



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

TELAAH LITERATUR

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepuasan kerja

Robbins (1996) dalam Handayani (2012) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima. Spector (1997) dalam Fitriany dkk. (2010) menjelaskan bahwa ada kebijakan konvensional yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja sehingga seorang pekerja yang merasa puas seharusnya juga merupakan seorang pekerja yang produktif. Seseorang yang senang atau puas dengan pekerjaannya akan lebih memiliki motivasi lebih giat, dan akhirnya memiliki kinerja yang lebih baik.

Werther dan Davis (1986) dalam Prabowo (2003) dan Munandar, Sjabadhyni, Wutun (2004:73) pada Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Koesmono (2005) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar

teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinichi (2008:170), kepuasan kerja adalah “*an affective or emotional response to one’s job*”. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan respon *affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005) pada Brahmasari dan Suprayetno (2008), mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Sedangkan menurut Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Koesmono (2005) pada Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan.

Robbins (1999) dalam Putra (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan karyawan. Handoko (2000:193) dalam Purnomowati (2005) pada Lomanto (2012) mengatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Robbins (2001:24) pada Lomanto (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan

suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:170), terdapat beberapa penyebab timbulnya kepuasan kerja, diantaranya:

1. Pemenuhan kebutuhan

Kepuasan kerja dari dalam individu ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang individu memenuhi kebutuhannya.

2. Ketidakcocokan

Kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik dan apa yang pada kenyataannya diterima.

3. Pencapaian nilai

Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi pada suatu pekerjaan yang memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting untuk individu.

4. Persamaan

Kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan secara adil ditempat kerja.

5. Watak/Komponen Genetik

Kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari kepribadian manusia atau faktor genetik.

Sedangkan menurut Robbins (2013:116) mengemukakan bahwa kepuasan kerja tergantung apakah individu tersebut memiliki *core self-evaluations* positif atau *core self-evaluations* negatif. Individu dengan *core self-evaluations* positif akan lebih puas dalam pekerjaannya dibandingkan dengan individu yang memiliki *core self-evaluations* negatif karena individu tersebut memiliki kepercayaan terhadap dirinya dan terhadap kompetensi dasar yang mereka miliki.

Herzberg *et al* (1959) dalam Dhania (2010) juga mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas dalam pekerjaannya yaitu melalui teori dua faktor (*Two-Factor Theory*). Teori dua faktor (*Two-Factor Theory*) merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak tersedia. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance*

factors. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivator.

Menurut Durham *et al.*, (1997) dalam Purnomowati (2005) pada Lomanto (2012) terdapat delapan dimensi penentu kepuasan kerja diantaranya yaitu : jumlah pekerjaan (*amount of work*), tipe pekerjaan (*type of work*), imbalan (*financial rewards*), pengawasan (*supervision*), kelompok kerja (*co-worker*), identifikasi perusahaan (*company identification*), fasilitas karier (*career facilitation*), dan kondisi fisik (*physical condition*).

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

Menurut Sedarmayanti (2007) dalam Wati dkk. (2010) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Seseorang yang menjalankan fungsi manajemen berkewajiban mempengaruhi karyawan yang dibawahinya agar mereka tetap melaksanakan tugas dengan baik, memiliki dedikasi terhadap organisasi dan tetap merasa berkewajiban untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga jika kepemimpinan tersebut terjadi pada suatu organisasi formal tertentu, dimana para manajer perlu mengembangkan karyawan, membangun iklim motivasi, menjalankan fungsi-fungsi manajerial dalam

rangka menghasilkan kinerja yang tinggi dan meningkatkan kinerja perusahaan, maka manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya (Siagian, 2002 dalam Wati dkk, 2010). Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2008), kepemimpinan adalah *“a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”*. Dengan kata lain, suatu proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Effendi (1992) dalam Wati dkk. (2010) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, memandu, mengarahkan, dan mengontrol pikiran, perasaan, atau perilaku seseorang atau sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Luthans (2002) dalam Wati dkk. (2010) mengemukakan gaya kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi.

Menurut Robbins (2011:410) dalam Lomanto (2012), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi, hal ini terjadi karena menurut Oemar (2001:166-167) dalam Indrasari (2007) pada Lomanto (2012) menyatakan *“Seseorang yang menduduki jabatan*

pemimpin dalam manajerial suatu organisasi mempunyai peranan penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi pihak luar organisasi.

