

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Salah satu perilaku karyawan yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah komitmen organisasional. Sebagaimana hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Dwi dan Imam (2002) dimana karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi juga memiliki komitmen organisasional yang tinggi pula. Selain itu juga tinggi rendahnya komitmen organisasional karyawan dipengaruhi oleh *role conflict* (konflik peran) dan *role ambiguity* (ambiguitas peran). Pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap komitmen organisasional tersebut pada dasarnya terdiri atas dua tahap. Pertama, konflik peran dan ambiguitas peran mempengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kedua, kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi.

Salah satu yang sering terjadi di KAP adalah *turnover* (keinginan berpindah auditor), beberapa penelitian menyatakan keinginan berpindah dari seorang auditor di KAP antara lain karena beberapa hal. Pertama, auditor memiliki lingkungan kerja yang tidak pasti seringkali menjadi faktor konflik saat berhadapan dengan klien. Kedua, karena karyawan KAP secara terus menerus mempelajari peran baru klien. Kedua hal tersebut dapat menimbulkan stres di tempat kerja. Stres level individual yang mungkin muncul adalah *role*

Yustrianthe (2004) dalam Mirmaning (2006) mengungkapkan bahwa stress kerja disebabkan oleh situasi lingkungan kerja yang menuntut seseorang untuk memberi lebih dari kemampuan dari sumber daya yang tersedia. Seseorang yang merasakan adanya kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan personalnya akan memiliki toleransi yang lebih tinggi terhadap faktor-faktor penyebab stres dibandingkan dengan seorang yang merasakan adanya ketidaksesuaian antara pekerjaan dan kemampuan personalnya.

Menurut Scandura (1994) dalam Henny murtini (2001) bahwa di KAP mengenalkan program *mentoring* sebagai “satu dari lima isu terbaik” dalam sumber daya manusia dan sekaligus memberi bukti tambahan manfaat *mentoring* bagi organisasi. *Mentoring* pada awalnya terjadi secara alamiah merupakan hubungan komunikasi antara karyawan yang berpengaruh dan lebih senior (*mentor*) yang memberikan nasehat, bimbingan, dan dukungan terhadap pengembangan karir karyawan yang lebih junior dan kurang berpengalaman (*protégé*). Keberadaan *mentoring* tidak akan pernah ada tanpa adanya *mentor*.

Berdasarkan survei nasional akuntan publik, telah mengidentifikasi fungsi *mentoring* akuntan publik dan pengaruhnya pada keinginan berpindah pekerja dan hubungannya dengan variabel organisasi yang spesifik (posisi *mentor* dan struktur perusahaan audit).

Mentor mempertimbangkan tingkat keinginan berpindah yang tinggi seperti resiko meningkat yang diasosiasikan *mentoring*. Beberapa KAP besar

merupakan sebuah tempat yang sangat bagus untuk untuk bekerja (Hooks, 1996 dalam Henny, 2001). Hubungan *mentoring* membantu dalam pengembangan bakat manajerial dan *former protégé* cenderung sedikit giat (mengimplikasikan *former protégé* sedikit kemungkinan meninggalkan organisasi). Scandura (1994) dalam Mirmaning (2006) dengan mewawancarai manajer dan staf akuntan publik besar menemukan bahwa adanya hubungan *mentoring* dapat mengurangi keinginan berpindah, selain itu juga menemukan bahwa karyawan yang menerima dukungan pengembangan karir dari mentornya memiliki keinginan berpindah lebih rendah.

Pengaruh konflik dan ambiguitas peran sangat rawan, tidak hanya pada individu dalam bentuk akibat emosional seperti tingginya tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan dan rendahnya kepuasan kerja, namun juga pada organisasi dalam bentuk rendahnya kualitas kerja serta *turnover* yang tinggi. Konflik peran muncul saat terjadi lebih dari satu permintaan dari sumber yang berbeda yang menimbulkan suatu ketidakpastian pada karyawan. Konflik peran ini bisa menimbulkan dampak yang negatif terhadap perilaku karyawan, seperti munculnya ketegangan kerja yang akhirnya akan menimbulkan perasaan tidak nyaman dan gelisah bagi karyawan tersebut untuk tetap berada dilingkungan kerjanya.

Di lingkungan KAP, konflik peran bisa terjadi apabila pada lingkungan pekerjaannya tidak terdapat suatu tugas yang mempunyai struktur audit, sehingga konflik peran akan lebih tinggi pada auditor yang bekerja pada KAP

Misalnya dalam penugasan audit oleh KAP yang tidak mempunyai struktur audit, sehingga para auditor tidak mempunyai suatu gambaran yang jelas harus memulai suatu tugas dari mana. Disatu sisi, dia dituntut untuk menghasilkan suatu laporan sesuai yang diinginkan oleh perusahaan, di lain pihak dia akan dihadapkan oleh berbagai kepentingan klien yang diauditnya. Menurut Bamber et al. (1989) dalam Vince (2002) kesulitan tersebut adalah berupa koordinasi arus kerja, kecukupan wewenang, kecukupan komunikasi, dan adaptabilitas.

Senatra (1980) dalam Tri (2004) menginvestigasi tekanan peran yang dialami auditor senior pada perusahaan akuntan publik besar, hasilnya ada hubungan yang signifikan antara tekanan peran dengan konsekuensi yang tidak diinginkan yaitu kepuasan kerja, tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan dan keinginan untuk berpindah. Selain itu, hubungan yang signifikan juga ditemukan antara tekanan peran dengan iklim organisasional KAP yang dihipotesiskan sebagai sumber tekanan peran yang potensial.

