

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Individu belajar tentang peran organisasional dari ekspektasi peran yang dikomunikasikan oleh orang yang menyusun peran mereka yaitu pengawas dan asisten (Hahn et al., 1964 dalam Rahmiati dan Kusuma, 2004). Mentor merupakan anggota organisasional yang lebih berpengalaman dan berkepentingan dalam pengembangan dan peningkatan karier individu serta orang yang terlibat dalam menyusun peran (Hunt dan Michael, 1983 dalam Rahmiati, 2004). Mentor biasanya adalah seorang karyawan yang lebih lama dan lebih berpengalaman, yang memberi nasihat, bimbingan dan dukungan terhadap pengembangan karyawan yang masih baru dan kurang berpengalaman (*protégés*). Mentor menerangkan peraturan-peraturan organisasional, mengusulkan tindakan alternatif dan memberi tahu *protégés* tentang kebijakan perusahaan.

Kantor akuntan publik sebagai wadah pelaksanaan aktivitas anggota-anggotanya dituntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas para anggota adalah dengan melakukan pementoran. *Mentoring* merupakan proses pembentukan dan pemeliharaan hubungan antara pihak mentor dan yunior (Kreitner dan Kinicki, 2001 dalam Rahmiati, 2004).

Mentoring dapat diterapkan dalam kantor akuntan publik besar sebagai mekanisme penting untuk pengembangan bakat (Dirsmith dan Covaleksi, 1985 dalam Rahmiati, 2004). Pada mulanya sebagian besar perusahaan secara agresif mendukung karyawannya untuk membentuk hubungan *mentoring*. Saat ini banyak individu di kantor akuntan publik memiliki seorang mentor (Viator dan Scandura, 1991 dalam Rahmiati, 2004). Hubungan mentor *protégés* memberikan manfaat, baik bagi *protégés* maupun organisasi. Kemajuan karier *protégés* dan peningkatan kinerja organisasi tercapai ketika perusahaan memiliki seorang mentor (Kram, 1983; Fagenson, 1989; Scandura, 1992 dalam Rahmiati, 2004). Dalam kantor akuntan publik besar hubungan *mentoring* digunakan sebagai bagian dari proses manajemen dan pengendalian (Dirsmith dan Covaleski, 1985 dalam Rahmiati, 2004).

Dirsmith dan Covaleski (1985) dalam Rahmiati (2004), menyatakan bahwa *mentoring* yang ada pada kantor akuntan publik merupakan proses komunikasi informal karena komunikasi terjadi di luar sistem komunikasi formal organisasi dan biasanya dimulai setelah mentor dan *protégés* saling menghormati satu sama lain dan memutuskan apakah akan meneruskan hubungan atau tidak. *Mentoring* memberi kantor akuntan publik suatu proses pengembangan personal untuk memahami kompleksitas dan menyatu dalam budaya kantor akuntan publik. *Mentoring* berguna dalam mendidik karyawan yang kurang berpengalaman dan mengembangkan nilai-nilai organisasional dan perilaku profesional (Hunt dan Michael, 1983 dalam Rahmiati, 2004) Karyawan yang memiliki mentor merasa lebih menyatu dalam organisasinya dan

memiliki kesempatan yang lebih besar untuk memperoleh promosi (Kram, 1983; Viator dan Scandura, 1991 dalam Rahmiati, 2004). *Mentoring* memiliki pengaruh positif terhadap kerja (Ragins *et al.*, 2000 dalam Rahmiati, 2004), mengurangi keinginan berpindah (Viator dan Scandura, 1991; Viator dan Scandura, 1994 dalam Rahmiati, 2004), dan meningkatkan komitmen organisasional (Stallworth, 2003 dalam Rahmiati dan Wijaya, 2004)

Menurut Gibson *et.al* (1992) dalam Dwi (2005) dari pandangan individu, proses sosialisasi berkaitan dengan pengembangan karir. Individu memandang organisasi sebagai tempat untuk mencari kesempatan mendapatkan pengalaman kerja yang memuaskan yang berupa karir yang memuaskan dengan proses sosialisasi berusaha menjadikan individu mengartikan kegiatan yang memuaskan dirinya sebagai kegiatan yang menyebabkan hasil karya menjadi efektif, baik hasil karya kelompok maupun keorganisasian. Selanjutnya menurut Gibson *et.al* (1992) dalam Dwi (2005) proses pengembangan karir individual berhubungan erat dengan proses sosialisasi keorganisasian.

Sosialisasi dapat melalui *mentoring* (pelatihan) yang didefinisikan sebagai proses membentuk dan mempertahankan hubungan yang berkembang yang berlangsung secara intensif antara karyawan senior (*mentor*) dan karyawan junior. *Mentoring* merupakan bagian dari pengembangan budaya prestasi kerja yang penting karena tiga alasan. Pertama, mentoring menyumbangkan pembentukan rasa kesatuan dengan meningkatkan penerimaan nilai dasar organisasi di dalam organisasi. Kedua, aspek sosialisasi

mentoring juga meningkatkan rasa keanggotaan dan yang ketiga *mentoring* dapat meningkatkan hubungan antar pribadi di antara anggota organisasi.