Dalam mencapai gaya kepemimpinan yang tepat, maka dibutuhkan gaya kepemimpinan yang mencakup fungsi-fungsi kepemimpinan. Berikut ini menurut Adair (2008), kepemimpinan mempunyai beberapa fungsi diantaranya:

1. Perencanaan

- a. Mencari semua informasi yang tersedia
- b. Mendefinisikan tugas, maksud, atau tujuan kelompok
- c. Membuat rencana yang dapat terlaksana (dalam kerangka membuat keputusan yang tepat)

2. Pemrakarsaan, misalnya dengan memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana

- a. Menjelaskan mengapa penetapan sasaran atau rencana merupakan hal penting
- b. Membagi tugas pada anggota kelompok
- c. Menetapkan standar kelompok

3. Pengendalian

- a. Memelihara standar kelompok
- b. Mempengaruhi tempo
- c. Memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan
- d. Menjaga relevansi diskusi

- e. Mendorong kelompok mengambil tindakan/keputusan

4. Pendukungan

- a. Mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka
- b. Memberi semangat pada kelompok/individu
- c. Mendisiplinkan kelompok/individu
- d. Menciptakan semangat tim
- e. Meredakan ketegangan dengan humor
- f. Merukunkan perselisihan atau meminta orang lain menyelidikinya

5. Penginformasian

- a. Memperjelas tugas dan rencana
- b. Memberi informasi baru pada kelompok, seperti melibatkan mereka
- c. Menerima informasi dari kelompok
- d. Membuat ringkasan atas usul dan gagasan yang masuk akal

6. Pengevaluasian

- a. Mengevaluasi kelayakan gagasan
- b. Menguji konsekuensi solusi yang diusulkan
- c. Mengevaluasi prestasi kelompok
- d. Membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.

Welch (2005) dalam Hughes *et al* (2009:120) mengemukakan 8 aturan agar kepemimpinan yang diterapkan berhasil, diantaranya:

1. Pemimpin harus meningkatkan kemampuan tim. Dalam setiap pertemuan dengan tim, lakukan evaluasi, berikan *coaching*, dan bangun kepercayaan diri mereka.
2. Pemimpin harus menanamkan visi kepada karyawan.
3. Pemimpin harus bisa memberikan energy positif dan optimisme pada bawahannya.
4. Pemimpin harus bisa membangun nilai kejujuran dalam timnya dan bersikap transparan serta memberikan pujian bagi bawahan yang berprestasi.
5. Pemimpin harus berani mengambil resiko yang tidak biasa.
6. Pemimpin harus bisa menggali potensi anak buahnya dan mendorong mereka untuk berkembang
7. Pemimpin juga harus bisa memberikan keberanian bagi anak buahnya untuk berani mengambil resiko dan belajar dari pengalaman.
8. Pemimpin juga harus merayakan keberhasilannya.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah teori jalur sasaran (*Path-goal theory*). Menurut Kreitner dan Kinicki (2008), *path-goal theory* adalah suatu tindakan pemimpin untuk memperhatikan performa dari karyawannya dalam mencapai *goal* yang diinginkan dengan cara memberikan bimbingan kepada karyawan tentang bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, memberikan

standar hasil pekerjaan dan menggunakan positif dan negatif *rewards* sesuai dengan performa karyawan. Dasar dari teori ini adalah bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka (Robbins, 2011:418 dalam Lomanto 2012). Menurut teori ini, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa datang (Robbins, 2002:173 dalam Lomanto, 2012). House juga mengemukakan bahwa dalam model yang dikembangkannya, yaitu *path-goal theory* terdapat dua kelompok variabel situasional yaitu variabel bawahan dan variabel lingkungan. Variabel bawahan berupa *locus of control*, pengalaman dan kemampuan yang dirasakan, sedangkan variabel lingkungan berupa struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja meliputi tingkat pendidikan dan kualitas hubungan diantara pemimpin dan bawahan (Robbins, 1996:53 dalam Lomanto, 2012).

Gaya kepemimpinan yang diidentifikasi oleh House (1971) dalam Engko dan Gudono (2007) pada Lomanto (2012) adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang direktif (mengarahkan), memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kinerja (Robbins, 1996:52 dalam Lomanto, 2012).

2. Kepemimpinan yang suportif (mendukung), menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya (Robbins, 1996:52 dalam Lomanto, 2012).
3. Kepemimpinan partisipatif, berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan (Robbins, 1996:52 dalam Lomanto, 2012).
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian, mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan (Robbins, 1996:52 dalam Lomanto, 2012).

