

# 5

## Keadilan Organisasional dan Intensitas Turnover Auditor Pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia

Fransiskus Eduardus Daromes  
(Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Makassar)

### ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the effect of organizational justice to auditors' turnover intention at public accountant firms in Indonesia. The primary justice issue discussed in this study is the perceived fairness of decisions involving pay and promotions. Fairness is examined in terms of the consistent application of standards across individuals in the firm's decision-making. The effect of organizational justice to turnover intention is examined both directly and through the intermediaries of job satisfaction and organizational commitment.

To examine these issues, a mailing survey was distributed to auditors at public accountant firms in several cities in Indonesia. The Structural Equation Modeling (SEM) is used for developing theoretical and analyzing data. The result indicates that fairness perception as a main exogenous variable influences turnover intention both directly and through intermediaries job satisfaction and organizational commitment.

These findings reflect that allocation of organizational rewards and consistency across individuals are important issues. Sample results reveal that perceptions of bias in allocation decisions are associated with low job satisfaction, low organizational commitment, and high turnover intention. The result involving turnover intention may be particularly important for managing accountant firms. Inconsistency across individuals also may have other negative consequences for accounting firms such as lower job performance, retaliation against the organization and may be a reduction of organizational citizenship behaviors.

**Key Words :** organizational justice, perceived discrimination, turnover intention, public accountant firm, Indonesia

### 1. PENDAHULUAN

Greenberg (1990) mencatat bahwa teori keadilan dalam organisasi berawal dari pemahaman untuk menguji prinsip-prinsip interaksi sosial secara umum, bukan secara khusus pada organisasi. Namun demikian, teori-teori ini justru berkembang pesat ketika dikaitkan untuk menjelaskan beberapa bentuk perilaku keorganisasian. Model yang dibangun yaitu variabel dan isu-isu yang berhubungan dengan fungsi organisasional. Dengan model ini, para peneliti mengarahkan penelitian untuk menjelaskan dan menggambarkan peran keadilan dalam lingkungan kerja (Greenberg, 1987).

Persepsi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional yang dipandang sebagai komponen utama keadilan organisasional dihubungkan dengan beraneka ragam hasil dari suatu pekerjaan, seperti pelaksanaan suatu kegiatan, perilaku suatu kelompok, dan sikap kerja (Cropanzano, Byrne, Bobocel, dan Rupp, 2001). Keadilan organisasional menggambarkan persepsi individu atau kelompok tentang kewajaran perilaku yang mereka terima dari sebuah organisasi dan reaksi perilaku mereka terhadap persepsi tersebut.

Secara spesifik, Folger dan Cropanzano (1998) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005), mendefinisikan keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada suatu keyakinan bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasinya. Lebih jauh Folger dan Cropanzano menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan motivator penting dalam suatu lingkungan pekerjaan. Ketika individu merasakan suatu ketidakadilan, moral mereka akan turun, mereka kemungkinan besar akan meninggalkan pekerjaannya, dan bahkan mungkin membalas dendam terhadap organisasinya. Rasa keadilan akan muncul ketika otoritas organisasi konsisten dan tidak bias dalam pengambilan keputusan organisasi terutama terkait dengan alokasi gaji dan promosi. Aturan organisasi yang tidak konsisten dan bias terhadap individu adalah suatu tindakan diskriminasi, sehingga muncul rasa diskriminasi (*perceived discrimination*) oleh individu (Leventhal, 1976) dalam Cropanzano dan Greenberg, 1997).

Perasaan diskriminasi (*perceived discrimination*) yang dialami seorang dalam suatu organisasi akan menimbulkan berbagai dampak negatif, baik pada tingkat individu maupun pada organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Salah satunya adalah munculnya intensitas turnover (Schwarzald, Koslowsky, dan Shalit, 1992). Dalam beberapa kasus tertentu, turnover memang diperlukan oleh perusahaan terutama terhadap karyawan dengan kinerja rendah (Hollenbeck dan Williams, 1986). Namun tingkat intensitas turnover tersebut harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi, sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atau keuntungan atas peningkatan kinerja dari karyawan baru yang lebih besar dibandingkan biaya rekrutmen yang ditanggung perusahaan (Toly, 1999). Tingginya tingkat turnover pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya, baik biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi dan Indriantoro, 1999).

Secara umum, hasil dari berbagai penelitian terdahulu menyatakan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja merupakan anteseden atau variabel pendahulu dari intensitas turnover atau keinginan akuntan untuk mencari alternatif pekerjaan lain (Snead dan Harrel, 1991), (Bline, Duchon, dan Meixner, 1991; Harrel, 1990; Rasch dan Harrel, 1990 dalam Pasewark dan Strawser, 1996).

Dan untuk kasus di Indonesia, peneliti terdahulu mengidentifikasi bahwa faktor-faktor yang mendorong intensitas turnover pada kantor akuntan publik di Indonesia adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasional, antara lain Suwandi dan Indriantoro (1999); Ratnawati dan Kusuma (2002) yang menguji model turnover Pasewark dan Strawser (1996); Setiawan dan Imam (2005) yang menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional dalam konteks multidimensional terhadap intensitas turnover.

Hubungan antara komitmen organisasional (*organizational commitment*), kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan intensitas turnover secara luas sangat menarik dalam riset keperilakuan, namun kajian tentang pengaruh keadilan organisasional (*organizational justice*) jarang diteliti dan bahkan sepengetahuan peneliti bahwa belum ada riset yang telah dilakukan untuk menguji peran keadilan organisasional (*organizational justice*) dalam keputusan karyawan untuk meninggalkan kantor akuntan publik di Indonesia.

