

**PENGARUH ASPEK KEPEMIMPINAN DAN *MENTORING*
DALAM TINDAKAN SUPERVISI TERHADAP KEPUASAN
KERJA KARYAWAN BAGIAN AKUNTANSI**



SKRIPSI

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat
untuk Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi
Universitas Sebelas Maret**

OLEH :

**EKO FITRIADI NURSITTO
F. 1301045**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2003**

ABSTRAKSI

PENGARUH ASPEK KEPEMIMPINAN DAN *MENTORING* DALAM TINDAKAN SUPERVISI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BAGIAN AKUNTANSI

Eko Fitriadi Nursitto
F 1301045

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya yang meneliti pengaruh aspek-aspek tindakan supervisi yang direkomendasikan AECC (*The Accounting Education Change Commission*) terhadap kepuasan kerja auditor di Kantor Akuntan Publik. Penelitian-penelitian tersebut dilakukan oleh Nurahma dan Indriantoro (2000), Huda (2000) dan Patten (1995). Dari ketiga penelitian tersebut diketahui bahwa baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri, aspek-aspek dalam tindakan supervisi, yang terdiri dari kepemimpinan dan *mentoring*, kondisi kerja dan penugasan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja auditor.

Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan mengambil populasi karyawan bagian akuntansi yang bekerja di perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan beberapa wilayah Eks-Karesidenan Surakarta. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 75 eksemplar. Jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 61 eksemplar dan dari 61 kuesioner yang kembali terdapat 12 kuesioner yang dikeluarkan dari sampel, 4 kuesioner tidak diisi dengan lengkap dan 8 kuesioner masa kerja responden kurang dari satu tahun. Hasil akhir kuesioner yang menjadi sampel adalah sebanyak 49 kuesioner dengan kategori valid dan layak untuk dijadikan sampel penelitian.

Hipotesis dari penelitian ini adalah: “Aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan sekitarnya”. Hipotesis ini diuji dengan menggunakan uji regresi sederhana.

Dalam uji hipotesis diajukan H_0 : “Aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan sekitarnya”.

Dari uji regresi yang dilakukan H_0 tidak ditolak, dan diketahui bahwa aspek kepemimpinan dan *mentoring* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi. Aspek kepemimpinan dan *mentoring* hanya memberikan persentase sebesar 0,1% dari seluruh faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan: “Aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan sekitarnya”, tidak didukung oleh data penelitian ini.

Skripsi dengan judul :

PENGARUH ASPEK KEPEMIMPINAN DAN *MENTORING*
DALAM TINDAKAN SUPERVISI TERHADAP KEPUASAN
KERJA KARYAWAN BAGIAN AKUNTANSI

Telah dibaca dan disetujui oleh Dosen Pembimbing

Surakarta, 05 Februari 2003

Pembimbing

Drs. Sri Sularso, M.Si., Ak.
NIP. 130.786.662

HALAMAN PENGESAHAN

Telah disetujui dan diterima dengan baik oleh tim penguji skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta, guna melengkapi tugas-tugas dan memenuhi syarat-syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi.

Surakarta, 8 Maret 2003

Tim Penguji

1. Drs. Eko Arief. S., M.Si., Ak. (_____)
NIP. 131.792.942 Ketua

2. Drs. Sri Sularso, M.Si., Ak. (_____)
NIP. 130.786.662 Pembimbing

3. Drs. Bandi, M.Si., Ak. (_____)
NIP. 131.943.792 Anggota

PERSEMBAHAN

Karya kecil ini penulis persembahkan kepada:

- * *Bapak dan Ibu tercinta*
- * *Adik-adikku, Sari dan Ratih*
- * *Teman-temanku, di PA United dan juga teman-teman Ekstensi
Angkatan 2001*
- * *Seseorang yang selalu Indah ☺*

MOTTO

"...Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan"
(QS Al Mujaadilah: 11).

"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri"
(OS Ar Ra'd: 11).

Ilmu tidak akan berguna sama sekali apabila hanya kita miliki sendiri. Ilmu akan sangat berguna bila kita mau berbagi.
(Sebuah pesan dari Pak Heru Agustanto, terima kasih Pak !).

Janganlah takut untuk memulai sesuatu yang baru dan tampak berat karena kita tidak akan pernah tahu sejauh mana kita bisa berbuat sebelum kita sendiri mencoba melangkahkan kaki kecil kita
(asitis).

Sedikit bersusah payah diawal waktu, akan sangat terasa berkurangnya beban di akhir waktu
(asitis).

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr.wb.

Kami panjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan kripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak mungkin berhasil tanpa bantuan pihak-pihak lain. Pada kesempatan ini dengan penuh kerendahan hati dan rasa hormat, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu. Dra. Salamah Wahyuni, SU, selaku Dekan Fakultas Ekonomi UNS.
2. Bapak Drs. Eko Arief S, M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi FE-UNS.
3. Bapak Drs. Sri Sularso, M.Si., Ak., selaku Pembimbing Skripsi yang dengan penuh kesabaran dan kebaikan hati telah membimbing dan memberi saran-saran yang sangat berarti dalam penulisan skripsi ini.
4. Ibu Dra. Sri Suwarsi, MM dan Drs. Sunaryanto yang telah memberikan dukungan, baik moral maupun material selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.
5. Bapak Heru Agustanto, SE, ME., yang telah sudi meluangkan banyak waktu untuk membantu kelancaran penulisan skripsi ini.
6. Mas Doddy Setyawan, M.Si., Ak., yang telah turut membantu memberikan kritik dan sarannya.

7. Bapak dan Ibu tercinta di Wonogiri, yang telah mencurahkan kasih sayang yang tiada batas, bimbingan, motivasi, doa dan segalanya, sehingga penulis dapat melewati segala kesulitan dan rintangan dengan penuh ketabahan dan kesabaran.
8. Adik-adikku tercinta Sari dan Ratih, yang telah membantuku dengan memberi semangat dan dorongan dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Bapak dr. Sunarto dan Ibu di Wonogiri, terima kasih atas segala dukungan dan saran-sarannya selama ini, semoga saya akan selalu ingat dengan segala kebaikan bapak dan ibu berdua.
10. Indah ☺ , aku akan selalu tersenyum bila mengucapkan nama ini, terima kasih kamu selalu berada didekatku, *for being care about me, and for all beautiful times we had. Take care, don't work too hard 'cuz you so fragile.*
11. Teman-teman 'rakyat' pecahan PA United yang selalu membuatku ingat untuk tidak lagi 'menengok' kebelakang.
12. Teman-teman Ekstensi Angkatan 2001, Adnan, Fatur, Suryo, Fajar, Agung W.i.b., Anang, mBa' Atun dkk., *wish me luck guys, I start it first !* Jangan sampai kalah dengan seorang "EKO" (*none who become the one*).
13. *Da lost asitis crew*, Eko 'kutjing' *da lead guitar*, Anwar *da drum*, Helmy *da guitar*, dan Joko *da bass*, *I still have da dream guys! I still hope that someday, asitis' voices will be on the sky ☺.*

14. Teman-teman basket Fisip Sabtu pagi, Agung 'cimot', Untoro, Helmy, Ari, Tedy, Arif and *all additional player, thanks's for helping me to be health!*

15. Oh iya! Fita, *thanks for being in my side in da critical times and for all advises you gave*, semoga suatu hari aku jadi ambil S2 Hukum di kampus tempat kamu ngajar ☺.