Dari keempat model gaya kepemimpinan tersebut, model gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan *supportive*. Menurut Hughes *et al* (2009), dengan gaya kepemimpinan *supportive* pemimpin memiliki interaksi yang sopan dan ramah terhadap bawahan, mengekspresikan perhatian yang tulus untuk kesejahteraan dan memperhatikan kebutuhan karyawan. Gaya kepemimpinan *supportive* memiliki kesamaan perilaku dengan gaya kepemimpinan situasional yaitu dengan adanya perhatian untuk memperlakukan bawahan sama seperti dirinya sendiri tetapi tetap mengakui adanya perbedaan status antara pemimpin dan bawahan. Selain itu, gaya kepemimpinan *supportive* juga memiliki perilaku kepemimpinan situasional yang berfokus pada kesiapan

dari bawahan dalam mengerjakan tugas mereka. Kesiapan dari bawahan ini berdasarkan dari kemampuan bawahan dan kemauan bawahan dalam mengerjakan tugas mereka. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2008) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan *supportive* akan sangat membantu karyawan dalam mengatasi *role ambiguity* dan membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

Menurut Robbins (2013:410) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan *supportive* akan menghasilkan performa dan kepuasan yang tinggi apabila karyawan dihadapkan dengan tugas yang telah terstruktur. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra, dkk. (2013) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *supportive* dapat memicu timbulnya kinerja karyawan.

2.1.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Supportive* Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Junior

Menurut Robbins (2002:173) dalam Lomanto (2012) mengungkapkan bahwa suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Gaya kepemimpinan yang diteliti mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja auditor adalah gaya kepemimpinan *supportive*. Menurut Robbins (1996) dalam Lomanto (2012) gaya kepemimpinan *supportive* menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya. Dengan adanya gaya

kepemimpinan *supportive* maka pemimpin selain memberikan arahan yang jelas mengenai tugas yang diberikan juga memberikan perhatian terhadap kondisi setiap bawahan khususnya para auditor. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan *supportive* dapat menjadi salah satu sumber kepuasan bagi bawahan karena dengan adanya gaya kepemimpinan *supportive*, maka dapat mengatasi adanya perbedaan budaya dan karakter masing-masing bawahan.

Hal ini didukung dari penelitian yang dilakukan Putra, dkk. (2013) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *supportive* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Lomanto (2012) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *supportive* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja auditor. Dengan demikian, hipotesis alternatif terkait pengaruh gaya kepemimpinan *supportive* terhadap kepuasan kerja auditor adalah:

Ha₁: Gaya kepemimpinan *supportive* mempengaruhi kepuasan kerja auditor junior

2.1.4. *Locus of Control*

Falikhatun (2003:264) dalam Ayudiati (2010) pada Julianingtyas (2012) menyebutkan bahwa peningkatan kinerja dalam pekerjaannya dipengaruhi oleh kondisi-kondisi tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari dalam individu yang disebut faktor individual dan kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut dengan faktor situasional. Faktor individual meliputi jenis kelamin, kesehatan, pengalaman dan karakteristik psikologis yang

terdiri dari motivasi, kepribadian dan *locus of control*. Sedangkan faktor situasional meliputi kepemimpinan, hubungan sosial dan budaya organisasi. Terkait dengan faktor individual, *locus of control* menentukan tingkatan sampai dimana individu meyakini bahwa perilaku mereka mempengaruhi apa yang terjadi pada mereka. Beberapa orang merasa yakin bahwa mereka mengatur dirinya sendiri secara sepenuhnya, bahwa mereka merupakan penentu dari nasib mereka sendiri dan memiliki tanggung jawab pribadi untuk apa yang terjadi terhadap diri mereka. Ketika mereka berkinerja dengan baik maka mereka yakin bahwa hal tersebut disebabkan usaha masing-masing individu. Mereka digolongkan dalam *internal*. Sementara yang lain memandang diri mereka secara tak berdaya diatur oleh nasib, dikendalikan oleh kekuatan dari luar, walaupun ada mereka sangat sedikit berpengaruh. Ketika berkinerja baik mereka yakin bahwa itu merupakan keberuntungan. Mereka digolongkan sebagai *external*.

Menurut Johan (2002:9) dalam Mianingsih (2011) pada Lomanto (2012), mengemukakan bahwa *locus of control* adalah persepsi seseorang terhadap keberhasilan ataupun kegagalan dalam melakukan berbagai kegiatan dalam hidupnya yang dihubungkan dengan faktor eksternal individu yang didalamnya mencakup nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan, dan lingkungan kerja, serta dihubungkan dengan faktor internal individu yang didalamnya mencakup kemampuan kerja dan tindakan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan dan kegagalan kerja individu yang

bersangkutan. Gibson *et al* (1996:161) dalam Sulistyaningsih (2009) mendeskripsikan *locus of control* merupakan karakteristik kepribadian menguraikan orang yang menganggap bahwa kendali kehidupan mereka datang dari dalam diri mereka sendiri sebagai *internalizers* kendali kehidupan. Orang yang yakin bahwa kehidupan mereka dikendalikan oleh faktor eksternal disebut *externalizers*.

