

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Globalisasi yang terjadi pada saat ini telah melahirkan perubahan di segala bidang. Lingkungan organisasi setiap saat berubah pula, sehingga organisasi bisnis dituntut untuk selalu melakukan perubahan dan melakukan adaptasi agar selalu dapat memenangkan persaingan. Ulrich (1998) dalam Nasri (2006) menyatakan bahwa kunci sukses menghadapi sebuah perubahan ada pada sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan inisiator dan agen perubahan terus-menerus, pembentuk proses, serta budaya yang secara bersamaan meningkatkan kemampuan perubahan organisasi.

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 baik dengan tujuan individu anggota organisasi yang lain, maupun berbeda dengan tujuan organisasi. Untuk tercapainya tujuan organisasi, organisasi harus dapat memberikan kepuasan kerja kepada setiap anggota organisasinya dengan demikian akan tercipta sikap untuk berbuat atau

berkontribusi yang terbaik buat organisasi di mana ia bekerja (Nasri, 2006)

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja (Riggio, 1990 dalam Myrna dan Nur, 2000). Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh fungsi dan kedudukan karyawan dalam organisasi. Studi tentang kepuasan kerja akuntan yang dilakukan Albrecht *et al.* (1981), Gaertner dan Ruhe (1981) dan Sanders (1995) dalam Myrna dan Nur (2000) yang menunjukkan bahwa partner memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi daripada akuntan pemula, akuntan senior serta manajer. Karyawan pada level bawah lebih besar kemungkinan mengalami ketidakpuasan dan kebosanan karena pekerjaan yang kurang menantang dan tanggung jawab yang kecil. Hal ini terjadi pada karyawan pada level bawah yang berpendidikan tinggi yang memperoleh pekerjaan yang tidak sepadan dengan kemampuan keahliannya.

Aspek-aspek spesifik yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu kepuasan yang berhubungan dengan gaji, keuntungan, promosi, kondisi kerja, supervisi, praktek organisasi dan hubungan dengan rekan kerja (Misener *et al.* 1996 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. Penelitian-penelitian akuntansi mencoba untuk menerangkan model kepemimpinan untuk menganalisis kepuasan dan

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 bawahan 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).

Silverthorne (2001) 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 menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Jermier dan Schriesheim (2001) 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 kepuasan kerja dengan keefektifan 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 bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Melalui proses kepemimpinan yang baik, maka pimpinan dapat menanamkan dan mendorong karyawan untuk bersikap kritis terhadap pendapat dan pandangan yang telah mapan di lingkungan organisasi atau yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Pimpinan mampu mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami karyawan untuk melakukan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa ditekan atau tertekan (Indhira, 2007).

Pelaksanaan kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Medley dan Laroche (2004) dalam Indhira (2007) menunjukkan secara empiris bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Judge dan Locke (1993) dalam Marselius dan Rita (2005) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Koh dkk. (1995) dalam Marselius dan Rita (2005) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Keller (1992) dalam Marselius dan Rita (2005) yang mengatakan bahwa praktik 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, Bycio dkk. (1995) serta Howell dan Avolio (1993) dalam Marselius dan Rita (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki keterkaitan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai eksistensinya.

Penelitian yang dilakukan Ari (2005) dalam Cecilia dan Gudono (2007) menunjukkan gaya kepemimpinan perhatian (*consideration*) akan meningkatkan kepuasan kerja auditor junior tetapi tidak dimoderasi oleh kompleksitas tugas dan hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jiambalvo dan Pratt (1982) dalam Cecilia dan Gudono (2007) yang mengemukakan bahwa kompleksitas tugas tidak dapat memoderasi hubungan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor, tetapi Bass (1981) dalam Cecilia dan Gudono (2007) mengemukakan bahwa perilaku pemimpin dipengaruhi oleh kompleksitas tugas. Kompleksitas tugas pada 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 dengan cara memberikan panduan, bagaimana cara melakukannya maka auditor junior dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu sehingga mendapatkan kepuasan kerja yang maksimal, sedangkan tugas 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 mendapatkan kesulitan pada saat menyelesaikan tugasnya secara tepat waktu.

Penelitian yang dilakukan oleh Irma (2005) 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 dengan 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, 1966 dalam Priyono, 2002). Lefcourt (1982) dalam Priyono (2002) menyatakan bahwa *locus of control* internal ditunjukkan dengan pandangan bahwa peristiwa baik atau buruk yang terjadi diakibatkan oleh tindakan seseorang, oleh karena itu, terjadinya suatu peristiwa berada dalam pengendalian 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 pengendalian dari luar dirinya. Pada dasarnya *locus of control* internal lebih membutuhkan kepemimpinan suportif karena pengendalian pada peristiwa yang terjadi pada diri auditor junior dapat dikendalikan 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 kenedulian 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 kontrol 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 tugas dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu dan kepuasan kerja akan didapatnya .

