



# Faktor-Faktor Manajemen Risiko Terhadap Keputusan Pengaruh *Perceived fairness* Terhadap *Burnout*, *Turnover intention*, dan *Job satisfaction* Auditor (Studi pada Auditor Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia)

Ivan Ardian Sani<sup>1</sup>

<sup>1</sup>BPK RI Perwakilan Kalimantan Timur

<sup>1</sup>ardiansani89@gmail.com

## INFO ARTIKEL

Histori Artikel:

Tanggal Masuk 31 Januari 2017

Tanggal Diterima 23 Februari 2017

Tersedia *Online* 9 Mei 2017

Kata Kunci:

***fairness*;**  
***burnout*;**  
**auditor;**  
***turnover intention*;**  
***job satisfaction***

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi apakah *perceived fairness* berpengaruh terhadap *burnout*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* auditor. Penelitian ini merupakan penelitian survei. Survei dilakukan melalui *hand-delivered survey* dan *mail-survey*. Kuesioner yang dikirim sebanyak 143 kuesioner ke-11 provinsi/unit pemeriksaan di Indonesia. Kuesioner yang kembali sebanyak 119 kuesioner, namun yang dapat digunakan adalah sebanyak 71 kuesioner. Penelitian ini memperoleh temuan bahwa hubungan interaksi antara auditor dengan instansi audit tempatnya bekerja yang direpresentasikan dengan variabel *perceived fairness* berpengaruh terhadap tingkat *burnout* yang dialami auditor serta berdampak pula pada *output* kinerja auditor seperti *turnover intention*. Penelitian ini juga membuktikan secara empiris bahwa *burnout* membawa dampak buruk bagi auditor karena dapat mengakibatkan menurunnya *job satisfaction* dan meningkatkan *turnover intention*. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih mengidentifikasi dampak *perceived fairness* dan *burnout* terhadap *actual turnover*. Penelitian selanjutnya juga dapat mengidentifikasi perbedaan dampak *burnout* terhadap *novice auditor* dengan auditor yang sudah senior.

## 1. Pendahuluan

Profesi auditor merupakan profesi yang rentan terhadap tekanan dan beban kerja yang berat. Auditor merupakan suatu profesi yang selalu terkait dengan tingkat *job stress* tinggi (Herda dan Lavelle 2012). Terlebih ketika auditor berada dalam *peak season*, beban kerja dan jam kerja akan meningkat serta intensitas kerja yang tinggi dengan tenggat waktu yang sempit (Fogarty *et al.* 2000; Sanders *et al.* 1995; Utami dan Supriyadi 2013). Auditor di sisi lain dituntut untuk memenuhi tuntutan kerja dengan standar kerja tinggi dan menghasilkan laporan audit yang berkualitas (Utami dan Supriyadi 2013). Auditor yang mengalami *job stress* akan mempunyai kecenderungan untuk

mengalami penurunan kinerja dan mengurangi kualitas audit (Fisher 2001; Utami dan Nahartyo 2013). Kondisi tersebut menyebabkan profesi auditor berada dalam situasi sulit karena *job stress* akan dapat menghambat kinerja auditor dalam mencapai tuntutan kerjanya. Kondisi stres kronis yang dialami auditor tersebut disebut dengan istilah *burnout*.

Penelitian tentang *burnout* pada penelitian sebelumnya telah menginvestigasi *burnout* dari sudut pandang internal auditor (Larson *et al.* 2005), akuntan publik (Almer dan Kaplan 2003), dan akuntan manajemen (Gavin dan Dileepan 2002), namun belum banyak yang menginvestigasi *burnout* pada auditor pemerintah, padahal auditor pemerintah mempunyai peran vital dalam bidang pemeriksaan keuangan negara dan diindikasikan mempunyai tingkat *burnout* yang tinggi. Penelitian ini berusaha mengisi *research gap* tersebut dengan menginvestigasi *burnout* dari sudut pandang auditor pemerintah. Fenomena *burnout* tidak hanya terjadi pada akuntan publik, internal auditor maupun akuntan manajemen saja namun juga terjadi pada auditor di badan audit pemerintah seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).

Badan Pemeriksa Keuangan tidak hanya melakukan audit atas laporan keuangan seperti layaknya pada Kantor Akuntan Publik (KAP), tetapi juga melakukan audit kinerja dan audit dengan tujuan tertentu seperti audit investigasi. Selain itu, BPK juga menerima permintaan audit dari berbagai lembaga negara. Hal ini menyebabkan selain melakukan audit reguler, BPK juga dapat melakukan audit berdasarkan permintaan audit dari lembaga Negara. Konsekuensinya selama satu tahun penuh auditor BPK melakukan audit keuangan, audit kinerja, audit dengan tujuan tertentu. Auditor BPK mempunyai beban kerja dan tingkat stress pada periode yang lebih lama daripada KAP. Pada KAP “*peak season*” terjadi hanya pada akhir tahun dan awal tahun terkait audit laporan keuangan. Pada BPK selain audit laporan keuangan yang biasanya mempunyai “*peak season*” di akhir dan awal tahun, juga melakukan audit kinerja, audit dengan tujuan tertentu di sepanjang tahun. Hal ini menyebabkan auditor pemerintah merupakan profesi yang lebih rentan dengan kondisi *burnout*. Diharapkan dengan menggunakan sampel dari Badan Pemeriksa Keuangan akan dapat melengkapi literatur *burnout* dari sudut pandang auditor pemerintah.

Penelitian tentang *burnout* auditor telah banyak dilakukan mulai dari penelitian yang menginvestigasi *antecedent* dari *burnout* auditor hingga konsekuensi *burnout*. Bukti empiris menunjukkan beberapa *antecedent* dari *burnout* antara lain adalah *excessive workload*, *intrinsic motivation* (Hareel dan Stahl 1984), dan *influence orientation* (Snead dan Harrel 1991). Penelitian terdahulu juga telah menemukan hasil empiris terkait dengan konsekuensi dari *burnout* yakni *absenteeism* dan buruknya *job performance* (Saxton *et al.* 1991; Cropanzano *et al.* 2003). Penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa *burnout* berpengaruh positif terhadap *absenteeism*, menurunkan kinerja auditor, dan meningkatkan *turnover intention*. Penelitian lain juga telah menginvestigasi strategi untuk memitigasi *burnout*. Penelitian dari Almer dan Kaplan (2002) menemukan bahwa auditor yang menjalankan tugas audit dengan *flexible working arrangement* mempunyai tingkat *burnout* yang lebih rendah dibandingkan dengan auditor yang tidak menerapkan tugas audit dengan *flexible working arrangement*. Penelitian tersebut kemudian dikembangkan oleh

Utami dan Supriyadi (2013) dengan menambahkan variabel *stress management training* sebagai strategi memitigasi *burnout*. Penelitian sebelumnya juga telah menginvestigasi pengaruh karakteristik individu terhadap *burnout* (Utami dan Nahartyo, 2013). Penelitian terdahulu fokus pada *antecedent burnout*, konsekuensi *burnout*, pengaruh karakteristik individu terhadap *burnout*, dan strategi memitigasi *burnout*, namun tidak mempertimbangkan bagaimana interaksi hubungan antara auditor dan kantor audit dapat berkontribusi terhadap terjadinya *burnout*.