Rotter (1966) dalam Gibson *et al* (1996) pada Sulistyaningsih (2009) menyebut mereka yang percaya bahwa mereka menguasai takdir mereka sendiri dan menerima tanggung jawab pribadi atas apa yang terjadi pada mereka dan dapat mengontrol hidup mereka sebagai bagian seseorang. Selanjutnya Rotter juga setuju bahwa banyak orang memandang dirinya tidak berdaya menghadapi takdir, dikendalikan oleh kekuatan dari luar yang lebih besar disebut sebagai orang yang mempunyai kendali eksternal.

Penelitian tentang *Locus of Control (LOC)* yang dipelopori oleh Rotter (1966) dalam Hidayat dan Handayani (2010), Rotter mencatat bahwa:

- a. *Different people, given identical conditions for learning, learn different things*
- b. *Some people respond predictably to reinforcement, others less so, and some respond unpredictably*
- c. *Some people see a direct and strong connection between their behaviour and the rewards and punishments received.*

Pada hakikatnya, manusia digolongkan ke dalam internal *Locus of Control* dan eksternal *Locus of Control*. Individu dengan internal *Locus of Control* akan cenderung berperilaku etis dalam situasi konflik audit dibanding dengan individu dengan eksternal *Locus of Control*. Ciri pembawaan internal *Locus of Control* adalah mereka percaya bahwa hasil dari suatu aktivitas sangat tergantung pada usaha dan kerja keras orang itu sendiri. Sedangkan orang dengan eksternal *Locus of Control* percaya bahwa kejadian dalam hidupnya berada diluar kontrolnya seperti takdir, keberuntungan, nasib dan peluang. Oleh karena itu, auditor dengan eksternal *Locus of Control* lebih besar kemungkinan untuk memenuhi permintaan klien (Muawanah dan N. Indriantoro, 2001 dalam Hidayat dan Handayani, 2010).

Sedangkan menurut Robbins (2007:102) dalam Lomanto (2012) membedakan *locus of control* menjadi *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal. *Locus of control* internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apapun yang terjadi pada diri mereka. *Locus of control* eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan. Beberapa faktor yang mempengaruhi *locus of control* yang dimiliki seseorang antara lain: (1) Keyakinan, (2) Budaya, (3) Lingkungan kerja. Ketiga faktor tersebut mempengaruhi *locus of control* yang dimiliki seseorang. Dengan adanya pemahaman yang semakin tinggi terhadap faktor tersebut, maka akan

berpengaruh terhadap *locus of control* seseorang. Rotter (1966) dalam Hidayat dan Handayani (2010) percaya bahwa internal *locus of control* memperlihatkan 2 (dua) karakteristik penting, yaitu motivasi prestasi yang tinggi dan *outer-directedness* yang rendah.

2.1.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Supportive* Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan *Locus of Control* Internal Sebagai Variabel *Moderating*

Menurut Robbins (2007:102) dalam Lomanto (2012), *locus of control* internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apapun yang terjadi pada diri mereka. *Locus of control* internal menjadikan individu untuk lebih meyakini dirinya mampu mengerjakan semua tugas yang diberikan dari atasan. Dengan adanya arahan yang diberikan dari gaya kepemimpinan *supportive* maka kepuasan kerja akan tercapai bagi individu tersebut. Hubungan antara *locus of control* internal dan gaya kepemimpinan *supportive* akan lebih efektif apabila individu tersebut memiliki motivasi yang mengarah pada kebutuhan untuk pencapaian (*need for achievement*).

Hal ini didukung dari penelitian yang dilakukan Wibowo (2011) yang menyimpulkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara *locus of control* dengan kepuasan kerja auditor. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Lomanto (2012) bahwa *locus of control* internal tidak mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis alternatif terkait pengaruh

gaya kepemimpinan *supportive* terhadap kepuasan kerja auditor dengan *locus of control* internal adalah:

Ha₂: Gaya kepemimpinan *supportive* mempengaruhi kepuasan kerja auditor junior dengan *locus of control* internal sebagai variabel *moderating*

2.1.6. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Seringkali, komitmen organisasional diartikan secara individu dan berhubungan dengan keterlibatan orang tersebut pada organisasi tersebut (Ikhsan dan Ishak, 2005 : 35 dalam Wijayanti, 2008). Komitmen organisasi merupakan dorongan dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Winner, 1982 dalam Syarif, 2006 pada Tranggono dan Kartika, 2008). Menurut Aranya, dkk (1982) dalam Restuningdiah (2009) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai:

- a. Sebuah kepercayaan pada dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi
- b. Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi
- c. Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Robbins (2001) dalam Amilin dan Dewi (2008), komitmen pada organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Hatmoko (2006) dalam Amilin dan Dewi (2008), komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi. Sedangkan menurut Meyer dan Allen (1991) dalam Umam (2010) pada Julianingtyas (2012), komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologi yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya.

