

## **TURNOVER AUDITOR DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK STUDI KASUS PADA SALAH SATU KAP BIG 4 (KAP “XYZ”)**

**Dwi Prihatini**

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta, Indonesia  
dwi.prihatini@moestopo.ac.id

### **Abstract**

*KAP XYZ, is one of the big four Public Accounting Firms (KAP) located in Jakarta. provides higher remuneration compared to other firms or KAP. Therefore, it attracts accounting fresh graduates to apply for a job at KAP XYZ . However, the turnover rate or auditor turnover is considered high and this research will explore the reasons why many auditors resign from KAP XYZ which makes high turnover every year. The research methodology is in the form of qualitative descriptive research with data collection in the form of literature studies, observations and interviews. The selection of informants was carried out by means of purposive sampling. The results of research on what causes auditor turnover are as follows: getting attractive offers at other companies, continuing studies domestically or abroad, having careers in other fields and outside of auditing/accounting as employees or self-employed, stoppin a career due to household or other reasons family, team situation, burnout, work life balance, high salary and benefits but working long hours, working long hours and inappropriate overtime wages, overloaded workload and detailed work.*

**Keywords : Auditor, Turnover, Big Four, KAP, Causes of resignation**

### **Abstrak**

KAP XYZ merupakan salah satu Kantor Akuntan Publik (KAP) *big four* yang berlokasi di Jakarta. KAP ini merupakan salah satu yang memberikan gaji dan tunjangan tinggi jika dibandingkan dengan perusahaan atau KAP lainnya. Maka tidak salah jika banyak *fresh graduate* jurusan akuntansi banyak melamar pekerjaan di kantor ini. Namun tingkat *turnover* atau pergantian auditor tinggi. Penelitian ini akan menggali mengenai hal-hal yang menyebabkan mengapa banyak auditor yang *resign* atau mengundurkan diri dari pekerjaan di KAP XYZ yang menyebabkan *turnover* tersebut tinggi setiap tahunnya. Metodologi atas penelitian berupa penelitian deskripsi kualitatif dengan pengambilan data berupa studi literatur, observasi dan wawancara. Pemilihan informan atau responden dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Hasil dari penelitian apa yang menyebabkan *turnover* auditor adalah sebagai berikut mendapatkan penawaran menarik di perusahaan lain, melanjutkan studi ke dalam negeri atau luar negeri, berkarir di bidang lain dan di luar audit/akuntansi, berhenti berkarir karena berumah tangga atau alasan keluarga, situasi tim, *burnout*, *work life balance*, gaji dan tunjangan tinggi namun jam kerja panjang, *working long hours* dan upah dari lembur yang tidak sesuai, beban kerja overload dan dan pekerjaan detil.

**Kata Kunci : Auditor, Turnover, Big Four, KAP, Penyebab Pengunduran diri, Resign****PENDAHULUAN**

Tingkat *turnover* atau perpindahan akuntan yang bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) di Jakarta dan juga di negara lainnya termasuk tinggi. Akuntan yang bekerja di KAP biasa disebut auditor ini, di Jabodetabek kurang dari 50% diharapkan dapat bertahan selama 2 tahun (Pradana dan Salehudin 2015, Suwandi dan Insiantoro, 1999; Toly, 2001; Setiawan dan Ghozali, 2005; Daromes, 2006). Temuan lainnya di Amerika Serikat, sebelum tahun 2020, tingkat perputaran auditor adalah sekitar 15%-20% untuk firma kecil (Vozza, 2022). Fakta ini memberikan pandangan bahwa pekerjaan audit memiliki tantangan tersendiri yang berbeda dengan akuntan manajemen yang bekerja di perusahaan yang menyebabkan kecenderungan auditor untuk berhenti bekerja di KAP lebih awal di tahun-tahun pertama mereka mendapatkan pekerjaan. Observasi Peneliti yang pernah bekerja di KAP, juga memberikan pandangan ini, bahwa *turnover* di KAP sangat tinggi. Dalam 1 perekrutan auditor dalam 1 tahun di salah satu KAP *big four* (*big 4*) bisa mencapai kurang lebih 300 orang, pada tahun kedua, jumlah auditor berkurang hampir 50 persen dan pada kurun waktu kurang dari 10 tahun, auditor tersebut yang masih bekerja di tempat yang sama kurang dari 1%.

*Peak season atau musim sibuk* bagi para auditor terjadi di bulan Januari sampai dengan April setiap tahunnya. Hal ini karena *engagement* dengan klien untuk pemenuhan pelaporan pajak badan ke Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang tanggal *deadline* pelaporan terjadi di tanggal 30 April setiap tahun. Perusahaan klien auditor akan menyerahkan laporan keuangan yang sudah diaudit oleh auditor yang disertai dengan laporan opini auditor independen ke DJP. Tingkat pekerjaan auditor di Indonesia juga semakin bertambah ketika perusahaan yang diaudit adalah perusahaan yang *listing* di Bursa Efek Indonesia (BEI) yang laporan keuangannya wajib diserahkan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan diumumkan kepada masyarakat pada akhir bulan ketiga setelah tanggal laporan keuangan tahunan, secara umum biasanya pada tanggal 31 Maret setiap tahunnya.

Ketika melakuka pekerjaannya auditor berpegang pada standar auditing yang ditetapkan oleh Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI). Terdapat standar auditing yang terdiri dari standar umum, standar pekerjaan lapangan dan standar pelaporan. Namun demikian penjabaran secara terperinci dan praktek atas daftar pekerjaan auditor masih banyak lagi. Terutama jika KAP terkait dengan KAP afiliasi global ada pekerjaan administrasi yaitu *paperwork* berupa dokumentasi di atas kertas dan aplikasi *online* yang harus dipenuhi karena standar prosedural internal KAP secara global. Jadi tidak berhenti pada komitmen pekerjaan kepada klien namun juga kepada internal KAP sendiri terutama karena KAP ingin mutu atas kualitas audit terjaga sehingga terdapat hal-hal yang harus dikerjakan.

Berdasarkan latar belakang di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah apa penyebab dari *turnover* auditor eksternal di salah satu KAP *big four* di Indonesia.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apa saja penyebab *turnover* auditor di KAP XYZ dengan diketahui penyebabnya maka perbaikan atas penyebab *turnover* tersebut dapat ditanggulangi sehingga profesi auditor akan terus tumbuh.

## KAJIAN PUSTAKA

### *Grounded Theory – Teori Kebutuhan Maslow*

Tingkat hirarki kebutuhan Maslow (Maslow A. H, 1956) adalah teori motivasi yang meliputi 5 tingkat model kebutuhan manusia. Maslow menyatakan bahwa orang termotivasi untuk mendapatkan kebutuhan tertentu dan bahwa beberapa kebutuhan diutamakan atas kebutuhan lainnya. Kebutuhan kita yang paling mendasar adalah kebutuhan fisik yang terkait kelangsungan hidup, dan inilah yang akan menjadi hal pertama yang memotivasi perilaku kita. Setelah level itu terpenuhi maka pemenuhan level berikutnya adalah yang memotivasi kita, dan seterusnya. Model lima tahap ini dapat dibagi menjadi kebutuhan defisiensi dan kebutuhan pertumbuhan (Friedlander, 1964)

Teori hierarki kebutuhan Maslow menyatakan ada 5 dalam kebutuhan dalam setiap diri manusia. Sebagaimana dikutip langsung menurut Hamner dan Organ (2015) dalam Tri Andjarwati (2015), diantaranya :

- 1) Kebutuhan Fisiologis  
Kebutuhan akan makanan, air, seks dan tempat perlindungan
- 2) Kebutuhan Rasa aman  
Perlindungan terhadap bahaya, ancaman, dan jaminan keamanan. Perilaku yang menimbulkan ketidakpastian berhubungan dengan kelanjutan pekerjaan atau yang merefleksikan sikap dan perbedaan, kebijakan administrasi yang tidak terduga akan menjadi motivator yang sangat kuat dalam hal rasa aman pada setiap tahap hubungan kerja.
- 3) Kebutuhan Sosial  
Memberi dan menerima cinta, persahabatan, kasih sayang, harta kepemilikan, pergaulan, dukungan. Jika dua tingkat kebutuhan pertama terpenuhi seseorang menjadi sadar akan perlunya kehadiran teman.
- 4) Kebutuhan Harga Diri  
Kebutuhan akan prestasi, kecukupan, kekuasaan, dan kebebasan. Intinya hal ini merupakan kebutuhan untuk kemandirian atau kebebasan. Status, pengakuan, penghargaan, dan martabat. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan harga diri.
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri  
Kebutuhan untuk menyadari kemampuan seseorang untuk kelanjutan pengembangan diri dan keinginan untuk menjadi lebih dan mampu untuk menjadi orang.