Menyadari pentingnya pemahaman keadilan organisasional (*organizational justice*) sebagai landasan pemahaman tentang efektivitas organisasi dan perilaku individu, mendorong peneliti untuk mengidentifikasi dan menguji keberadaan konstruk keadilan organisasional (*organizational justice*) yang diprosikan dengan diskriminasi yang dirasakan (*perceived discrimination*) dalam mempengaruhi intensitas turnover pada kantor akuntan publik di Indonesia baik secara langsung maupun melalui intermediasi variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pemahaman realita intensitas turnover pada kantor akuntan publik di Indonesia dengan menelusuri faktor-faktor penyebab timbulnya intensitas turnover dan selanjutnya secara potensial dapat memberikan kegunaan bagi perancangan karir dan penguatan ikatan pegawai dengan organisasi pada kantor akuntan publik. Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya pemahaman dan memberikan penjelasan mengenai keberadaan konstruk keadilan organisasional dan pola hubungannya dengan kepuasan kerja, dan komitmen organisasional dalam memprediksi intensitas turnover pada kantor akuntan publik.

## 2. Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

### 2.1. Keadilan Organisasional dan Diskriminasi

Folger dan Cropanzano, (1998) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005) menjelaskan keadilan organisasi meliputi persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi, secara khusus tentang rasa keadilan yang terkait dengan alokasi penghargaan organisasi seperti gaji dan promosi. Penelitian ini berfokus pada potensi bias dalam proses pembuatan keputusan yang meliputi penghargaan organisasi khususnya terkait gaji dan promosi. Fokus utama potensi bias dalam penelitian ini yaitu dengan isu keadilan prosedur, dan juga dapat mempengaruhi distribusi dari keadilan itu sendiri.

Terkait dengan isu keadilan prosedur, Leventhal (1980) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005) mencoba mengidentifikasi aturan keadilan yang digunakan individu dalam mengevaluasi kewajaran prosedur alokasi dalam suatu kelompok sosial. Proporsi aturan keadilan yang dikemukakan Leventhal konsisten, dengan demikian prosedur alokasi digunakan untuk menentukan pengahargaan seharusnya konsisten pada semua individu dan berlaku sepanjang waktu.

Dalam kaitan dengan argumentasi Leventhal (1980), Lind dan Tyler (1988 ; Tyler 1990; Tyler dan Lind, 1992) dalam (Cropanzano, Byrne, Bobocel, dan Rupp, 2001) memperkenalkan model nilai group (the group – value/relation model) yang menjelaskan mengapa orang peduli terhadap keadilan dalam organisasi. Model ini menggariskan bahwa individu-individu dalam suatu kelompok berusaha untuk diakui dan diterima oleh suatu kelompok, karena dengan demikian seorang individu merasa dirinya berharga dan bernilai. Penolakan oleh kelompok mengasumsikan bahwa seorang individu dinilai kurang dibandingkan dengan anggota kelompok lainnya.

Dukungan untuk membuktikan model di atas disampaikan oleh (Huo, Smith, Tyler, dan Lind, 1996; Tyler dan DeGoey, dan Smith, 1996, dalam (Cropanzano, Byrne, Bobocel, dan Rupp, 2001). Misalnya Tyler dan koleganya, menguji dalam empat buah studi untuk menguji model di atas, dan menunjukkan bahwa penilaian hubungan tentang otoritas/kekuasaan (kenetralan, dapat dipercaya, pengakuan status) yang secara kuat berhubungan dengan perasaan dari anggota kelompok (misalnya kebanggaan sebagai anggota kelompok). Perasaan anggota kelompok ini pada gilirannya memediasi hubungan antara penilaian relasi dan orientasi perilaku kelompok (misalnya taat pada aturan kelompok). Dengan kata lain, kekuasaan yang digunakan tidak bias dan jujur dalam prosedur pembuatan keputusan, yang menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi.

Selanjutnya Tyler (1989) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005) mengatakan karyawan mengevaluasi keadilan prosedural dalam organisasi dengan menilai interaksi mereka dengan otoritas organisasi. Dalam penilaian interaksi ini, para individu menguji beberapa dimensi termasuk netralitas otoritas organisasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi individu. Netralitas meliputi kejujuran dan potensi bias para pengambil keputusan organisasi dan sesuai dengan yang digunakan dalam informasi sesungguhnya dalam proses keputusan.

Seperti argumentasi yang dikemukakan di atas, Tyler (1989) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005), mengatakan bahwa pelanggaran terhadap netralitas mendorong karyawan untuk berperilaku negatif terhadap organisasi. Tyler dan Schuller (1999) dalam Parker dan Kohlmeyer, (2005) memberikan bukti empiris tentang penilaian karyawan terhadap netralitas otoritas organisasi terhadap karyawan. Netralitas berpengaruh sebagai variabel independen yang signifikan dalam menjelaskan komitmen organisasional.

Konsep netralitas dari Tyler (1989) sama dengan prinsip konsistensi dari Leventhal, (1980) dalam Parker dan Kohlmeyer, (2005) yang menyebutkan prinsip netralitas mencakup semua hal yang secara konsisten diberlakukan untuk semua individu. Aturan organisasi yang tidak konsisten terhadap semua individu adalah suatu tindakan diskriminasi, sehingga muncul rasa diskriminasi (*perceived discrimination*) oleh individu. Sepadan dengan pernyataan di atas, Gutek, Cohen, dan Tsui (1996) mengatakan diskriminasi terjadi ketika keputusan yang diambil tentang suatu pekerjaan seperti seleksi, evaluasi, promosi, atau penghargaan dilakukan atas dasar karakter yang melekat pada seorang individu seperti penampilan, jenis kelamin, warna kulit, bukan pada produktivitas maupun kualifikasi yang dimiliki seorang individu. Selanjutnya, Harris dan Van Hoye (2004) menjelaskan rasa diskriminasi sebagai suatu keadaan di mana individu yakin dan percaya bahwa dia diperlakukan tidak adil karena ras, jenis kelamin, umur atau karakter lainnya yang melekat pada diri individu tersebut.