Menurut Trisnaningsih (2004) dalam Wijayanti (2008) mengemukakan jika seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya, bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama dan untuk bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik, seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Komitmen terhadap organisasi merupakan suatu dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan para karyawan untuk bertahan pada suatu perusahaan. Membuat karyawan agar memiliki komitmen yang tinggi adalah sangat penting, terutama pada perusahaan-perusahaan non-profit

yang skala gajinya tidak kompetitif, seperti pada perusahaan industri (Munandar, 2001:453 dalam Zeyn, 2011).

Meyer dan Allen (1991,1997) dalam Ikhsan dan Ishak (2005 : 36) pada Wijayanti (2008) mengemukakan tiga komponen mengenai komitmen organisasi antara lain: (1). Komitmen Afektif (*affective commitment*), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau psikologis terhadap organisasi. (2). Komitmen Kontinu (*continuance commitment*), muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Dengan kata lain, karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena dia membutuhkan organisasi tersebut. (3). Komitmen Normatif (*normative commitment*), timbul dari nilai-nilai diri karyawan.

Menurut Aranya (1984) dalam Badjuri (2009) mengemukakan bahwa komitmen organisasi menunjukkan suatu keadaan dimana karyawan/auditor mempunyai nilai dan tujuan yang sama dengan organisasi KAP, terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi. Mowday, Porter dan Steers (1982) dalam Badjuri (2009) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. *Identification* merupakan pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi.
2. *Involvement* merupakan perasaan untuk terlibat dalam suatu pekerjaan dalam suatu pekerjaan dalam organisasi dan pekerjaan yang dilakukan adalah menyenangkan.
3. *Loyalty* merupakan perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal sehingga muncul kesetiaan terhadap organisasi.

Dyne dan Graham (1994) dalam Coetzee (2005) pada Srimulyani (2009) menyatakan bahwa faktor-faktor: personal, situasional, dan posisi dapat mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi

a. *Personal Factor* atau *Personal Characteristic*

Beberapa *personal characteristic* dianggap memiliki hubungan dengan komitmen organisasi diantaranya adalah (1) usia dan masa kerja, (2) tingkat pendidikan, (3) jenis kelamin, (4) status perkawinan, (5) keterlibatan kerja (*job involvement*).

b. *Situational Factors*, terdiri dari:

1. *Workplace Value*

Workplace values adalah suatu komponen kritis dari hubungan keterikatan (*covenantal relationship*). Nilai-nilai seperti: *quality, innovation, cooperation, participation, trust* dapat mempermudah anggota organisasi untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai-nilai organisasinya adalah *quality products*, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang

memberikan kontribusi untuk mewujudkan itu. Para pegawai akan lebih berkeinginan mencari solusi dan membuat usulan untuk berperan dalam mencapai kesuksesan organisasi.

2. *Organizational Justice*

Organizational justice atau keadilan organisasi menurut Hassan dan Chandaran (2005) dalam Sri mulyani (2009) meliputi: *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*. *Distributive justice* berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, sedangkan *procedural justice* memusatkan pada kewajaran proses pengambilan keputusan. *Interactional justice* mengacu persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi atau *informal interaction* antara karyawan yang menerima keputusan dengan pembuat keputusan. Persepsi positif dari keadilan organisasional mengakibatkan perilaku positif seperti kepuasan kerja, komitmen, dan kepercayaan (Schmiesing dan Safrit, 2006 dalam Srimulyani, 2009). Komitmen berkembang pelan-pelan dan secara konsisten dari waktu ke waktu, sebagai hasil hubungan pegawai dengan pemberi kerja.

3. *Job Characteristics*

Job characteristic ini meliputi: *meaningfull work*, otonomi, dan umpan balik merupakan motivasi kerja yang bersifat internal. Menurut Jernigan, Beggs dan Kohut (2002) dalam Coetzee (2005) pada Srimulyani (2009) kepuasan atas otonomi (*perceived independence*), status (*sense of importance*) dan kebijakan (*satisfaction with*

organizational demands) merupakan prediktor penting dari komitmen. Dengan demikian, karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai dan konsekuensinya; serta rasa keterikatan dengan organisasi.