Interaksi dalam hubungan antara auditor dan kantor audit merupakan hal yang esensial karena hubungan tersebut terjadi pada proses keseharian auditor dan hubungan tersebut memiliki dampak langsung. Hubungan tersebut juga berdampak secara signifikan terhadap auditor. Kantor audit mempunyai tanggung jawab untuk membuat keputusan penting yang berdampak pada auditor secara langsung. Keputusan yang diambil kantor audit seperti keputusan tentang *auditee* yang diaudit, tim dan rekan kerja, penempatan kerja, beban dan jumlah jam kerja, dan proses evaluasi serta promosi akan sangat berdampak pada persepsi auditor tentang bagaimana kantor audit memperlakukan mereka (Herda dan Lavelle 2012). Persepsi auditor terhadap keadilan (*perceived fairness*) kantor audit tempatnya bekerja akan sangat berdampak pada faktor psikologis auditor seperti *sense of belonging* dan motivasi kerja auditor yang kemudian akan berpengaruh terhadap hasil kerja auditor. Tyler dan Lind (1992) menyatakan bahwa perlakuan yang adil penting untuk individu dalam organisasi karena ini akan menumbuhkan *sense of belonging* dan menunjukkan perusahaan menghargai karyawan. Penelitian Herda dan Lavelle (2012) menemukan bahwa *perceived fairness* merupakan salah satu prediktor penting dalam *output* kerja karyawan dalam organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi apakah *perceived fairness* berpengaruh terhadap *burnout*, *turnover intention*, dan *job satisfaction* auditor. Penelitian terdahulu hanya fokus pada *antecedent*, konsekuensi, karakteristik pribadi, dan strategi memitigasi *burnout*, sedangkan hubungan interaksi auditor dengan kantor audit masih dikesampingkan dan tidak diperhitungkan. Penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa *burnout* membawa dampak buruk bagi auditor karena dapat mengakibatkan menurunnya *job satisfaction* dan meningkatkan *turnover intention*. Penelitian ini berkontribusi dengan membuktikan secara empiris bahwa interaksi hubungan antara auditor dengan kantor audit yang direpresentasikan dengan *perceived fairness*, mempunyai peran dalam terjadinya *burnout*, *turnover intention*, dan *job satisfaction* auditor. Pada bagian selanjutnya, akan dibahas tentang tinjauan pustaka, pengembangan hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

## 2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

*Burnout* didefinisikan sebagai sebuah kondisi stres kronis akibat beban pekerjaan yang tidak bisa diatasi oleh individu yang mengalaminya (Bailey dan Bhagat 1987). Istilah *burnout* pertama kali diperkenalkan oleh Freudenberg (1974) dan kemudian menjadi topik penelitian yang banyak digunakan dalam bidang kesehatan dan psikologi (Lee dan Ashforth 1993; Almer dan Kaplan 2002). *Burnout* merupakan stres kronis yang bisa terjadi ketika apa yang individu hadapi dirasakan melebihi

kemampuan yang dimilikinya (Lazarus dan Folkman 1984). Auditor akan dihadapkan pada banyak tantangan seperti beban kerja yang berat, tenggat waktu yang sempit, tuntutan kecermantan dan kualitas audit yang tinggi. Auditor di sisi lain juga mempunyai keterbatasan kognitif dan fisik. Apabila tugas audit tidak dipersiapkan dengan baik maka tuntutan pekerjaan akan lebih besar dari kemampuan auditor dalam menyelesaikan tugas.

Maslach (1982) mengemukakan *framework* dari *burnout* yang menyatakan bahwa *burnout* terdiri dari 3 dimensi yakni *emotional exhaustion*, *reduced personal accomplishment*, dan *depersonalization*. *Burnout* merupakan respon psikologis negatif terhadap stres dan mempunyai beberapa karakteristik di dalamnya seperti kelelahan emosi, berkurangnya kemampuan untuk menyelesaikan tugas, dan terjadinya *depersonalization* (Cordes dan Dougherty 1993). Kelelahan emosi ditandai dengan berkurangnya energi dan antusiasme pribadi. Berkurangnya *personal accomplishment* dicirikan dengan rendahnya motivasi dan *self-esteem*, sedangkan *depersonalization* merujuk pada sikap ketidakpedulian terhadap lingkungan sekitar (Almer dan Kaplan 2002). *Burnout* juga dicirikan dengan adanya gangguan kesehatan dan psikologis seperti gangguan usus, gangguan tidur, sakit pada punggung, sakit kepala, batuk, pilek, depresi, perasaan bersalah, dan kelelahan emosi (Maslach dan Goldberg 1998).

*Stress Diagnostic Survey* (SDS) merupakan sebuah studi yang meneliti *job stress* pekerja kantoran, menyatakan bahwa terdapat 15 faktor penyebab *job stress* yang dapat mengakibatkan *burnout*. Faktor dari *job stress* yang dapat menimbulkan *burnout* terdiri dari faktor stres individual dan faktor stres organisasional. Faktor stres individual terdiri dari 8 variabel stres yakni *role conflict*, *role ambiguity*, *quantitative overload*, *qualitative overload*, *time pressure*, *responsibility for others*, *career progress*, dan *job scope*. Faktor stres organisasional terdiri dari 7 variabel yaitu politik, pengembangan sumber daya manusia, penghargaan, partisipasi, *underutilization*, *supervisory style*, dan struktur organisasi (Ivanevich dan Matteson 1983). Gavin dan Dileepan (2002) menggunakan SDS untuk investigasi *burnout* pada akuntan manajemen. Hasil penelitian Gavin dan Dileepan menunjukkan bahwa faktor utama yang menjadi *individual job stressor* adalah *time pressure*, *quantitative overload*, dan *career progress*. Sedangkan faktor utama yang menjadi *organizational job stressor* adalah *rewards* dan pengembangan sumber daya manusia.

Penelitian sebelumnya tentang *burnout* menunjukkan bahwa *burnout* berhubungan dengan *absenteeism*, buruknya kinerja, dan meningkatkan *turnover intention* (Saxton *et al.* 1991; Cropanzano *et al.* 2003). *Burnout* seringkali dikaitkan dengan profesi auditor karena pola kerja yang mempunyai beban kerja tinggi dengan tenggat waktu yang terbatas. Sweeney dan Summers (2002) menginvestigasi *burnout* di kantor akuntan publik dan menemukan bukti empiris bahwa meningkatnya beban kerja pada *busy season* berpengaruh terhadap *burnout* yang dialami oleh auditor. *Burnout* juga meningkatkan kecenderungan konflik pekerjaan, keluarga, dan aktifitas pribadi (Fogarty *et al.* 2000). Selain berdampak negatif pada auditor, *burnout* juga dapat berdampak pada perusahaan yang mempekerjakannya. *Burnout* yang terjadi pada auditor dapat meningkatkan risiko *legal liability* serta menurunkan tingkat kredibilitas organisasi badan audit (Fisher 2001).

Dampak buruk yang disebabkan oleh *burnout* menjadikan *burnout* menjadi isu yang penting untuk diteliti. Penelitian awal *burnout* pada profesi akuntan dilakukan oleh Bokemeier *et al.* (1990; 1995). Penelitian tersebut menginvestigasi *burnout* berdasarkan *gender*, keluarga, dan faktor stres pada akuntan publik. Beberapa peneliti lain melakukan penelitian bagaimanakah cara untuk memitigasi *burnout*. Literatur psikologi menyatakan bahwa memitigasi *burnout* dapat dilakukan dengan cara memberikan dukungan intrinsik dan dukungan ekstrinsik. Dukungan intrinsik dapat diberikan dengan mengendalikan karakter atau kondisi individu sedangkan dukungan ekstrinsik dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan organisasi dan sosial yang kondusif (Goolsby 1992; Utami dan Supriyadi 2013). Greenhouse dan Parasuraman (1992) dan beberapa bukti empiris lainnya menyatakan bahwa organisasi dapat meningkatkan kemampuan menghadapi stres dengan cara memodifikasi lingkungan kerja. Memitigasi *burnout* juga dapat dilakukan dengan peran dari ketua kelompok. Penelitian dari Numerof (1983) dan Perlman dan Hartman (1982) menyatakan bahwa perilaku supervisor atau atasan berkontribusi baik dalam menciptakan *burnout* maupun mengurangi dampak buruk *burnout*. Penelitian dari Almer dan Kaplan (2002) yang menginvestigasi strategi memitigasi *burnout* menemukan bahwa *flexible working arrangement* merupakan strategi yang dapat memitigasi *burnout*.

Penelitian ini menggunakan model penelitian Herda dan Lavelle (2012) dengan menambahkan variabel *job satisfaction*. Penelitian ini berusaha melengkapi model penelitian Herda dan Lavelle dengan menambahkan variabel *job satisfaction* karena *job satisfaction* telah lama dipandang sebagai salah satu faktor kunci yang dapat meningkatkan kinerja auditor. Penelitian dari Herda dan Lavelle (2012) menginvestigasi *burnout* hanya dari satu dimensi saja yakni dimensi *emotional exhaustion* saja. Padahal berdasarkan *framework burnout* yang dikemukakan oleh Maslach (1982), *burnout* terdiri dari tiga dimensi yakni *emotional exhaustion*, *reduced personal accomplishment*, dan *depersonalisation*. Penelitian ini berusaha untuk melengkapi penelitian dari Herda dan Lavelle (2012) dengan menginvestigasi *burnout* menggunakan 3 dimensi seperti pada *original framework burnout* yakni *emotional exhaustion*, *reduced personal accomplishment*, dan *depersonalisation*. Menginvestigasi *burnout* dari dimensi *emotional exhaustion* saja tidak mencerminkan konsep *burnout* yang terjadi pada auditor. Auditor yang mengalami *burnout* tidak hanya mengalami *emotional exhaustion* saja, namun juga mengalami *reduced personal accomplishment* dan *depersonalisation*. Menggunakan ketiga dimensi tersebut menjadikan penelitian ini dapat lebih lengkap mengidentifikasi fenomena *burnout* yang terjadi.

