
The Asia Pacific

Journal of Management Studies

ISSN: 2407-6325

Vol. 2 | No. 1

Profesionalisme dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Auditor

Mohammad Ali Sartono*

* Universitas Islam Tangerang

Article Info

Keywords:
Professionalism,
Job satisfaction and
Performance auditor

Abstract

One of the most important challenges in the globalization of business is that it requires the development of new professional competencies in the organization. Public accounting firm is an organization where professionalism and job satisfaction are related. With the growing number of professional auditors who work in the organization, the professionalism of auditors and job satisfaction on performance. Empirical studies examining the influence of professionalism and job satisfaction on the performance of auditors. This study discusses these variables in organizational settings involving several public accounting firms. Auditors with a high degree of professionalism has a high level of performance. Moreover, high job satisfaction has a high level of performance.

Salah satu tantangan yang paling penting dalam globalisasi bisnis adalah bahwa memerlukan pengembangan kompetensi profesional yang baru dalam organisasi. Kantor akuntan publik merupakan sebuah organisasi di mana profesionalisme dan

Corresponding Author:
ali.sartono@centrin.net.id

kepuasan kerja saling terkait. Dengan pertumbuhan jumlah auditor profesional yang bekerja di organisasi, antara profesionalisme auditor dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Studi empiris meneliti pengaruh antara profesionalisme, dan kepuasan kerja terhadap kinerja auditor. Penelitian ini membahas variabel-variabel ini dalam pengaturan organisasi yang melibatkan beberapa kantor akuntan publik. Auditor dengan tingkat profesionalisme yang tinggi memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

Pendahuluan

Ketika perusahaan jasa profesional memasuki pasar luar negeri, tuntutan pekerjaan baru dapat mempengaruhi strategi bisnis dan karyawan dalam praktek profesional, kompetensi, dan karir (Boussebaa, 2009; Morgan dan Quack, 2005). Pertumbuhan perusahaan global yakni perusahaan jasa profesional telah mempekerjakan ribuan profesional di puluhan yurisdiksi telah menghasilkan keuntungan jutaan (Faulconbridge & Muzio 2012) dan menciptakan perubahan substansial dalam profesi, terutama di beberapa perusahaan besar.

Dengan mengubah metode kolaborasi, persaingan, dan praktek kerja setiap kali perusahaan jasa profesional masuk yurisdiksi (Boussebaa, Morgan, & Sturdy, 2012; Drolshammer & Pfeifer, 2001; Pinnington dan Sandberg, 2014).

Mungkin salah satu tantangan yang paling penting dalam globalisasi bisnis adalah bahwa memerlukan pengembangan kompetensi profesional yang baru dalam organisasi (Bartlett & Ghoshal (1989) dalam Pinnington dan Sandberg, 2014; Caligiuri dan Tarique, 2009; Prahalad & Hamel (1990) dalam Pinnington dan Sandberg, 2014). Sebuah pertanyaan

penting tertentu adalah bagaimana kinerja auditor antara profesional dan kepuasan kerja.

Hasilnya, semakin profesional auditor penyebab rendahnya kinerja kepada organisasi. Kantor akuntan publik merupakan contoh utama dari sebuah organisasi di mana profesionalisme dan kepuasan kerja saling terkait.

Schermernrhorn (Gayathiri dan Ramakrishnan, 2013) berpendapat bahwa faktor-faktor yang harus ada dalam organisasi yakni upah yang adil dan memadai, kesehatan dan keselamatan kondisi kerja, peluang untuk belajar, pertumbuhan di jalur profesionalisme, integritas profesional dalam organisasi, dukungan hak-hak individu dan bangga dengan pekerjaan.

Dabos dan Rousseau (2004) berpendapat bahwa mutualitas yang lebih besar, atau kepuasan bersama, memberikan kontribusi untuk hubungan kerja fungsional dalam profesi penelitian akademik. Penelitian yang lebih empiris dibutuhkan, meskipun, investasi pengusaha dan karyawan dalam

kompetensi dan keselarasan strategis kompetensi selama internasionalisasi jasa profesional (Brock & Powell, 2005).