16. Semua pihak yang telah banyak membantu dalam penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih sangat jauh dari kesempurnaan dan masih banyak terdapat kekurangan. Kritik dan saran sangat penulis harapkan untuk perbaikan penulisan skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap semoga karya kecil ini bisa memberikan manfaat bagi para pembaca dan juga dunia ilmu penelitian sosial.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Surakarta, Maret 2003

Eko Fitriadi Nursitto

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Abstraksi.....	ii
Halaman Persetujuan.....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Persembahan.....	v
Motto.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel	xiii
 BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Sistematika Penulisan Skripsi	8
 BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Aspek Kepemimpinan dan <i>Mentoring</i>	10
B. Kepuasan Kerja	15
B.1. Teori Kepuasan Kerja	19
B.2. Pengukuran Kepuasan Kerja	23

C. Kerangka Teoritis	24
D. Hipotesis	26

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Ruang Lingkup Penelitian	27
B. Populasi dan Sampel	27
C. Metode Pengumpulan Data	28
D. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian	29
D.1. Kepemimpinan dan Mentoring	30
D.2. Kepuasan Kerja	31
E. Teknik Pengujian Kualitas Data	32
E.1. Analisis Proporsi.....	33
E.2. Uji Validitas	33
E.3. Uji Reliabilitas.....	34
F. Pengujian Hipotesis.....	35

BAB IV. ANALISIS DATA

A. Analisis Pendahuluan.....	36
A.1. Deskripsi Data	36
A.2. Pengujian Data	40
A.2.a. Analisis Proporsi.....	40
A.2.b. Uji Validitas.....	41
A.2.c. Uji Reliabilitas.....	44
B. Pengujian Hipotesis.....	45

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	49
B. Keterbatasan	50
C. Saran-saran.....	52

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel IV.1. Demografi Perusahaan Penerima Kuesioner.....	37
Tabel IV.2. Distribusi dan Pengembalian Kuesioner.....	38
Tabel IV.3. Data Rincian Kuesioner.....	38
Tabel IV.4. Demografi Responden.....	39
Tabel IV.5. Persentase Jawaban Item Instrumen Aspek Kepemimpinan dan <i>Mentoring</i>	40
Tabel IV.6. Persentase Jawaban Item Instrumen Kepuasan Kerja.....	40
Tabel IV.7. Hasil Uji Validitas Aspek Kepemimpinan dan <i>Mentoring</i>	42
Tabel IV.8. Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja 1	42
Tabel IV.9. Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja 2 (ulang).....	44
Tabel IV.10. Hasil Uji Reliabilitas.....	45

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Berbagai penelitian tentang kepuasan kerja telah banyak dilakukan baik di dalam maupun di luar negeri. Dari penelitian-penelitian tersebut ditemukan banyak sekali faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan. Secara umum faktor-faktor yang dominan dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja terdiri atas faktor yang berpangkal dari aspek pekerjaan seperti, upah, kesempatan promosi, supervisi, dan relasi kerja. Sedangkan faktor lain yang berasal dari lingkungan kerja bisa berupa gaya supervisi, kebijaksanaan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh oleh seorang individu atas hasil kerjanya. Hal ini didasarkan pada kebutuhan individu atas nilai, kepercayaan, harapan, aspirasi dan keinginannya terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Locke, 1976).

Harus disadari, bahwa karyawan dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting. Bahkan bisa dikatakan, karyawan adalah “nyawa” dari suatu organisasi. Tanpa peran karyawan, mustahil suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan peran karyawan dalam berbagai kegiatan organisasional, maka pihak organisasi atau perusahaan harus benar-benar memperhatikan berbagai aspek atau faktor yang bisa membangun dan memelihara kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut bisa

dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dengan suasana yang nyaman, aman dan tenang. Selain itu perusahaan juga harus memperhatikan berbagai hak-hak karyawan secara adil, dengan demikian karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan pada akhirnya karyawan akan memiliki rasa tanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah tindakan supervisi yang diterapkan kepada karyawan. Tindakan supervisi diartikan sebagai suatu tindakan untuk mengawasi atau mengarahkan penyelesaian suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok yang berada di bawah tindakan supervisi (Comstock, 1994). Suatu tindakan supervisi sangat erat hubungannya dengan kinerja karyawan (Schaubroeck dan Fink, 1998).

Hampir semua perusahaan atau organisasi menerapkan suatu bentuk tindakan supervisi untuk memacu kinerja dan produktivitas karyawannya. Dan pada tiap-tiap organisasi atau perusahaan akan menerapkan suatu sistem supervisi yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Penelitian yang menganalisis hubungan antara tindakan supervisi dan kepuasan kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Namun, dari literatur yang ada, banyak peneliti cenderung masih memfokuskan pada satu lingkungan yang khusus, yaitu dalam lingkungan Kantor Akuntan Publik. Penelitian-penelitian ini dilakukan oleh Nurahma dan Indriantoro (2000) serta Huda (2000) yang meneliti perbedaan tingkat kepuasan kerja akuntan publik di Kantor Akuntan Publik besar dan kecil Indonesia atas tindakan supervisi yang mereka terima dan oleh Patten (1995) yang mendapatkan bukti empiris adanya hubungan positif antara tindakan

supervisi dan kepuasan kerja akuntan publik di Kantor Akuntan Publik Amerika Serikat. Dari berbagai penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa tindakan supervisi mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan (akuntan publik) secara positif. Namun, hasil tersebut terjadi hanya pada lingkungan Kantor Akuntan Publik. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, penulis akan berusaha mencari perbandingan atas pengaruh tindakan supervisi terhadap kepuasan kerja karyawan yang bekerja di lingkungan perusahaan manufaktur.

Untuk membatasi lingkup penelitian maka obyek penelitian ini ditentukan hanya para karyawan yang bekerja di bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur. Peneliti memilih karyawan bagian akuntansi sebagai obyek penelitian dengan pertimbangan bahwa karyawan yang bekerja di bagian akuntansi adalah karyawan yang berada pada level menengah dalam struktur suatu organisasi dan mendapatkan tindakan supervisi langsung dari pihak *first level manager* sebagai supervisor (Black, 1975). Diharapkan dalam penelitian ini karyawan bagian akuntansi bisa mewakili karyawan yang berada di level bawah dan yang berada di tingkat yang sejajar yang mendapatkan tindakan supervisi atas pekerjaan mereka. Disamping itu pemilihan obyek penelitian juga menyesuaikan dengan penelitian terdahulu yang mengukur aspek-aspek tindakan supervisi yang direkomendasikan AECC (*The Accounting Education Change Commission*) dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Rekomendasi AECC tersebut sebenarnya ditujukan kepada akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik yang merupakan bagian dari dunia akuntansi. Namun, bila dilihat dari aspek-aspek yang ada dalam rekomendasi tersebut peneliti menilai bisa diterapkan dalam lingkungan lain, tidak

hanya pada lingkungan Kantor Akuntan Publik. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dipilihlah obyek penelitian karyawan bagian akuntansi yang bekerja di perusahaan manufaktur agar tidak terlalu keluar dari lingkup dunia akuntansi.

Sedangkan dipilihnya lingkungan perusahaan manufaktur semata-mata dengan pertimbangan bahwa perusahaan manufaktur rata-rata memiliki karyawan bagian akuntansi lebih banyak dibanding organisasi bisnis lain maupun pada organisasi pemerintah. Dengan demikian diharapkan nantinya akan didapatkan data yang memadai bagi penelitian ini dan hasil yang akan dicapai bisa maksimal.