*Grounded Theory - Teori 2 Faktor (Motivation Hygiene Theory)*

Teori motivasi yang dikemukakan Herzberg terkait di dalam organisasi terkait dengan kepuasaan kerja menyimpulkan bahwa kesan dan ketidakpuasan itu, merupakan hasil 2 faktor yang berbeda (Herzberg et. al, 2005). Herzberg mengelompokkan kebutuhan menjadi 2 faktor, yaitu *hygiene factor* dan *motivator factor*.

*Hygiene factor* atau faktor ketidakpuasaan adalah faktor yang terkait dengan kebutuhan dasar manusia dalam hal ini karyawan (auditor). Jika *hygiene faktor* ini tidak terpenuhi maka karyawan akan mengalami kekecewaan. *Hygiene factor* ini tidak akan memotivasi seseorang lebih tinggi lagi supaya dia bekerja lebih baik lagi. Namun harus tetap ada untuk menahan karyawan akan berada terus di dalam lingkungan perusahaan. *Hygiene factor* ini diantaranya kebijakan perusahaan yang tidak adil, supervisor yang tidak adil, tempat kerja yang tidak nyaman, ketidakadilan terkait gaji, ancaman terhadap status dan keamanan (Herzberg, 2006).

Faktor kedua yaitu *motivator factor* atau faktor pemuas, inilah yang membuat karyawan tumbuh, karyawan bekerja termotivasi. Dengan adanya motivasi karyawan akan bekerja lebih giat, lebih produktif. *Motivator factor* diantaranya adalah pengakuan prestasi, kemajuan karir, promosi, tantangan, fleksibilitas kerja (Herzberg, 2006).

### 1. Profesi

Menurut Kamus Bahasa Indonesia, profesi yaitu salah satu bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (ketrampilan, kejuruan, dan sebagainya) tertentu. Menurut sosiologi klasik mengenai teori profesi menurut Parsons, 1954 : Goode 1957 dan Hughes 1963 dalam A.Aranya et al (1981), masyarakat memberikan, kekuatan dan prestis kepada profesi karena profesi memiliki kerangka keilmuan yang menghubungkan pusat kebutuhan dan nilai dari sistem sosial. Menurut Brante dalam (Davidsson, Oscar & Falck, 2001) untuk menjadi auditor, pendidikan akademik diperlukan dan *title*-nya menjadi status sosial. Tanggung jawab utamanya adalah untuk menanggulangi ketidakpastian dan menciptakan kepercayaan karena sifatnya yang ahli independen dan merupakan negosiator dari ilmu pengetahuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa auditor merupakan profesi.

Dalam kaitannya dengan profesi akuntan, menurut A. Aranya et al, (1981) juga menyatakan profesi akuntan berbeda dari profesi yang ada di publik. Profesi akuntan terutama melayani keinginan pihak ketiga dibandingkan pihak kedua yaitu klien, dan akuntan sering berhadapan dengan konflik permintaan dengan tanggung jawab. Hal yang demikian itu, menyebabkan kondisi stres dan tekanan yang akan berkontribusi menimbulkan penilaian yang tidak tepat dan ujungnya adalah kesalahan audit. Menurut (Kusuma S, 2017) profesi sebagai auditor dituntut untuk dapat menyelesaikan penugasan yang kompleks, yang menyebabkan auditor berpotensi mengalami *role stress*.

### 2. Auditing

Menurut Arens, Alvin A. , Elder, Randal J., Beasley (2012) auditing adalah pengumpulan dan evaluasi bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan derajat kesesuaian antara informasi itu dan kriteria yang ditetapkan. Sedangkan menurut Sukrisno Agoes (2004), auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

Sebagaimana dalam SPAP (Standar Profesional Akuntan Publik) SA Seksi 110 mengenai tanggung jawab dan fungsi auditor independen, tujuan audit atas laporan keuangan oleh auditor independen pada umumnya adalah untuk menyatakan pendapat tentang kewajaran, dalam semua hal yang material, posisi keuangan, hasil usaha, perubahan ekuitas, dan arus kas sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.

Benang merah yang bisa diambil dari 3 kutipan tersebut adalah bahwa auditing terkait dengan penelitian terhadap informasi dan kriteria yang ditetapkan, dilakukan oleh pihak independen dan terdapat hasil akhir sebagaimana terkait dengan informasi tersebut wajar atau tidak. Auditing yang relevan dengan penelitian ini adalah audit laporan keuangan.

### 3. Standar Audit

Dalam melakukan pekerjaannya auditor independen harus bersikap profesional, maksudnya dalam segala kegiatannya berkaitan tugas audit harus mengikuti standar yang ditetapkan oleh IAPI. Standar Audit (SA) 150 mengenai Standar Auditing mengatakan bahwa standar merupakan kriteria atau ukuran mutu kinerja baik dalam mencapai tujuan suatu prosedur audit.

Di dalam Standar Auditing SA Seksi 150, standar auditing terbagi tiga. Standar tersebut yaitu standar umum, standar pekerjaan lapangan, dan standar pelaporan. Sebagaimana di dalam SPAP berikut adalah butir dari tiap-tiap standar :

#### a. Standar Umum

- 1) Audit harus dilaksanakan oleh seorang atau lebih yang memiliki keahlian dan pelatihan teknis yang cukup sebagai auditor.
- 2) Dalam semua hal yang berhubungan dengan perikatan, independensi dalam sikap mental harus dipertahankan oleh auditor.
- 3) Dalam pelaksanaan audit dan penyusunan laporannya, auditor wajib menggunakan kemahiran profesionalnya dengan cermat dan seksama.

#### b. Standar Pekerjaan Lapangan

- 1) Pekerjaan harus direncanakan sebaik-baiknya dan jika digunakan asisten harus disupervisi dengan semestinya.
- 2) Pemahaman memadai atas pengendalian intern harus diperoleh untuk merencanakan audit dan menentukan sifat, saat, dan lingkup pengujian yang akan dilakukan.
- 3) Bukti audit kompeten yang cukup harus diperoleh melalui inspeksi, pengamatan, permintaan keterangan, dan konfirmasi sebagai dasar memadai untuk menyatakan pendapat atas laporan keuangan yang diaudit.

c. Standar Pelaporan

- 1) Laporan auditor harus menyatakan apakah laporan keuangan telah disusun sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.
- 2) Laporan auditor harus menunjukkan atau menyatakan, jika ada, ketidakkonsistensi dalam penerapan prinsip akuntansi dalam penyusunan laporan keuangan periode berjalan dibandingkan dengan penerapan prinsip akuntansi tersebut dalam periode sebelumnya.
- 3) Pengungkapan informatif dalam laporan keuangan harus dipandang memadai, kecuali dinyatakan lain dalam laporan auditor.
- 4) Laporan auditor harus memuat suatu pernyataan pendapat mengenai laporan keuangan secara keseluruhan atau suatu asersi bahwa pernyataan demikian tidak dapat diberikan. Jika pendapat secara keseluruhan tidak dapat diberikan, maka alasannya harus dinyatakan. Dalam hal nama auditor dikaitkan dengan laporan keuangan, maka laporan auditor harus memuat petunjuk yang jelas mengenai sifat pekerjaan audit yang dilaksanakan, jika ada, dan tingkat tanggung jawab yang dipikul oleh auditor.