Beberapa penelitian tentang profesi yang profesional memahami pekerjaan mereka yang berbeda. Banyak perbedaan individu didasarkan pada berbagai tingkat komitmen kerja dan kinerja (Hall (1968) dalam Pinnington dan Sandberg, 2014; He & Brown, 2013; Sandberg, 2000; Schön, 1984). Konsep modern profesionalisme berasal dengan karya Hall (1968) dalam Pinnington dan Sandberg (2014) menyarankan bahwa profesionalisme memiliki aspek struktural dan sikap. Aspek struktural adalah mereka karakteristik yang merupakan bagian dari pendudukan termasuk bidang-bidang seperti penciptaan waktu pekerjaan penuh, pembentukan sekolah pelatihan, pembentukan asosiasi profesional, dan pembentukan kode etik.

Aspek sikap meliputi rasa menelepon ke lapangan, kepercayaan pelayanan kepada masyarakat, kepercayaan diri regulasi, otonomi,

dan penggunaan organisasi profesional sebagai rujukan utama. Oleh karena itu untuk kepentingan baik pemberi kerja dan profesi auditor untuk lebih memahami faktor-faktor yang menyebabkan auditor untuk menjadi berkomitmen untuk organisasi dan profesinya.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kinerja dari berbagai profesional mengarah ke hasil penting seperti motivasi tinggi (Farrell dan Rusbult, (1981) dalam Kwon dan Banks, 2004), *organization citizenship behavior* yang lebih tinggi (Anderson dan Balzer, 1991), dan dukungan organisasi (Eisenberger et al., (1990) dalam Kwon dan Banks, 2004).

Beberapa literatur tentang keragaman profesional, pengalaman dan sikap akuntan (Haynes, 2012; Pinnington, 2011). Namun, ada sedikit perdebatan tepatnya pada bagaimana kompetensi profesional untuk mengejar strategi inovatif seperti internasionalisasi bisnis mereka.

Selain itu, ada jumlah pengetahuan yang tersedia tentang

bagaimana kompetensi profesional secara bersamaan maju atau merusak tujuan karir karyawan profesional dan aspirasi mereka yang akan berimplikasi kepada kinerja (Barnett & Miner, (1992) dalam Pinnington dan Sandberg, 2014; Biemann, Fasang, & Grünnow, 2011).

Studi empiris pada komitmen profesional dan organisasi (Gouldner, (1957), (1958) dalam Pinnington dan Sandberg, 2014) terus menemukan bahwa identifikasi dengan tujuan organisasi lebih kuat ketika profesional melihat peluang organisasi untuk kemajuan karir (Wallace, (1995) dalam Pinnington dan Sandberg, 2014) dan, secara luas, setiap kali organisasi identifikasi tinggi dan identifikasi dengan profesi rendah (Hekman, Bigley, Steensma & Hereford, 2009).

Di antara keragaman perspektif organisasi dan karir bagi beberapa profesional dalam setiap kelompok untuk dipromosikan. Kelangkaan kesempatan untuk promosi auditor bermasalah bagi pengusaha (sebagai perekut) dan karyawan (sebagai pelamar internal atau eksternal).

Kesempatan terbatas untuk kemajuan karir dapat membuat kesulitan dengan kinerja auditor.

Banyak penelitian dari berbagai profesional telah menunjukkan berbagai variabel yang terkait dengan kinerja, misalnya Colbert dan Kwon (2000) dalam Kwon dan Banks (2004) meneliti faktor-faktor apa yang berhubungan dengan kinerja auditor internal dari perguruan tinggi dan universitas dengan menggunakan Porter et al. (1974) Kwon dan Banks (2004) .

H_1 : Terdapat pengaruh profesionalisme terhadap kinerja auditor

Aranya et al. (1981) dalam Kwon dan Banks (2004) adalah yang pertama untuk dalam mempelajari komitmen profesional akuntan. Secara khusus, mereka mengevaluasi sejauh mana "komitmen organisasi", "konflik profesional/organisasi" dan "kepuasan dengan imbalan" berdampak pada tingkat kinerja profesional akuntan di seluruh Kanada. Dasar mereka untuk menunjukkan "komitmen organisasi" sebagai variabel indikator adalah

keyakinan sebelumnya dari konflik inheren yang ada antara birokrasi organisasi dan standar profesi individu. Namun, penelitian lebih lanjut (Meyer dan Allen, (1984) dalam Kwon dan Banks (2004) menemukan bahwa para profesional bisa mempertahankan dari kedua komitmen organisasi dan profesional, rendahnya kinerja dalam kedua level atau level tinggi dalam satu komitmen dan level rendah dalam kinerja.

