

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Suatu perbedaan pada sebuah organisasi bukanlah suatu pertentangan, tetapi sebaliknya suatu perbedaan dalam suatu organisasi merupakan sarana untuk memperkaya segala sesuatu yang akan dilakukan oleh organisasi. Keragaman merupakan sebuah kekuatan tersendiri sebagai sumber pertahanan dan kemenangan didalam persaingan di era global sekarang ini. Berapa cara yang harus di tempuh untuk menghadapi perbedaan dan persaingan tersebut antara lain adalah dengan mengenali sumber konflik, menerima manusia apa adanya, meningkatkan kebersamaan dan persepsi yang sama, serta selalu menunjukkan contoh dan keteladanan. Maka, untuk itulah dibutuhkan program-program yang bisa menumbuhkan kreatifitas karyawan, antara lain dengan *mentoring*.

Mentoring sangat berpengaruh pada kemajuan karir karyawan. Keberadaan *mentoring* tidak akan pernah ada tanpa adanya mentor. *Mentoring* yang pada awalnya terjadi secara alamiah merupakan hubungan komunikasi antara karyawan yang berpengaruh dan lebih senior (mentor) yang memberikan nasehat, bimbingan, dan dukungan terhadap perkembangan karir karyawan yang lebih muda dan kurang berpengalaman (protégé).

Menurut Bateman dan Snell (1996) dalam Yuni Sudarwati (2003)

... ..

kemampuan untuk memasuki jaringan informal yang akan menyediakan akses ke puncak manajemen maupun akses informasi mengenai politik organisasi. *Mentoring* bisa berwujud proses mengajarkan pengetahuan, keahlian atau hanya sebuah proses pemberian informasi.

Pada umumnya suatu organisasi selalu berupaya untuk mengoptimalkan kinerja anggota organisasinya dan berupaya untuk menurunkan tingkat keinginan berpindah (*turn over*) terutama pada anggota dalam organisasinya karena hal tersebut akan merugikan organisasi itu sendiri. Seperti yang dinyatakan oleh Suwandi (1998) dalam Rahmiati (2002) menyatakan bahwa organisasi berupaya untuk menurunkan tingkat *turnover* karyawan terutama *dysfunctional turnover* yaitu karyawan yang menguntungkan perusahaan karena memiliki kinerja tinggi tersebut akan menyebabkan potensi biaya sebagai contoh biaya pelatihan , sosialisasi, tingkat kinerja yang harus dikorbankan serta biaya perekrutan karyawan serta pelatihan kembali.

Job outcomes terdiri dari tiga yaitu kepuasan kerja, kinerja kerja (*job performance*) dan keinginan berpindah (Viator, 2001 dalam Rahmiati, 2002). Tetapi dalam penelitian ini, hanya menggunakan variabel *job performance*.

Suatu anggota dalam organisasi supaya tidak terjadi tinggat kinerja yang rendah dan tingkat keinginan berpindah yang tinggi, maka perlu adanya *mentoring*. Hunt dan Michael (1983) dalam Rahmiati (2002) menyatakan bahwa *mentor* merupakan suatu anggota organisasional yang mempunyai pengalaman

..... dan mediator keji

dalam menyusun peran. Jadi *mentor* mempunyai informasi yang apabila disampaikan pada peserta *mentoring* akan memperjelas perannya sebagai *mentor*.

Seperti yang dinyatakan Dirsmith dan Covaleski (1985) dalam Rahmiati (2002) menyatakan bahwa *mentoring* yang terdapat pada lingkungan kantor akuntan publik merupakan proses komunikasi informal yang hanya dimulai setelah *mentor* dan *protégé* (kurang berpengalaman) saling menghormati satu sama lain yang akhirnya akan memutuskan apakah akan meneruskan hubungan atau tidak meneruskan hubungan. Proses ini membutuhkan lingkungan yang saling menghormati dan mendukung sehingga akan membuat kita selalu ingin belajar dan memahami siapa kita sebenarnya, keunggulan khusus apa yang kita miliki dan apa saja yang sebenarnya biasa kita lakukan. Sehingga keberadaan *mentoring* disini lebih mengupayakan untuk membenahi dan meningkatkan kualitas karyawan dari segi mental walaupun tidak melepaskan segi teknisnya.

