Accountants' Job Satisfaction and Affective Commitment on Turnover Intentions*. Thesis, Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, North Cyprus.
- Bon, A.T. & Shire, A.M. (2017). The Impact of Job Demands on Employees' Turnover Intentions: A Study on Telecommunication Sector. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 7, No. 5, Issue 5, h. 406-412.
- Clausen, T. & Borg, V. (2011). Job demands, job resources and meaning at work. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26, No. 8, h. 665-681.

- Edina, A. (2016). *Analisis Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus: PT Mitra Abadiraya Sukses, Tangerang)*. Tugas Akhir, Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta.
- Gunawan, E., Sukmawati, A. & Vitayala, A. (2018). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi Turnover Intention (Studi kasus pada Divisi News Gathering MNC Media), *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Vol. 11, No. 3, h. 263-279.
- Hoonakker, P., Carayon, P. & Korunka, C. (2013). Using The Job-Demands-Resources Model to Predict Turnover in The Information Technology Workforce – General Effects and Gender Differences. *Horizons of Psychology*, Vol. 22, h. 51–65.
- Huang, S., Chen, Z., Liu, H. & Zhou, L. (2017). Job Satisfaction and Turnover Intention in China. *Chinese Management Studies*, Vol. 11, No. 4, h. 689-706.
- Iqbal, S., Ehsan, S., Rizwan, M. & Noreen, M. (2014). The Impact of Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Stress and Leadership Support on Turnover Intention in Educational Institutes. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 4, No. 2, h. 181-195.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., & Barton, S.M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of A Structural Measurement Model Using A National Sample of Workers. *The Social Science Journal*, Vol. 38, No.2, h. 233-250.
- Luthans, F. (2001). *Organizational Behavior*. 8<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill.
- Mao, J., & Qi, B. (2017). Determinants and Economic Consequences of Signing Auditor Turnover: a Large-Scale Study from China. *Working Paper*. College of Business, The University of Texas at San Antonio.
- Mathis, R.L & Jackson, J.H. (2008). *Human Resource Management*, 12<sup>th</sup> edition. Ohio: Thomson South Western.
- Mulyadi (2002). *Auditing*. Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- Pahi, M.H., Hamid, K.A. & Khalid, N. (2016). Save Talent of Banking Sector of Pakistan: Mediating Job Satisfaction between Job Stress and Employee Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 6, No. 3, h. 617-624.
- PwC. (2013). *PwC's NextGen: A Global Generational Study. Evolving talent strategy to match the new workforce reality: Summary and compendium of findings*. New York, NY: PwC.
- PwC Indonesia. (2017). *Transparency Report: A Conversation on Transparency, Quality, and Value*. Jakarta: Kantor Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan.

- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2012). *Management*. 11<sup>th</sup> edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior*. 15<sup>th</sup> edition. Boston: Pearson Education, Inc.
- Scanlan, J.N. & Still, M. (2019). Relationships Between Burnout, Turnover Intention, Job Satisfaction, Job Demands and Job Resources for Mental Health Personnel in An Australian Mental Health Service. *BMC Health Services Research*, Vol. 19, No. 62.
- Sewwandi, D.V.S. and Perere, G.D.N. (2016). The Impact of Job Stress on Turnover Intention: A Study of Reputed Apparel Firm in Sri Lanka. Paper presented at the 3rd International HRM Conference, Department of Human Resource Management University of Sri Jayewardenepura.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction : Development of The Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13, No. 6, h. 693-713.
- Utami, D.A. (2019). “Pengaruh Beban Kerja terhadap Turnover Intention dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT Aerofood ACS ISTS.” *Skripsi*, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta.
- Winata, H. (2017). “Efek Stres Kerja dan Kepuasan Kerja pada Pengaruh Tuntutan Pekerjaan terhadap Intensi Turnover Karyawan pada Department Store XYZ.” *Tesis*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta.
- Zijlmans, E.A.O., Tijmstra, J., van der Ark, L.A. & Klaas Sijtsma, K. (2017). Item-Score Reliability in Empirical-Data Sets and Its Relationship with Other Item Indices. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 78 No. 6, h. 998–1020.