Sebagaimana telah disampaikan diatas, penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Nurahma dan Indriantoro (2000) yang meneliti hubungan tindakan supervisi dan kepuasan kerja akuntan pemula di Kantor Akuntan Publik Indonesia. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa, aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi berkorelasi positif dengan tingkat kepuasan kerja akuntan pemula, baik di Kantor Akuntan Publik besar maupun kecil. Sedangkan dalam aspek kepuasan kerja, akuntan pemula di KAP besar dan kecil tidak ada perbedaaan yang signifikan. Hasil penelitian Nurahma dan Indriantoro ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Patten (1995) yang juga meneliti hubungan antara tindakan supervisi terhadap kepuasan kerja akuntan pemula di KAP besar dan kecil di Amerika Serikat. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian sejenis yang dilakukan oleh Huda (2000). Penelitian Huda juga menunjukkan hubungan yang positif antara tindakan supervisi yang direkomendasikan oleh AECC dengan kepuasan kerja akuntan junior. Sedangkan untuk tingkat kepuasan kerja, akuntan junior yang bekerja di KAP

kecil cenderung merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih kecil dibandingkan yang bekerja di KAP besar.

Dalam ketiga penelitian terdahulu di atas, digunakan tiga aspek tindakan supervisi yang direkomendasikan AECC (*The Accounting Education Change Commission*) dalam *Issues Statement* No.4 yang terdiri dari aspek kepemimpinan dan *mentoring*, aspek kondisi kerja dan aspek penugasan. Namun dalam penelitian ini, hanya akan digunakan satu aspek tindakan supervisi, yaitu kepemimpinan dan *mentoring* sebagai variabel independen.

Penelitian ini hanya akan menggunakan satu aspek tindakan supervisi dengan pertimbangan, bahwa menurut Black (1975) tugas seorang supervisor saat suatu rencana kerja telah ditetapkan adalah sebagai berikut.

1. Memberikan pengarahan yang cerdas, termasuk didalamnya memberikan *feedback* yang jujur dan membangun.
2. Memberikan nasihat dan konseling.
3. Memotivasi kerja karyawan.
4. Melatih dan memberikan *training*.
5. Mendelegasikan keinginan karyawan kepada pihak manajerial dan sebaliknya.
6. Mengontrol tugas yang telah diberikan pada karyawan.

Keenam tugas tersebut peneliti pandang merupakan bagian dari tugas seorang pemimpin dalam suatu organisasi dan memiliki kesamaan dengan tindakan-tindakan dalam aspek kepemimpinan dan *mentoring* tindakan supervisi yang direkomendasikan AECC sebagai berikut ini.

1. Memberikan *feedback* yang jujur, terbuka dan interaktif pada pegawai dibawah pengawasannya.
2. Mendengarkan pesan-pesan tidak langsung dari pegawai mengenai pengalamannya, jika terdapat indikasi ketidakpuasan kerja, perlu dicari apa penyebabnya.
3. Melakukan perbaikan konseling dan *mentoring*.
4. Menjadi seorang yang profesional yang bangga pada pekerjaannya dan menekankan pentingnya pekerjaan itu.

Namun dengan pertimbangan di atas, peneliti mengharapkan hasil penelitian ini bisa memberikan gambaran yang cukup, meskipun hanya dari satu aspek, tentang interpretasi karyawan terhadap tindakan supervisi yang diterapkan kepada mereka.

B. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dalam penelitian ini penulis akan mencoba melakukan penelitian pada obyek yang berbeda, yaitu pada lingkungan karyawan akuntansi yang bekerja di perusahaan manufaktur dengan hanya menggunakan satu aspek tindakan supervisi, yaitu aspek kepemimpinan dan *mentoring*. Penelitian ini akan mencoba mengukur sejauh mana pengaruh aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi terhadap kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi yang bekerja di perusahaan manufaktur.

Dari penjelasan diatas, maka peneliti akan merumuskan masalah yang ada sebagai berikut ini.

Seberapa besarkah pengaruh aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi terhadap kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan sekitarnya ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Dari perumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah: “Untuk mengetahui seberapa besarkah pengaruh aspek kepemimpinan dan mentoring dalam tindakan supervisi terhadap kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan sekitarnya.”

D. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Sebagai deskripsi teoritis tentang aspek tindakan supervisi yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
2. Sebagai tambahan informasi bagi para manajer dan supervisor dalam menerapkan tindakan supervisi di lingkungan organisasinya guna meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.
3. Sebagai sumber informasi tambahan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang sejenis atau pengembangan dari penelitian ini.

4. Sebagai sumber informasi tambahan bagi khalayak umum yang tertarik pada bidang penelitian ini.

E. SISTEMATIKA PENULISAN SKRIPSI

BAB I PENDAHULUAN

Bab I berisikan bagian pendahuluan dari skripsi yang terdiri dari: latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah penelitian, tujuan, dan manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II merupakan bagian landasan teori yang memuat teori-teori secara konseptual yang diharapkan mampu mendukung pokok-pokok permasalahan yang diteliti, kerangka teoritis, dan hipotesis yang akan diuji. Teori-teori yang digunakan adalah teori yang berhubungan dengan aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi dan kepuasan kerja karyawan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab III merupakan bagian metode penelitian yang berisi ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengujian data, dan teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab IV merupakan bagian analisis data dengan menggunakan teknik pengujian data yang terdiri dari: analisis proporsi, uji validitas dan uji reliabilitas, serta teknik analisis data yang berupa analisis regresi sederhana.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V merupakan bagian akhir dari skripsi yang berisikan kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta saran-saran yang bisa diberikan sehubungan dengan penerapan tindakan supervisi dalam organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Aspek Kepemimpinan dan *Mentoring*

Mengadopsi *Issues Statement* No.4 AECC (*The Accounting Education Change Commission*) tahun 1993, yang secara khusus merekomendasikan mengenai tindakan supervisi bagi pegawai baru, AECC menyarankan bahwa dalam menghadapi pegawai baru, seorang supervisor sebaiknya melakukan hal-hal sebagai berikut.

1. Memberikan kepemimpinan dan *mentoring* yang kuat pada para stafnya dengan cara:
 - a. memberikan umpan balik (*feedback*) yang jujur, terbuka dan interaktif pada pegawai dibawah pengawasannya,
 - b. mendengarkan pesan-pesan tidak langsung dari pegawai mengenai pengalamannya, jika terdapat indikasi ketidakpuasan kerja, perlu dicari apa penyebabnya,
 - c. melakukan perbaikan konseling dan *mentoring*, dan
 - d. menjadi seorang yang profesional yang bangga pada pekerjaannya dan menekankan pentingnya pekerjaan itu.
2. Membentuk kondisi kerja yang kondusif untuk mencapai kesuksesan dengan cara:
 - a. menanamkan mental lakukan dengan benar pada saat pertama kali dan menciptakan kondisi yang mendukungnya,

- b. mempertahankan suatu aturan main bagi bawahan dengan menyampaikan secara wajar kesempatan-kesempatan dan beban-beban yang mungkin dihadapi karyawan, dan
 - c. meminimalisasi stress yang ditimbulkan dalam pekerjaan.
3. Memberikan tantangan dan stimulasi penugasan pekerjaan, dengan cara:
- a. mendelegasikan tanggungjawab kepada pegawai baru segera setelah mereka memahaminya, dan
 - b. memaksimalkan kesempatan bagi bawahan untuk menggunakan keahlian verbal (oral maupun tulisan), keahlian berpikir secara kritis dan keahlian dalam teknis-teknis analitis, serta membantu bawahan untuk meningkatkan keahlian-keahlian tersebut.