4. *Organizational Support*

Dukungan organisasional ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Pack dan Soetjipto (2005) dalam Srimulyani (2009) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif komitmen organisasi. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal karyawan dan juga menghargai kontribusi karyawan pada organisasi maka karyawan mau mengikatkan diri dan menjadi bagian dari organisasi.

c. *Positional Factors*, terdiri dari:

1. *Organizational Tenure*

Dari hasil studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981); Meyer dan Allen (1997) dalam Kurniasari (2004) pada Srimulyani (2009), menunjukkan bahwa salah satu anteseden dari komitmen organisasi adalah masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi.
- b. Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga, dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
- c. Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu-individu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi.
- d. Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

2. *Hierarchical Job Level*

Berbagai penelitian terdahulu secara konsisten menemukan status *socioeconomic* sebagai prediktor komitmen yang paling kuat sebab status yang tinggi cenderung meningkatkan baik motivasi maupun kemampuan untuk aktif terlibat (Coetzee, 2005 dalam Srimulyani, 2009).

2.1.7. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Junior

Komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah dua hal yang sering dijadikan pertimbangan saat mengkaji pergantian akuntan yang bekerja (Poznanski dan Bline, 1997 dalam Sri Trisnaningsih, 2001 pada

Tranggono dan Kartika, 2008). Komitmen organisasi tidak timbul begitu saja. Terdapat beberapa pemicu yang dapat menimbulkan komitmen organisasi pada diri karyawan. Seperti contohnya pemberian gaji yang sesuai dengan kebutuhan dari para bawahan. Adanya kepuasan dari pemberian gaji yang sesuai ini akan memicu terbentuknya komitmen organisasi.

Trisnarningsih (2004) dalam Wijayanti (2008) yang mengemukakan jika seseorang bergabung dengan suatu organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu membentuk harapan kerja baginya, bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama dan untuk bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik. Dalam perkembangannya, komitmen organisasi akan membuat karyawan mencapai aspek kepuasan kerja yang lainnya, seperti contohnya terbentuknya kelompok kerja (*co-worker*), dan adanya fasilitas karier.

Hal ini didukung dari penelitian yang dilakukan oleh Tranggono dan Kartika (2008), Amilin dan Dewi (2008) dan Badjuri (2009) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja auditor. Sedangkan penelitian yang dilakukan Handayani (2012) dan Wijayanti (2008) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja auditor. Dengan demikian, hipotesis alternatif terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja auditor adalah:

Ha₃: Komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja auditor junior

2.1.8. Role Stress

Menurut Hardy dan Conway (1978) dalam Agustina (2009) mendefinisikan “*role stress as a social structure condition in which role obligations are vague, difficult, conflicting or impossible to meet*”. Dengan kata lain, stres peran/tekanan peran adalah suatu kondisi struktur sosial dimana suatu peranan adalah samar-samar, sulit, bertentangan atau tidak mungkin untuk bertemu. Dengan demikian tekanan peran pada hakekatnya merupakan suatu kondisi dimana setiap peranan seseorang memiliki harapan yang berbeda yang dipengaruhi oleh harapan orang lain, yang mana harapan-harapan tersebut dapat berbenturan, tidak jelas dan menyulitkan peranan seseorang, sehingga peranan seseorang menjadi samar-samar, sulit, bertentangan atau tidak mungkin untuk bertemu.

Menurut Smith (1981) dalam Dhania (2010) mengemukakan bahwa konsep stres kerja dapat ditinjau dari beberapa sudut yaitu:

- a. Stres kerja merupakan hasil dari keadaan tempat kerja
- b. Stres kerja merupakan hasil dari dua faktor organisasi yaitu keterlibatan dalam tugas dan dukungan organisasi
- c. Stres karena “*work load*” atau beban kerja
- d. Akibat dari waktu kerja yang berlebihan
- e. Faktor tanggung jawab kerja

Kahn dan Quin (1970) dalam Ivancevich *et al.*, (1982) pada Dhania (2010) menyatakan bahwa stres kerja merupakan faktor-faktor lingkungan

kerja yang negatif, salah satunya yaitu beban kerja yang berlebihan dalam pekerjaan. Hal senada juga diungkapkan oleh Keenan dan Newton (1984) dalam Dhania (2010) yang menyebutkan bahwa stres kerja merupakan perwujudan dari kekaburan peran dan beban kerja yang berlebihan.