Hubungan antara auditor dan kantor audit dapat dijelaskan dengan landasan *social exchange theory*. Berdasarkan teori ini auditor dan kantor audit akan mempunyai sebuah interaksi yang akan mempengaruhi perilaku satu sama lain. Perilaku dan kinerja auditor akan dipengaruhi oleh tindakan serta keputusan yang diambil oleh kantor audit yang berdampak pada auditor tersebut. Semakin baik hubungan *social exchange* yang terjalin maka akan semakin positif interaksi yang terjadi antara kedua belah pihak (Emerson 1976). Variabel yang digunakan sebagai indikator kualitas hubungan *social exchange* antara auditor dan kantor audit adalah *perceived fairness*. *Perceived fairness* yang

tinggi akan berdampak pada hubungan *social exchange* yang baik antara auditor dan kantor audit. Hal ini dapat terjadi karena perlakuan dan keputusan yang adil dalam organisasi akan menarik auditor untuk cenderung mempunyai *emotional attachment* dan *sense of belonging* dengan organisasi yang mempekerjakannya (Herda dan Lavelle 2012).

Gavin dan Dileepan (2002) menyatakan bahwa *job stressor* yang paling berkontribusi terhadap terjadinya *burnout* adalah *rewards*, *human resource development*, *career progress*, *time pressure*, dan *quantitative overload*. Perlakuan dan keputusan kantor audit sangat berperan dalam terjadinya kelima *job stressor* tersebut. Hubungan interaksi antara auditor dan kantor audit yang adil akan cenderung meminimalkan *job stressor* tersebut. Hal ini dapat terjadi karena auditor yang merasakan kantor audit adil, akan mempunyai persepsi pengorbanan (*cost*) yang telah dilakukannya akan dikompensasikan dengan imbalan yang lebih pasti didapat di masa depan berupa *rewards*, *career progress*, *human resources development*. Sedangkan auditor yang merasakan kantor audit tidak adil, akan mempunyai persepsi bahwa pengorbanan (*cost*) yang telah dilakukannya tidak akan dikompensasikan dengan imbalan yang setimpal. Hal ini terjadi karena persepsi ketidakadilan kantor audit akan membuat ketidakjelasan imbalan (*rewards*) yang akan didapatnya meskipun auditor melakukan pengorbanan (*cost*) dengan melakukan tugas-tugas audit.

Dua *job stressor* lainnya yakni *time pressure* dan *quantitative overload*. Kantor audit yang adil lebih cenderung untuk memperhatikan kondisi dari auditornya sebelum memberikan penugasan audit. Hal ini berarti kantor audit akan memberikan tenggat waktu tugas dan beban tugas yang lebih masuk akal dan lebih sesuai dengan kemampuan auditornya. Konsekuensi logisnya auditor yang bekerja pada kantor audit yang adil akan mempunyai *job stressor* lebih rendah, hal ini mengakibatkan tingkat *burnout* yang lebih rendah pula pada auditor yang bekerja pada kantor audit yang adil daripada kantor audit yang tidak adil.

Faktor lain yang mendorong risiko lebih tinggi terjadinya *burnout* adalah *role problems*, kurangnya dukungan *co-workers* dan supervisor, dan tingginya beban kerja. Kantor audit yang adil akan lebih mempersiapkan auditornya dalam melakukan tugas audit seperti dengan memberikan pembagian tugas dan tanggung jawab dalam tim audit lebih jelas. Kantor audit yang mempunyai *firm fairness* juga akan melakukan *audit team arrangement* dengan lebih memperhatikan kondisi auditor sehingga tercipta kelompok audit yang dapat saling mendukung baik antara sesama rekan kerja maupun dengan supervisor. Hal ini akan lebih mendukung auditor untuk memaksimalkan kemampuan untuk menghadapi tugas-tugas audit. Auditor, ketika merasa dirinya didukung akan menumbuhkan motivasi dan *emotionally attachment* dengan kantor audit. Menurunnya *job stressor* dan meningkatnya motivasi auditor akan berdampak pada menurunnya tingkat *burnout*. Uraian di atas mengindikasikan bahwa *perceived fairness* akan dapat berpengaruh negatif terhadap *burnout*.

Individu yang mengalami *burnout* akan merasakan bahwa beban kerjanya akan semakin meningkat jauh melebihi kemampuan yang dimilikinya. Selain itu individu tersebut juga akan kehilangan motivasi, mengalami kelelahan emosi, dan kehilangan kepedulian terhadap lingkungan sekitar (Maslach, 1982). Apabila dilihat dari perspektif *social exchange theory*, individu yang

mengalami *burnout* akan cenderung memandang perusahaan tempatnya bekerja merupakan tempat yang buruk dan memosisikan dirinya bermusuhan dengan perusahaan. Hal ini menjadikan individu tersebut cenderung untuk mencari penghindaran permanen dengan mencari pekerjaan di tempat lain (Cropanzano *et al.* 2003). Kondisi ini dapat terjadi karena individu tersebut merasakan meningkatnya *cost* atau pengorbanan yang dilakukan untuk perusahaan namun tidak diimbangi dengan *reward* yang akan diterimanya. Hal tersebut akan menyebabkan *burnout* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Menurunnya *burnout* pada auditor akan menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja, meningkatkan *outcome* kinerja auditor, dan menurunkan *turnover intention* (Fogarty *et al.*, 2000; Jones *et al.* 2000; Almer dan Kaplan 2002; Utami dan Supriyadi 2013). Auditor yang mengalami *burnout* akan memandang bahwa apa yang menjadi tugas dan kewajibannya jauh melebihi apa yang bisa dilakukannya untuk menyelesaikan tugas audit. Auditor yang mengalami *job stress* mempunyai kecenderungan untuk mengalami penurunan kinerja dan mengurangi kualitas audit (Fisher 2001; Utami dan Nahartyo 2013). Hal ini menyebabkan auditor yang menderita *burnout* akan kesulitan menjalankan tugasnya dengan baik dan merasa bahwa dirinya tidak mampu untuk mengerahkan kemampuan untuk mencapai apa yang menjadi tanggung jawabnya. Hal tersebut akan menyebabkan *burnout* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction* auditor.

Model Mobley (Lee 1988) menjelaskan bagaimana *job dissatisfaction* dapat berpengaruh pada *turnover intention*. Model tersebut mengajukan gagasan bahwa pegawai normalnya melalui beberapa tahap sebelum akhirnya memutuskan untuk keluar dari perusahaan. Mobley model menyatakan awalnya *job dissatisfaction* mendorong karyawan untuk sekedar berpikir untuk keluar dari perusahaan atau instansi tempatnya bekerja. Pegawai yang mengalami *dissatisfaction* kemudian mengevaluasi manfaat yang akan didapatkan dan kerugian yang akan diterima apabila keluar dari pekerjaannya saat ini. Hal ini kemudian akan diikuti oleh munculnya niatan mencari alternatif pekerjaan lain. Pegawai yang mengalami *dissatisfaction* kemudian akan mengevaluasi *acceptability* atau penerimaan dari alternatif yang sudah lebih spesifik. Pegawai kemudian membandingkan alternatif yang ada dengan pekerjaan yang saat ini sedang dilakukan. Hal ini kemudian akan memunculkan sebuah niatan kuat untuk keluar dari pekerjaan bahkan dapat berujung pada *actual turnover*. Hal tersebut menunjukkan bahwa *job satisfaction* akan dapat mendorong terjadinya *turnover intention*.