Dari ketiga aspek tersebut maka dalam penelitian ini hanya akan digunakan satu aspek yaitu aspek kepemimpinan dan *mentoring*.

Kepemimpinan merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen. Peran utama dari pemimpin adalah mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan tingkat antusiasme yang tinggi. Akhir-akhir ini, penelitian tentang kepemimpinan telah bergeser dari penelitian tentang bakat-bakat yang mempengaruhi karakteristik pemimpin yang sukses ke penelitian tentang perilaku, ketrampilan dan tindakan pemimpin. Tiga ketrampilan yang menunjang keberhasilan pemimpin adalah ketrampilan teknis, ketrampilan dalam berinteraksi dengan manusia dan ketrampilan konseptual (Davis dan Newstrom, 1989).

Suatu penelitian di University of Michigan oleh Likert et.al dalam Black (1975) ditunjukkan bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu sebagai berikut.

1. *Initiating structure*, terutama menekankan pada hasil yang dicapai dan cara melaksanakan pekerjaan tersebut. Sisi ini menggunakan tindakan-tindakan seperti mengorganisasikan pekerjaan, mendorong bawahan untuk mengikuti aturan, menetapkan sasaran dan membuat peran pemimpin dan bawahan secara tegas.
2. *Consideration*, terutama menekankan pada penentuan hubungan baik dengan bawahan. Sisi ini, menggunakan tindakan yang bervariasi bagi para bawahan, menjelaskan sesuatu bagi bawahan dan menjamin kesejahteraan bawahan.

Menurut Muczyk dan Reinman dalam Gasperz (2000), kepemimpinan dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu sebagai berikut.

1. *Autocratic-democratic dimension*.
2. *Permissive-directive dimension*.

Dimensi pertama menunjukkan para pemimpin membolehkan bawahan mengambil bagian dalam pengambilan keputusan. Dimensi kedua memperlihatkan para pemimpin mengarahkan aktivitas para bawahan dan menjelaskan cara bawahan melaksanakan pekerjaan. Kombinasi kedua dimensi tersebut membentuk empat pola, yaitu sebagai berikut.

1. *Directive-Autocrat*.
2. *Permissive-Autocrat*.

3. *Directive-Democrat*.

4. *Permissive-Democrat*.

Aspek situasional juga akan mempengaruhi kepemimpinan yang sukses. Menurut Davis dan Newstrom (1989), tidak ada tindakan yang selalu sesuai untuk setiap keadaan. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menyesuaikan diri dan kebijakan yang diambil dalam menghadapi keadaan.

Menurut *Path-Goal Theory* yang dikembangkan oleh House dan Mitchell yang dikutip oleh Davis dan Newstrom (1989), pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mendukung pegawai, baik dalam tugas maupun psikologis. Dukungan dalam tugas dapat berupa penyediaan sumber daya, anggaran dan otoritas serta bentuk dukungan lain yang bermanfaat untuk menyelesaikan tugas tersebut. Secara psikologis, pemimpin diharapkan mendorong pegawai untuk menyelesaikan tugas, selain itu pemimpin juga harus berupaya menghilangkan hambatan dari lingkungan yang menghalangi kinerja dan memberikan penghargaan atas kinerja dan usaha yang efektif.

Menurut Baron dan Greenberg (1990), kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi anggota kelompok lain menuju hasil yang diharapkan kelompok atau organisasi tersebut. Pengertian ini memperlihatkan proses mempengaruhi seseorang dengan mengubah tindakan atau sikap dari beberapa anggota kelompok atau bawahan.

Pemimpin berbeda dengan manajer. Pemimpin beroperasi dalam lingkup di luar bisnis dan tidak melaksanakan fungsi-fungsi dasar yang umum dilakukan

oleh manajer, seperti pengorganisasian, pengendalian, dan perencanaan. Tidak semua manajer adalah pemimpin dan tidak semua pemimpin adalah manajer.

Mentoring adalah suatu kegiatan dalam pemberian nasihat, penyuluhan kepada pegawai yang lebih muda dan kurang berpengalaman, dan sekaligus mempertinggi atau meningkatkan kemampuan pegawai tersebut (Baron dan Greenberg, 1990).

Pada beberapa lingkungan kerja, individu yang masih muda dan belum berpengalaman lebih banyak belajar dari orang yang lebih tua dan berpengalaman. Para pegawai yang masih muda dan kurang berpengalaman sering melaporkan bahwa mereka banyak sekali belajar dari seorang “*mentor*”, yaitu pegawai yang lebih tua dan berpengalaman yang menasihati dan memberikan penyuluhan serta berupaya mengembangkan kemampuan mereka.

Penelitian pada sifat hubungan antara *mentor* dan anak didik (bawahan) menunjukkan bahwa para *mentor* melakukan segala sesuatu bagi anak didik, yang berupa:

1. dukungan emosional yang dibutuhkan,
2. kepercayaan,
3. memajukan karir dengan mempromosikan dan memberikan kesempatan anak didik untuk menunjukkan kompetensinya, dan
4. perlindungan dari akibat kesalahan dan membantu menghindari situasi yang mungkin berisiko bagi karir anak didik (bawahan).

Sebaliknya, para *mentor* mengharapkan beberapa hal dari anak didik (bawahan), yaitu sebagai berikut.

1. Mereka mengharapkan anak didik untuk bekerja dan berupaya keras pada tugas-tugas yang ditentukan.
2. Mereka mengaharapkan anak didik sebagai pendukung yang loyal dalam berorganisasi.
3. Mereka mungkin memperoleh pengakuan dari pegawai lain dalam organisasi atas pertolongan mereka untuk mengasah bakat pegawai muda dan menyatakan kesuksesan mereka dengan anak didik atau bawahan. (Baron dan Greenberg, 1990).

B. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu di lingkungan kerja (As'ad, 1995). Menurut Luthans (1989), kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang positif yang diperoleh dari hasil penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang.

Seorang individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya (Robbins, 1989).

Kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek pekerjaan seperti upah, kesempatan promosi, supervisor, dan rekan kerja. Kepuasan kerja juga berasal dari faktor-faktor lingkungan kerja seperti gaya supervisi, kebijaksanaan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan.

Kepuasan kerja mendapat tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi (Luthans, 1989). Faktor-faktor yang penting bagi kepuasan kerja dapat

dilihat dari tiga segi. Pertama, kepuasan kerja merupakan faktor emosional yang tidak dapat dilihat, tetapi hanya bisa diperkirakan. Kedua, bila hasil pekerjaan telah memenuhi atau melampaui yang diharapkan, misalnya kalau seseorang telah bekerja keras, namun menerima imbalan yang lebih sedikit, mungkin yang bersangkutan akan bersikap kurang menyenangkan (negatif) pada teman sekerja, atasan atau juga pada pekerjaannya. Kebalikannya kalau diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan cukup, maka sikapnya akan cenderung positif. Ketiga, kepuasan kerja merupakan beberapa sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, dalam hal ini terdapat lima dimensi sebagai sifat dari kerja yang akan mempengaruhi perilaku, yaitu pekerjaan itu sendiri, imbalan, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja.