Keuntungan dan kompensasi, termasuk kebijakan yang dapat meningkatkan kualitas kerja dan juga dapat menyebabkan lebih besar komitmen dan kepuasan kerja (Sandura dan Lankau (1997) dalam Melnik et al, 2013). Berdasarkan survei dari 149 Massachusetts rumah jompo, Hunter (2000) dalam Melnik et al, (2013) meneliti praktek kerja nirlaba dan perusahaan nirlaba. Dengan mengidentifikasi praktik yang baik (penggantian biaya kuliah, rencana kesehatan, upah yang lebih tinggi, perawatan anak, dll) dilaksanakan oleh pengusaha dan menciptakan indikator komposit dari pekerjaan yang baik.

Hunter (2000) dalam Melnik et al, (2013) menunjukkan, rumah jompo nirlaba menerapkan praktik yang baik, tetapi efek status nirlaba menjadi statistik tidak signifikan setelah pengenalan ukuran diferensiasi pasar dan profesionalisasi (dilaini sebagai pelatihan khusus manajer. Selain itu, Sandura dan Lankau (1997) dalam Melnik et al, (2013) menemukan bahwa adanya kebijakan responsif terhadap keluarga yang lebih khusus berhubungan positif dengan kinerja dan kepuasan kerja.

Sedangkan Lum et al (1998) dalam Melnik et al, (2013) menemukan bahwa kepuasan kerja negatif mempengaruhi keinginan berpindah, tetapi efek ini dimediasi oleh komitmen organisasi, yang secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja.

Kepuasan dapat didefinisikan sebagai derajat orientasi afektif individu terhadap peran dalam sebuah organisasi atau hanya sebagai sejauh mana seorang individu suka peran dalam sebuah organisasi (Erdem, İlğan dan Uçar, 2014).

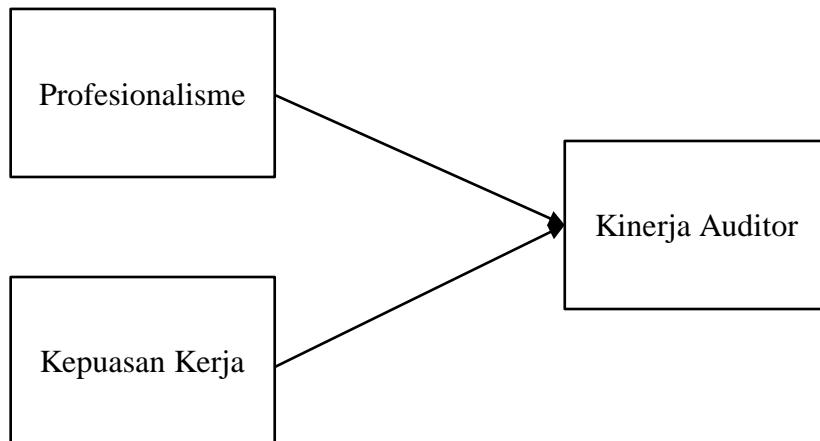
Kepuasan merupakan hal terpenting karena mempengaruhi kinerja individu dan kinerja organisasi. Individu yang puas dengan peran mereka dalam organisasi umumnya secara fisik dan mental sehat, mengalami kualitas hidup yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka (Erdem, İlğan dan Uçar, 2014).

Kepuasan juga mempengaruhi komitmen, motivasi, kinerja, absensi, dan perputaran (Fenwick, (2006) dalam Erdem, İlğan dan Uçar, 2014). Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja. Individu yang terpuaskan dengan pekerjaan mereka akan termotivasi, dan akan berupaya lebih dan cenderung untuk melakukan lebih baik daripada mereka yang tidak terpuaskan (Kwong, Wang, & Clifton, 2010).

H₂ : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja auditor

Dari uraian mengenai profesional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja auditor. Maka model pengaruh yang akan dianalisis

pada penelitian ini adalah sebagaimana terlihat pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Metodologi Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah auditor yang profesional dan telah berafiliasi dengan kantor akuntan publik yang ternama. Kuesioner dikirimkan secara individual untuk semua 135 auditor profesional

Tanggapan yang digunakan, dari 135 kuesioner yang dikirimkan kembali kepada peneliti sebanyak 70 (tingkat respon 52%). Rata-rata usia responden adalah 30.