Ketiga standar tersebut di atas harus dipatuhi oleh KAP-KAP yang ada di Indonesia. Pengejawantahannya dapat dilihat pada aktivitas KAP sehari-hari. Selain standar diperuntukkan untuk ketertiban berjalannya praktik audit sehari-hari namun juga untuk mencapai mutu kualitas pekerjaan dari profesi auditor.

4. Tim Auditor

Dalam suatu perikatan audit, auditor bekerja di dalam suatu tim dikarenakan pekerjaan lapangan auditor banyak dan beragam. Misalnya saja di dalam suatu tim auditor berdasarkan terdiri dari :

- 1) *Staff Assistant* dengan pengalaman 0-2 tahun. *Staff assistant* ini melakukan banyak pekerjaan detail.
- 2) *Senior in-charge* dengan pengalaman auditor dengan pengalaman 2-5 tahun. Sebagai koordinator dan bertanggung jawab terhadap audit pekerjaan lapangan, termasuk supervise dari pekerjaan staf.
- 3) *Manager dengan pengalaman* 5-10 tahun. Manager membantu pembuatan rencana dan mengatur audit, mereview pekerjaan senior in charge dan mengatur hubungan dengan klien. Manager bertanggung jawab dari satu perikatan dalam satu waktu.
- 4) *Partner* dengan pengalaman mengaudit lebih dari 10 tahun. *Partner* me-review semua pekerjaan audit dan terlibat dalam semua keputusan strategis dari audit. Partner merupakan pemilik dari firma KAP dan bertanggung jawab dalam jalannya audit dan melayani klien (Arens, Alvin A. , Elder, Randal J., Beasley, 2012)

5. **Auditor Turnover**

Pengertian auditor *turnover* dalam kamus Oxford adalah tingkat dimana pegawai meninggalkan Perusahaan dan digantikan oleh pegawai lainnya. Mecy dan Mirvis (1976) dalam (NJAU, 2013) menyatakan bahwa *turnover* pegawai adalah segala sesuatu yang keluar dari batasan organisasi,

hal ini menyangkut keluar secara *voluntary* atau *involuntary*. *Voluntary* atau sukarela di sini adalah dari keinginan auditor KAP tersebut, sedangkan *involuntary* karena pemecatan oleh organisasi. Namun hal itu tidak termasuk pergerakan di dalam organisasi karena adanya posisi yang mubazir atau berlebih. Pada penelitian ini adalah *auditor turnover* yang disebabkan karena pengunduran diri atau *resign*-nya auditor.

#### 6. KAP *Big Four*

Kantor akuntan publik yang terbesar di dunia terdiri dari 4 KAP diantaranya Deloitte, EY, PwC dan KPMG (Arens, Alvin A. , Elder, Randal J., Beasley, 2012). Dikatakan *big four* atau 4 terbesar, karena KAP ini merupakan jaringan layanan jasa terbesar di dunia dan terdapat hampir di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. KAP ini dikategorikan *big four* karena keempatnya sama dalam ukuran, dan sama menyediakan jasa layanan yaitu terutama audit asuransi juga konsultasi kepada perusahaan, diantaranya jasa konsultasi pajak, konsultasi manajemen, *corporate finance*, *IT assurance*, *audit forensic*, juga firma hukum.

Selain itu, dalam kaitannya dengan *revenue* dan jumlah pekerja termasuk yang paling banyak. *Revenue* diestimasikan kelompok *big Four* ini secara total dunia menguasai 67% pangsa pasar dunia akuntansi pada tahun 2012, sementara sisanya dibagi diantara KAP menengah lainnya misalnya RSM, BDO, Crowe Global, Grant Thornton (Fleming, 2014). Terkait pegawai secara total seluruh dunia pada 2022 adalah sekitar 1 juta lebih karyawan, diantara jumlah karyawan dari masing KAP *big four* yaitu Deloitte 411.951 orang (Deloitte, 2022); PwC 328.000 orang (PwC, 2022); EY 365.399 orang (EY, 2022) dan KPMG 265.000 orang (KPMG, 2022)

### METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2012) penelitian kualitatif mengkaji perspektif dengan strategi-strategi bersifat interaktif dan fleksibel. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut pandang partisipan. Dengan demikian arti atau pengertian penelitian kualitatif tersebut adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah apabila Peneliti menggunakan instrumen kunci. Penelitian kualitatif Pandoyo & Moh.Sofyan (2018) adalah penelitian yang tidak menggunakan model-model matematik, statistik, atau komputer. Proses penelitian dimulai menyusun asumsi dasar dan aturan berpikir yang akan digunakan dalam penelitian. Menurut Danim dalam Pandoyo, penelitian kualitatif percaya bahwa, kebenaran adalah dinamis dan dapat ditemukan hanya melalui penelaahan terhadap orang-orang melalui interaksinya dengan situasi sosial mereka. Teknik pengumpulan data adalah menggunakan metode wawancara, observasi, studi kepustakaan serta dokumentasi.

Selain itu untuk pemilihan sampel informan yang akan diwawancara, Peneliti menggunakan *purposive sample*. *Purposive sample* menurut (Turner, 2020) adalah teknik pengambilan sampel yang digunakan ketika Peneliti sudah mempunyai target individu dengan karakteristik yang sesuai dengan penelitian. Menurut Sugiyono (2017) merupakan teknik pengambilan data dengan menentukan sampel yang sudah dipertimbangkan.

### Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan fakta, kepercayaan, perasaan, keinginan dan sebagainya yang diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian (Rozalia, 2015)

Wawancara yang dilakukan Peneliti adalah kepada auditor yang masih bekerja di KAP, mempunyai posisi sebagai atasan pada level posisi puncak yaitu partner serta mantan auditor KAP XYZ , yaitu orang yang sudah berhenti bekerja sebagai auditor yang kemudian bekerja di tempat lain yang berjumlah 10 orang. Mantan auditor ini ketika bekerja terakhir kali mulai dari level staf sampai dengan manajer.

Wawancara dengan level partner dimaksudkan karena di level ini ia sudah mendengar dari senior dan stafnya alasan *resign* (mengundurkan diri) dari KAP XYZ sehingga bisa menyimpulkan alasan *resign* tersebut dan memberikan *point of view* yang berbeda.

Wawancara dengan manajer, senior dan staf ex auditor KAP XYZ adalah untuk saling meng-*crosscheck* pernyataan alasan mengapa mereka *resign* dari KAP XYZ dan dibandingkan dengan pernyataan partner. Peneliti juga mendengar terkait informasi bahwa yang diungkapkan oleh para staf dan senior ketika ditanyakan oleh atasan mereka (manajer ataupun partner) ketika dahulu resign, jawaban yang diutarakan berbeda dengan fakta mengapa mereka resign. Dengan kata lain ada hal-hal yang tidak tersampaikan kepada atasan mungkin karena para mantan auditor ini enggan berterus terang ataupun tidak berani mengungkapkan alasan yang sebenarnya atau ada hal personal yang jika diungkapkan akan memberikan dampak negatif, atau hal lainnya. Untuk mendapatkan jawaban yang utuh maka wawancara ini diperlukan dari kedua sisi.