Tingkat kepuasan kerja karyawan suatu organisasi publik dan organisasi swasta cukup berbeda. Rainey dalam Gaspersz (2000) menemukan bahwa karyawan pada organisasi publik menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan organisasi swasta. Selain karena upah, hal ini juga disebabkan karena struktur yang kaku, formalisasi, intervensi politik, dan faktor-faktor pengikat lain yang ada pada organisasi publik. Sedangkan dalam organisasi swasta (bisnis), tingkat upah, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengawasan dan mentoring, dan kesempatan karir karyawan sangat diperhatikan. Mereka merasa lebih dihargai dan merasa puas akan kebijakan organisasi.

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh fungsi dan level karyawan dalam organisasi (Basset, 1995). Karyawan pada level yang lebih tinggi merasa lebih puas karena mereka memiliki otonomi yang lebih besar, pekerjaannya lebih

bervariasi, dan memiliki kebebasan dalam penilaian. Sedangkan karyawan yang berada pada level rendah sering mengalami ketidakpuasan dan kebosanan. Hal ini bisa terjadi pada karyawan yang berpendidikan tinggi yang diberi pekerjaan tidak sepadan dengan kemampuan dan keahliannya.

Penelitian yang dilakukan Herzberg dalam Gasperz (2000) menemukan bahwa ada lima faktor yang menyebabkan kepuasan kerja dan lima faktor sumber ketidakpuasan. Lima faktor penyebab kepuasan kerja (*satisfiers*) adalah keberhasilan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, dan pengembangan. Sedangkan lima faktor yang bukan sumber kepuasan kerja adalah kebijakan, administrasi perusahaan, supervisi secara teknis, supervisi secara personal, dan kondisi kerja.

Turner dan Lawrence dalam Basset (1995) menemukan bukti bahwa karyawan yang diberi otonomi yang lebih luas memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Dengan demikian, kebebasan dari supervisi berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian Turner dan Lawrence ini didukung oleh hasil penelitian Basset (1995) bahwa pemberian otonomi yang lebih besar kepada karyawan akan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat dipandang sebagai variabel dependen dan independen (Robbins,1989). Kepuasan kerja sebagai variabel independen dapat dilihat pada pengaruh kepuasan kerja pada produktivitas karyawan, absensi, dan *turnover*. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dipandang sebagai variabel dependen adalah sebagai berikut.

1. *Mentally Challenging Work* (pekerjaan yang secara mental menantang).

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan yang dimilikinya. Pekerjaan yang kurang menantang dan memancing digunakannya kemampuan mereka akan menyebabkan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu menantang juga bisa menyebabkan frustrasi dan perasaan gagal.

2. *Equitable Reward* (ganjaran yang pantas).

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Bila upah kelihatannya adil berdasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan, maka kemungkinan besar akan diperoleh kepuasan kerja.

3. *Promotion* (promosi).

Kesempatan promosi tampaknya memiliki efek yang cukup berarti terhadap kepuasan kerja (Luthans, 1997). Kebijakan promosi yang adil terhadap semua karyawan dapat memberikan dampak pada mereka yang memperoleh kesempatan dipromosikan. Mereka akan cenderung merasa senang, bahagia dan memperoleh kepuasan atas pekerjaannya.

4. *Supervisor* (supervisi).

Kemampuan supervisor dalam memberikan bantuan teknik dan dukungan pada perilaku karyawan dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Iklim partisipatif yang diciptakan oleh supervisor dapat memiliki pengaruh yang penting terhadap kepuasan kerja, karena mereka akan merasa mendapat perhatian dan dukungan yang cukup dari atasan.

5. *Supportive Working Conditions* (kondisi kerja yang mendukung).

Kondisi kerja yang mendukung merupakan faktor lain yang berpengaruh pada kepuasan kerja. Karyawan akan bekerja dengan merasa nyaman apabila bekerja dalam kondisi yang baik, menarik, dan bersih. Perusahaan atau organisasi harus menyediakan dan menciptakan fasilitas kerja yang baik untuk mewujudkan kepuasan kerja karyawan.

6. *Supportive Colleagues* (rekan kerja yang mendukung).

Dukungan sosial rekan kerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan, karena mereka merasa diterima dan dibantu dalam penyelesaian tugas. Mempunyai rekan kerja yang mendukung merupakan sumber kepuasan kerja karyawan secara individual.

B.1. Teori Kepuasan Kerja

Teori tentang kepuasan kerja dapat dibagi dalam beberapa kelompok. Menurut Wexley dan Yukl dalam Gasperz (2000), teori kepuasan kerja dibagi menjadi tiga bagian, yaitu sebagai berikut.

1. *Discrepancy Theory.*
2. *Equity Theory.*
3. *Two Factor Theory.*

Sedangkan Muchinsky (1989) membagi teori kepuasan kerja menjadi empat bagian, yaitu sebagai berikut.

1. *Intrapersonal Comparison Process.*
2. *Interpersonal Comparison Process.*

3. *Opponent Process Theory*.

4. *Two Factor Theory*.

Dari dua sumber teori kepuasan kerja tersebut diatas yang paling banyak digunakan adalah teori yang diajukan oleh Wexley dan Yukl. Adapun penjelasan secara rinci dari teori tersebut adalah sebagai berikut ini.

1. *Discrepancy Theory*.

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961) yang mengukur kepuasan kerja dengan dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Dalam teks aslinya, Porter mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “*the differences between how much of something these should be must how much there is now*”. Locke menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara apa yang seharusnya (*should be*) yang terdiri dari *expectation*, *needs* dan *value* dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh dalam pekerjaan. Seseorang akan merasa puas jika tidak terdapat perbedaaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. *Discrepancy* bisa positif bisa juga negatif. *Discrepancy* positif terjadi jika apa yang diperoleh lebih besar dari apa yang diharapkan, artinya orang tersebut memperoleh kepuasan yang lebih besar. *Discrepancy* negatif terjadi jika apa yang diperoleh lebih kecil dari apa yang diharapkan, artinya orang tersebut memperoleh ketidakpuasan yang lebih besar.

2. *Equity Theory*.

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Komponen utama dalam teori ini ada empat, yaitu sebagai berikut.

- a. *Input*, adalah segala sesuatu yang berharga yang diharapkan karyawan sebagai sumbangan atau pendukung terhadap pekerjaan. Contoh: pendidikan, pengalaman, keahlian, dan jumlah jam kerja.
- b. *Outcomes* atau hasil, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya. Contoh: gaji, status, pengakuan, kesempatan untuk maju, dan kesempatan berekspresi.
- c. *Companion person*, adalah orang yang dijadikan pembanding dari *input* dan *outcomes* yang dimiliki oleh karyawan.
- d. *Equity* dan *inequity*, adalah individu akan membandingkan antara *input* dan *outcomes* yang dimilikinya dengan *input* dan *outcomes* orang lain. Jika hasil perbandingannya dirasa cukup adil, maka individu akan berada dalam kondisi puas. Jika perbandingannya tidak seimbang dan menguntungkan (*over compensation inequity*), dalam arti hasil perbandingannya lebih besar dari orang lain yang dijadikan pembanding, maka individu bisa mengalami kepuasan bisa pula tidak. Jika perbandingannya tidak seimbang, tetapi merugikan (*under compensation inequity*) maka individu akan cenderung berada dalam kondisi ketidakpuasan. *Inequity* bisa terjadi dalam berbagai kondisi, seperti karyawan merasa adanya ketidakadilan dan karena gaji

yang diterima dengan karyawan yang lain sama tetapi posisi karyawan lain tersebut berada dibawahnya. *Inequity* merupakan salah satu dari sumber ketidakpuasan kerja. Teori ini memiliki implikasi terhadap kinerja karyawan dan dapat memperkirakan perilaku karyawan bila dihadapkan pada kondisi *equity* dan *inequity*.