Parker dan Kohlmeyer (2005) menemukan bahwa individu yang merasakan ketidakadilan dalam sebuah organisasi akan cenderung untuk termotivasi mengejar pekerjaan di perusahaan atau organisasi yang dapat memperlakukannya lebih adil. Keputusan dan perlakuan kantor audit terhadap auditor akan sangat mempengaruhi persepsi auditor terhadap keadilan kantor audit. Apabila pada interaksi auditor dan kantor audit terjalin hubungan yang memiliki lebih banyak *reward* daripada *cost* maka hubungan tersebut merupakan hubungan yang positif. Nilai dari sebuah hubungan auditor dan kantor audit tersebut dapat menentukan *outcome* yakni apakah individu akan meneruskan hubungan (*intention to stay*) atau mengakhiri sebuah hubungan (*turnover intention*). Hubungan interaksi auditor

dan kantor audit yang positif akan mempunyai prinsip keadilan didalamnya. Hal ini terjadi karena masing-masing pihak mempunyai melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hubungan dan perlakuan yang adil merupakan salah satu faktor terciptanya kestabilan hubungan. Hubungan dan perlakuan yang adil dipandang akan cenderung akan dipertahankan oleh individu. Uraian di atas mengindikasikan bahwa *perceived fairness* akan dapat berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Hall dan Smith (2009) menemukan bukti empiris bahwa *perceived fairness* dalam proses pengambilan keputusan organisasi berhubungan dengan *job satisfaction* 260 akuntan publik di Australia. Parker dan Kohlmeyer (2005) juga menemukan bahwa *perceived organizational discrimination* berhubungan dengan rendahnya tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada 76 akuntan publik di Kanada. Sweeney dan Quirin (2009) menyatakan bahwa *procedural justice* berpengaruh negatif terhadap *job insecurities* dan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

*Perceived fairness* merupakan hal diperlukan untuk mewujudkan hubungan yang bernilai karena *perceived fairness* dapat mendorong terjadinya keselarasan *cost dan rewards*. Individu akan mendapatkan *job satisfaction* apabila sebuah hubungan memberikan *reward* lebih dari atau sepadan dengan *cost* yang dikeluarkan. Individu selain itu juga akan memperoleh *job satisfaction* dalam sebuah hubungan apabila harapan terhadap hubungan tersebut dapat terpenuhi. Hal ini mengindikasikan apabila usaha dan determinasi auditor dalam melakukan tugas audit mendapatkan balasan yang setimpal (*rewards*) baik berupa promosi, penilaian kinerja yang baik, dan berbagai imbalan lainnya maka auditor akan cenderung merasakan *job satisfaction*. Uraian di atas menunjukkan bahwa *perceived fairness* diindikasikan akan dapat berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* auditor.

### 3. Metodologi Penelitian

Data pada penelitian ini merupakan data primer yakni data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik survei. Survei yang digunakan adalah *hand-delivered survey* dan *mail-survey*. *Hand-delivered survey* dilakukan pada auditor yang bekerja di BPK RI Perwakilan Kalimantan Timur dan auditor yang sedang mengikuti diklat di Balai Diklat Yogyakarta. *Mail-survey* dilakukan pada auditor yang bekerja di BPK Pusat dan BPK Perwakilan. Peneliti mengidentifikasi terlebih dahulu jumlah auditor dengan peran ketua tim yang terdapat di BPK Pusat dan BPK Perwakilan. Hal ini dilakukan agar jumlah kuesioner yang dikirim dapat disesuaikan dengan jumlah auditor yang bekerja pada BPK Pusat dan Perwakilan. Peneliti kemudian mengirimkan kuesioner melalui paket pos yang dialamatkan ke Kantor BPK Pusat dan Perwakilan. Paket pos berisi surat izin penelitian dari FEB UGM, amplop balasan, dan sejumlah uang untuk pengiriman kembali paket.



*Burnout* didefinisikan sebagai sebuah stres kronis akibat beban pekerjaan yang tidak bisa diatasi oleh individu yang mengalaminya (Bailey dan Bhagat 1987). *Burnout* diukur dengan menggunakan *Maslach Burnout Inventory* (Maslach dan Jackson 1981). *Maslach Burnout Inventory* (MBI) terdiri dari tiga dimensi *burnout* yakni *emotionally exhaustion*, *reduced personal accomplishment*, dan *depersonalization*. Instrumen ini terdiri dari sembilan *item* pertanyaan dengan rentang lima skala. Skala 1 merupakan indikasi sangat tidak setuju dan skala 5 menunjukkan sangat setuju atas sebuah pernyataan dalam kuesioner. Instrumen ini digunakan dengan alasan MBI telah jamak digunakan dalam penelitian dengan tema *burnout* seperti dalam penelitian Utami dan Supriyadi (2013) sehingga sudah dapat diterima banyak pihak. Instrumen ini berisi pertanyaan terkait dengan tingkat stres yang dialami oleh auditor.

*Perceived fairness* didefinisikan sebagai persepsi auditor tentang seberapa adil perusahaan memperlakukan mereka (Herda dan Lavelle 2012). *Perceived fairness* diukur dengan menggunakan tiga *item* yang dikembangkan oleh dari Ambrose dan Schminke's (2009). Instrumen ini berisi pertanyaan terkait dengan penilaian auditor tentang seberapa adil mereka diperlakukan oleh instansi audit yang mempekerjakan mereka. Instrumen ini menggunakan skala lima *likert*. *Job satisfaction* didefinisikan sebagai seberapa puas individu akan pekerjaannya atau tingkat kebahagiaan dan kepuasan individu akan pekerjaannya secara keseluruhan (Moorman 1993). *Job satisfaction* diukur dengan menggunakan instrumen dari McNichols *et al.* (1978) yang terdiri dari 3 *item* pertanyaan dengan menggunakan 5 skala *likert*. Instrumen ini berisi pertanyaan terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh auditor.

*Turnover intention* didefinisikan sebagai keinginan individu untuk keluar dari tempatnya bekerja dan mencari pekerjaan lain. Penelitian ini lebih pada *turnover intention* dan tidak mengukur *actual turnover*. *Turnover intention* diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan Harrington *et al.* (2001) yang berisi pertanyaan tentang keinginan untuk keluar dari pekerjaan yang sedang dijalani. Instrumen ini menggunakan 5 skala *likert*.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Structure Equation Modelling Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan alasan penelitian ini mempunyai hubungan antar variabel yang kompleks, terdapat variabel laten, dan penelitian ini juga menguji *model fitness* secara keseluruhan. Penelitian ini menguji pengaruh beberapa variabel sekaligus dan mempunyai model yang kompleks, oleh karena itu SEM merupakan teknik analisis data yang dirasa paling tepat untuk penelitian ini. SEM juga memiliki kemampuan untuk mengukur variabel laten yang tidak secara langsung diukur tetapi melalui estimasi indikator atau parameternya (Hartono 2011). SEM digunakan ketika suatu penelitian mempunyai hubungan antarvariabel yang kompleks, terdapat variabel yang *unobservable* atau merupakan konsep (variabel laten), dan ingin menguji model *fitness* secara keseluruhan (Gudono 2002

#### 4. Analisis dan Pembahasan

Kuesioner yang dikirim yaitu sebanyak 143 kuesioner. Kuesioner dikirim ke 11 daerah/unit pemeriksaan yang berbeda. Kuesioner disebar ke BPK Perwakilan Provinsi Nusa Tenggara Timur, Papua Barat, Kalimantan Timur, Sumatera Barat, Bali, Sulawesi Selatan, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan dan Yogyakarta. Kuesioner juga disebar di 2 unit pemeriksaan di BPK RI Pusat. Kuesioner yang kembali sebanyak 119 kuesioner, namun yang dapat digunakan adalah sebanyak 71 kuesioner. Kuesioner yang tidak dapat digunakan adalah sebanyak 48 kuesioner. Hal ini dikarenakan sebanyak 39 kuesioner yang kembali, diisi oleh anggota tim bukan oleh ketua tim. Selain itu, terdapat 9 kuesioner yang tidak diisi secara lengkap. Peneliti sebelumnya telah memberikan keterangan kepada BPK Perwakilan dan BPK Pusat yang dituju bahwa yang menjadi responden kuesioner adalah ketua tim namun dikarenakan kesibukan, auditor dengan peran ketua tim sedang tidak berada di kantor sehingga BPK perwakilan memberikannya kepada auditor anggota tim untuk mengisi kuesioner. Kuesioner yang diisi oleh auditor anggota tim dan kuesioner yang diisi secara tidak lengkap, tidak memenuhi kriteria peneliti sehingga tidak dilibatkan dalam pengolahan data.