Suatu *mentoring* khusus atau program pengembangan dapat membentuk suatu sumber daya manusia yang mempunyai skill dan kompetensi tinggi dibidangnya. Seperti yang dinyatakan Simamora (1995:286) dalam Rahmiati (2002) bahwa *mentoring* merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. *Mentoring* dan pengembangan tersebut mempunyai manfaat karir jangka

1. Manfaat karir jangka panjang untuk bertanggung jawab lebih besar

Suatu proses pengembangan personal untuk memahami kompleksitas dan menyatu dalam lingkungan Kantor Akuntan Publik merupakan *mentoring* dalam lingkungan kantor akuntan publik tersebut (Dismith dan Covaleski, 1985 dalam Rahmiati, 2002).

Kram 1983; Viator dan Scandura 1991 dalam Rahmiati, 2002 menyatakan bahwa suatu karyawan dalam organisasi akan lebih merasa menyatu dan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk mendapatkan promosi apabila karyawan tersebut memiliki *mentor*.

Teori *mentoring* yang dikemukakan oleh Viator (2001) dalam Rahmiati (2002) yang menyatakan bahwa mentor memberi pengaruh positif terhadap *protégé* (kurang berpengalaman) dan suatu konflik peran dan ambiguitas peran akan berkurang apabila mendapatkan informasi yang diberikan oleh mentor. *Mentoring* mempunyai manfaat untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Hunt dan Michael (1983) dalam Rahmiati (2002) bahwa *mentoring* berguna dalam mendidik anggota organisasi yang kurang berpengalaman dan mengembangkan nilai-nilai organisasional dan berperilaku profesional.

Penelitian yang dilakukan oleh Viator (2001) dalam Rahmiati (2002) menyatakan bahwa *mentoring* memiliki hubungan yang negatif terhadap konflik peran, ambiguitas peran pada auditor dalam lingkungan kantor akuntan publik dan penelitian Suwandi (1998) dalam Rahmiati (2002) menyatakan

contohnya yaitu biaya pelatihan, sosialisasi, tingkat kinerja yang harus dikorbankan, serta biaya perekrutan karyawan dan pelatihan kembali.

Dari penelitian tersebut diatas menegaskan bahwa *role stressor* yang terdiri dari *role conflict* dan *role ambiguity* mempunyai hubungan dengan *job performance* (kinerja kerja) yang diperlukan oleh *mentor* untuk *mentoring* anggota organisasi yang lebih yunior pada auditor yang bekerja pada lingkungan kantor akuntan publik.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh *mentoring* terhadap tekanan peran (*Role Stressors*) yaitu *role conflict* dan *role ambiguity* dan *job performance* pada lingkungan kantor akuntan publik yang pada kesempatan kali ini penulis melakukan penelitian pada kantor akuntan publik yang berdomisili di Daerah Istimewa Yogyakarta, Solo, Semarang, dan Purwokerto. Penelitian ini ingin menguji kembali penelitian yang telah dilakukan oleh Rahmiati (2002) dengan lokasi kantor akuntan publik yang berbeda.

B. BATASAN MASALAH

Disini penulis skripsi akan membatasi pada variabel yang diteliti yaitu hanya sebatas:

- Variabel *mentoring*

Untuk variabel variabel *role stressors* hanya meliputi variabel *role conflict*

- Untuk variabel *job outcomes* hanya menggunakan variabel *job performance* saja.

C. RUMUSAN MASALAH

Adapun yang menjadi permasalahan disini adalah:

1. Apakah *mentoring* berpengaruh terhadap *role conflict* dan *role ambiguity*?
2. Apakah *role conflict* dan *role ambiguity* berpengaruh terhadap *job performance*?
3. Apakah *mentoring* berpengaruh langsung terhadap *job performance*?

D. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan perumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris mengenai pengaruh *mentoring* terhadap *role conflict*, *role ambiguity* dan *job performance*, serta pengaruh *role conflict* dan *role ambiguity* terhadap *job performance*.

E. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat untuk:

1. Dapat menambah pengetahuan bagi mahasiswa umumnya dan para auditor khususnya dalam hal menerapkan *mentoring* di lingkungan kantor

2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berkaitan dengan akuntansi manajemen dan akuntansi keperilakuan, yang bertujuan untuk memahami pengaruh *mentoring* terhadap *job performance*
3. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang kaitan pengaruh antara *mentoring*, *role conflict*, *role ambiguity*, dan *job*