Menurut Rice (1991) dalam Rini (2002) pada Amilin dan Dewi (2008) mengemukakan seseorang dapat dikategorikan mengalami stres kerja jika urusan stres yang dialami melibatkan juga pihak organisasi atau perusahaan tempat individu bekerja. Sedangkan menurut Andraeni (2003) dalam Amilin dan Dewi (2008), terjadinya stres kerja adalah dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan. Menurut Davis dan Newstrom (1985) dalam Andreini (2003) pada Amilin dan Dewi (2008) menyebutkan stres kerja disebabkan: (1) adanya tugas yang terlalu banyak, (2) *supervisor* yang kurang pandai, (3) terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan, (4) kurang mendapat tanggung jawab yang memadai, (5) ambiguitas/ketidakjelasan peran, (6) perbedaan nilai dengan perusahaan, (7) frustrasi, (8) perubahan tipe pekerjaan, khususnya jika hal tersebut tidak umum, dan (9) konflik peran.

2.1.8.1. Konflik Peran

Role conflict atau konflik peran didefinisikan oleh Brief *et al* (1981) dalam Andreini (2003) pada Amilin dan Dewi (2008) sebagai “*the incongruity of expectations associated with a role*”. Dengan kata lain, konflik peran

adalah adanya ketidakcocokan antara harapan-harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Secara lebih spesifik, Leigh *et al* (1988) dalam Andreini (2003) pada Amilin dan Dewi (2008) menyatakan bahwa “*Role conflict is the result of an employee facing the inconsistent expectations of various parties or personal needs, values, etc.*”. Dengan kata lain, konflik peran merupakan hasil dari ketidakkonsistenan harapan-harapan berbagai pihak atau persepsi adanya ketidakcocokan antara tuntutan peran dengan kebutuhan, nilai-nilai individu, dan sebagainya.

Menurut Wolfe dan Snoke (1962) dalam Ikhsan dan Ishak (2005) pada Agustina (2009) mengemukakan bahwa konflik peran (*role conflict*) timbul karena adanya dua “perintah” berbeda yang diterima secara bersamaan dan pelaksanaan atas salah satu perintah saja akan mengakibatkan diabaikannya perintah yang lain. Menurut Hall (1967) dan Montagna (1968) dalam Rahmawati dan Widagdo (2001) pada Handayani (2012) mengemukakan faktor yang mempengaruhi konflik peran adalah birokrasi dalam organisasi dan posisi pegawai dalam hierarki organisasi.

2.1.8.2. Ketidakjelasan Peran

Menurut Gibson *et al* (1997) dalam Amilin dan Dewi (2008) mengemukakan ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) adalah kurangnya pemahaman atas hak-hak, hak-hak istimewa dan kewajiban yang dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan. Menurut Brief *et al* (1981) dalam Andraeni (2003) pada Amilin dan Dewi (2008) mengemukakan ketidakjelasan peran atau *role ambiguity* adalah suatu kesenjangan antara

jumlah informasi yang dimiliki seseorang dengan yang dibutuhkannya untuk dapat melaksanakan perannya dengan tepat.

Ketidajelasan peran adalah tidak adanya informasi yang memadai yang diperlukan seseorang untuk menjalankan perannya dengan cara yang memuaskan (Kahn *et al.*, 1964 dalam Dyah, 2002 pada Agustina, 2009). Menurut Rebele dan Michaels (1990) dalam Agustina (2009) menyatakan bahwa ketidakjelasan peran mengacu pada kurangnya kejelasan mengenai harapan-harapan pekerjaan, metoda-metoda untuk memenuhi harapan-harapan yang dikenal, dan/atau konsekuensi dari kinerja atau peranan tertentu.

2.1.9. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan *Role Stress* Sebagai Variabel *Moderating*

Dalam mengukur pengaruh *role stress* pada hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja auditor menggunakan dua indikator yaitu konflik peran dan ketidakjelasan peran. Menurut Brief *et al* (1981) dalam Andreini (2003) pada Amilin dan Dewi (2008) sebagai “*the incongruity of expectations associated with a role*”. Dengan kata lain, konflik peran adalah adanya ketidakcocokan antara harapan-harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Sedangkan ketidakjelasan peran menurut Brief *et al* (1981) dalam Andraeni (2003) pada Amilin dan Dewi (2008) mengemukakan ketidakjelasan peran atau *role ambiguity* adalah suatu kesenjangan antara jumlah informasi yang dimiliki seseorang dengan yang dibutuhkannya untuk dapat melaksanakan perannya dengan tepat.