Pengembalian kuesioner dilihat dari jenis kelamin responden terdiri dari 52% merupakan responden laki-laki sedangkan sisanya yaitu sebesar 48% merupakan responden perempuan. Berdasarkan usia responden, dapat diketahui bahwa responden sebagian besar berusia 40 sampai 50 tahun sebanyak 34 orang (48%), kemudian diikuti oleh responden berusia 30 sampai 40 tahun sebanyak 31 orang (44%), dan responden usia di atas 50 tahun sebanyak 6 orang (8%). Berdasarkan latar belakang pendidikan, dapat diketahui bahwa mayoritas responden mempunyai gelar master sebanyak 41 orang (58%), diikuti gelar sarjana sebanyak 29 orang (41%) dan hanya satu orang yang mempunyai gelar doktor (1%). Responden penelitian ini sebagian besar mempunyai pengalaman audit lebih dari 30 kali yakni sebanyak 43 orang (61%). Responden penelitian ini terdiri dari 56 auditor dengan peran ketua tim junior (79%) dan 15 auditor dengan peran ketua tim senior (21%).

Variabel *perceived fairness* terdiri dari tiga *item* pertanyaan. Kisaran aktual dari jawaban responden yakni skor minimal 3 dan skor maksimal 15. Kisaran aktual tersebut berada di kisaran teoritisnya yakni skor minimal 3 dan skor maksimal 15. Nilai rata-rata variabel *perceived fairness* adalah sebesar 8,915 yang menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap variabel *perceived fairness* cukup tinggi. Variabel *burnout* terdiri dari sembilan *item* pertanyaan. Kisaran aktual dari jawaban responden yaitu skor minimal 10 dan skor maksimal 45. Kisaran aktual tersebut berada di kisaran teoritisnya yaitu skor minimal sembilan dan skor maksimal 45. Nilai rata-rata variabel *burnout* adalah sebesar 20,929 yang menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap variabel *burnout* berada pada level rendah.

Variabel *job satisfaction* dalam kuesioner diwakili oleh tiga *item* pertanyaan. Terdapat responden yang mempunyai skor minimal 3 dimana hal ini menunjukkan tingkat kepuasan kerja terendah. Responden lain mempunyai skor maksimal 15 di mana hal ini menunjukkan responden mengalami kepuasan kerja pada tingkat paling tinggi. Kisaran aktual tersebut berada pada kisaran teoritisnya

yaitu skor minimal 3 dan skor maksimal 15. Nilai rata-rata variabel *job satisfaction* adalah sebesar 10,718. Variabel *turnover intention* mempunyai lima *item* pertanyaan. Variabel *turnover intention* mempunyai kisaran aktual skor minimal lima dan skor maksimal 21. Kisaran aktual berada di antara kisaran teoritisnya yaitu skor minimal lima dan skor maksimal 25. Nilai rata-rata variabel *turnover intention* adalah sebesar 12,408 yang mengindikasikan jawaban responden terhadap variabel *turnover intention* relatif rendah.

Pengujian pertama yang dilakukan adalah pengujian terhadap model pengukuran penelitian. Pengujian model pengukuran digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara pengukur dan konstruk dengan cara menilai tingkat validitas dan reliabilitas dari indikator terhadap konstruk tertentu dalam model penelitian. Model pengukuran dan struktural penelitian ini diuji dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Model pengukuran penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu variabel *perceived fairness* (PFF), *burnout*, *job satisfaction* (JS) dan *turnover intention* (TI). Variabel *perceived fairness* memiliki tiga indikator, *burnout* memiliki 6 indikator, *job satisfaction* memiliki tiga indikator dan *turnover intention* memiliki 4 indikator. Pengujian model pengukuran (*outer model*) pada penelitian ini menggunakan 71 kuesioner. Instrumen penelitian yang sudah diisi oleh responden kemudian diuji dengan menggunakan WarpPLS 3.0. Pada tahap pengujian model belum membuat hubungan antar variabel karena masih dalam tahap pengujian masing-masing variabel penelitian.

**Tabel 4.1. Combined Loadings dan Cross-Loading**

INDIKATOR	PFF	BURNOUT	JS	TI	SE	P-Value
PFF1	(0.943)	0.05	0.01	-0.008	0.059	<0.001
PFF2	(0.926)	-0.039	0.083	-0.008	0.059	<0.001
PFF3	(0.919)	-0.013	-0.094	0.016	0.066	<0.001
BURNOUT1	-0.181	(0.768)	0.33	0.132	0.082	<0.001
BURNOUT3	-0.104	(0.812)	0.081	0.095	0.092	<0.001
BURNOUT4	-0.066	(0.659)	-0.414	-0.154	0.195	<0.001
BURNOUT5	0.002	(0.644)	-0.249	-0.123	0.226	0.003
BURNOUT8	0.317	(0.689)	-0.099	0.174	0.205	<0.001
BURNOUT9	0.067	(0.7)	0.262	-0.168	0.112	<0.001
JS1	-0.124	-0.153	(0.851)	-0.114	0.145	<0.001
JS2	-0.132	0.098	(0.873)	-0.206	0.127	<0.001
JS3	0.292	0.058	(0.755)	0.366	0.114	<0.001
TI1	0.097	-0.123	-0.11	(0.798)	0.091	<0.001
TI3	-0.127	0.261	0.196	(0.806)	0.117	<0.001
TI4	0.047	-0.018	-0.086	(0.869)	0.121	<0.001
TI5	-0.018	-0.11	0.005	(0.873)	0.072	<0.001

Validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading* masing-masing *item* pertanyaan dalam instrumen penelitian. Tabel 4.1 menunjukkan hasil pengujian *combined loadings* dan *cross-loading* untuk menilai validitas konvergen. Tabel tersebut menunjukkan hasil pengujian validitas konvergen dari instrumen pengukuran. *Loading factor* masing-masing *item* dalam instrumen menunjukkan nilai di

atas 0.6 yang menunjukkan bahwa validitas konvergen masing-masing indikator tergolong baik. *P-value* masing-masing indikator juga mempunyai nilai di bawah 0.05. Variabel teramati dinyatakan valid apabila memiliki *standardized factor loading*  $\geq 0,60$  (Chin 1998). Beberapa *item* yang mempunyai *loading* di bawah 0,6 yakni *item burnout* nomor 2, 6, dan 7 serta *item turnover intention* nomor 2. *Item burnout* nomor 2, 6, dan 7 menunjukkan skor *loading* 0,532, 0,532, dan 0,547. *Item turnover intention* nomor 2 menunjukkan skor *loading* 0,527. *Item burnout* nomor 2, 6, dan 7 serta *turnover intention* nomor 2 dianggap tidak memenuhi kriteria dan menurunkan nilai AVE variabel *burnout* sehingga dieliminasi. Semua indikator, selain *item* di atas telah memenuhi kriteria pengukuran sehingga dapat dinyatakan bahwa model pengukuran penelitian mempunyai validitas konvergen yang baik.

Hasil pengujian validitas diskriminan dapat dilihat pada tabel 4.2 *Latent Variable Correlation*. Pengujian validitas diskriminan dapat dinilai dengan menggunakan nilai akar kuadrat dari AVE. Nilai akar kuadrat AVE terletak pada diagonal tabel. Validitas diskriminan menunjukkan apakah konstruk mempunyai lebih banyak variance pada indikator yang diukurnya daripada konstruk lainnya. Tabel 4.2 menunjukkan korelasi antara variabel laten dalam penelitian. Tabel 4.2 juga menunjukkan validitas diskriminan instrumen penelitian. Kriteria yang digunakan adalah akar kuadrat *average variance extracted* (AVE) yaitu kolom diagonal dan diberi tanda kurung; harus lebih tinggi dari korelasi antar variabel laten pada kolom yang sama yang berada di atas atau di bawahnya (Sholihin dan Ratmono 2013). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai AVE pada kolom diagonal tabel 4.3 lebih tinggi daripada nilai yang berada di atas dan di bawah kolom diagonal. Nilai akar kuadrat AVE untuk variabel *perceived fairness* adalah sebesar 0,929, variabel *burnout* sebesar 0,714, variabel *job satisfaction* sebesar 0,828 dan variabel *turnover intention* sebesar 0,837.