## 2.2. Intensitas Turnover

Model keputusan turnover oleh Mobley (1977) dalam Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino (1979) menjelaskan sebelum terjadinya turnover, perilaku yang mendahuluinya adalah adanya niatan/intensitas turnover. Pemikiran tentang intensitas turnover juga sudah diteliti oleh (Dulaney, 1961, 1968; Fisbein dan Ajzen, 1975; Locke, 1968; Ryan, 1970 dalam Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino, 1979). Para peneliti di atas menjelaskan bahwa, prediktor terbaik dari turnover adalah intensitas untuk keluar.

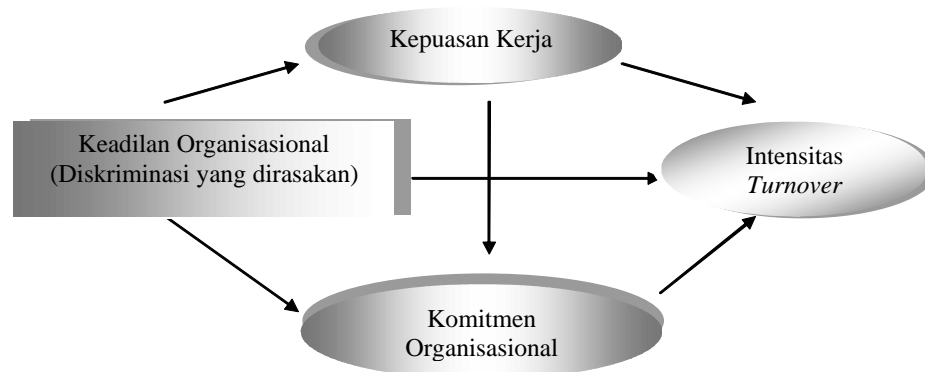
Selanjutnya, Mobley (1977) dalam (Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino (1979) mengatakan setidaknya ada dua hal pendorong intensitas yaitu intensitas untuk mencari dan intensitas untuk keluar. Mobley menjelaskan bahwa intensitas untuk mencari dan perilaku untuk mencari secara umum dipahami mendahului intensitas untuk keluar dan turnover. Faktor penentu utama intensitas menurut Mobley adalah kepuasan, ketertarikan yang diharapkan terhadap pekerjaan sekarang, dan ketertarikan yang diharapkan pada alternatif pekerjaan atau peluang yang lain.

Dukungan empirik muncul dari Steers dan Modway (1981), Hom dan Griffeth (1991) dalam Setiawan (2005) yang menemukan bukti bahwa intensitas keluar atau tetap berada dalam organisasi secara langsung memprediksi perilaku penarikan diri (turnover). Hal yang hampir sama juga dijelaskan (Tett dan Meyer, 1993; Jaros, Jermier, Koehler, dan Sinicich, 1993). Tett dan Meyer menjelaskan pentingnya pemahaman intensitas dalam memprediksi perilaku untuk menjelaskan sikap penarikan diri (turnover). Selanjutnya Jaros et.al, (1993) menjelaskan bahwa terdapat sejumlah faktor yang merupakan anteseden bagi penarikan diri yang disebutnya sebagai kecenderungan penarikan (*withdrawal tendency concept*) seperti *thinking of quitting*, *search intentions*, dan *intent to leave or stay*.

Penelitian tentang turnover juga memasukan kedua variabel baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasional, dimana unsur kepuasan kerja diteorikan dapat dihubungkan secara langsung sebagai efek terhadap turnover dan juga dihubungkan secara tidak langsung yaitu melalui variabel komitmen organisasional (William dan Hazer, 1986; Vanderberg dan Lance, 1992). Dengan demikian, dalam model teoritis, kepuasan kerja diasumsikan sebagai anteseden baik terhadap komitmen organisasional maupun pada turnover.

Argumentasi-argumentasi di atas dapat diringkas dalam model penelitian berikut ini, yaitu :

Gambar 1. Model Penelitian



### 2.3. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan model penelitian di atas, maka variabel eksogen kunci yaitu keadilan organisasional yang diprosikan oleh diskriminasi yang dirasakan (perceived discrimination), yaitu suatu keyakinan individu tentang derajat bias yang dilakukan organisasi dalam pengambilan keputusan terutama menyangkut gaji dan promosi. Derajat bias yang dimaksudkan adalah pertimbangan tidak adil yaitu baik pelanggaran terhadap aturan konsistensi (Leventhal, 1980) maupun aturan netralitas (Tyler, 1990). Perspektif group value model dari (Lind dan Tyler, 1988), bias memberi kesan bahwa organisasi tidak menghargai dan tidak menghormati individu. Hal ini akan berakibat pada penyangkalan organisasi terhadap hak individu. Perasaan kurang dihargai dan pengabaian hak pengakuan ganjaran (rewards) bisa mengarah pada sejumlah konsekuensi negatif misalnya kepuasan kerja yang rendah, komitmen organisasional yang rendah, dan turnover yang tinggi.