### **Observasi**

Observasi merupakan teknik dalam mengumpulkan data kualitatif dengan melakukan pengamatan secara langsung di lapangan atau lingkungan penelitian. Menurut Sugiyono (2019) observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi juga tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain. Melalui kegiatan observasi Peneliti dapat belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut. Peneliti pernah menjadi auditor KAP XYZ dan menerima informasi di lapangan mengapa banyak diantara auditor tersebut mengundurkan diri.

### **Studi kepustakaan**

Menurut Mestika Zed (2004), studi pustaka atau kepustakaan dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian. Peneliti mencari informasi dasar dan pendapat secara tertulis yang akan digunakan untuk membandingkan teori dengan praktik di lapangan. Pencarian informasi data sekunder dari buku-buku *textbook*, perambanan via situs jaringan, membaca berbagai literatur, seperti jurnal terbaru hasil penelitian terdahulu, serta sumber-sumber lain yang relevan

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Keadaan dan Situasi KAP XYZ**

#### **1. Tim Auditor**

Pada prakteknya struktur di KAP XYZ sedikit berbeda yang diungkapkan Arens dengan adanya perluasan dalam tataran masing-masing level. Struktur di KAP XYZ terdiri dari (mulai tingkatan paling bawah ke atas) adalah, auditor tahun pertama, asisten, senior tingkat 1, senior tingkat 2,

senior tingkat 3, senior tingkat 4, level manajer, yang terdiri dari level manajer 1, level manajer 2, kemudian manajer senior 1, dan manajer senior 2, dan terakhir tingkatan partner.

Tim auditor setiap perikatan akan tergantung dengan besar atau kecil perusahaan yang diaudit serta kompleksitas dari perusahaan yang diaudit. Semakin besar perusahaan serta kompleksitasnya maka tim audit juga semakin besar dan sebaliknya jika perusahaan kecil dan tidak terlalu kompleks tim audit juga kecil.

Misalnya perusahaan klien adalah merupakan perusahaan besar yang listing di Bursa Efek Indonesia, maka tim auditnya juga besar. Tim audit akan terdiri dari partner, senior manajer, manajer, beberapa orang senior dan beberapa junior auditor (auditor tahun pertama). Jika perusahaan yang diaudit tidak besar dan tidak kompleks maka, tim auditnya terdiri dari partner, manajer, 1 senior dan 1 junior auditor.

Jika tim ini bekerja di lapangan maka akan terlihat efektivitas dan efisiennya pekerjaan lapangan mereka. Jika kekurangan personil biasanya pekerjaan dilakukan dengan menambah jam lembur untuk mengejar tenggat waktu target selesai pekerjaan.

## 2. *Peak Season* atau Musim Sibuk

*Peak season* atau musim sibuk ini biasanya terjadi pada bulan Januari sampai dengan Juni. Jumlah jam kerja sehari yang biasanya 8 jam, pada *peak season* ini biasanya tim audit akan lembur. Waktu lembur dihitung setelah jam normal antara 2 sampai dengan 12 jam sehari. Sehingga terdapat tim audit yang menginap di kantor klien atau kantor KAP XYZ untuk menyelesaikan pekerjaannya. Terutama ketika akan me-finalisasi angka laporan keuangan *audited* atau untuk masa reporting yaitu masa penyusunan laporan keuangan auditor independen.

Hal ini terjadi ketika perusahaan biasanya meminta audit laporan keuangan yang nantinya akan digunakan untuk keperluan pelaporan pajak penghasilan kepada Dirjen Pajak, penyerahan laporan keuangan yang sudah diaudit terjadi pada bulan April. Jika perusahaan termasuk perusahaan yang listing di Bursa Efek Indonesia maka pelaporan kepada Otorita Jasa Keuangan (OJK) terjadi pada bulan Maret. Dan jika auditor mengerjakan sejumlah klien maka waktunya akan terjadi bersamaan maka kesibukan para auditor akan bertambah untuk memenuhi seluruh perikatan tersebut.

Titik inikah yang menjadi sentral mengapa auditor harus melakukan pekerjaan auditnya secara professional dengan cermat dan seksama dan memenuhi tenggat waktu penyelesaian audit yang harus tepat waktu, karena perusahaan ingin menyampaikan laporan keuangan yang telah diaudit kepada pihak regulator tepat waktu untuk keperluan pajak pada tanggal 30 April dan sebelumnya kepada OJK pada tanggal 31 Maret. Jika terlewati akan terkena denda material dan terdapat juga efek non material lainnya.

## 3. *Senior Auditor-in-charge*

Pada KAP XYZ pekerjaan lapangan banyak bertumpu pada *senior auditor in-charge*. Senior ini bertanggung jawab terhadap jalannya audit lapangan perusahaan klien. Senior biasanya sudah berpengalaman audit lebih dari 3 tahun. Biasanya *senior in-charge* akan bertanggung jawab pada minimal lebih dari 1 klien pada waktu yang bersamaan. Peneliti pernah mendapati ada *senior in-charge* yang memegang lebih dari 10 klien dalam waktu bersamaan.

Kebanyakan pengunduran diri atau *resign* sebagai auditor adalah ketika mereka menjabat *senior in-charge* ini.

4. Implementasi standar audit dalam praktik pekerjaan lapangan dan standar pelaporan Standar Auditing SA Seksi 150 merupakan panduan auditor dalam menjalankan tugasnya. Secara garis besar terdiri dari 3 standar, yaitu standar umum, pekerjaan lapangan dan pelaporan. Di KAP XYZ yang dimaksud subjek penelitian ini, ketiga standar tersebut diimplementasikan di setiap perikatan menurut observasi Peneliti ketika menjadi auditor di tempat tersebut.

Secara garis besar diantaranya adalah :

- 1) Merencanakan tim audit dan perencanaan pekerjaan prosedur audit
- 2) Melakukan prosedur pemahaman memadai atas pengendalian internal dan audit dengan mengambil bukti-bukti audit dengan prosedur yang sudah ditetapkan oleh standar audit
- 3) Jika pekerjaan audit sudah selesai dan dapat memfinalisasi hasil akhir, maka sudah dapat membuat laporan auditor independent.

5. Pekerjaan pendukung lainnya

Di KAP XYZ ini, selain pekerjaan utama mengaudit klien, maka ada pekerjaan *supporting* lainnya, seperti membuat *time sheet* untuk menghitung jumlah waktu kerja dalam pekerjaan yang akan digunakan sebagai basis perhitungan gaji dan lembur. Di KAP XYZ, sudah ada *software* yang mendukung perhitungan *working hours* untuk waktu standar bekerja dan waktu lembur. Seluruh karyawan membuat *time sheet* setiap minggu, yang ditandatangani oleh atasan karyawan tersebut. Sistem pendukung lainnya pada KAP XYZ ini, terdapat *software* yang mendukung kegiatan auditing serta pendokumentasian hal-hal yang bersifat administratif. Para auditor di KAP tersebut sudah diberi pelatihan terkait implementasi sistem/*software* sehingga *deployment* sistem juga sudah dipahami dan tersebar di kalangan auditornya.

## 6. Penyebab *resign* yang memicu *turnover* auditor

Dari hasil wawancara mengenai alasan mengapa banyak auditor yang melakukan *resign* sehingga *turnover* di KAP XYZ terjadi setiap tahunnya. Hasilnya terdapat 2 bagian, pertama pernyataan yang diutarakan partner A dan para mantan auditor dan yang kedua pernyataan yang hanya diutarakan mantan auditor saja.

