

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi lingkungan yang cepat berubah, suatu perusahaan dituntut untuk meningkatkan efektifitas sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen yang efektif memastikan tingkat keselaran tujuan yang tinggi antara individu dan organisasi. Untuk mencapai keselarasan tujuan, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi anggota organisasinya agar tujuan individu konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok demi pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Penelitian tentang gaya kepemimpinan telah berkembang pesat dan perhatiannya pada efektifitas kepemimpinan yang menghubungkan perilaku pemimpin dengan kepuasan dan motivasi bawahan.

Kepuasan kerja merupakan faktor kritis untuk dapat tetap mempertahankan individu yang berkualifikasi baik. 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 (dalam Cecilia&Gudono 2007).

Gaya kepemimpinan dengan pendekatan kontinjensi yang sering digunakan dalam penelitian-penelitian akuntansi salah satu diantaranya yaitu model kepemimpinan *path goal theory* yang dikembangkan oleh House (1971) yaitu bahwa perilaku seorang pemimpin yang didambakan para bawahannya adalah perilaku yang dipandang sebagai salah satu sumber kepuasan.

House (1971) mengemukakan bahwa dalam model *path goal* terdapat dua kelompok variabel kontinjensi yaitu faktor bawahan dan faktor lingkungan. Faktor bawahan berupa *locus of control*, pengalaman dan kemampuan yang dirasakan,

sedangkan faktor lingkungan berupa struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja.

Pada penelitian House diatas bahwa gaya kepemimpinan tersusun dalam dua variabel, yaitu faktor bawahan dan faktor lingkungan. faktor bawahan berupa *locus of control*, pengalaman dan kemampuan yang dirasakan berkaitan dengan cara pandang karyawan dalam menghadapi pekerjaan sedangkan faktor lingkungannya berupa struktur tugas, sistem otorasi formal dan kelompok kerja berkaitan dengan kondisi pekerjaan yang terjadi ketika menjalankan tugas yang diberikan. Faktor-faktor inilah yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan diartikan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mewakili keterampilan dan sikap dari seorang pemimpin. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi didukung oleh budaya organisasi yang baik pula. Pemimpin merupakan bagian dari budaya organisasi, tetapi seorang pemimpin juga memiliki kemungkinan untuk bertindak sebagai agen perubahan dalam budaya (Ria Satawati 2014:18). Gaya kepemimpinan dengan pendekatan kontijensi yaitu model kepemimpinan *path goal theory* yang dikembangkan oleh House (1971:4) menyatakan bahwa perilaku seseorang pemimpin yang didambakan para bawahannya adalah perilaku yang dipandang sebagai salah satu sumber kepuasan kinerja. Perilaku pemimpin harus sesuai dengan kondisi yang ada agar kepuasan kerja dapat terjapai karena penerapan perilaku kepemimpinan yang tepat dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan masalah yang ada pada saat bekerja. Pada umumnya para karyawan mengharapkan para atasannya dapat ikut berperan serta dalam pemecahan masalah yang ada. Pemecahan masalah yang dilakukan bersama dengan para bawahan akan membuat para bawahan merasa puas diakrenakan dirinya dianggap penting dalam organisasi. Gagasan-gagasan yang muncul dari

para karyawan jika dipertimangkan akan membuat karyawan merasa dianggap dalam organisasi tersebut oleh karena itu kepuasan dalam bekerja akan tercipta.