Berkaitan dengan kepuasan kerja, Locke (1976) mendefinisikannya sebagai pernyataan emosi yang menyenangkan yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Menurut Locke (1976), gaji dan kesempatan promosi merupakan dimensi kerja yang kritis dalam kepuasan kerja, dan perilaku terhadap gaji dan promosi sebagian tergantung pada alokasi keadilan yang dirasakan. Dengan demikian, berdasarkan argumentasi yang dijelaskan di atas, dapat dibangun hipotesis satu :

H<sub>1</sub> : Diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Variabel selanjutnya yang terkait dengan keadilan organisasional yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu ikatan antara seorang individu dengan organisasinya (Mathieu dan Zajac, 1990). Review literatur menunjukkan beberapa konsepsi tentang komitmen organisasional (Mathieu dan Zajac, 1990; Randal, 1990, Ketchand dan Strawser, 1998). Namun secara umum konsepsi organisasional yang paling banyak digunakan adalah affective commitment yang terdiri atas (1) kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi; (2)

keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi; (3) dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi (Angle dan Perry, 1981; Porter, Steers, Modway, dan Boulin, 1974). Riset terdahulu menunjukkan bahwa affective commitment mempunyai hubungan kuat dengan hasil suatu pekerja dibandingkan dengan konsepsi komitmen yang lain (Mathieu dan Zajac, 1990; Randal, 1990). Dalam lingkup profesi akuntan, Ketchand dan Strawser (1998) melaporkan bahwa dibandingkan dengan konsepsi-konsepsi komitmen yang lain, affective commitment mempunyai hubungan yang kuat dalam mempengaruhi tingkat turnover

Sesuai kerangka pikir yang dikemukakan di atas maka suatu tindakan yang bias dalam pengalokasian ganjaran (rewards) akan mengurangi komitmen individu pada organisasi. Bias dalam pembuatan keputusan akan berimplikasi pada kurangnya penghargaan organisasi dan mungkin akan berimplikasi pada pengabaian terhadap penghargaan yang seharusnya diterima oleh karyawan. Maka berdasarkan argumentasi di atas, maka dapat dibangun suatu hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional

Selanjutnya, perasaan diskriminasi (perceived discrimination) yang dialami seorang dalam suatu organisasi akan menimbulkan berbagai dampak negatif, baik pada tingkat individu maupun pada organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Salah satunya adalah munculnya intensitas turnover (Schwarzald, Koslowsky, dan Shalit, 1992) Individu yang merasa diperlakukan tidak adil mungkin termotivasi mencari pekerjaan lain yang lebih dianggap adil terutama yang lebih respek terhadap individu dan menyediakan ganjaran (rewards) yang lebih pantas. Atas dasar argumentasi ini, maka dapat dibuat hipotesis berikutnya yaitu :

H<sub>3</sub> : Diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh terhadap intensitas turnover.

Terkait dengan hubungan antara kepuasan kerja dan turnover, penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan hubungan signifikansi yang negatif antara kepuasan kerja dan turnover (Mobley, Griffeth, Hand, dan Meglino, 1979; Lum, Kervin, Clark, Reid, dan Sirola, 1998). Dalam setting akuntansi khususnya pada kantor akuntan publik, penelitian terdahulu (Pasewark dan Strawser, 1996; Gregson, 1992, dan Poznanski dan Bline, 1997) juga menunjukkan korelasi negatif antara kepuasan kerja dan intensitas turnover. Atas dasar pernyataan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap intensitas turnover

Selanjutnya penelitian tentang turnover juga terkait dengan kepuasan kerja dan variabel komitmen organisasional, dimana unsur kepuasan kerja diteorikan selain dapat dihubungkan secara langsung sebagai efek terhadap turnover dan juga dihubungkan secara tidak langsung yaitu melalui variabel komitmen organisasional (William dan Hazer, 1986; Vanderberg dan Lance, 1992; Parker dan Kohlmeyer, 2005). Seperti yang telah digambarkan dalam model teoritis sebelumnya, kepuasan kerja diasumsikan sebagai anteseden baik terhadap komitmen organisasional maupun pada turnover. Atas dasar argumentasi di atas, maka hipotesis selanjutnya adalah sebagai berikut :

H<sub>5</sub> : Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

H<sub>6</sub> : Terdapat pengaruh negatif antara komitmen organisasional terhadap intensitas turnover

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1. Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Sampel penelitian ini adalah para auditor yang bekerja pada kantor akuntan publik (KAP) di Indonesia yang terdaftar pada Direktori Kantor Akuntan Publik yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia tahun 2004-2005. Teknik penarikan sampel didasarkan pada teknik sampel acak sederhana dan dikumpulkan dengan survei melalui pos (mail survey). Total kuesioner yang dikirim adalah 650 yang tersebar pada beberapa kota di Indonesia yaitu Medan, Palembang, Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Denpasar, Mataram, Balikpapan, Makassar dan Manado. Total kuesioner yang dikembalikan sebanyak 182 dan diolah sebagai data sebanyak 176 kuesioner.

#### 3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

##### 3.2.1. Intensitas Turnover (turnover intentions - TI)

Intensitas turnover merupakan keinginan untuk keluar dari tempat kerja sekarang dan mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, (Wayne, Shore, & Liden, (1997). Terkait dengan intensitas turnover, pertanyaan intensitas turnover digunakan sebagai proksi dari turnover aktual (Steel dan Ovale, 1984; Cotton dan Tuttle, 1986) yang menemukan adanya hubungan yang kuat antara intensitas turnover dengan turnover aktual. Untuk mengukur tingkat turnover, penelitian ini menggunakan ukuran yang diadaptasi dari Wayne, Shore, & Liden (1997), dengan menggunakan 5 item pertanyaan pada 7 skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai ke-7 (sangat setuju).