Pernyataan yang diutarakan oleh partner A bila dibandingkan dengan pernyataan para mantan auditor ini bisa jadi sama dan ada pula yang berbeda. Dikarenakan wawancara ini dilakukan kepada partner dan para mantan auditor secara individual dan tidak berada di tim yang sama ketika mereka masih bekerja di KAP XYZ, sehingga hasil wawancara yang dikumpulkan bervariasi. Di dalam sub pembahasan dipaparkan alasan mengapa para auditor *resign* sehingga menyebabkan *turnover* auditor di KAP XYZ.

## Pembahasan Hasil Penelitian – Penyebab Turnover Auditor

### Pernyataan Partner dan mantan auditor yang sama

1. Mendapatkan penawaran menarik di perusahaan lain.

Menurut Partner A, alasan utama para auditor *resign* adalah para auditor ini mendapatkan penawaran yang lebih menarik di perusahaan lain dibandingkan jika bekerja di KAP XYZ. Penawaran ini bisa jadi berupa bentuk material, seperti gaji yang lebih tinggi, bonus dan benefit lainnya. Misalnya karena gaji yang diterima akan lebih besar di perusahaan lain dibandingkan di KAP XYZ. Bonus setahun akan dapat lebih banyak di perusahaan lain, mendapatkan jatah kendaraan bermotor ataupun hal lainnya yang dianggap lebih menarik ketimbang bekerja di KAP XYZ

Sedangkan menurut beberapa mantan auditor yang Peneliti wawancara juga menyatakan pernyataan yang sama, mereka *resign* karena alasan bentuk materi seperti mendapatkan penghasilan yang lebih di perusahaan lain dan juga mendapatkan tunjangan yang lebih menarik.

Selain faktor material, seperti gaji, bonus dan benefit lainnya. Mantan auditor ini juga lebih meyakini jika pindah ke perusahaan lain mereka akan mendapat banyak kesempatan untuk meningkatkan karir mereka, mendapatkan *challenge* atau tantangan, dengan banyak variasi pekerjaan dan tanggung jawab yang lebih dari sebelumnya, yang nantinya akan meningkatkan karir secara tunjangan dan jabatan. Dari fakta yang ada beberapa auditor yang berpengalaman di Kantor KAP XYZ dan kemudian *resign* telah menempati beberapa jabatan strategis di perusahaan seperti menjadi supervisor atau manajer ataupun direktur di Perusahaan.

## 2. Melanjutkan studi dalam negeri dan luar negeri

Kemudian, menurut Partner A, alasan lain auditor *resign* adalah keinginan para auditor tersebut untuk melanjutkan studi S2 di dalam negeri ataupun luar negeri. Secara umum KAP XYZ menerima para lulusan baru atau *fresh graduate* menjadi auditor mereka. Para auditor ini biasanya sudah mempunyai rencana hidup untuk melanjutkan studi setelah bekerja di KAP. Di KAP XYZ pun terdapat program *study leave* yaitu program yang memperbolehkan bagi para auditor untuk melanjutkan studinya dan kemudian kembali lagi ketika sudah selesai dari program studinya. Namun ada juga yang setelah selesai studinya tidak kembali ke KAP XYZ namun bekerja di tempat lain.

Sedangkan menurut mantan auditor, pernyataan ini sama dinyatakan. Alasan mereka *resign* karena akan melanjutkan studi S2 setelah beberapa tahun menjadi auditor. Dengan pengalaman bekerja menjadi auditor, ini akan memberikan pandangan yang luas mengenai akuntansi dan dunia bisnis dan pengalaman yang dapat digunakan ketika mereka kembali ke kampus.

## 3. Berkarir di bidang lain dan di luar audit/akuntansi

Alasan yang diungkapkan Partner A adalah keinginan auditor untuk berkarir di bidang lain di luar audit atau bidang akuntansi, bisa jadi sebagai pegawai atau melakukan wiraswasta atau profesi lainnya. Peneliti juga setuju dengan pernyataan ini, beberapa auditor ada yang *resign* karena ada yang memulai profesi baru seperti menjadi *make up-artist*, pramugari, bahkan pemuka agama seperti pastur serta hal lainnya. Hal tersebut berawal dari *passion* masing-masing auditor yang memang memulai pendidikan formal pada jurusan akuntansi kemudian mengambil keputusan untuk menjalani cita-citanya.

Pernyataan dari mantan auditor juga sama, mereka mempunyai *timeline* perencanaan hidup yaitu menjalani *passion* yang diinginkan setelah mencoba pekerjaan auditor, namun setelah dirasakan sepertinya sudah cukup bekerja di KAP XYZ, mereka mulai menjalani *passion*-nya seperti menjadi wiraswastawan, bekerja di tempat lain yang diinginkan, dan sebagainya.

#### 4. Berhenti berkarir karena berumah tangga atau alasan keluarga

Alasan lainnya menurut Partner A adalah keputusan auditor untuk berhenti berkarir karena auditor tersebut memulai fase kehidupan selanjutnya untuk berumah tangga. Mereka ini ingin berfokus untuk menjalani kehidupan pribadinya tanpa ingin diganggu oleh kesibukan audit yang jam kerjanya terkadang tidak menentu.

Menurut mantan auditor, mereka mempunyai alasan yang sama yaitu pertimbangan karena keluarga yang khawatir anaknya yang bekerja sebagai auditor sering pulang malam karena lembur. Orang tua sering juga belum tidur, karena menunggu anaknya pulang. Kemudian hal lainnya, jika sudah berkeluarga akan terdapat konflik di keluarga karena jam kerja yang panjang, misalnya terdapat konflik kepentingan antara peran orang tua-anak, suami-istri dengan peran sebagai auditor.

#### 5. Situasi Tim

Pernyataan Partner A mengenai alasan auditor *resign* dari KAP XYZ adalah mengenai situasi tim audit. Situasi tim merupakan keadaan suatu tim dalam suatu perikatan, terkait juga di sini hubungan antara sesama anggota tim. Tim audit dapat berubah-ubah sesuai dengan perikatannya. Biasanya 1 partner di KAP XYZ mempunyai *senior manager* atau *manager* yang bertanggung jawab terhadap audit suatu perikatan, dan di bawah manager ini terdapat *senior in-charge* yang bertanggung jawab terhadap jalannya audit lapangan, ada juga senior lainnya yang membantu dan juga junior auditor. Jumlah dalam suatu tim tergantung besar dan kompleksitas perikatan perusahaan yang diaudit. Situasi tim dapat sangat mendukung jalannya pekerjaan audit ketika nyaman bagi para auditornya atau sebaliknya jika tidak nyaman, maka itu sangat berpengaruh bagi proses audit lapangan. Suasana kerja menjadi sangat nyaman atau tidak karena situasi tim. Tim dapat menjadi kompak dan tidak kompak karena hal ini, karena mereka akan bersama-sama dalam waktu yang panjang dengan timnya.

Berikut ini adalah pernyataan Partner A mengapa auditornya banyak yang *resign* karena alasan situasi tim :

- 1) Jumlah personil di dalam tim audit kurang padahal beban pekerjaan banyak.
- 2) Jumlah personil tim audit cukup, namun auditor ini tidak bisa mengikuti kecepatan kerja seluruh anggota tim, sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak efektif dan lambat.
- 3) Supervisor atau atasannya (*senior/senior in-charge* terhadap auditor junior, atau manajer terhadap keseluruhan anggota tim) kurang menghargai anggota tim audit dan supervisor ini bukanlah tipe *coaching* atau mentor yang mengajarkan timnya mengenai hal-hal yang belum diketahui oleh tim sehingga jika ada kasus yang sulit ditangani oleh auditor, supervisor tidak membantu.