Sawyer (1991) dalam Dwi (2005) pelatihan memberikan pada seseorang kemampuan yang baru, kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya sendiri dengan lebih baik atau membantu yang memegang pekerjaan baru. Selanjutnya dikatakan oleh Sawyer (1991) dalam Dwi (2005) auditor mempunyai kebutuhan latihan-latihan yang berbeda dengan orientasi apabila auditor keluar dari sekolah atau dari disiplin lain seperti akuntan publik. Dalam perspektif pengendalian, pelatihan (*mentoring*) termasuk dalam unsur pengendalian administrative atau *administrative control*. Menurut Sawyer (1991) dalam Dwi (2005) *administrative control* adalah meliputi rencana organisasi dan semua metode dan prosedur yang terutama dihubungkan dengan efisiensi kegiatan dan ketaatan pada kebijaksanaan yang biasanya tidak berhubungan langsung dengan dengan catatan keuangan, dalam pengendalian ini meliputi pengendalian dengan analisa statistik, *time and motion study*, laporan-laporan kegiatan, program latihan pegawai dan pengawas kualitas.

Teori dinamika peran yang dikembangkan oleh Kahn, Wolfe Quinn, Snock & Rosenthal (1964) dalam Dwi (2005) menyebutkan bahwa orang mempelajari peran organisasional mereka dari pengharapan-pengharapan peran yang disampaikan oleh anggota-anggota lain dalam set peran (pengawas dan rekan kerja). Pementor, sebagai anggota organisasi yang lebih berpengalaman yang tertarik untuk mengembangkan dan menumbuhkan karir

seseorang (Hunt & Michael 1983) dalam Dwi (2005) juga merupakan anggota dari set peran tersebut. Jadi secara definisi, *mentor* memiliki informasi-informasi yang jika disampaikan kepada peserta *mentoring*, akan memperjelas perannya sebagai pementor. Disamping memberikan informasi yang memperjelas perannya, pementor juga memberikan alternatif-alternatif kepada peserta *mentoring*nya untuk mengatasi tuntutan-tuntutan peran, termasuk pengharapan-pengharapan peran kontradiktif. Kram (1987) dalam Dwi (2005) menyatakan bahwa tugas pengembangan yang penting bagi pegawai junior adalah mencari alternatif dan membuat pilihan tentang cara untuk melaksanakan peran manajerial.

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 sosialisasi dan keefektifan peserta *mentoring* dalam peran-peran profesional, maka fungsi ini semestinya berdampak pada variabel-variabel seperti stres peran pekerjaan dan stres peran.

Keberadaan program-program *mentoring* formal ini memunculkan sejumlah persoalan unik. Pementor yang ditugaskan secara formal mungkin

tidak berinteraksi dengan peserta mentoringnya dengan cara yang sama seperti *mentoring* informal. Jika pementor formal tersebut tidak mengawasi peserta mentoringnya, maka pementor tidak bisa memberikan informasi umpan balik yang dapat memperjelas peran si peserta *mentoring* dan membantunya dalam proses negoisasi peran Jackson & Schuler, 1985; Kahn et al 1964; Sawyer 1992 dalam Rahmiati, 2004). Meski ada bukti bahwa *mentoring* informal berkaitan dengan rendahnya niat pindah pegawai akuntan publik (Viator & Scandura, 1991 dalam Rahmiati, 2004), namun masih belum diketahui apakah mentoring formal juga berkaitan dengan rendahnya niat pindah, baik secara langsung, maupun tidak langsung melalui proses negoisasi peran. Penelitian ini menyelidiki hubungan potensial mentoring formal dengan stress peran dan hasil-hasil kerja dengan menggunakan instrumen konflik peran yang multidimensi.

Pada lingkungan kantor akuntan publik seorang auditor mengalami bimbingan seorang mentor dari tingkatan paling bawah sampai tingkatan 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 kantor akuntan publik.

. Berdasarkan uraian latar belakang dan penelitian sebelumnya, peneliti tertarik untuk membahas dan mengangkat topik tersebut dengan judul

“PENGARUH *MENTORING* TERHADAP, KONFLIK PERAN, AMBIGUITAS PERAN, KELEBIHAN PERAN DAN KEINGINAN UNTUK BERPINDAH AUDITOR”.

Penelitian ini merupakan replikasi penggabungan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dwi Cahyono (2005) dan Rahmiati (2002) dengan perbedaan sampel penelitian yaitu di daerah DIY dan Jawa Tengah.

B. Rumusan Masalah

- 1 Apakah *mentoring* mempunyai pengaruh langsung terhadap keinginan berpindah, konflik peran, ketidakjelasan peran, kelebihan peran?
- 2 Apakah konflik peran, ketidakjelasan peran, kelebihan peran, berpengaruh terhadap keinginan untuk berpindah?
- 3 Apakah *mentoring* memiliki hubungan tidak langsung terhadap keinginan berpindah melalui konflik peran, ketidakjelasan peran, kelebihan peran?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mengenai *mentoring* terhadap konflik peran, ambiguitas peran, kelebihan beban kerja, dan keinginan untuk berpindah auditor.

D. MANFAAT PENELITIAN

- 1 Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada KAP untuk menerapkan *mentoring* yang efektif.
- 2 Dapat menambah pengetahuan bagi mahasiswa dan para auditor khususnya pelaksanaan *mentoring* di lingkungan KAP.