##### 3.2.2. Diskriminasi yang Dirasakan (perceived discrimination – PD)

Diskriminasi yang dirasakan merupakan keyakinan individu tentang derajat bias yang dilakukan organisasi dalam pengambilan keputusan terutama menyangkut gaji dan promosi, (Hunton, Neidermeyer, & Weir, 1996; Parker dan Kohlmeyer, 2005). Untuk menguji dan mengukur diskriminasi dan bias, penelitian ini menggunakan skala yang biasa dikembangkan oleh manajer sumber daya manusia, yang pertama kali digunakan oleh Hunton, Neidermeyer, dan Weir, 1996; Parker dan Kohlmeyer, 2005. Skala ini menggunakan tiga item pertanyaan pada 7 skala Likert yaitu satu (sangat tidak setuju) sampai ke-7 (sangat setuju).

##### 3.2.3. Kepuasan Kerja (Job Satisfaction – JS)

Kepuasan Kerja merupakan pernyataan emosi yang menyenangkan yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalamannya, (Hoppock's 1935; McNichols, Stahl, & Manley 1978; Harrel dan Stahl. 1984; Parker dan Kohlmeyer, 2005). Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan Hoppock's (1935), yang telah divalidasi oleh McNichols, Stahl, dan Manley (1978). Instrumen ini juga telah digunakan oleh Harrel dan Stahl (1984); Parker dan Kohlmeyer (2005) yaitu terdiri dari empat item pertanyaan pada 7 skala Likert yaitu satu (sangat tidak setuju) sampai ke-7 (sangat setuju).

#### 3.2.4. Komitmen Organisasional (Organisational Commitment – OC)

Komitmen organisasional merupakan suatu ikatan antara seorang individu dengan organisasinya, (Modway, Steers, & Porter, 1979; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; Parker dan Kohlmeyer, 2005). Konsep komitmen organisasional diukur dengan menggunakan 9 item pertanyaan Modway, Steers, dan Porter (1979) dalam Parker dan Kohlmeyer, (2005). Skala ini juga secara luas telah dipakai dalam pengukuran affective commitment oleh Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, dan Jackson (1989). Masing-masing item diukur pada 7 skala Likert yaitu dari 1 (sangat tidak setuju) sampai ke-7 (sangat setuju).

#### 3.3. Analisis Data

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural (Structural Equation Modeling/SEM) yang dibantu dengan aplikasi Analysis of Moment Structure (AMOS) dari Arbuckle (1999) versi 5.0. Menurut Arbuckle (1999) penggunaan aplikasi AMOS ini mensyaratkan beberapa kriteria yang harus dipenuhi agar diperoleh persamaan struktural yang baik. Kriteria yang ditetapkan adalah sebagai berikut: Chi Square diharapkan kecil, signficanced probability lebih besar dari 0,05, The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) lebih kecil atau sama dengan 0,08, Goodness of Fit Index (GFI) lebih besar dari 0,90, Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) lebih besar dari 0,90, The Minimum Sample Disperancy Function (CMIN/DF) dibagi dengan Degree of Freedom kecil atau sama dengan 2.

### 4. Analisis Hasil Penelitian

#### 4.1. Data Demografi Responden

Sampel (jawaban dari responden) yang telah memenuhi kriteria untuk dapat diolah dalam rangka pengujian hipotesis. Dari lampiran tersebut dapat terlihat jumlah terbesar responden adalah pria, tingkat pendidikan S1, dengan lama kerja antara 0-2 tahun dan tergolong dalam posisi auditor junior.

#### 4.2. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Hasil pengujian mengindikasikan bahwa secara umum model yang diusulkan dalam penelitian ini tidak berbeda dengan model yang ada dalam populasi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Chi-Square sebesar 38,733 disusul masing-masing nilai GFI = 0,956, AGFI = 0,917, CFI = 0,994, CMIN/DF = 1,335 dan RMSEA = 0,45. Indikator yang digunakan untuk pengujian hipotesis menggunakan AMOS dengan melihat nilai Critical Ratio (CR) dengan Degree of Freedom 1 pada tingkat sigfikansi 0,05.

Berikut ini adalah tabel Output Regression Weights pengujian hipotesis, seperti digambarkan dalam tabel 1.



Tabel 1  
Output Regression Weights

Uji Pengaruh			<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
JS	$\beta$	PD	-,254	,057	-4,422	***
OC	$\beta$	JS	,418	,115	3,636	***
OC	$\beta$	PD	-,487	,060	-8,150	***
TI	$\beta$	JS	-,202	,130	-1,560	,119
TI	$\beta$	PD	,210	,080	2,632	,008
TI	$\beta$	OC	-,514	,115	-4,480	***

Sumber : Data Primer diolah 2005

Keterangan :

PD : Perceived Discrimination (Diskriminasi yang dirasakan)

JS : Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)

OC : Organizational Commitment (Komitmen Organisasional)

TI : Turnover Intention (Intensitas Turnover)

#### 4.2.1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja. Nilai C.R. pengaruh diskriminasi yang dirasakan terhadap kepuasan kerja sebesar -4,422. Nilai C.R. tersebut berada jauh di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  atau dengan melihat p berada di bawah nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja dapat diterima karena signifikan.