Para mantan auditor juga menyatakan terkait situasi tim, namun dengan alasan yang berbeda, diantaranya :

- 1) Tim audit sering berubah dan selalu terdapat junior baru. Hal ini menyebabkan senior yang bertanggung jawab terhadap junior baru ini, akan selalu mengajarkan hal-hal terkait dengan prosedur audit, situasi kantor dan klien. Padahal terkadang senior harus berfokus kepada pekerjaan audit mereka, namun fokusnya terpecah karena me-mentor junior baru yang berganti setiap tahun
- 2) Tidak berkembang di tim tersebut. Terkadang seorang auditor bisa mendapat tempat di tim, yang tidak memperhatikan pertumbuhan karir bawahannya, atau tidak ada dialog yang terbuka antara staf dengan supervisornya, ini menyebabkan karirnya terhambat padahal auditor ingin bekerja sesuai deskripsi pekerjaannya. Terkait pula dengan prosedur audit yang tidak diajarkan langsung oleh supervisor hal ini menyebabkan kekecewaan pada auditor tersebut.
- 3) Supervisor atau atasannya kurang menghargai. Hal ini merupakan pernyataan yang sama yang disebutkan oleh Partner A. Terkadang ada kejadian dimana auditor sudah bekerja sesuai dengan instruksi atasannya bahkan lembur, namun penilaian dari atasan tidak sesuai ekspektasi auditor bahkan mungkin ditambahkan dengan perilaku lisan atau verbal yang dirasa melecehkan. Hal ini timbul rasa kecewa sampai akhirnya memutuskan untuk *resign*, karena kejadian yang berulang.
- 4) Atasan tidak mengikuti prosedur KAP XYZ. Prosedur bisa berupa hal seperti penggunaan *software*, metodologi baru, peraturan baru, dan hal lainnya. Hal ini terkait dengan ekspektasi auditor untuk dapat mengikuti prosedur yang ditetapkan KAP XYZ terkait operasional pelaksanaan audit. Atasan tidak mengikuti prosedur KAP XYZ, padahal auditor membutuhkan pengalaman terkait praktek prosedur tersebut, yang nantinya auditor akan mendapatkan ilmu, pengalaman terkait hal itu untuk kemudian hari bisa dimanfaatkan bagi peningkatan karirnya. Atasan akan memberikan argumentasi yang berbeda jika auditor berupaya melakukan prosedur baru tersebut, dan timbul kekecewaan dari diri auditor.
- 5) Karakter atasan yang tidak memimpin bawahan . Auditor merasa ia bekerja sendirian, karena ada kasus-kasus audit yang membutuhkan diskusi dengan atasan untuk mengambil keputusan. Auditor yang baru saja bergabung dengan tim tersebut dan belum berpengalaman menjadi kesulitan sehingga lambat laun merasa kecewa, demotivasi dan memutuskan *resign*.
- 6) Atasan terlalu *demanding* dan tidak menentu. Atasan kadang memberikan instruksi-insruksi yang tidak relevan dengan pekerjaan audit, sehingga deskripsi pekerjaan yang diinstrusikan menjadi tidak tercapai. Padahal tanpa tambahan pekerjaan tersebut audit dirasakan sudah menyulitkan, sehingga auditor merasa kecewa dan *resign*.

## 6. *Burnout*

Pernyataan Partner A, mengenai auditor yang menyatakan *resign* karena *burnout* atau kelelahan. *Burnout* ini menurut Partner A, muncul karena ketidakmampuan auditor

mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya bisa jadi karena dia kurang pengalaman dengan pekerjaan auditor, namun permasalahan ini tidak terus dipecahkan oleh auditor dan berkepanjangan sehingga timbul stres. Partner A juga mengatakan kebanyakan auditor yang *burnout* adalah auditor yang baru menjalani masa kerja kurang dari setahun, mereka kemudian *resign* tanpa ada solusi terhadap masalah *burnout* nya tersebut.

Sedangkan menurut mantan auditor, pekerjaan auditor ini merupakan pekerjaan yang memberikan tingkat stres yang tinggi. Stres karena tekanan dari atasan, keterbatasan waktu dan budget, tuntutan yang berlebihan dari bawahan, keinginan yang berlebihan dari klien, prosedur audit yang rumit, pekerjaan administrasi yang banyak, waktu lembur yang berkepanjangan dan lain sebagainya. Ketika semua hal tersebut terjadi bersamaan, maka terjadi stres yang tinggi

Alasan lainnya dari auditor yang *resign* adalah lelah atau *burnout* karena telah bekerja lembur. Ia juga berkata bahwa efek lembur yang berkepanjangan dari segi fisik di kemudian hari akan menimbulkan keluhan-keluhan penyakit fisik.

### **Pernyataan dari Mantan Auditor yang tidak dinyatakan Partner**

Kemudian berikut ini adalah hal yang diungkapkan oleh para mantan auditor, mengapa mereka *resign* namun tidak dipaparkan oleh Partner A.

#### *1. Work life balance*

Menurut para mantan auditor ini, mereka membutuhkan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan mereka pribadi. Karena dianggapa terlalu banyak jam kerja lembur di hari-hari kerja (*working days*) tapi kemudian meluas menjadi kerja di hari Sabtu, Minggu bahkan tanggal merah hari Raya ini dianggap para mantan auditor sudah berlebihan. Waktu pribadi dan keluarga menjadi tidak ada, manajemen waktu dan berbagi waktu menjadi sulit, sehingga pekerjaan auditor dianggap tidak memiliki *work-life balance* dan akhirnya mereka *resign*.

#### *2. Gaji dan tunjangan tinggi namun jam kerja panjang*

Sistem penggajian dan benefit di KAP XYZ juga baik dibandingkan KAP level menengah dan bersaing juga dengan level KAP *big four*. Misalnya untuk gaji bagi auditor yang *fresh graduate* sebulan akan mendapat dalam kisaran Rp6 Juta per bulan ditambah uang lembur, mendapat asuransi kesehatan yang dapat di-reimburse penuh, ditambah bonus tahunannya juga. Hal ini membuat menarik para pegawai *fresh graduate* untuk bekerja di KAP XYZ. Namun seiring berjalannya waktu, para mantan auditor ketika sudah merasakan jam kerja yang panjang dibandingkan kerja di tempat lain seperti Perusahaan, akhirnya memutuskan untuk *resign*. Gaji tinggi dirasa kurang menjadi pertimbangan jika dibandingkan dengan jam lembur yang tidak pasti.

#### *3. Working long hours and upah dari lembur yang tidak sesuai*

Pertimbangan *resign* karena alasan waktu kerja yang panjang, jam kerja yang tidak pasti, kemudian jam lembur yang tidak dapat dibayangkan ketika *peak season* bahkan sampai

menginap berhari-hari di kantor dibandingkan dengan upah lembur yang diterima dan tidak sesuai juga menjadi alasan para auditor ini *resign* dari KAP XYZ.

Seperti pada paparan di atas bahwa para auditor KAP XYZ membuat *timesheet* untuk menghitung jam kerja waktu normal dan lembur. Pekerjaan yang secara fakta dilakukan lembur sampai dengan keesokkan hari-nya juga tidak dihitung aktual. Misalnya ada seorang auditor yang bekerja lembur. Ia bekerja dari jam 08.30 WIB sampai dengan 04.00 pagi keesokkan harinya, perhitungan pada *timesheet* yang kemudian bisa disetujui oleh supervisornya adalah hanya 12 jam (Jam kerja normal 8 jam + Jam waktu lembur berjumlah 4 jam). Hal ini yang menyebabkan ketidakadilan. Hal tersebut diakibatkan prosedur yang banyak dan detil serta *budget* klien yang terbatas, sehingga menyebabkan hitungan jam pada *timesheet* tidak aktual. Keadaan yang seperti ini menyebabkan alasan para auditor ini resign.