**Tabel 4.2. Latent Variable Correlation**

Indikator	<i>Perceived fairness</i>	<i>Burnout</i>	<i>Job satisfaction</i>	<i>Turnover intention</i>
<i>Perceived fairness</i>	(0.929)	-0.284	0.24	-0.631
<i>Burnout</i>	-0.284	(0.714)	-0.572	0.494
<i>Job satisfaction</i>	0.24	-0.572	(0.828)	-0.256
<i>Turnover intention</i>	-0.631	0.494	-0.256	(0.837)

Pengujian reliabilitas instrumen dievaluasi dengan parameter nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Tabel 4.3 *Latent Variabel Coefficient* menunjukkan hasil pengujian reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini. Nilai *cronbach's alpha* untuk variabel *perceived fairness* sebesar 0,921, variabel *burnout* sebesar 0,806, variabel *job satisfaction* sebesar 0,768, dan variabel *turnover intention* sebesar 0,857. Nilai *composite reliability* untuk variabel *perceived fairness* sebesar 0,95, variabel *burnout* sebesar 0,861, variabel *job satisfaction* sebesar 0,867, dan variabel *turnover intention* sebesar 0,903. Parameter yang digunakan untuk uji reliabilitas adalah nilai *Cronbach's Alpha* yang harus lebih besar dari 0,6 dan nilai *Composite Reliability* harus lebih dari 0,7 (Hair et al. 2013). Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai reliabilitas instrumen yang baik. Hasil pengujian juga menunjukkan tidak adanya abnormalitas dan kolinearitas

data. Hal ini dapat dilihat pada nilai VIF yang di bawah 3,3 menandakan tidak adanya indikator abnormalitas seperti kolinieralitas (Sholihin dan Ratmono 2013).

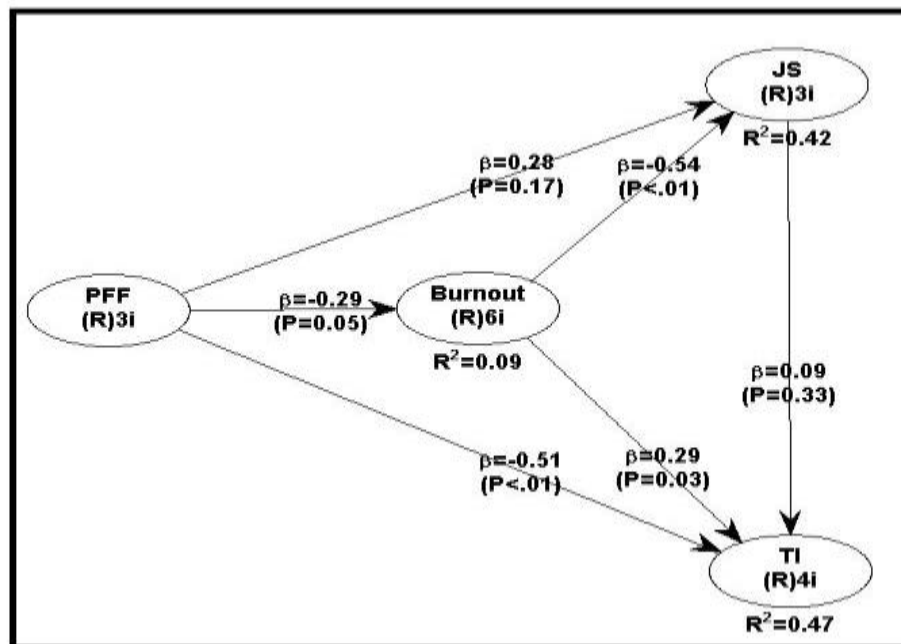
Setelah pengujian pertama yakni pengujian terhadap model pengukuran telah selesai dilakukan, peneliti melakukan pengujian terhadap model struktural. Pengujian model struktural dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian. Pengujian model struktural pada penelitian ini menggunakan metode *step-wise approach*. Metode *step-wise approach* sering digunakan untuk penelitian yang melibatkan beberapa variabel sekaligus dan mempunyai model penelitian yang kompleks.

**Tabel 4.3. Latent Variable Coefficient**

Indikator	<i>Perceived fairness</i>	<i>Burnout</i>	<i>Job satisfaction</i>	<i>Turnover intention</i>
Composite Reliability	0.95	0.861	0.867	0.903
Cronbach'a alpha	0.921	0.806	0.768	0.857
AVE	0.864	0.51	0.685	0.701
Full Collin VIF	1.703	1.864	1.522	2.054

Penelitian ini menggunakan metode *step-wise approach* mengikuti Hartmann dan Slapnicar (2009), Baron dan Kenny (1986), dan Sholihin *et al.* (2011). Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan nilai R Square (R<sup>2</sup>) untuk variabel dependen dan nilai koefisien path ( $\beta$ ) untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai p untuk setiap jalur.

Gambar 4.1. Full Model



Pengujian *full model* ditunjukkan dalam gambar 4.1. Nilai path coefficient dari hubungan antara *perceived fairness* dengan *burnout* adalah sebesar -0,29 dengan nilai signifikansi p=0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *perceived fairness* berpengaruh negatif terhadap variabel *burnout*. Hal ini sesuai dengan dugaan penelitian yang menyatakan bahwa *perceived fairness* berpengaruh negatif terhadap *burnout*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian dari Herda dan Lavelle (2012) yang menemukan bukti empiris bahwa *perceived fairness* berpengaruh secara langsung dengan

menurunnya tingkat *burnout* yang dialami oleh auditor pada dua kantor akuntan publik di Amerika Serikat. Auditor yang memiliki persepsi bahwa organisasi tempatnya bekerja merupakan organisasi yang *fair*, cenderung memiliki tingkat *burnout* yang lebih rendah. Hal ini dikarenakan beban kerja dan tekanan yang mereka rasakan selama melaksanakan penugasan audit akan dikompensasikan dengan sesuatu yang setimpal. Mereka mempunyai pandangan bahwa kontribusi mereka pada organisasi akan diimbangi dengan “keadilan” yaitu berbagai insentif dan manfaat yang akan diperoleh dari organisasi tempatnya bekerja. Insentif disini bukan hanya berupa gaji atau bonus saja tetapi juga dapat berupa pengakuan dari atasan dan rekan kerja, kenaikan tingkat atau promosi, dan berbagai manfaat lainnya.

Organisasi yang dinilai *fair* juga lebih cenderung untuk memberikan keputusan dan kebijakan yang mengakomodasi kondisi serta kebutuhan auditor. Instansi audit akan lebih menetapkan beban kerja dan tenggat waktu yang lebih masuk akal. Instansi audit juga akan melakukan *team arrangement* penugasan audit yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan auditor. Hal ini akan dapat meminimalisirnya *job stressor* seperti *time pressure*, beban kerja yang berlebihan, dan konflik dalam tim audit. Konsekuensinya auditor akan merasa dirinya didukung akan menumbuhkan motivasi serta *emotionally attachment* dengan instansi audit. Menurunnya *job stressor* dan meningkatnya motivasi auditor akan berdampak pada menurunnya tingkat *burnout*.

Nilai *path coefficient* dari hubungan *perceived fairness* dengan *turnover intention* adalah sebesar -0,51, dengan nilai signifikansi  $p < 0,01$ . Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *perceived fairness* berpengaruh negatif terhadap variabel *turnover intention*. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Parker dan Kohlmeyer (2005) yang menyatakan bahwa individu yang menganggap organisasi tempatnya bekerja kurang adil akan cenderung untuk mempunyai niat keluar dari organisasi. Penelitian ini juga mengkonfirmasi penelitian sebelumnya tentang *turnover intention* yang menunjukkan hubungan negatif antara *procedural justice* dan *turnover intention* (Aryee dan Chay 2001; Herda dan Lavelle 2012). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan interaksi antara auditor dan kantor audit berpengaruh terhadap *outcome* kinerja auditor, termasuk *turnover intention*. Penelitian ini mempertegas kesimpulan bahwa semakin adil seorang auditor menganggap organisasi tempatnya bekerja, maka auditor akan semakin cenderung untuk bertahan di organisasi (*intention to stay*) dan semakin kecil kemungkinan untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*). Auditor yang mempunyai pandangan bahwa organisasi tempatnya bekerja berlaku adil, akan menganggap bahwa berbagai pengorbanan dan kerja keras (*cost*) dalam melaksanakan tugasnya akan dikompensasikan dengan balasan yang setimpal (*reward*) yang akan diberikan instansi audit kepadanya. Hal ini berdampak pada kecenderungan auditor akan tetap berada dalam kantor audit tersebut.