Temuan di atas mengindikasikan bahwa diskriminasi yang dirasakan terutama terkait dengan gaji dan promosi akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja yaitu mendorong tingkat kepuasan kerja yang rendah. Atau dengan kata lain, adanya suatu keyakinan diskriminasi yang dirasakan oleh seorang auditor terhadap kesempatan promosi, penugasan, dan bonus tahunan akan mendorong penurunan derajat kesukaan auditor tersebut terhadap pekerjaannya.

#### 4.2.2. Pengujian Hipotesis 2

Hasil pengolahan data menunjukkan nilai C.R. diskriminasi yang dirasakan terhadap komitmen organisasional sebesar -8,150. Nilai tersebut berada jauh di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  dan p berada di bawah nilai signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional.

Konfirmasi signifikansi yang diperoleh merefleksikan bahwa diskriminasi yang dirasakan oleh seorang auditor terhadap kesempatan promosi, penugasan, dan bonus tahunan mendorong komitmen organisasional yang rendah. Pencermatan komitmen organisasional yang rendah ditandai dengan sikap auditor yang kurang menaruh perhatian pada kelangsungan hidup KAP, turunnya rasa kebanggaan terhadap KAP, dan secara berangsur KAP dirasakan kurang memberikan inspirasi dan semangat kerja bagi

seorang auditor.

Temuan pada penelitian ini mengkonfirmasi dan menegaskan pernyataan bahwa komitmen organisasional, menjelaskan tiga faktor yang terkait dalam komitmen organisasional yaitu : (1) kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi; (2) keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi; (3) dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi (Porter, Steers, Modway, dan Boulin, 1974; Angle dan Perry, 1981). Berkurangnya nilai, semangat dan rasa memiliki sebagaimana terangkum dalam ketiga indikasi di atas menunjukkan komitmen organisasional yang rendah.

#### 4.2.3. Pengujian Hipotesis 3

Pengujian statistik menunjukkan nilai C.R. pengaruh diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh terhadap intensitas turnover sebesar 2,632. Nilai tersebut berada jauh di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  dan di bawah signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis pengaruh diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan berpengaruh terhadap intensitas turnover dapat diterima dan signifikan.

Pengaruh positif dan signifikan antara diskriminasi yang dirasakan (perceived discrimination) terhadap intensitas turnover, mengindikasikan bahwa diskriminasi yang dirasakan oleh seorang auditor terutama terkait dengan gaji, penugasan dan promosi mendorong auditor berpikir dan secara aktif mencari alternatif pekerjaan yang lain (Wayne, Shore, & Liden (1997). Temuan dan konfirmasi hasil pengujian statistik sebagaimana dijelaskan di atas menunjukkan bahwa bila seseorang merasakan adanya diskriminasi maka hal tersebut akan mendorong munculnya intensitas turnover yaitu harapan akan alternatif pekerjaan yang lain pada masa yang akan datang (expectations alternative jobs), Mobley et al., (1979), seek intention (Hom & Kinicki, 2001), focused search (Steel, 2002).

Temuan pada penelitian ini berbeda dengan penelitian Parker dan Kohlmeyer (2005), yang menyatakan bahwa diskriminasi yang dirasakan tidak secara langsung mempengaruhi intensitas turnover, tetapi melalui intermediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Peneliti menduga bahwa perbedaan hasil penelitian mungkin dipengaruhi oleh karakter sampel yang berbeda.

#### 4.2.4. Pengujian Hipotesis 4

Nilai C.R. pengaruh negatif dari kepuasan kerja terhadap intensitas turnover sebesar -1,560. Nilai C.R. tersebut berada di bawah nilai kritis  $\pm 1,96$  atau dengan melihat p berada di atas nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan terdapat pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap intensitas turnover tidak dapat diterima karena tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa seorang auditor yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya tidak serta merta untuk berpikir keluar dari KAP. Atau dengan kata lain, perasaan tidak suka seseorang auditor terhadap pekerjaannya belum sampai memunculkan pikiran dan sikap yang secara aktif untuk keluar dari KAP.

Temuan pada penelitian ini konsisten dengan penelitian (Suwandi dan Nur Indriantoro, 1999; Ratnawati dan Kusuma, 2002; Parker dan Kohlmeyer, 2005). Dengan mempertimbangkan profil responden penelitian ini yang terdiri dari lebih 50% sebagai staf dan auditor junior dengan rata-rata lama bekerja 0-5 tahun, maka peneliti menduga dengan mengutip pernyataan Sorenson dan Sorenson (1974) yang menyatakan adanya gap yang cukup luas di antara praktisi-praktisi yang telah sukses atau berpengalaman dengan staf auditor yang baru dan direkrut. Dengan demikian, diduga penyebab tidak signifikannya

hubungan antara kepuasan kerja dengan intensitas turnover adalah masih sulitnya mengukur tingkat kepuasan kerja pada staf auditor junior yang masih relatif baru dan belum berpengalaman. Sulitnya mengukur tingkat kepuasan kerja tersebut disebabkan karena staf akuntan yang baru dan belum berpengalaman tersebut masih mencari identitas diri dan masih dalam taraf penyesuaian terhadap lingkungan kerja.

#### 4.2.5. Pengujian Hipotesis 5

Hasil pengolahan data menunjukkan nilai C.R. pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 3,636. Nilai tersebut berada di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  dan di bawah signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional dapat diterima karena signifikan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang auditor akan berdampak juga terhadap tinggi rendahnya komitmen organisasional. Auditor yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memunculkan sikap perhatian yang besar dalam kelangsungan hidup KAP, merasa bangga, dan selanjutnya terinspirasi untuk berbuat yang terbaik bagi KAP. Sikap sebaliknya akan ditunjukkan oleh auditor jika merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Temuan ini konsisten dengan temuan Parker dan Kohlmeyer (2005), Koch dan Steers, (1978), Williams dan Hazer (1986) dalam Martin dan Bennett (1996), Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974), yang semuanya menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah sebab dari komitmen organisasional.