3. *Two Factors Theory*.

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg. Hasil dari penelitian Herzberg menunjukkan bahwa situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap kerja terbagi menjadi dua golongan, yaitu: *satisfiers*/ motivator dan *dissatisfiers*/ *hygiene factors*. *Satisfiers* adalah faktor-faktor atau situasi yang bisa menimbulkan kepuasan kerja, yaitu karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan, urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangannya, psikologinya, mencakup pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan berprestasi, dan penghargaan dan promosi (*achievement, recognition, work it self, responsibility, advancement*). Jika dalam pekerjaan terdapat faktor-faktor ini maka kepuasan kerja akan terwujud. *Dissatisfiers* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: *compacy policy, interpersonal relations, working conditions, job securities*, dan *status* (Wexley dan Yukl, 1977). Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan kerja karena faktor tersebut bukan sumber kepuasan kerja.

B.2. Pengukuran Kepuasan Kerja

Informasi tentang sikap pegawai dapat diperoleh melalui beberapa cara, diantaranya yaitu dengan melakukan *interview* secara langsung terhadap pegawai, dengan kuesioner atau dengan melakukan pertemuan dengan suatu kelompok kerja. Jika menggunakan *interview* maka pegawai diminta untuk merumuskan perasaannya terhadap aspek pekerjaan. Dasar asumsi dari *self report* yaitu hanya orang atau individu itu sendiri yang tahu bagaimana perasaannya terhadap pekerjaan.

Tipe pertanyaan yang diajukan kepada pegawai untuk melakukan penelitian ada dua, yaitu *open ended question* (OEQ) dan *fixed response question* (FRQ). Pada FRQ, jawaban pertanyaan telah disediakan oleh peneliti. Sedangkan dalam OEQ, jawaban pertanyaan tidak disediakan oleh peneliti melainkan atas dasar pendapat pribadi responden.

Ada dua pendekatan yang bisa digunakan dalam mengukur kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut.

1. *Global satisfaction/ single global rating.*
2. *Facet satisfaction/ summation score up of number of job facet.*

Pendekatan *global satisfaction* mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan satu pertanyaan saja. Intinya, karyawan ditanya seberapa puas karyawan tersebut dengan pekerjaannya. Jawaban dari pertanyaan ini ada lima (bila menggunakan skala Likert), yaitu : sangat puas, puas, netral, tidak puas, dan sangat tidak puas.

Dalam penelitian ini hanya akan digunakan satu aspek dari ketiga aspek yang direkomendasikan oleh AECC, yaitu aspek kepemimpinan dan *mentoring* dengan pertimbangan bahwa menurut Black (1975) tugas seorang supervisor saat suatu rencana kerja telah ditetapkan adalah sebagai berikut ini.

1. Memberikan pengarahan yang cerdas, termasuk didalamnya memberikan *feedback* yang jujur dan membangun.
2. Memberikan nasihat dan konseling.
3. Memotivasi kerja karyawan.
4. Melatih dan memberikan *training*.
5. Mendelegasikan keinginan karyawan kepada pihak manajerial dan sebaliknya.
6. Mengontrol tugas yang telah diberikan pada karyawan.

Keenam tugas tersebut peneliti pandang merupakan bagian dari tugas seorang pemimpin dalam suatu organisasi dan memiliki kesamaan dengan tindakan-tindakan dalam aspek kepemimpinan dan *mentoring* tindakan supervisi yang direkomendasikan AECC sebagai berikut ini.

1. Memberikan *feedback* yang jujur, terbuka dan interaktif pada pegawai dibawah pengawasannya.
2. Mendengarkan pesan-pesan tidak langsung dari pegawai mengenai pengalamannya, jika terdapat indikasi ketidakpuasan kerja, perlu dicari apa penyebabnya.
3. Melakukan perbaikan konseling dan *mentoring*.

4. Menjadi seorang yang profesional yang bangga pada pekerjaannya dan menekankan pentingnya pekerjaan itu.

Ketiga penelitian diatas dilakukan di lingkungan Kantor Akuntan Publik baik di dalam maupun di luar negeri. Oleh karena itu penelitian ini akan mencoba meneliti hubungan antara aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi terhadap kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi yang bekerja di lingkungan perusahaan manufaktur untuk membandingkan apakah lingkungan penelitian yang berbeda akan menyebabkan perbedaan hasil ataukah tetap konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

D. HIPOTESIS

Dari uraian kerangka teoritis di atas, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut ini.

Hipotesis: Aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan sekitarnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan memberikan kuesioner secara langsung kepada karyawan bagian akuntansi yang bekerja pada perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan beberapa daerah Eks-Karesidenan Surakarta, seperti Sukoharjo, Sragen, Boyolali, Wonogiri, dan Karanganyar.

Di wilayah Surakarta dan Eks-Karesidenan Surakarta terdapat banyak sekali perusahaan manufaktur yang bergerak dalam berbagai sektor. Dalam penelitian ini dipilih beberapa perusahaan manufaktur yang bergerak pada bidang usaha yang bermacam-macam. Pemilihan perusahaan dan jenis usaha tidak dilakukan secara acak, tetapi dengan menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan peneliti. Diharapkan dengan diambilnya beberapa macam perusahaan manufaktur sudah bisa mewakili berbagai macam jenis perusahaan manufaktur yang ada.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga, sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan diteliti (Singarimbun dan Effendi, 1987). Populasi dari penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi yang bekerja di perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan beberapa daerah Eks-Karesidenan Surakarta. Kriteria perusahaan yang dijadikan responden adalah perusahaan manufaktur yang mempunyai divisi

akuntansi tersendiri dan dikepalai oleh seorang kepala bagian akuntansi dengan jumlah staf minimal 2 (dua) orang. Setiap perusahaan yang memenuhi kriteria sebagai responden akan diberi kuesioner secara langsung dan jumlahnya sesuai dengan jumlah karyawan bagian akuntansi yang bekerja di dalamnya.

Penentuan sampel penelitian dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yang mana sampel dipilih dengan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono,2002). Kriteria responden yang dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi yang bekerja di perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan beberapa daerah Eks-Karesidenan Surakarta dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Karyawan dengan masa kerja lebih dari satu tahun dinilai sudah bisa merasakan berbagai aspek dalam organisasinya dan bisa memberikan persepsi terhadap kepuasan kerja dan aspek-aspek organisasional lainnya. Sampel yang diambil dalam penelitian ini berdasarkan kuisisioner yang dikembalikan responden dan kuisisioner tersebut memenuhi kriteria untuk dianalisis.

C. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan memberikan kuesioner kepada responden secara langsung, yaitu para karyawan bagian akuntansi yang bekerja di perusahaan manufaktur. Kuesioner diedarkan mulai awal bulan Januari 2003, dengan batas waktu pengumpulan tanggal 15 Januari 2003 (kurang lebih dua minggu).