#### 4. Beban kerja overload dan pekerjaan sangat detil

Alasan lainnya yang diungkapkan oleh auditor adalah jumlah beban pekerjaan yang terlampaui banyak atau *overload*.

Seperti yang diungkapkan sebelumnya di atas, pekerjaan auditor di KAP XYZ, adalah pekerjaan yang terkait dengan prosedur audit juga administrasi. Untuk posisi senior yang telah berpengalaman beberapa tahun audit biasanya akan memegang beberapa klien, bisa jadi 10 lebih klien untuk waktu yang bersamaan. Atau diberikan klien yang memberikan *challenge* yang tinggi misalnya perusahaan yang listing di BEI, mempunyai struktur perusahaan yang besar, misalnya anak perusahaannya banyak kemudian auditor akan mengaudit laporan keuangan perusahaan tersebut yang terkonsolidasi, atau perusahaan sedang melakukan *corporate action*, dan sebagainya.

Kadang hal tersebut terjadi bersamaan sehingga tumpang-tindih *deadline* antara satu klien dengan yang lain. maka para senior ini harus mengorganisasikan dan *me-manage* waktunya untuk memenuhi semua *deadline* tersebut. Banyak diantara mereka yang bisa melaluinya dengan dibantu tim audit yang handal dan berpengalaman, namun ada juga yang kewalahan.

### Grounded Theory – Abraham Maslow

Beberapa alasan *turnover auditor* yang diakibatkan *resign*-nya auditor dari hasil wawancara adalah sebagai berikut : mendapatkan penawaran menarik di perusahaan lain, melanjutkan studi ke dalam negeri atau luar negeri, berkarir di bidang lain dan di luar audit/akuntansi, berhenti berkarir karena berumah tangga atau alasan keluarga. Hal tersebut sejalan dengan teori hierarki kebutuhan Maslow keempat dan kelima, yaitu kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Para mantan auditor menurut Partner A mempunyai rencana hidupnya masing-masing, bahwa setelah mereka bekerja di KAP XYZ dalam kurun waktu tertentu, mereka akan berhenti bekerja sebagai auditor, dan bekerja di perusahaan lain, atau melanjutkan studi belajar jenjang S2. Dorongan ini termotivasi karena kebutuhan harga diri atau aktualisasi diri tersebut.

### **Grounded Theory - Teori 2 Faktor (*Motivation Hygiene Theory*) terkait Auditor *Turnover resign***

Teori 2 faktor Herzberg dapat menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan para auditor *resign* dan *turnover auditor* di KAP XYZ terjadi. Jika kita lihat lagi. Menurut (Herzberg, 2006), *Hygiene factor* diantaranya kebijakan perusahaan yang tidak adil, supervisor yang tidak adil, tempat kerja yang tidak nyaman, ketidakadilan terkait gaji, ancaman terhadap status dan keamanan kerja. Sedangkan, *motivator factor* diantaranya adalah pengakuan prestasi, kemajuan karir, promosi, tantangan, fleksibilitas kerja.

Beberapa pernyataan dari para mantan auditor ini seperti, berhenti berkarir karena berumah tangga atau alasan keluarga, situasi tim, *burnout*, *work life balance*, gaji dan tunjangan tinggi namun jam kerja panjang, *working long hours* dan upah dari lembur yang tidak sesuai, beban kerja *overload* dan pekerjaan terlalu detil merupakan hal-hal yang tidak memberikan kepuasaan bagi auditor. Ketika ia bekerja di KAP XYZ, *hygiene factor* yang diungkapkan Herzberg terpenuhi dan seketika auditor memutuskan untuk *resign*. Para auditor mengalami satu atau serangkaian permasalahan di dalam KAP XYZ yang menyebabkan ketidakpuasan yang akhirnya memutuskan untuk mengundurkan diri. Herzberg menyebut bahwa terdapat ketidakadilan dalam penggajian. dan memang diantara alasan para auditor ini mengundurkan diri adalah jam kerja yang panjang namun gaji dan tunjangan tidak seimbang sehingga merasakan hal yang tidak fair jika masih bekerja di KAP XYZ. Yang lainnya, supervisor yang tidak adil bisa diartikan juga supervisor yang tidak menjalankan tugasnya, hal ini sejalan dengan alasan para auditor *resign* bahwa terdapat karakter atasan yang tidak memimpin bawahan, ataupun ketika ada kasus audit yang tidak dapat diselesaikan oleh tim nya namun tidak ada solusi dari atasan. Dan beberapa hal lainnya dari pernyataan para mantan auditor yang menyebabkan *resign*, berkaitan erat dengan teori ini dimana KAP XYZ akhirnya kehilangan auditor karena *factor hygiene* tersebut.

Para auditor yang mendapatkan faktor pemuas atau *motivator factor* di KAP XYZ akan terus bertahan bekerja di KAP XYZ sampai dengan posisi puncak seperti Partner A. Sejalan dengan teori Herzberg, karena mereka mendapatkan pengakuan prestasi, kemajuan karir, promosi, tantangan dan fleksibilitas kerja,

### **SIMPULAN**

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah dapat menjawab pertanyaan apa penyebab *turnover auditor* pada KAP *big four*, KAP XYZ ini. Dari hasil wawancara disimpulkan bahwa penyebab *turnover* tersebut karena banyak *resign*-nya auditor dengan alasan-alasan tertentu diantaranya adalah mendapatkan penawaran menarik di perusahaan lain, melanjutkan studi ke dalam negeri atau luar negeri, berkarir di bidang lain dan di luar audit/akuntansi sebagai pegawai atau wiraswastawan, berhenti berkarir karena berumah tangga atau alasan keluarga, situasi tim, *burnout*, *work life balance*, gaji dan tunjangan tinggi namun jam kerja panjang, *working long hours* dan upah dari lembur yang tidak sesuai, beban kerja *overload* dan pekerjaan detail.

Hasil kesimpulan ini didasari dari wawancara 1 orang partner KAP XYZ dan 10 orang mantan auditor KAP XYZ, sehingga dapat dimunculkan pernyataan alasan para auditor ini mengundurkan diri. Pemaparan dalam penelitian ini dengan cara membagi kelompok pernyataan dari pernyataan yang sama dari 1 partner tersebut dan para mantan auditor dan pernyataan yang datang dari mantan auditor saja. Hal ini hendak menunjukkan persepsi dari masing-masing pihak sehingga pada akhirnya dapat memberikan solusi perbaikan.

### **Keterbatasan Penelitian**

#### **1. Keterbatasan teknis**

Sesuai dengan penulisan penelitian yang menggunakan metodologi kualitatif deskriptif yang menggunakan wawancara, data hasil wawancara harus dapat representatif, objektif dan relevan serta tidak bias. Jika Peneliti salah memilih responden, maka Peneliti akan mendapat data dari responden yang tidak representatif, tidak kompeten dan hasil kesimpulan penelitian bisa tidak akurat.

#### **2. Keterbatasan Waktu**

Peneliti telah menyusun lini masa proses penelitian secara sistematis untuk memenuhi target penyelesaian penelitian. Termasuk diantaranya adanya jadwal wawancara kepada para responden (para mantan auditor). Dikarenakan *deadline* penyelesaian yang ketat, proses wawancara menjadi kurang maksimal karena responden tidak memiliki cukup waktu untuk menjawab pertanyaan, ataupun terlibat dalam wawancara sehingga akhirnya Peneliti harus mencari target responden yang baru sehingga mengulur waktu.