Profesionalisme diukur menggunakan skala 20 item yang dikembangkan Porter et al. (1974) Kwon dan Banks (2004). *Reliability*

dari skala diperoleh untuk penelitian ini untuk profesionalisme secara keseluruhan adalah 0,78.

Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan *Indeks Job Description* (JDI) (Bhanugopan & Fish, 2008; Connell & Hannif, 2009) yang menyediakan lima kepuasan kerja. Realibilitas untuk kepuasan kerja secara keseluruhan adalah 0,88.

Kinerja dinilai menggunakan kuesioner 15 item dengan menggunakan dimensi yang dikembangkan Mathis dan Jackson (2001). Realibilitas dari skala diperoleh untuk penelitian ini adalah 0,92.

Hasil Penelitian

Tabel 1 memberikan analisis berdasarkan professional auditor. Analisis varians pada data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam profesionalisme, kepuasan kerja dan kinerja auditor. Hasil ANOVA menunjukkan bahwa perbedaan yang signifikan ($\alpha = 0,03$). Auditor dengan tingkat pekerjaan yang lebih tinggi menghasilkan profesionalisme yang tinggi.

Temuan tersebut sesuai dengan Sandberg (2000) dalam Pinnington dan Sandberg (2014) bahwa konsep pemahaman diri dan

kompetensi mengasumsikan bahwa beberapa kelompok memahami sebagian kegiatan pekerjaan utama mereka berbeda. Hal tersebut menyatakan bahwa auditor dengan orientasi profesional yang lebih tinggi memiliki, rata-rata, berada dalam organisasi dua tahun lebih lama daripada orang yang acuh tak acuh.

Analisis korelasional dari data ini memang menunjukkan keterkaitan yang kuat yang ada antara tahun pendudukan, tahun dalam organisasi, dan tingkat pekerjaan di kantor akuntan publik yang terkait dengan kepuasan kerja dan kinerja auditor.

Tabel 1
Analisis Populasi Sampel

| | Nilai Rata-Rata | | | |
|---------------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------|
| | Responden | Profesionalisme | Kepuasan Kerja | Kinerja |
| Tingkat Pekerjaan | | | | |
| Asisten Akuntan | 25 | 75.1 | 78.0 | 170.3 |
| Middle Akuntan | 15 | 72.7 | 64.9 | 155.6 |
| Senior Akuntan | 11 | 78.2 | 80.5 | 166.6 |
| Supervisor | 10 | 85.4 | 80.6 | 163.8 |
| Manajer Akuntan | 9 | 84.8 | 83.0 | 182.4 |
| Jenis Pekerjaan | | | | |
| Auditor | 50 | 76.2 | 73.4 | 163.1 |
| Pajak | 15 | 78.6 | 81.2 | 172.1 |
| Jasa Manajemen | 5 | 78.2 | 85.2 | 177.2 |
| Sertifikat | | | | |
| Sertifikat Akuntan Publik | 32 | 78.6 | 75.9 | 163.9 |

| Nilai Rata-Rata | | | | |
|-------------------------------|------------------|------------------------|-----------------------|----------------|
| | Responden | Profesionalisme | Kepuasan Kerja | Kinerja |
| Non-Sertifikat Akuntan Publik | 38 | 75.3 | 75.7 | 167.3 |

Tabel 1 menggambarkan beberapa pola yang menarik yang muncul terjadi pada tahap awal karir dari akuntan. Rata-rata kinerja tertinggi kedua pada tingkat pekerjaan berada di Asisten Akuntan, hal ini menunjukkan bahwa harapan mereka dari posisi *entry-level* memiliki orientasi menjadi bagian dalam kantor akuntan publik yang besar.

Tabel 1 juga menunjukkan bahwa terjadi penurunan yang cukup besar, tidak hanya di kinerja, tetapi juga dalam profesionalisme dan kepuasan kerja. Penurunan profesionalisme dan kepuasan kerja mengakibatkan sejumlah auditor pada karir mereka menemukan arti dari nilai mereka yang mulai bertentangan dengan karyawan lain dari organisasi.

Profesionalisme dan kepuasan kerja umumnya terkait konflik dalam individu-individu tertentu yang akan mulai

mempengaruhi respon sikap mereka. Hasilnya adalah auditor dapat meninggalkan organisasi atau menerima nilai organisasi sistem yang akan memberikan peningkatan jelas dalam kinerja auditor.