Kuesioner tersebut terdiri dari tiga bagian, yaitu bagian A, merupakan pertanyaan mengenai identitas perusahaan dan responden yang berbentuk *open ended questionnaire* yang terdiri dari 5 (lima) pertanyaan; bagian B, merupakan pertanyaan mengenai aspek-aspek kepemimpinan dan *mentoring* yang terdiri dari 9 (sembilan) butir pertanyaan; dan bagian C yang berisi pertanyaan mengenai kepuasan kerja yang terdiri dari 27 (duapuluh tujuh) butir pertanyaan. Bagian B dan C berbentuk *close ended questionnaire*, yang didalamnya terdapat beberapa alternatif jawaban yang bisa dipilih oleh responden.

Pengembalian kuesioner dengan cara diambil sendiri oleh peneliti ke masing-masing perusahaan yang menjadi responden. Waktu pengambilan kuesioner tergantung kesepakatan yang dilakukan peneliti dengan responden yang bersangkutan.

D. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian empiris dan merupakan *cross sectional study*, artinya penelitian ini dilakukan terhadap obyek pada suatu waktu tertentu. Konsep dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur terhadap aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi dan kepuasan kerja.

Pengujian atas hipotesis yang diajukan mengukur variabel dependen berupa kepuasan kerja dan variabel independen berupa aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang diadopsi dari penelitian Patten (1995) yang meliputi 9 (sembilan) butir pertanyaan tentang aspek kepemimpinan dan *mentoring*. Instrumen kepuasan kerja diadopsi dari konsep Albrecht, Brown dan Smith dalam Gaspersz (2000), yang berjumlah 27 (duapuluh tujuh) butir pertanyaan.

D.1. Kepemimpinan dan *mentoring*

Untuk mengukur aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam kegiatan supervisi oleh supervisor, digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Patten dalam Gaspersz (2000).

Setiap responden diminta untuk menjawab 9 (sembilan) butir pertanyaan yang mengukur perhatian supervisor terhadap pekerjaan dan kebutuhan bawahan, sikap penghargaan supervisor terhadap bawahan, dan sikap supervisor terhadap pekerjaannya dengan cara memilih satu nilai dalam skala Likert dari skala 1 (satu) sampai skala 5 (lima). Skala terendah (nilai 1) menunjukkan pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS), sedangkan skala tertinggi (nilai 5) menunjukkan pernyataan Sangat Setuju (SS).

Kesembilan butir pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut ini.

NO	PERTANYAAN
1.	Supervisor saya memberi umpan balik terhadap hasil kerja saya secara jujur dan terbuka
2.	Supervisor saya memperhatikan keluhan-keluhan saya tentang pengalaman kerja

3.	Bila saya menyatakan ketidakpuasan, supervisor saya mencoba mencari sebab dan melakukan perbaikan
4.	Supervisor saya selalu menghargai kinerja yang baik
5.	Supervisor saya memperlakukan saya sebagai seorang individu yang memiliki karier jangka panjang (bukan untuk jangka pendek)
6.	Supervisor saya membantu saya dalam memahami peluang-peluang saya di masa depan
7.	Supervisor saya mempertimbangkan kecenderungan rencana masa depan stafnya dalam meniti karier
8.	Supervisor saya menunjukkan sikap profesional dalam menjalankan tugas
9.	Supervisor saya selalu menyampaikan kebanggaan terhadap pekerjaan stafnya

D.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan *facet satisfaction* (aspek-aspek kepuasan) yang meliputi 27 (dua puluh tujuh) butir pertanyaan yang diperoleh dari Albrecht, Brown dan Smith dalam Gaspersz (2000). Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan yang menjadi responden, maka responden diharapkan menjawab dengan memilih salah satu dari 5 (lima) kemungkinan jawaban, yaitu nilai 1 (menunjukkan Sangat Tidak Puas/STP), nilai 2 (Tidak Puas/TP), nilai 3 (Netral/N), nilai 4 (Puas/P), dan nilai 5 (Sangat Puas/SP).

Pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan lebih dari satu pertanyaan menunjukkan *facet satisfaction*-nya lebih bervariasi dan lebih akurat (valid). Kedua puluh tujuh pertanyaan tersebut dapat dilihat sebagai berikut ini.

NO	PERTANYAAN
1.	Kesempatan untuk berkembang

2.	Prestise kerja dalam organisasi
3.	Banyaknya supervisi
4.	Kesempatan untuk bergagasan sendiri
5.	Perasaan aman
6.	Umpan balik terhadap kinerja
7.	Prestise kerja di luar organisasi
8.	Penghargaan sendiri/ rasa hormat sendiri
9.	Kesempatan melakukan pekerjaan yang menarik
10.	Pengakuan hasil pekerjaan yang dilakukan dengan baik
11.	Kesempatan untuk mengetahui hal lainnya
12.	Kesempatan untuk melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir
13.	Kebebasan bekerja
14.	Variasi pekerjaan
15.	Perasaan berpartisipasi
16.	Kesempatan untuk membantu rekan lainnya
17.	Kesempatan untuk berpartisipasi
18.	Kesempatan untuk memperoleh persahabatan dekat
19.	Kesempatan untuk dipromosikan
20.	Banyaknya penghargaan dan perlakuan yang wajar
21.	Kompensasi dan gaji
22.	Kebijakan dan administrasi organisasi
23.	Kondisi pekerjaan
24.	Kontribusi yang diberikan kepada masyarakat
25.	Kesempatan untuk berprestasi
26.	Kesempatan untuk bertanggungjawab
27.	Kepuasan dalam pekerjaan secara keseluruhan

E. Teknik Pengujian Kualitas Data

Mengingat cara pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, maka kualitas kuesioner, kesungguhan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan, dan

faktor-faktor situasional merupakan hal yang sangat penting diperhatikan dalam penelitian ini.

Metode yang digunakan dalam menganalisis alat pengumpulan data (kuesioner) adalah analisis proporsi, uji validitas, dan uji reliabilitas. Ketiga alat uji ini dibantu dengan menggunakan perangkat lunak *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS).

E.1. Analisis Proporsi

Analisis proporsi digunakan untuk mengetahui dan membandingkan proporsi jawaban dari setiap responden, sehingga dapat diketahui persentase jawaban per skala.

E.2. Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai ukuran seberapa cermat suatu alat pengukuran atau test melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 1998). Dengan menggunakan instrumen penelitian yang mempunyai validitas yang tinggi, maka hasil penelitian akan mampu menjelaskan masalah penelitiannya sesuai dengan keadaan atau kejadian sebenarnya.

Untuk mengetahui validitas alat ukur (instrumen) adalah dengan melihat korelasi skor yang diperoleh masing-masing pertanyaan dengan skor total. Koefisien korelasi ini merupakan indeks validitas item pertanyaan.

Perhitungan korelasi dihitung dengan rumusan korelasi Product Moment Pearson, dengan rumus sebagai berikut.

$$r_{xy} = \frac{xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{n} \sqrt{\left\{ N \Sigma x^2 - \frac{\Sigma(x)^2}{N} \right\} \left\{ \Sigma y^2 - \frac{\Sigma(y)^2}{N} \right\}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi product moment,

x = skor total semua pertanyaan,

y = skor total tiap pertanyaan, dan

N = jumlah responden.