#### **3. Keterbatasan responden yang menjadi target wawancara.**

Peneliti telah mempersiapkan rencana wawancara, diantaranya termasuk siapa saja yang menjadi target wawancara dan berapa jumlah responden yang akan diwawancarai. Namun karena terkendala oleh kesibukan responden sehari-hari sebagai karyawan ataupun keengganan responden untuk terlibat dalam proses wawancara maka responden tertentu yang menjadi target wawancara tidak terealisasi. Peneliti kemudian mengganti responden lainnya yang bisa membantu proses penelitian ini.

#### **4. Objek wawancara**

Pada permulaan awal penelitian ini, target Peneliti adalah mewawancarai responden partner saja dengan pertimbangan bahwa partner mempunyai kumpulan informasi alasan mengapa tim auditnya banyak yang *mengundurkan diri*. Namun objek responden berubah karena teringat ada beberapa auditor yang memang tidak mengungkapkan alasan sesungguhnya mengapa mereka *resign* kepada atasan, sehingga responden wawancara jadi diperluas dengan menambahkan beberapa mantan auditor. Dan terbukti jawaban yang disuguhkan dari masing-masing responden memang bervariasi dan muncul pernyataan yang tidak diungkapkan oleh partner. Dengan demikian, alasan dari para auditor masih banyak lagi yang dapat diungkapkan. Penelitian dengan wawancara ini hanya mendapatkan responden 10 orang, jika terdapat penelitian berikutnya maka dapat ditambahkan responden yang lebih banyak lagi untuk mengetahui alasan mereka mengundurkan diri sehingga jawabannya bisa lebih bervariasi. Sehingga nantinya akan dapat memberikan solusi yang tepat dan spesifik untuk permasalahan *turnover* auditor pada KAP.

## Saran

Saran yang diberikan terhadap KAP XYZ yaitu dapat menekan tingkat *turnover* dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperbaiki sistem *timesheet* yang tidak adil, memberikan kompensasi materi dan tunjangan yang menarik yang sesuai kepada auditornya dengan *performance* masing-masing auditor,

Kepada Peneliti selanjutnya yang tertarik dengan subyek *turnover* auditor lainnya supaya dapat menambahkan sampel informan atau responden lebih banyak lagi untuk penelitian sehingga dapat lebih representatif. Kemudian dapat mencari informan yang sesuai dengan posisi dan mempunyai pengalaman audit yang dapat memberikan jawaban yang lebih relevan dan variatif sehingga solusi permasalahan tingginya tingkat turnover auditor dapat diberikan. Peneliti juga dapat menggunakan metodologi kuantitatif untuk menentukan variabel yang paling berpengaruh terhadap *turnover* auditor sehingga pengambilan keputusan untuk perbaikan dapat mencapai sasaran yang pada akhirnya akan membuat profesi auditor akan lebih *sustainable*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. (2004). *Auditing (Pemeriksaan Akuntan)* oleh Kantor Akuntan Publik. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (FEUI).
- Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. *JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 1 No., hal. 45-54.
- Aranya, N , J.Pollock, J. A. (1981). An Examination of Professional Commitment in Public Accounting. *Accounting, Organizations, and Society*, 6, 271–280.
- Arens, Alvin A. , Elder, Randal J., Beasley, M. S. (2012). *Auditing and assurance services: an integrated approach*. Pearson Prentice Hall.
- Daromes, F. E. (2006). Keadilan organisasional dan intensitas *turnover auditor* pada kantor akuntan publik di Indonesia (Organizational justice and *turnover intensity among auditors in Indonesian public accounting office*). *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Sistem Informasi*.
- Davidsson, Oscar & Falck, F. (2001). *Should I stay or should I go? A quantitative study of the staff well-being and turnover problem within the audit industry*. Jonkoping University.
- Deloitte. (2022). *2022 Global Impact Report*. <https://www.deloitte.com/global/en/about/governance/global-impact-report.html>
- Duttweiler, P. C. (2006). *Educational Excellence and Motivating Teachers*. Eric Journal The Clearinghouse.
- EY. (2022). *EY achieves highest growth in nearly two decades, reports record global revenue of US\$45.4 B*. EY.

- Fleming, S. (2014). Accountants PwC, Deloitte, KPMG and EY face taming moves. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/7d058f74-93d3-11e3-a0e1-00144feab7de>
- Friedlander, F. (1964). Job characteristics as satisfies and dissatisfies. *Journal of Applied Psychology*, 48, No.6, 388–399.
- Hadi, S. (2009). *Metodologi Penelitian untuk Akuntansi dan Keuangan*. Penerbit Ekonisia.
- Herzberg, Frederick; Bernard Mausner; Snyderman, B. (2005). *The Motivation of Work*. Wiley.
- Herzberg, F. (2006). *Work and The Nature of Man*. Thomas Y Crowell Co.
- Herzberg, F. (2006). *The Managerial Choice, to be Lifficient and to be Human*. Dow Jones- Irwin.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. (2011). *SA Seksi 150 tentang Standar auditing* (Issue 01).
- KPMG. (2022). *KPMG delivers strong global revenues, reporti*. <https://home.kpmg/xx/en/home/media/press-releases/2022/12/kpmg-reports-global-revenues-of-usd-35-billion-for-fy22>
- Kusuma S, P. S. dan I. N. W. (2017). Pengaruh Role Stress Pada Turnover Intentions Auditor Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 19(3), 2000–2027.
- Maslow A. H. (1956). *Motivation and Personality*. Harper and Row publishers incorporated.
- Ngo-Henha, P. E. (2017). *A review of existing turnover intention Theories*. 3(11), 2751–2758.
- NJAU, A. (2013). *a Situational Analysis of Employees Resignation and Their Effects on Production in the Mining Sector in Tanzania: the Case of African Barrick Gold*.
- Pandoyo & Moh.Sofyan. (2018). *Metodologi Penelitian Keuangan dan Bisnis*. In Media.
- Pradana, A., & Salehudin, I. (2015). Work Overload and Turnover Intention of Junior Auditors in Greater Jakarta, Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, 9(2), 108–124. <https://doi.org/10.21002/seam.v9i2.4950>
- PwC. (2022). *PwC announces record global revenues of US\$50 billion*. <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2022/pwc-global-annual-review-2022.html>
- Rozalia, M. (2015). Wawancara, Sebuah interaksi komunikasi dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Ilmu Budaya*, 11(2), 71–79.

- Setiawan, Iwan A, I. G. (2012). Multidimensional Causal Path on Organizational Commitment and Job Satisfaction In Intention to Leave by Accountants. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 16 No.2, 339–354.
- Sudaryana, B. (2021). *Metodologi Penelitian Akuntansi (Teori dan Praktek)*. Penerbit Deepublish.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Penerbit Alfabeta Bandung.
- Sugiyono. (2019). *Statistika untuk Penelitian*. Penerbit Alfabeta Bandung.
- Suwandi, & Indriantoro, N. (1999). Model Turnover Pasewark & Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntan Publik. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 2(2).
- Toly, A. . (2004). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intentions pada staf kantor akuntan Publik (Analysis of factors influencing turnover intentions of staffs in public accounting office). *Jurnal Akuntansi and Keuangan*, 3 No.2. <https://doi.org/https://doi.org/10.9744/jak.3.2.pp.%20102-125>
- Turner, D. P. (2020). Sampling Methods in Research Design. *The Journal of Head and Face Pain*, 8–12.
- Vozza, S. (2022). *This is why so many accountants are burned out and quitting right now*. This, More Like. “This Is Why so Many Accountants Are Burned out and Quitting Right Now,” n.D. <https://www.fastcompany.com/90721170/this-is-why-so-many-accountants-are-burned-out-and-quitting-right-now>
- Zed, M. (2004). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.