Nilai *path coefficient* dari hubungan *perceived fairness* dengan *job satisfaction* adalah sebesar 0,28 dengan nilai signifikansi  $p = 0,17$ . Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *perceived fairness* tidak berpengaruh terhadap variabel *job satisfaction*. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *perceived fairness* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* seperti pada penelitian Hall dan Smith (2009) dan penelitian Sweeney dan Quirin (2009). Hall dan Smith

(2009) dalam penelitiannya menemukan bahwa *perceived fairness* dalam proses pengambilan keputusan organisasi berpengaruh terhadap *job satisfaction* 260 akuntan publik di Australia. Sweeney dan Quirin (2009) menyatakan bahwa procedural justice berpengaruh negatif terhadap job insecurities dan berpengaruh positif dengan *job satisfaction*.

Powell dan Mainiero (1992) dalam penelitiannya menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *career satisfaction* adalah *work-family conflict*. Pada masa lalu, konflik pekerjaan-keluarga tidak secara signifikan berpengaruh terhadap *job satisfaction* pegawai. Hal ini dapat terjadi karena pembagian tugas dalam keluarga yakni pria bekerja untuk mencari nafkah dan wanita melakukan urusan rumah tangga. Seiring berjalannya waktu, pembagian tugas tersebut menjadi tidak terjadi lagi. Dewasa ini, wanita yang ikut bekerja semakin meningkat. Hal ini menyebabkan baik pria dan wanita ikut bekerja dan diindikasikan menyebabkan konflik pekerjaan dan keluarga menjadi lebih rentan. Stoh *et al.* (1996) menyatakan bahwa *work-family conflict* merupakan salah satu hal yang dapat berdampak pada *career satisfaction* seseorang.

Auditor selain mempunyai tanggung jawab pekerjaan, di sisi lain juga mempunyai tanggung jawab terhadap keluarga. Sebagian besar auditor BPK bekerja di daerah yang jauh dari tempat tinggal dan keluarganya terkait dengan kebijakan penempatan di seluruh wilayah Indonesia. Hal ini dapat berakibat pada tidak tercapainya elemen intrinsik *job satisfaction* seperti kesesuaian antara perasaan dan nilai yang dianutnya. Elemen instrinsik ini dapat berupa hubungan yang seimbang dan selaras antara pekerjaan dan keluarga. Auditor BPK selain harus memenuhi tanggung jawab pekerjaannya juga mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan rumah tangga, pengasuhan anak, dan hubungan personal dengan pasangan. Hal ini menjadikan meskipun auditor menganggap instansi audit telah berlaku adil terkait perlakuan elemen ekstrinsik seperti tim kerja, kompensasi keuangan, dan faktor promosi telah dianggap adil namun auditor merasakan belum terpenuhinya elemen intrinsik seperti faktor hubungan pekerjaan dan keluarga.

Nilai path coefficient dari hubungan antara *burnout* dengan *turnover intention* adalah sebesar 0,29, dengan nilai signifikansi  $p=0,03$ . Hasil ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya tentang *burnout* yang menunjukkan bahwa *burnout* dapat menyebabkan meningkatnya *turnover intention*, seperti pada penelitian Saxton *et al.* (1991) dan Cropanzano *et al.* (2003). Penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Fogarty *et al.* (2000) yang menemukan bahwa *burnout* berhubungan dengan buruknya kinerja dan meningkatkan kecenderungan *turnover intention*. Auditor yang mengalami *burnout* akan cenderung mengalami kelelahan secara emosional, berkurangnya *self-esteem*, dan akan cenderung mempunyai ketidakpedulian pada orang lain. Konsekuensinya auditor akan kehilangan motivasi dan determinasi untuk bekerja. Apabila tidak diambil tindakan maka kelelahan emosi dan menurunnya motivasi akan menjadi lebih kronis yang kemudian menggerogoti kemampuan auditor untuk menyelesaikan tugas. Individu yang mengalami *burnout* akan merasakan bahwa beban kerjanya akan semakin meningkat jauh melebihi kemampuan yang dimilikinya. Penelitian dari Maslach (1982) dan Fogarty *et al.* (2000) menyatakan bahwa auditor yang mengalami *burnout* akan memandang perusahaan mereka dalam kondisi yang buruk. Auditor yang mengalami

*burnout* akan merasakan kelelahan emosional dan akan cenderung untuk menarik diri dari lingkungan kerja (Westman dan Eden 1997). Konsekuensi dari hal tersebut adalah auditor cenderung untuk mencari penghindaran permanen dengan cara mencari pekerjaan di tempat lain.

Nilai *path coefficient* dari hubungan *burnout* dengan *job satisfaction* adalah sebesar -0,54, dengan nilai signifikansi  $p < 0,01$ . Hal ini menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu seperti penelitian dari Fogarty *et al.* (2000), Jones *et al.* (2000), Almer dan Kaplan (2002), Utami dan Supriyadi (2013) yang menyatakan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Nilai *path coefficient* dari hubungan *job satisfaction* dengan *turnover intention* adalah sebesar 0,09, dengan nilai signifikansi  $p = 0,33$ . Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap variabel *turnover intention*. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian De Jong *et al.* (2001) dan Snead dan Harrel (1991) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* ini tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat dikarenakan karakter dari sampel penelitian ini yaitu auditor BPK yang sebagian besar sudah berumur lebih dari 40 tahun (48% dari responden) bahkan di atas 50 tahun (8% dari responden). Hal ini berarti usia produktif auditor tersebut mendekati masa pensiun yaitu 58 tahun, sehingga kesempatan untuk mencari pekerjaan lain menjadi lebih sulit. Auditor cenderung akan merasakan *job insecurity* ketika keluar dari organisasi akibat umur yang relatif sudah tidak muda lagi untuk mencari pekerjaan. Kondisi auditor BPK yang berstatus sebagai juga PNS menjadikan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih kecil. Hal ini dapat terjadi karena adanya insentif pensiun yang didapat ketika auditor mencapai usia umur pensiun. Auditor BPK cenderung lebih toleran terhadap *job satisfaction* yang rendah dan mengabaikan niatan untuk keluar dari organisasi. Hal ini diperkuat dengan hasil temuan dari West dan Turner (2007) yang menyatakan bahwa apabila individu tidak melihat alternatif lain yang lebih baik maka individu tersebut akan cenderung untuk bertahan dalam hubungan yang sudah ada.

## 5. Kesimpulan, Keterbatasan, dan Saran

Penelitian ini mengkonfirmasi penelitian dari Parker dan Kohlemeyer (2005) dan Herda dan Lavelle (2012) yang menyatakan bahwa *fairness* akan berdampak pada tingkat *burnout* yang dialami auditor dan kemudian berdampak pula pada *output* kinerja auditor yaitu *job satisfaction* dan *turnover intention*. Penelitian ini melengkapi model penelitian Herda dan Lavelle (2012) dengan menambahkan variabel *job satisfaction* sebagai salah satu indikator kinerja auditor. Penelitian ini juga membawa sudut pandang baru dalam literatur *burnout* yakni dari sudut pandang auditor pemerintah yang sebelumnya masih jarang diteliti.

Penelitian ini menunjukkan pentingnya keadilan dalam hubungan antara auditor dengan instansi audit tempatnya bekerja. Hal ini dikarenakan semakin adil instansi audit memperlakukan auditor akan maka berdampak positif pada menurunnya tingkat *burnout* dan berdampak pula pada *output* kinerja



auditor. Interaksi antara auditor dan instansi audit direpresentasikan dengan *perceived fairness*. Interaksi yang adil akan dapat menumbuhkan hubungan mutualisme antara auditor dan instansi audit.

