

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam menghadapi lingkungan yang cepat berubah, suatu perusahaan dituntut untuk meningkatkan efektifitas sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen yang efektif memastikan tingkat keselarasan yang tinggi antar individu dan organisasi. Untuk mencapai tingkat keselarasantujuan, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi anggota organisasinya agar tujuan individu konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri (Anthoni dan Govindarajan dalam Cecilia dan Gudono, 2007).

Kontribusi manusia dalam menghadapi perubahan tergantung tujuan yang dimiliki setiap individu yang ingin dicapai dengan bergabung dengan organisasi yang bersangkutan. Kontribusi individu terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang diinginkan individu. Setiap individu anggota organisasi memiliki tujuan pribadi yang seringkali berbeda balik dengan tujuan individu anggota organisasi yang lain, maupun berbeda dengan tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, organisasi harus dapat memberikan kepuasan kerja kepada setiap anggota organisasinya dengan demikian akan tercipta sikap untuk berbuat atau bekerja yang terbaik buat organisasi dimana ia bekerja (Nasri, 2006).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia

dihabiskan ditempat kerja (Riggio dalam Myrna dan Nur, 2000). Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh fungsi dan kedudukan karyawan dalam organisasi. Studi tentang kepuasan kerja akuntan yang dilakukan oleh (Sanders dalam Myrna dan Nur, 2000) yang menunjukkan bahwa partner memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi daripada akuntan pemula, akuntan senior serta manajer.

Aspek-aspek spesifik yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu kepuasan yang berhubungan dengan gaji, keuntungan, promosi, kondisi kerja, supervise, praktek organisasi dan hubungan dengan rekan kerja (Misener *at al.* dalam Cecilia dan Gudono, 2007). Di antara indikator-indikator penentu kepuasan kerja, kepemimpinan dipandang sebagai prediktor penting. Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan sangatlah penting artinya dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin memiliki wewenang dalam memiliki arah dan tujuan perusahaan, oleh karena itu seorang pemimpin haruslah memiliki kewibawaan dalam setiap kelompok organisasinya. Antara kewibawaan dan kepemimpinan terdapat hubungan yang sangat erat, karena keduanya merupakan dasar untuk mempengaruhi perilaku orang lain (Chandra, 2005). Seorang pemimpin harus dapat mendorong bawahannya untuk dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan yang baik diasumsikan akan membuat pegawai lebih bergairah dalam bekerja sehingga semangat kerjanya semakin meningkat dan kepuasan kerja didapat.

Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari kemampuan untuk mempengaruhi perilaku bawahannya dan mendorong bawahannya untuk dapat melakukan dan menghasilkan pekerjaan yang baik. Dengan demikian, kepemimpinan mempunyai pengaruh dan kontribusi terhadap kepuasan kerja (Fritzio, 2006) karena dengan adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan auditor junior maka kepuasann kerja pun akan dirasakannya.

(Silverthorne dalam Cecilia dan Gudono, 2007) melakukan pengujian terhadap *path goal theory of leadership* dengan menggunakan dua gaya kepemimpinan yaitu *directive leader* dan *supportive leader*. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. (Jermier dan Schriesheim dalam Cecilia dan Gudono, 2007) juga melakukan penelitian dengan menggunakan *path goal theory of leadership* dengan menggunakan *directive* atau *instrumental leadership* dan *supportive leadership* terhadap keupasan kerja dengan kejelasan tugas dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja, tetapi kejelasan tugas tidak dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawan agar bersedia untuk bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Melalui proses kepemimpinan yang baik, maka pemimpin dapat menanamkan dan mendorong karyawan untuk bersikap kritis terhadap pendapat dan pandangan yang telah maupun dilingkungan organisasi atau yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Pemimpin mampu

mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhamkan karyawan untuk melakukan usaha ekstra dalam mencaai tujuan organisasi, tanpa ditekan atau tertekan (Indhira, 2007).