Adanya konflik peran dan ketidakjelasan peran dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Konflik peran dan ketidakjelasan peran dapat memperkuat atau memperlemah hubungan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja tergantung dari motivasi yang dimiliki bawahan dalam hal ini auditor tersebut. Konflik peran dan ketidakjelasan peran dapat memperlemah hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja auditor apabila bawahan tersebut memiliki motif sekunder yaitu *n Ach (need for achievement)*. Dengan adanya konflik peran dan ketidakjelasan peran, maka individu sulit untuk melakoni perannya seperti dalam menyelesaikan pekerjaan dan tidak mampu mencapai prestasi tertinggi dalam bidang yang dikuasainya. Konflik peran dan ketidakjelasan peran juga dapat memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja apabila individu tersebut memiliki motif sekunder *n Aff (need for affiliation)* dan *n Pow (need for power)*. Dengan adanya motif *n Pow*, maka individu tersebut akan berfokus pada pencapaian dalam posisi yang berkuasa dalam organisasi tersebut dan juga menginginkan *control* informasi dan sumber daya. Adanya konflik peran dan ketidakjelasan peran justru akan memperkuat hubungan komitmen organisasi dengan kepuasannya dalam bekerja karena individu tersebut mendapatkan tugas-tugas diluar bidang yang dikuasainya. Sedangkan Untuk individu yang memiliki motif sekunder *n Aff*, konflik peran dan ketidakjelasan peran akan memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan

kerja individu tersebut. Konflik peran dan ketidakjelasan peran akan membuat individu dapat menjalin hubungan yang lebih baik antar anggota organisasi karena individu tersebut diberikan tugas-tugas diluar bidang yang dikuasainya.

Hal ini didukung dari penelitian yang dilakukan oleh Agustina (2009) yang menyimpulkan bahwa konflik peran dan ketidakjelasan peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja auditor. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Amilin dan Dewi (2008) yang menyimpulkan bahwa konflik peran dan ketidakjelasan peran tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja auditor. Dengan demikian, hipotesis alternatif terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja auditor adalah:

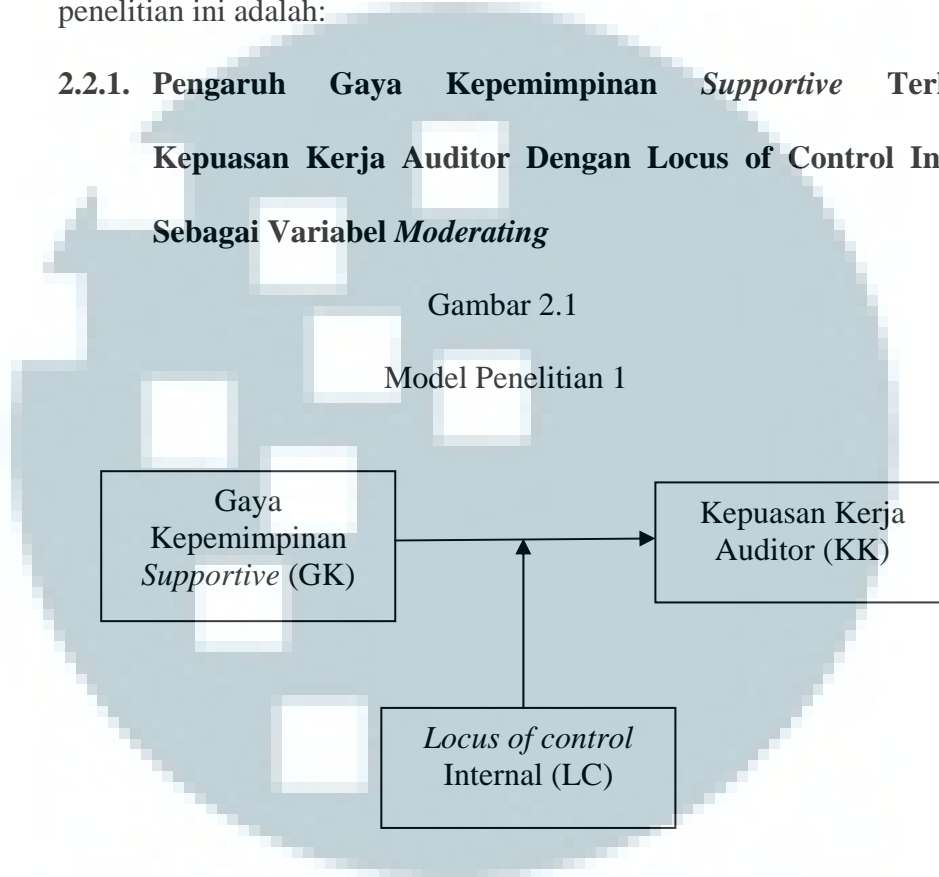
Ha₄: Komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja auditor junior dengan *role stress* sebagai variabel *moderating*

UMMN

2.2. Model Konseptual Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan maka model konseptual dalam penelitian ini adalah:

2.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Supportive* Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan Locus of Control Internal Sebagai Variabel *Moderating*



2.2.2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan Konflik Peran Sebagai Variabel *Moderating*