Perlakuan *fair* yang dapat diberikan instansi audit kepada auditor tidak hanya dalam bentuk insentif seperti uang atau bonus, namun lebih kepada seperti keputusan yang berhubungan dengan auditor seperti komposisi tim audit, jumlah *overtime* yang disetujui, jumlah jam kerja, promosi, banyaknya beban kerja, dan bahkan penempatan kerja auditor. Instansi audit yang memberikan keputusan yang memperhatikan kondisi auditor akan dapat menyebabkan dapat diminimalisirnya *job stressor* seperti *time pressure*, beban kerja yang terlalu membebani, dan konflik dalam tim audit. Hal ini akan mengakibatkan auditor merasa dirinya didukung akan menumbuhkan motivasi dan *emotionally attachment* dengan instansi audit. Hal ini juga akan mengakibatkan menurunnya tingkat *burnout* yang konsekuensinya serta berdampak pada meningkatnya *job satisfaction* dan menurunkan tingkat *turnover intention*.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih menginvestigasi dampak *perceived fairness* dan *burnout* terhadap *actual turnover* alih-alih *turnover intention*. Penelitian selanjutnya juga dapat mengidentifikasi perbedaan dampak *burnout* terhadap *novice* auditor dengan auditor yang sudah senior. Penelitian selanjutnya akan lebih baik apabila memperhitungkan waktu penyebaran kuesioner sehingga tidak bertepatan pada saat auditor sedang audit lapangan.

## Daftar Pustaka

- Almer, E., dan Kaplan, S. 2002. "The Effect of Flexible Work Arrangement on Stressors, *Burnout*, and Behavioral Job Outcome in Public Accounting". *Behavioral Research in Accounting*, 14: 1-34.
- Andre, B., Bissel, T., Fuchs, V., dan Ferrar K.M. 1999. "A Dynamic Model of Work Satisfaction: Qualitative Research". *Human Relations*, 8: 999-1028.
- Aryee, S., dan Chay, Y.W. 2001. "Workplace Justice, Citizenship Behavior, and *Turnover intentions* in a Union Context: Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality". *Journal of applied psychology*, 86: 154-160.
- Babbie, E. 1990. *Survey Research Methods*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Bailey, J.M., dan Bhagat R.S. 2010. "Meaning and Measurement of Stressor in the Work Environment: An Evaluation". *Stress and Health: Issues in Research Methodology*. 166-181.
- Bokemeier, L.C., dan Tiggos M.A. 1990. "Burnout among Men and Women CPAs". Paper presented at the 1990 Annual Meeting of the American Accounting Association, Toronto, Canada.
- Chin, W.W. 1998. "The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling." In GA Marcoulides (ed.), *Modern Methods for Business Research*, pp. 295–336. Lawrence Erlbaum Associates, London
- Cordes, C.L., dan Dougherty, T.W. 1993. "A Review and Integration of Research on Job Burnout". *Academy of Management*, 18: 621-656.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., dan Byrne, Z.S. 2003. "The Relationship between Emotional Exhaustion to Work Attitude, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 88: 160-169.
- Emerson, R. M. 1976. "Social Exchange Theory". *Annual Review Psychology*, 2:335-360.

- Fisher, R. 2001. "Role Stress, the Type A Behavior Pattern, and External Auditor *Job satisfaction* and Performance". *Behavioral Research in Accounting*, 13: 143-165.
- Fogarty, T.J., Singh, G.K., dan Moore, R.K. 2000. "Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model". *Behavioral Research in Accounting*, 12: 31-67.
- Fogarty, T.J., Jagdip, S., Gary, K.R., dan Ronald, K.M. 2000. "Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model". *Behavioural Research in Accounting*, 12: 31-68.
- Freudenberger, H. 1974. "Staff Burnout". *Journal of Social Issue*, 30: 159-165.
- Gavin, T.A., dan Dileepan, P. 2002. "Stress!!! Analyzing the Culprits and Prescribing a Cure". *Strategic Finance*, 84: 50-55.
- Gudono. 2002. "Analisis Data Multivariat". Yogyakarta: BPFPE.
- Hair, J., Lack, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., dan Tatham, R.L. 2008. "Multivariate Data Analysis". New York: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., dan Sartstedt, M. 2013. "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)". Los Angeles: Sage.
- Hall, M., dan Smith, D. 2009. "Mentoring and *Turnover intentions* in Public Accounting Firms: A Research Note". *Accounting, Organizations and Society*, 34: 695–704.
- Harrington, D., Bean, N., Pintello, D., dan Mathew, D. 2001." *Job satisfaction* and Burnout: Predictor of Intention to Leave a Job in a Military Setting". *Administration in Social Work*, 25: 1-16.
- Hartmann, F., dan Slapnicar, S. 2009. "How Formal Performance Evaluation Affects Trust between Superior and Subordinate Managers". *Accounting, Organizations, and Society*, 34: 722–737.
- Hartono, J. 2011. "Konsep dan Aplikasi Structure Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis". Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Herda, N., dan Lavelle, J.J. 2012. "The Auditor-Audit Firm Relationship and it's Effect on *Burnout* and *Turnover intention*". *Accounting Horizon*, 26, 707-723.
- Ivanevich, J. M., dan Matteson, M.T. 1980. "Stress and Work: A Managerial Perspective". TX *University of Houston*.
- Jones, A., Norman, C.S., dan Weir, B. 2010. "Healthy Lifestyle as a Coping Mechanism for Role Stress in Public Accounting". *Behavioral Research in Accounting*, 22: 21-41.
- Larson, L. L., Meier, H.H., Poznanski, P.J., dan J. T. Murff. 2005. "Concepts and Consequences of Internal Auditor Job Stress". *Journal of Accounting and Finance Research*: 35-46.
- Lee, R.T., dan Ashforth, B.E. 1993. "A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimension of Burnout". *Journal of Applied Psychology*, 81: 123-133.
- Lee, T.W. 1988. "How Job Dissatisfaction Leads to Employee Turnover". *Journal of business and psychology*, 2: 263-278.
- Maslach, C.A., dan Jackson, S.E. 1981. "The Measurement of Experienced Burnout". *Journal of Occupational Behavior*, 2: 99-113.
- Maslach, C.A. 1982. "Burnout: The Cost of Caring". Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslach, C.A., dan Goldberg, J. 1998. "Prevention of Burnout: New Perspective". *Applied and Preventive Psychology*, 7: 63-74.
- Moorman, R.H. 1993 "The Influence of Cognitive and Affective Based *Job satisfaction* Measures on the Relationship between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior". *Human Relations*, 6: 759–776.
- Parker, R.J., dan Kohlmeyer, J.M. 2005. "Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A research Note". *Accounting, Organizations and Society*, 30: 357–369.

- Powell, G., dan Mainiero, L. 1992. "Cross-Currents in The River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers". *Journal of Management*, 18: 215-237.
- Richardson, J.T.E. 2005. "Instruments for Obtaining Student Feedback: A Review of the Literature". *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 4: 387-415.
- Roloff, M. 1981. "Interpersonal Communication: The Social Exchange Approach". *Beverly Hills*.
- Sanders, J. C., Fulks, D.L., dan Knobblet, J.K. 1995. "Stress and Stress Management in Public Accounting". *The CPA Journal*, 65: 46-49.
- Saxton, M. J., Phillips, J.S., dan Blakeney, R.N. 1991. "Antecedent and Consequences of Emotional Exhaustion in the Airline Reservation Service Sector". *Human Relations*, 44: 583-595.
- Sholihin, M., R. Pike, M. Mangena, dan J. Li. 2011. "Goal Setting Participation and Goal Commitment: Examining the Mediating Role of Procedural Fairness and Interpersonal Trust in UK Financial Services Organisation". *The British Accounting Review*, 43: 135-146.
- Sholihin M., dan Ratmono, D. 2013. "Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS3.0. Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Snead, J., dan Harrell, A. 1991. "The Impact of Psychological Factors on the *Job satisfaction* of Senior Auditors". *Behavioral Research in Accounting*, 3: 85-98.
- Sweeney, J. T., dan Summers, S.L. 2002. "The Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants' Job Burnout". *Behavioral Research in Accounting*, 14: 223-245.
- Sweeney, J. T., dan Quirin, J.J. 2009. "Accountants as Layoff Survivors: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, 34: 787-795.
- Tyler, T.R., dan Lind, E.A. 1992. "A relational model of authority in groups. In *Advances in Experimental Social Psychology*". 115-191. San Diego, CA: Academic Press.
- Utami, I., dan Nahartyo, E. 2013. "The Effect of Type A Personality on Auditor *Burnout*: Evidence from Indonesia". *Journal of Accounting and Taxation*, 5: 89-102.
- Utami, I., dan Supriyadi. 2013. "Flexible Working Arrangement and Stress Management Training in Mitigating Auditor's *Burnout*: An Experimental Study". *Journal of Accounting and Taxation*, 5: 97-109.