#### 4.2.6. Pengujian Hipotesis 6

Nilai C.R. pengaruh komitmen organisasional dan intensitas turnover sebesar -4,480. Nilai C.R. tersebut berada di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  atau dengan melihat p berada di bawah nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara komitmen organisasional dan intensitas turnover dapat diterima karena signifikan.

Hubungan signifikansi negatif sebagaimana dikonfirmasi di atas menjelaskan bahwa tingkat komitmen organisasional yang rendah dari seorang auditor mendorong munculnya intensitas turnover. Atau dengan perkataan lain, temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa pada saat seorang auditor merasa tidak bersemangat dan menganggap KAP di mana dia bekerja tidak lagi memberikan inspirasi pada dirinya, pada saat itu pula muncul pikiran dan sikap untuk mencari alternatif pekerjaan yang lain diluar KAP.

### 5. Simpulan, Keterbatasan, dan Implikasi

#### 5.1. Simpulan

Penelitian ini berlatarbelakang pada pentingnya pemahaman keadilan organisasional (organizational justice) sebagai landasan pemahaman tentang efektivitas organisasi dan perilaku individu di dalamnya. Isu utama yang dibahas terkait dengan keadilan organisasional dalam penelitian ini yaitu konsistensi terhadap pemberian gaji dan promosi terhadap semua individu dalam organisasi. Tindakan yang tidak konsisten dan bias dalam pengambilan keputusan akan memicu terjadinya perasaan diskriminasi pada karyawan (perceived discrimination).

Hasil penelitian mendukung pernyataan bahwa semakin tinggi tingkat diskriminasi yang dirasakan (perceived discrimination) akan mempengaruhi intensitas turnover auditor pada kantor akuntan publik baik secara langsung maupun melalui intermediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa tindakan bias dan tidak konsisten dalam pengambilan keputusan terutama terkait dengan gaji dan promosi akan menurunkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional dan selanjutnya mendorong intensitas turnover auditor.

Hasil penelitian ini juga mempertegas keberadaan dan arti penting berbagai variabel seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai prediktor yang selalu berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan intensitas turnover auditor dan akhirnya diikuti tindakan auditor untuk meninggalkan kantor akuntan (Arnold, et al., 1982; Hom et al., 1992; Mobley et al., 1979). Pengujian pengaruh langsung maupun tidak langsung dari keseluruhan variabel menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional merupakan variabel yang sangat kuat dipengaruhi oleh diskriminasi yang dirasakan (perceived discrimination) dan memberikan pengaruh yang kuat pula untuk memprediksi intensitas turnover.

Penolakan terhadap hipotesis 4 dapat disimpulkan bahwa pengaruh diskriminasi yang dirasakan (perceived discrimination) terhadap intensitas turnover melalui intermediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional menginformasikan fungsi intermediasi sepenuhnya berada pada variabel komitmen organisasional.

## 5.2 Keterbatasan

Evaluasi atas hasil penelitian ini harus mempertimbangkan beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian, antara lain :

1. Responden penelitian ini mayoritas merupakan staf auditor pada KAP kecil dan tergolong auditor junior, dan karena tidak meratanya penyebaran sampel antara sampel dari KAP besar dan kecil tersebut, maka penelitian ini mempunyai kemungkinan tidak mencerminkan proses intensitas turnover dari seluruh staf auditor pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia.
2. Tingkat response rate yang sedikit dan tidak merata pada seluruh wilayah di Indonesia, maka penelitian ini juga sulit untuk menggeneralisasi dan menggambarkan sikap auditor yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik di seluruh Indonesia.
3. Dasar utama penelitian ini menggunakan beberapa penelitian sebelumnya yang banyak dilakukan di luar negeri, sehingga perbedaan kondisi sosial dan budaya tidak dapat dikontrol dalam model penelitian.

## 5.3 Implikasi

Selain menimbulkan rasa tidak puas, komitmen yang rendah dan munculnya intensitas turnover, tindakan yang tidak konsisten dan bias terhadap individu dalam kantor akuntan publik mungkin berimplikasi pada konsekuensi negatif lain misalnya memunculkan kinerja yang lebih rendah (lower job performance, Konovsky dan Cropanzano, 1991). Konsekuensi negatif lainnya mungkin adanya perlawanan individu terhadap organisasi dan penurunan ketaatan karyawan terhadap organisasi (reduce of organizational citizenship behaviours/OCB).

Penelitian ini berimplikasi penting untuk mendorong arah riset akuntansi keprilakuan selanjutnya untuk mempertimbangkan berbagai faktor organisasional maupun individual lainnya yang memicu

intensitas turnover. Hal lain yang perlu dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya yaitu akibat lain dari keadilan organisasional, misalnya terhadap kinerja individu maupun perusahaan, pengaruh terhadap organizational citizenship behaviours/OCB, dan terhadap komitmen profesional (professional commitment).