Hal ini juga harus diakui bahwa ukuran dalam setiap pekerjaan dapat memberikan perbedaan yang dalam kinerja auditor. Untuk menilai hubungan antara dimensi profesionalisme dan kinerja auditor, dengan menggunakan koefisien korelasi Pearson ditentukan antara dimensi profesionalisme, dan kinerja auditor. Hasil ini ditunjukkan pada Tabel 2. Hipotesis 1 menerima dukungan kuat dalam empat dari lima dimensi profesionalisme secara signifikan berkorelasi dengan kinerja. Pendidikan adalah satu-satunya pengecualian. Setiap sub-skala profesionalisme berkorelasi sangat dengan ukuran keseluruhan kinerja. Korelasi antara subskala

profesionalisme juga signifikan, terkecuali pendidikan.

Hipotesis 2 menerima dukungan kuat dari lima dimensi kepuasan kerja secara signifikan

berkorelasi dengan kinerja auditor. Kinerja auditor memiliki kepuasan kerja yang signifikan pada masing-masing dari lima dimensi kepuasan kerja.

Tabel 2
Hubungan antara Profesionalisme dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Auditor

| | Gaji | Karir | Promosi | Rekan kerja | Penghargaan | Kepuasan Kerja |
|-----------------|---------|--------|---------|-------------|-------------|----------------|
| Profesionalisme | 0.56** | 0.24* | 0.20 | 0.15 | 0.10 | 0.39*** |
| Pendidikan | 0.04 | -0.15 | -0.08 | -0.08 | -0.05 | -0.09 |
| Kemampuan | 0.29* | 0.15 | 0.06 | 0.02 | 0.03 | 0.17 |
| Akuntabilitas | 0.35** | 0.30** | 0.15 | 0.18 | 0.15 | 0.34** |
| Etika | 0.60*** | 0.28* | 0.39*** | 0.23* | 0.13 | 0.51*** |
| Kode Etik | 0.47*** | 0.24* | 0.14 | 0.16 | 0.08 | 0.33** |
| Kinerja | 0.67*** | 0.31** | 0.57** | 0.37** | 0.21* | 0.66*** |

* $p \leq 0.05$

** $p \leq 0.01$

*** $p \leq 0.001$

Pengaruh antara profesionalisme dan kepuasan kerja terhadap kinerja auditor, maka analisis regresi berganda yang digunakan. Teknik ini memungkinkan evaluasi efek dari beberapa variabel independen oleh

partialling keluar interkorelasi antar variabel yang mungkin mengembang tingkat prediksi. Hasil ini ditunjukkan pada Tabel 3. Dari kedua variabel independen memiliki nilai yang signifikan dalam R^2 .

Tabel 2
Pengaruh Profesionalisme dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Auditor

| Variabel | Kinerja Auditor |
|-----------------|-----------------|
| Profesionalisme | 0.57 |
| Kepuasan Kerja | 0.527 |

Pembahasan

Dalam penelitian ini potensi antara profesionalisme dan kepuasan

kerja terhadap kinerja auditor, hasilnya sangat mendukung dalam empat dari lima dimensi

profesionalisme secara signifikan dan berkorelasi positif dengan kinerja auditor.

Auditor juga sangat puas dengan pekerjaan mereka seperti yang ditunjukkan oleh masing-masing dimensi dari skala kepuasan kerja. Hasil penelitian melaporkan kepuasan dengan Gaji, pertumbuhan karir, promosi, hubungan dengan rekan kerja dan penghargaan.

Dimensi kinerja auditor berkorelasi secara signifikan dengan semua dimensi kepuasan kerja. Hasil ini mendukung penelitian yang menunjukkan bahwa profesional cenderung untuk mengidentifikasi dengan profesional lain dan mencari rekan-rekan mereka sebagai kelompok rujukan, bukan rekan kerja internal.

Hasil dimensi profesionalisme yakni pendidikan merupakan dimensi yang tidak signifikan berhubungan dengan salah satu variabel lain dalam penelitian ini. Hasil dari skala pendidikan mungkin merupakan fungsi dari pekerjaan auditor, dimana dalam profesi auditor perlu memiliki

prosedur standar, membuat keputusan profesional yang sangat penting dengan sikap profesional lainnya serta komitmen dan kinerja organisasi kepuasan individu.

Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas auditor membuat sedikit perbedaan antara profesional, dan kepuasan kerja. Salah satu langkah-langkah yang terpisah dari profesi dan organisasi bahwa dimensi yang tidak bisa dibedakan.