Pelaksanaan kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Medley dan Larochelle dalam Indhira, 2007) menunjukkan secara empiris bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. (Judge dan Locke dalam Marselius dan Rita, 2005) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Koh dkk. dalam Marselius dan Rita, 2005) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. (Keller dalam Marselius dan Rita, 2005) yang mengatakan bahwa praktek gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Senada dengan pendapat para ahli sebelumnya, (Bicio dkk. dalam Marselius dan Rita, 2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki keterkaitan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai eksistensinya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ari dalam Cecilia dan Gudono, 2007) menunjukkan gaya kepemimpinan perhatian (*consideration*) akan meningkatkan kepuasan kerja auditor tetapi tidak dimoderasi oleh kompleksitas tugas dan hasil ini juga senada dengan penelitian yang

dilakukan oleh (Jiambalvo dan Pratt dalam Cecilia dan Gudono, 2007) yang mengatakan bahwa kompleksitas tugas tidak dapat memoderasi hubungan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor, tetapi pendapat yang berbeda dikemukakan oleh (Bambang dalam Amalia, 2007) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompleksitas tugas dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer. Semakin tinggi kompleksitas tugas yang dirasakan oleh bawahannya maka manajer akan menerapkan gaya kepemimpinan yang direktif, sebaliknya manajer akan menerapkan gaya kepemimpinan suportif apabila kompleksitas tugas yang dirasakan bawahannya rendah.

Kompleksitas tugas dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tugas yang kompleks, terdiri atas bagian-bagian yang banyak, berbeda-beda dan saling terkait satu sama lain. Tugas yang dirasakan kompleks oleh auditor junior memerlukan gaya kepemimpinan direktif yaitu dengan cara diarahkan dan diberikan panduan, bagaimana cara melakukan pekerjaannya maka auditor junior dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu sehingga mendapat kepuasan kerja yang maksimal, sedangkan kerja yang menurut persepsi auditor junior simpel memerlukan gaya kepemimpinan yang suportif atau dengan cara didukung dari luar karena pada dasarnya tugas yang diberikan simpel dan sudah terstruktur sehingga auditor junior tidak mendapat kesulitan pada saat menyelesaikan tugasnya secara tepat waktu.

Penelitian yang dilakukan oleh (Irma dalam Cecilia dan Gudono, 2007) menunjukkan bahwa *Locus of Control* dapat memoderasi hubungan antara

gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor. Penelitian (Eti, 2005) menegaskan bahwa *Locus of Control* berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kepuasan kerja. *Locus of Control* adalah cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia dapat atau tidak dapat mengendalikan (*control*) peristiwa yang terjadi padanya (Rotter dalam Priyono, 2002). (Lefcourt dalam Priyono, 2002) menyatakan bahwa *locus of control* internal ditunjukkan dengan pandangan bahwa peristiwa baik atau buruk yang terjadi diakibatkan oleh tindakan seseorang. Sedangkan *Locus of Control* eksternal ditunjukkan dengan pandangan bahwa peristiwa baik atau buruk yang terjadi tidak berhubungan dengan perilaku seseorang pada situasi tertentu, oleh karena itu yang dirasakan adalah ada ada pengendalian dari luar dirinya. Pada dasarnya *Locus of Control* internal lebih membutuhkan kepemimpinan suportif karena pengendalian pada peristiwa yang terjadi pada auditor junior dapat dikendalikan oleh dirinya sendiri dan mempunyai keyakinan yang tinggi serta merasa lebih mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, jadi pemimpin hanya dapat memberikan dukungan dengan cara pendampingan dan menunjukkan kepedulian kepada auditor junior sehingga masalah dapat terpecahkan dengan baik serta menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi. Sedangkan *Locus of Control* eksternal lebih membutuhkan kepemimpinan direktif karena suatu kejadian tidak mempunyai hubungan langsung dengan tindakan diri sendiri dan berada diluar control dirinya, auditor junior merasa kurang mampu untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi sehingga pendekatan yang

dilakukan seorang pemimpin antara lain dengan cara diarahkan dan didampingi dalam menyelesaikan tugasnya sehingga tugasnya dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu dan kepuasan kerja akan didapatkannya.