Penelitian yang sama sebenarnya telah dilakukan oleh Cecilia dan Gudono (2007) pada Kantor Akuntan Publik Surabaya, Semarang, Yogyakarta. Namun mengingat kondisi yang berbeda-beda dan populasi yang sangat sedikit, maka perlu dilakukan penelitian pada Kantor Akuntan Publik Solo, Semarang, Yogyakarta. Selain itu dengan adanya variabel tambahan yaitu *self efficacy* sebagai variabel yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor diharapkan hasil penelitian ini dapat memperkuat teori dan temuan-temuan dari peneliti sebelumnya. *Self efficacy* menurut Luthans (1995) dalam Fritzio (2007) lebih mengacu kepada persepsi diri masing-masing dan individu tentang bagaimana mereka bersikap menghadapi persoalan-persoalan yang muncul. Individu yang mempunyai *self efficacy* yang tinggi akan merasa yakin dan mampu berkinerja baik dalam suatu situasi, sebaliknya *self efficacy* yang rendah merasa tidak yakin dengan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan. *Self efficacy* berhubungan

dengan kepuasan kerja di mana jika seseorang memiliki *self efficacy* yang tinggi maka cenderung untuk berhasil dalam tugasnya sehingga meningkatkan kepuasan atas apa yang dikerjakannya. Gaya kepemimpinan suportif lebih diperlukan oleh auditor yang mempunyai *self efficacy* yang tinggi karena manajer mempunyai keyakinan bahwa auditor dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik sehingga tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan diperoleh. Sebaliknya gaya kepemimpinan direktif lebih diperlukan auditor yang mempunyai *self efficacy* yang rendah karena auditor tidak mempunyai keyakinan diri dalam menyelesaikan tugas sehingga manajer diharapkan dapat mengarahkan auditor bagaimana cara menyelesaikan tugas itu dengan baik sehingga kepuasan kerja tinggi akan didapatnya. Penelitian ini replikasi dari penelitian yang dilakukan Cecilia dan Gudono (2007). Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan yang akan diteliti ini adalah dengan penambahan variabel baru yaitu *self efficacy* dan lokasi penyebaran kuesioner yaitu pada penelitian yang telah dilakukan oleh Cecilia dan Gudono (2007) penyebaran kuesioner dilakukan pada dosen Universitas Gajah Mada sedangkan penelitian kali ini dilakukan di Kantor Akuntan Publik.

Penelitian ini menarik dilakukan mengingat hasil penelitian yang tidak konsisten dan perkembangan dalam dunia kepemimpinan yang sangat pesat, peran pimpinan yang sampai saat ini masih berpengaruh terhadap bawahannya, serta tingkat keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan pada kemampuannya dalam memimpin

Dari uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Kompleksitas Tugas, *Locus Of Control* dan *Self Efficacy* Terhadap Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Auditor**".

### **B. Batasan Masalah**

Gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dalam penelitian ini mengacu pada teori jalur sasaran (*path goal theory*) yaitu gaya kepemimpinan direktif dan gaya kepemimpinan suportif.

### **C. Rumusan Masalah**

1. Apakah kompleksitas tugas berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja?
2. Apakah kompleksitas tugas berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja?
3. Apakah *locus of control* eksternal berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja?
4. Apakah *locus of control* internal berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja?
5. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja?
6. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris tentang:

1. Memberikan bukti empiris apakah kompleksitas tugas berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja.
2. Memberikan bukti empiris apakah kompleksitas tugas berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja.
3. Memberikan bukti empiris apakah *locus of control* eksternal berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja.
4. Memberikan bukti empiris apakah *locus of control* internal berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja.
5. Memberikan bukti empiris apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja.
6. Memberikan bukti empiris apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja.

#### **E. Manfaat penelitian**

1. Meningkatkan hubungan kerja antara auditor yunior dengan auditor senior melalui penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan lingkungan kerja perusahaan.
2. Mengetahui gaya kepemimpinan yang bagaimana yang sesuai dengan kondisi lingkungan kerja perusahaan.

3. Meningkatkan kemampuan auditor yunior agar dapat bekerja lebih baik dan menyelesaikan tugas sesuai tepat waktu.
4. Dapat digunakan acuan untuk penelitian di masa akan datang