Dalam *path theory* (dalam Cecilia Engko&Gudono,2007:4) terdapat empat gaya kepemimpinan yaitu *directive leader*, *suportive leader*, *partipasif leader*, dan *orientation of goal leader*. Gaya kepemimpinan direktif Lebih banyak keputusan dominan dari pemimpin. Karyawan tinggal menjalankannya saja. Mungkin karena risikonya besar atau menyangkut hal politis mungkin karena karyawannya (dianggap) belum cukup kompeten. Pendekatan to-down, menurut istilah lain. Pendekatan organisasi dilakukan secara sistem. Dengan pendekatan ini, tugas bisa dilakukan dengan lebih cepat, dan sempurna. Tapi, dalam long-term, mungkin tidak semua karyawan merasa “damai” dengan kondisi ini. Kecuali untuk karyawan-karyawann yang memang tertantang dalam kondisi ini Gaya kepemimpinan suportif, pemimpin senantiasa melibatkan diri dalam suatu masalah yang dihadapi karyawan, hingga masalah tuntas. Cocok untuk organisasi dalam kondisi yang stabil. Tugas cukup, dengan resource yang cukup, dan waktu yang realistis. Pendekatan organisasi dilakukan secara system. Pendekatan ini bagus untuk long-term, tapi memerlukan pemimpin yangg cukup kharismatik kadang orang bisa menerapkan gaya kepemimpinan di lingkungan yang berbeda sedangkan Gaya kepemimpinan pasrtisipasif adalah Dalam hal ini komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut atau bawahan (Sutapa 2010:24). Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut atau bawahan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kepemimpinan partisipatif memberikan manfaat-manfaat potensial, tetapi keberadaan manfaat tersebut bergantung kepada partisipan,

banyaknya pengaruh yang dimiliki partisipan, dan aspek-aspek lain situasi keputusan. Empat manfaat potensial termasuk kualitas keputusan yang lebih baik, penerimaan keputusan yang lebih baik oleh partisipan, kepuasan lebih tinggi dengan proses pengambilan keputusan yang ada, dan pengembangan keahlian pengambilan keputusan. Melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan cenderung meningkatkan kualitas keputusan ketika partisipan memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak dimiliki atasannya dan bersedia bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik untuk masalah yang dihadapi. Kerjasama dan berbagi pengetahuan akan tergantung pada seberapa jauh partisipan mempercayai pemimpinnya dan memandang proses pengambilan keputusan yang dilakukan sah dan bermanfaat. Jika partisipan dan pemimpin mempunyai tujuan yang berbeda partisipasi akan cenderung menurunkan kualitas keputusan. Meskipun dengan kerjasama tinggi, tidak ada jaminan bahwa partisipasi akan menghasilkan keputusan yang lebih baik. Proses keputusan yang dilakukan oleh kelompok akan menentukan kemampuan anggota kelompok untuk mencapai persetujuan, dan hal itu akan menentukan seberapa jauh keputusan yang diambil mampu menggabungkan keahlian dan pengetahuan anggotanya. Ketika anggota organisasi memiliki persepsi masalah yang berbeda atau prioritas akan hasil yang berbeda, akan sulit memperoleh keputusan dengan kualitas yang baik. Kelompok bisa gagal mencapai persetujuan atau menyelesaikannya dengan kompromi-kompromi yang jelek. Akhirnya, aspek-aspek lain situasi keputusan seperti tekanan waktu, jumlah partisipan, dan kebijakan-kebijakan formal, membuat beberapa bentuk partisipasi menjadi tidak praktis. Orang yang memiliki pengaruh yang dapat dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan cenderung berpersepsi bahwa keputusan yang diambil adalah keputusan orang

Ketiga gaya tersebut diharapkan dapat memberi saran agar kepemimpinan dapat dilakukan sesuai dengan keadaan karena situasi yang berubah-ubah karena gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat menghambat pekerjaan yang ada. Penyelesaian ini memberikan jalan keluar terbaik ketika permasalahan muncul pada saat bekerja

Penelitian tentang gaya kepemimpinan telah berkembang pesat dan perhatiannya pada efektifitas kepemimpinan yang menghubungkan perilaku pemimpin dengan kepuasan dan motivasi bawahan. Penelitian ini mencoba untuk menerapkan model-model kepemimpinan dalam lingkungan kerja auditor dan mengusulkan penggunaan model kepemimpinan untuk menganalisis kepuasan dan motivasi auditor karena dengan gaya kepemimpinan yang tepat diharapkan dapat memberi masukan dan memecahkan masalah yang dihadapi ketika auditor melaksanakan tugasnya. Pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan kepuasan kerja pada saat auditor melaksanakan tugasnya. Misalnya pada saat pengambilan keputusan, pemimpin tim diharapkan mendengarkan gagasan-gagasan bawahannya agar tercipta suatu keputusan yang berdasarkan keputusan bersama.