Kantor akuntan publik yang mempekerjakan profesional dan yang menyediakan lingkungan profesional yang tepat memiliki kemungkinan lebih besar bahwa karyawan mereka akan puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki kinerja yang tinggi.

Keterbatasan Penelitian

Secara garis besar dari temuan penelitian ini mengenai profesi auditor harus diteliti secara mendalam. Mengingat bahwa subjek penelitian dipekerjakan oleh kantor akuntan publik yang besar, dan dapat dianggap sebagai anggota terutama elit profesi akuntansi. Untuk sebagian besar, auditor telah memiliki sertifikat profesional atau

individu yang akan segera disertifikasi. Hasil yang berbeda mungkin diperoleh antara kelompok auditor non-bersertifikat dan auditor yang terlibat dalam organisasi swasta.

Kesimpulan

Hipotesis 1 menerima dukungan kuat dalam empat dari lima dimensi profesionalisme secara signifikan berkorelasi dengan kinerja. Hipotesis 2 menerima dukungan kuat dari lima dimensi kepuasan kerja secara signifikan berkorelasi dengan kinerja auditor.

Daftar Pustaka

- Boussebaa, M. (2009). Struggling to organize across national borders: The case of global resource management in professional service firms. *Human Relations*, 62, 829-850.
- Morgan, G., & Quack, S. (2005). Institutional legacies and firm dynamics: The growth and internationalization of UK and German law firms. *Organization Studies*, 26, 1765-1785.
- Faulconbridge, J. R., & Muzio, D. (2012). Professions in a globalizing world: Towards a transnational sociology of the professions. *International Sociology*, 27, 136-152.
- Boussebaa, M., Morgan, G., & Sturdy, A. (2012). Constructing global firms? National, transnational and neocolonial effects in international management consultancies. *Organization Studies*, 33, 465-486.
- Drolshammer, J., & Pfeifer, M. (Eds.). (2001). *The internationalization of the practice of law*. The Hague, The Netherlands: Kluwer Law International.
- Pinnington, Ashly H. dan Jörgen Sandberg. (2014). Competence Regimes in Professional Service Firm Internationalization and Professional Careers. *Group & Organization Management*. Vol. 39(5) 561-591.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business*, 44, 336-346..
- Gayathiri, R. dan Lalitha Ramakrishnan. (2013). Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Business and Management Invention*. Volume 2 Issue 1, pp. 01-08.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38, 3-35.

- Dabos, G., & Rousseau, D. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- Brock, D. M., & Powell, M. J. (2005). Radical strategic change in the global professional network: The big five 1999-2001. *Journal of Organizational Change Management*, 18, 451-468.
- Kwon, Ik-Whan G., dan Doyle W. Banks. (2004). Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 19 Iss 5 pp. 606 - 622
- Haynes, K. (2012). Body beautiful? Gender, identity and the body in professional services firms. *Gender, Work & Organization*, 19, 489-507.
- Pinnington, A. H. (2011). Competence development and career advancement in professional service firms. *Personnel Review*, 40, 443-465.
- Biemann, T., Fasang, A. E., & Grunow, D. (2011). Do economic globalization and industry growth destabilize careers? An analysis of career complexity and career patterns over time. *Organization Studies*, 32, 1639-1663.
- Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K., & Hereford, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of Management Journal*, 52, 506-526.
- Ekaterina Melnik , Francesca Petrella & Nadine Richez-Battesti. (2013). Does the professionalism of management practices in nonprofits and for-profits affect job satisfaction?. *The International Journal of Human Resource Management*. 24:6, 1300-1321.
- Mustafa Erdem, Abdurrahman İlğan dan Halil İbrahim Uçar. (2014). Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*. 6 (1), 8-20.
- Kwong, J., Wang, H., & Clifton, R. A. (2010). Rethinking our assumptions about teachers' job satisfaction in China and the West. *Australian Journal of Education*. 54(2), 115-132.
- Bhanugopan, Ramudu and Fish, Alan. (2008) The impact of business crime on expatriate quality of work-life in Papua New Guinea. *Australian Human Resources Institute*. 46(1). 68-84
- Connell, Julia & Hannif, Zeenobiyah. (2009). Call centers, quality of work life and HRM practices - An in-house/outsourced comparison.

Employee Relations, 31(4), 363-381.