#### Daftar Pustaka

- Angle, H.L., & Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 21, 1-14
- Aranya, N., Lachman, R., & Armenic, J. (1982). Accountant's job satisfaction : A path analysis. *Accounting, Organization, and Society*, 17 (3), 201-215
- Aranya, N., & Ferris, K.R. (1984). A reexamination of accountants organizational-professional conflict. *The Accounting Review* 60. 1-15
- Arbuckle, J.L., & Wathke, W. (1999). *Amos 4.0 User's Guide: SPSS*, Small Waters Corporation.
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). Employee turnover : A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., & Rupp, D.E (2001). Original Contribution :Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior* 58, 164-209
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice:Tunneling through the maze. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 617-372. Chister:John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A., & Chen, P.Y. (2000). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Mangement* 27, 324-351
- Dennis, A. (1988). A good hire is hard ti find. *Journal of Accountancy*. October, 90-96
- Doll, B. F. (1983). Staff turnover : How to manage it. *Journal of Accountancy*. 76-82
- Dwi, C., dan Imam, G. (2001). Pengaruh jabatan, budaya organisasional dan konflik peran terhadap hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) IV*. 1037-1048.
- Ehlen, C., & Welker, R. (1996). Procedural fairness in the peer and quality review programs. *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 15, 38-52.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice : yesterday, to day, and tomorrow. *Journal of Management* 16 (2), 399-432
- Gregson, T. (1992). An investigation of causal ordering of job satisfaction and organizational commitment in turnover models in accounting. *Behavioral Research in Accounting* (4), 80-95

- Hammon, T. (1997). From complete exclusion to minimal inclusion. African Americans and the public accounting industry, 1965-1988. *Accounting, Organizations, and Society* 22, 29-53
- Harrell, A., & Stahl, M. (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting, Organizations and Society* 9, 241-252
- Hollenbeck, Jr., & Williams, C.R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency : a note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 71, 601-611
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Row
- Hunton, J., Neidermeyer, P., & Weir, B. (1996). Hierarchical and gender differences in private accounting practice. *Accounting Horizons* 10 (2), 14-31
- Imam, G. (2004). *Model Persamaan Struktural : Konsep dan aplikasi dengan program AMOS Ver. 5.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Jaros, J.S., Jermier, J.M., Koehler, J.W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal* 36 (5), 951-995
- Ketchland, A., & Strawser, J. (1998). The existence of multiple measures of organizational commitment and experienced related differences in a public accounting setting. *Behavioral Research in Accounting* 10, 109-137
- Libby, T. (1999). The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. *Accounting, Organizations, and Society* 24, 125-137
- Linguist, T. (1995). Fairness as an antecedent to participative budgeting : examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognition on satisfaction and performance. *Journal of Management Accounting Research* 7, 122-147
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent : job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior* 19, 305-104
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194
- McNichols, C., Stahl, M., & Manley, T. (1978). A validation of Hoppock's job satisfaction measure. *Academy of Management Journal*, December, 737-742.
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R., & Jackson, D. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 152-156
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., & Meglino, B. (1979). Review and Conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin* 86, 493-522.

- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247
- Parker, R.J., & Kohlmeyer, J.M. (2005). Organizational justice and turnover in public accountant firms : a research note. *Accounting, Organizations, and Society* 30, 357-369
- Pasewark, W.R., & Strawser, J.R. (1996). The determinants and outcomes associated with job insecurity in a professional accounting environment. *Behavioral Research in Accounting* 8, 91-110
- Porter, L., Steers, R., Modway, R., & Boulin, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609
- Poznanski, P.J., & Bline, D. M. (1997). Using structural equation modeling to investigate the causal ordering of job and organizational commitment among staff accountants. *Behavioral Research in Accounting* 9, 154-171
- Randall, D. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 361-378
- Ratnawati, V. Dan Kusuma, I.W. (2002). Pengaruh Job Insecurity, Faktor Antecedent, dan Konsekuensinya terhadap Keinginan Berpindah Karyawan: Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 5, No. 3, September. 277-290
- Setiawan, I.A., & Imam, G. (2005). Pengaruh multidimensi komitmen organisasional terhadap intensi keluar dalam setting akuntan publik. *Manajemen Usahawan Indonesia*. No.03/TH.XXXIV April 2005, 39-44
- Shawarzwald, J., Koslowsky, M. & Shalit, B. (1992). A field study of employees' attitudes and behavior after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514
- Smith, H., & Tyler, T. (1997). Choosing the right pond: the impact of group membership on self-esteem and group-oriented behavior. *Journal of Experimental Social Psychology* 33, 146-170
- Snead, K., & Harreal, A. (1991). The impact of psychological factors on job satisfaction of senior auditors. *Behavioral Research in Accounting* 3, 85-96
- Sorenson, J.E, & Sorenson, T.L. (1974). The conflict of professional in bureaucratic organizations. *Administrative Science Quarterly* 19 (1), 98-106
- Steel, R.P., & Ovalle, N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 69, 673-686
- Suwandi & Nur Indriantoro. (1999). Pengujian Turnover Pasewark dan Strawser : Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 2. No. 2, July. 173-195
- Toly, A.A.(1999). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intentions pada staf kantor akuntan publik. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* 3 (2), 102-125
- Tyler, T. (1991). Using procedures to justify outcomes: testing the viability of a procedural justice strategy for managing conflict and allocation resources in work organizations. *Basic and Applied Social Psychology* 12, 259-279

Tyler, T., DeGoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: a test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology* 70, 913-930

Tyler, T., & Lind, E. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology* 25, 115-191

Van Hove G., Lievens, F., & Harris, M. M. (2004). "I think they discriminated against me", using prototype theory and organizational theory for understanding perceived discrimination in selection and promotion situation. *International Journal of Selection and Assessment* 12 (1/2), 54-65

Wayne, S., & Liden (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange : a social exchange perspective. *Academy of Management Journal* 40 (1), 82-111

Williams, L., & Hazer, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models : a reanalysis using laten variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology* 71, 219-231