Hal ini dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Cecilia & Gudono (2007) menunjukkan bahwa kompleksitas tugas tidak dapat memoderasi antar gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja, hal ini dikarenakan ketika sebelum melakukan penugasan audit para auditor junior diberikan mengenai apa-apa saja yang harus dilakukan menurut prosedur yang berlaku sehingga gaya kepemimpinan direktif, yaitu gaya kepemimpinan yang mengarahkan dan menjelaskan tugas yang dianggap terlalu berlebihan tetapi pada gaya suportif, yaitu gaya kepemimpinan yang menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap

kesejahteraan auditor bawahan, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin rendah kompleksitas tugas maka gaya kepemimpinan suportif dapat meningkatkan kepuasan kerja, artinya tugasnya tidak terlalu banyak, bukti-bukti transaksi juga tidak terlalu banyak, tugas yang dirasakan terlalu monoton, pekerjaan yang diberikan tidak terlalu menantang dapat mengakibatkan ketidakpuasannya terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam hal ini seseorang pemimpin harus menunjukkan perhatian dan kepeduliaannya terhadap kesejahteraan auditor bawahan, memberi *feedback* yang jujur dan terbuka, memberi pujian terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan baik, memperlakukan auditor bawahan sebagai profesional, meminimalkan stres yang berkaitan dengan pekerjaan yaitu dengan membantu dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya, pemimpin tim dapat membantu auditor bawahan untuk mengenali peluang kerja dimasa depan dengan demikian hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja auditor bawahan, sedangkan pada *locus of control* eksternal, *locus of control* eksternal tidak dapat memoderasi hubungan antar gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tetapi pada *locus of control* internal akan meningkatkan hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Cecilia & gudono (2007) mendorong penulis untuk meneliti kembali apakah kompleksitas tugas dan *locus of control* dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor yunior dengan menggunakan *path theory of leadership*.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mengambil judul penelitian :
“Pengaruh Kompleksitas Tugas dan *Locus Of Control* terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Medan)”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka peneliti ini dapat diidentifikasi sebagai berikut, yaitu:

1. Apakah *locus of control* berpengaruh dalam hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja.
2. Apakah *locus of control* berpengaruh dalam hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dan kepuasan kerja.
3. Apakah *locus of control* berpengaruh dalam hubungan antara gaya kepemimpinan partisipasif dan kepuasan kerja.
4. Apakah Kompleksitas tugas berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

1.3 Pembatasan Masalah

Walaupun identifikasi masalah telah ditetapkan, namun masih diperlukan adanya pembatasan masalah untuk menghindari penafsiran yang berbeda-beda terhadap masalah penelitian ini. Untuk mempermudah penelitian ini, maka penelitian ini dibatasi pada permasalahan tentang pengaruh kompleksitas tugas dan *locus of control* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di Medan.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang sudah diuraikan diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Apakah *locus of control* mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan Direktif dan kepuasan kerja.
2. Apakah *locus of control* mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan Suportif dan kepuasan kerja.
3. Apakah *locus of control* mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan Partisipasif dan kepuasan kerja
4. Apakah Kompleksitas Tugas dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

Untuk menguji secara empiris apakah ada pengaruh Apakah kompleksitas tugas dan *locus of control* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan yang akan mempengaruhi kepuasan kerja auditor.

1.6 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini penulis berharap dapat memberikan manfaat antara lain kepada

1. Kantor Akuntan Publik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran mengenai gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor, serta pemahaman tentang kompleksitas tugas dan *locus of control*.

2. Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis mengenai perilaku auditor, khususnya mengenai pengaruh kompleksitas

tugas dan *locus of control* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor.

3. Penelitian Selanjutnya

Bagi lingkungan akademisi penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi bagi mahasiswa yang ingin melakukan penelitian tentang kompleksitas tugas dan *locus of control* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor.