Yunilma (2000) dalam Dyah (2002) melihat persepsi auditor tentang hubungan struktur audit dan prinsip organisasi terhadap konflik peran dan ambiguitas peran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip organisasi (koordinasi, hirarki dan fungsional) mempengaruhi konflik peran dan ambiguitas peran. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa konflik peran dan ambiguitas peran mempengaruhi tekanan kerja, kepuasan kerja dan

Data menunjukkan bahwa sekitar 85% profesional akuntansi yang bergabung dengan KAP besar telah meninggalkan pekerjaannya untuk pekerjaan lain (Belkaoui, 1989 dalam Vince, 2002). Pada umumnya karakteristik yang berpengaruh secara signifikan terhadap keinginan berpindah akuntan pada KAP adalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Bline dkk, 1991 dalam Vince, 2002). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa konflik peran merupakan variabel anteseden dari komitmen organisasi yang berkorelasi dengan kepuasan kerja, dan menimbulkan konsekuensi keinginan berpindah. Salah satu hal yang mengakibatkan timbulnya keinginan berpindah pada karyawan di KAP adalah pengaruh buruk dari proses pemikiran *dysfunctional*. Proses pemikiran *dysfunctional* tersebut akan muncul akibat terjadinya konflik ataupun perasaan tidak gembira dan tidak puas dari karyawan atas lingkungan pekerjaan di KAP itu sendiri.

Analisis terhadap fungsi-fungsi *mentoring* dan stres peran menunjukkan adanya dua fungsi spesifik *mentoring* yang diberikan *mentoring* informal yang berkorelasi dengan rendahnya tingkat ambiguitas peran, yaitu *mentoring* soal karir (terutama untuk akuntan senior), serta perlindungan dan bantuan (terutama untuk manajer senior) selain itu dukungan sosial maupun pembentukan peran tidak berkorelasi dengan variasi ambiguitas peran. Tidak adanya korelasi ini berlawanan dengan hipotesa Ragins (1997) dalam Dwi (2005) yang menyatakan bahwa karena dukungan sosial menunjang proses

maka fungsi ini semestinya berdampak pada variabel-variabel seperti stres peran pekerjaan.

Drismith dan Covaleski (1985) dalam Rahmiati (2002), menyatakan bahwa *mentoring* yang ada pada kantor KAP merupakan proses komunikasi informal, karena komunikasi terjadi di luar sistem komunikasi formal organisasi dan biasanya hanya dimulai setelah *mentor* dan *protégé* (karyawan kurang berpengalaman) sudah saling menghormati satu sama lain dan memutuskan apakah akan meneruskan hubungan atau tidak.

Mentoring memberi KAP suatu proses pengembangan personal untuk memahami kompleksitas dan menyatu dalam budaya KAP. *Mentoring* memiliki pengaruh positif pada sosialisasi organisasional, kepuasan kerja dan mengurangi keinginan untuk berpindah serta menurunkan tekanan peran (konflik peran, ambiguitas peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan) dan meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Viator (2001) dalam Rahmiati (2002) menyatakan bahwa: (1) *mentoring* memiliki hubungan negatif dengan konflik peran, ambiguitas peran, (2) konflik peran dan ambiguitas peran memiliki hubungan positif dengan keinginan berpindah, (3) *mentoring* memiliki hubungan positif dengan kinerja dan tidak memiliki hubungan negatif dengan keinginan berpindah, (4) kinerja memiliki hubungan negatif dengan keinginan berpindah.

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang

peran yang lebih besar, banyak kemungkinan tidak memenuhi *setting* organisasional dan kepuasan kerja (Maslichah, 1999), memperlihatkan komitmen organisasional yang rendah dan mengalami konflik organisasional profesional yang tinggi.

Pada lingkungan KAP seorang auditor mengalami bimbingan seorang *mentor* dari tingkatan paling bawah sampai tingkatan yang paling tinggi. Diharapkan dengan adanya *mentoring*, *mentor* dapat memberikan bantuan kepada auditor yang kurang berpengalaman dalam menjalankan tugas yang dipercayakan, mengurangi ketegangan dalam tugas, mengurangi perilaku yang tidak menguntungkan bagi KAP.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh *mentoring* terhadap kepuasan kerja, konflik peran, ambiguitas peran, dan keinginan untuk berpindah auditor pada lingkungan kantor akuntan publik (KAP) yang berdomisili di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Solo. Penelitian ini ingin menguji

B. BATASAN MASALAH

Disini penulis akan membatasi pada variabel yang diteliti yaitu:

1. Variabel *mentoring*
2. Untuk variabel-variabel *role stress* yang meliputi *role conflict* (konflik peran) dan *role ambiguity* (ambiguitas peran)
3. Variabel keinginan berpindah dan kepuasan kerja.

C. RUMUSAN MASALAH

Adapun yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *mentoring* mempunyai pengaruh langsung terhadap keinginan berpindah, konflik peran, dan ambiguitas peran?
2. Apakah konflik peran, ambiguitas peran, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap keinginan berpindah?
3. Apakah *mentoring* memiliki hubungan tidak langsung terhadap keinginan berpindah melalui konflik peran, ambiguitas peran, dan kepuasan kerja?

D. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung mengenai *mentoring* terhadap kepuasan kerja, konflik peran, ambiguitas

E. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat untuk:

- 1. Hasil penelitian diharapkan dapat memberi petunjuk kepada pimpinan KAP agar lebih menyadari terhadap program pelatihan dan keahlian auditor independen.**
- 2. Dapat menambah pengetahuan bagi mahasiswa umumnya dan para**