Penelitian yang sama sebenarnya telah dilakukan oleh (Cecilia dan Gudono ,2007) pada Kantor Akuntan Publik Surabaya, Semarang dan Yogyakarta. Namun mengingat kondisi yang berbeda-beda maka perlu dilakukan penelitian pada Auditor yang bekerja pada Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di *Indonesian Capital Market Direktory* (ICMD). Selain itu dengan adanya variabel tambahan yaitu *Self Esteem* sebagai variabel yang mempengaruhi Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor diharapkan hasil penelitian ini dapat memperkuat teori dan temuan-temuan peneliti sebelumnya. *Self Esteem* menurut (Kreitner dan Kinicki dalam Cecilia, 2006) adalah suatu keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. Perasaan-perasaan *self esteem*, pada kenyataannya terbentuk oleh keadaan kita dan bagaimana orang lain memperlakukan kita. Seseorang dengan *self esteem* tinggi adalah dimana dia merasa dirinya berharga, mampu dan dapat diterima. Sedangkan orang dengan *self esteem* rendah dia tidak merasa baik dengan dirinya (Kreitner dan Kinicki, 2003). Gaya kepemimpinan suportif lebih dibutuhkan oleh auditor junior yang memiliki *self esteem* tinggi karena auditor junior merasa dirinya berharga, mampu dan dapat diterima sehingga kepuasan kerja yang tinggi akan diperoleh karena apa yang dikerjakannya berhasil dan memperoleh hasil yang optimal.

Sebaliknya gaya kepemimpinan direktif lebih diperlukan oleh auditor yang mempunyai *self esteem* rendah karena auditor tidak merasa baik dengan dirinya sehingga manajer perlu memberikan pendampingan dan motifasi agar auditor yunior mempunyai kepercayaan diri yang tinggi sehingga akan merasa dirinya berharga, mampu dan dapat diterima maka kepuasan kerja yang tinggi akan di dapatkannya. Penelitian ini replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh (Cecilia dan Gudono, 2007) perbedaan penelitian terdahulu dengan yang akan diteliti ini adalah dengan penambahan variabel baru yaitu *self esteem* dan lokasi penyebaran kuesioner yaitu penelitian yang dilakukan oleh Cecilia dan Gudono penyebarannya dilakukan pada Dosen Universitas Gajah Mada sedangkan kali ini dilakukan pada Perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di *Indonesian Capital Market Direktory*.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh kompleksitas tugas terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja?
2. Apakah ada pengaruh kompleksitas tugas terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja?
3. Apakah ada pengaruh *Locus of Control* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja?
4. Apakah ada pengaruh *Locus of Control* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja?
5. Apakah ada pengaruh *self esteem* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja?

6. Apakah ada pengaruh *self esteem* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja?

C. Tujuan Penelitian

Pengujian ini bertujuan untuk menguji secara empiris:

1. Pengaruh kompleksitas tugas terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja.
2. Pengaruh kompleksitas tugas terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja.
3. Pengaruh *Locus of Control* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja.
4. Pengaruh *Locus of Control* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja.
5. Pengaruh *self esteem* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja.
6. Pengaruh *self esteem* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja.

D. Manfaat Penelitian

1. Meningkatkan hubungan kerja antara Auditor dengan pemimpin melalui peran gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi lingkungan kerja perusahaan.
2. Mengetahui gaya kepemimpinan yang bagaimana yang sesuai dengan kondisi lingkungan kerja perusahaan.

3. Meningkatkan kemampuan Auditor Yuniior agar dapat bekerja lebih baik dan menyelesaikan tugas tepat waktu.
4. Dapat digunakan untuk penelitian di masa datang.