E.3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen dapat didefinisikan sebagai kemampuan instrumen penelitian untuk mengukur gejala secara konsisten yang dirancang untuk mengukur (Soepomo, 1997). Teknik uji reliabilitas yang digunakan adalah reliabilitas internal (*internal consistency reliability*).

Teknik alpha yang dikembangkan oleh Cronbach dipilih untuk mengukur reliabilitas karena merupakan teknik pengujian konsistensi reliabilitas antar item yang paling populer dan menunjukkan indeks konsistensi yang cukup sempurna (Sekaran, 1992). Rumus dari Cronbach's alpha adalah sebagai berikut ini.

$$r_{11} = \frac{K}{k-1} \left(1 - \frac{\Sigma \sigma.b^2}{\sigma.t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen,

k = banyaknya butir pertanyaan,

$\Sigma \sigma.b^2$ = jumlah varians butir, dan

$\sigma.t^2$ = varians total.

Apabila koefisien alpha semakin mendekati nilai 1, berarti butir-butir pertanyaan dalam koefisien semakin reliabel.

F. Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini berjumlah satu buah dan akan diuji dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Metode ini digunakan untuk menentukan ketepatan prediksi apakah ada pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen. Secara umum, rumusan regresi sederhana adalah sebagai berikut ini.

$$\mathbf{Y = a + bX + e}$$

Keterangan:

Y = variabel dependen,

X = variabel independen,

b = parameter arah,

a = konstanta, dan

e = variabel lainnya.

Dalam penelitian ini, variabel dependen adalah kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi (Y) dan variabel independen (X) adalah aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi.

BAB IV

ANALISIS DATA

A. ANALISIS PENDAHULUAN

A.1. Deskripsi Data

Penelitian ini mengambil populasi karyawan bagian akuntansi yang bekerja pada perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan beberapa wilayah Eks-Karesidenan Surakarta.

Menurut Singarimbun dan Effendi (1987), jumlah sampel tergantung dari alat analisis yang digunakan. Apabila alat analisis yang digunakan statistik *non-parametrik* maka jumlah sampel yang diperlukan tidak besar karena tidak memerlukan distribusi data yang normal. Apabila alat analisis statistik parametrik yang digunakan, maka jumlah sampel harus besar karena datanya harus berdistribusi normal. Sampel besar yang distribusinya normal yaitu sampel yang jumlahnya lebih dari 30 kasus. Apabila teknik analisis yang digunakan teknik korelasi, maka jumlah sampelnya minimal 30 kasus.

Peneliti telah membagikan kuesioner kepada 20 perusahaan manufaktur yang ada di wilayah Surakarta dan sekitarnya yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) dan Firma (Fa) dan bergerak dalam sektor yang beragam. Pembagian kuesioner dilaksanakan mulai awal bulan Januari 2003 dan batas waktu pengembaliannya adalah tanggal 15 Januari 2003.

Tabel IV.1
Demografi Perusahaan Penerima Kuesioner

No	Nama Perusahaan	Domisili	Bidang Usaha
1	PT.Surakarta Sentosa Sejahtera	Karanganyar	Textile
2	PT.Sari Warna Asli	Solo	Textile
3	PT.Dan Liris Industrial Trading & Co	Sukoharjo	Textile
4	PT.Sragen Abadi Textile	Sragen	Textile
5	PT.Tyfountex	Sukoharjo	Textile
6	Fa.Asatex	Solo	Textile
7	PT.Globalvisindo Cipta Perkasa	Solo	Furniture
8	PT.Unggul Perkasa	Solo	Furniture
9	PT.Triglobalindo Perkasa	Solo	Furniture
10	PT.Hidup Baru Plasindo	Sukoharjo	Plastik
11	PT.Indografika Putra Persada	Karanganyar	Plastik
12	PT.Asia Marco	Solo	Rokok
13	PT.Indotobacco Pratama	Boyolali	Rokok
14	PT.Ades Alfindo Putra Setia,Tbk	Solo	Beverage
15	PT.Mega Surya	Sukoharjo	Consumer Goods
16	PT.Tiga Pilar Sakti	Sragen	Makanan
17	PT.Tiga Pilar Soyfood	Sragen	Makanan
18	PT.Indo Acidatama Chemical Industry	Karanganyar	Kimia
19	PT.Deltomed	Wonogiri	Obat
20	PT.Air Mancur	Wonogiri	Obat

Dari sejumlah perusahaan diatas dibagikan kuesioner sebanyak 75 eksemplar. Kuesioner yang kembali kepada peneliti sejumlah 61. Dari keseluruhan kuesioner yang kembali dilakukan seleksi ulang terhadap kelengkapan dan pemenuhan syarat-syarat untuk dijadikan sampel. Sejumlah 4 kuesioner dinyatakan tidak memenuhi syarat untuk dianalisis karena tidak diisi dengan lengkap dan 8 kuesioner dikeluarkan dari sampel karena masa kerja responden kurang dari satu tahun. Dari hasil seleksi tersebut didapatkan 49 kuesioner yang lengkap dan memenuhi kriteria penelitian untuk dianalisis. Berikut data distribusi kuesioner dan tingkat pengembaliannya serta data rincian kuesioner yang digunakan sebagai sampel.

Tabel IV.2
Distribusi dan Pengembalian Kuesioner

No	Nama Perusahaan	Kuesioner Dibagi		Kuesioner Kembali	
		Jml	%	Jml	%
1	PT.Surakarta Sentosa Sejahtera	4	5.33%	3	4.92%
2	PT.Sari Warna Asli	5	6.67%	4	6.56%
3	PT.Dan Liris Industrial Trading & Co	5	6.67%	3	4.92%
4	PT.Sragen Abadi Textile	5	6.67%	4	6.56%
5	PT.Tyfountex	5	6.67%	3	4.92%
6	Fa.Asatex	3	4.00%	3	4.92%
7	PT.Globalvisindo Cipta Perkasa	3	4.00%	2	3.28%
8	PT.Unggul Perkasa	3	4.00%	2	3.28%
9	PT.Triglobalindo Perkasa	3	4.00%	3	4.92%
10	PT.Hidup Baru Plasindo	3	4.00%	3	4.92%
11	PT.Indografika Putra Persada	4	5.33%	3	4.92%
12	PT.Asia Marco	3	4.00%	3	4.92%
13	PT.Indotobacco Pratama	4	5.33%	4	6.56%
14	PT.Ades Alfindo Putra Setia,Tbk	2	2.67%	2	3.28%
15	PT.Mega Surya	4	5.33%	3	4.92%
16	PT.Tiga Pilar Sakti	4	5.33%	4	6.56%
17	PT.Tiga Pilar Soyfood	4	5.33%	3	4.92%
18	PT.Indo Acidatama Chemical Industry	4	5.33%	3	4.92%
19	PT.Deltomed	3	4.00%	3	4.92%
20	PT.Air Mancur	4	5.33%	3	4.92%
Total		75	100.00%	61	100.00%

Tabel IV.3
Data Rincian Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner dibagi	75 eksemplar
2	Kuesioner kembali	61 eksemplar
3	Persentase	81.33%
4	Kuesioner tdk.Lengkap/tdk.memenuhi kriteria	12 eksemplar
5	Kuesioner valid	49 eksemplar
6	Persentase akhir	65.33%

Dari 49 orang responden yang dijadikan sampel dan akan digunakan dalam analisis data, responden dengan masa kerja antara 1-2 tahun sejumlah 16 orang, antara 2-3 tahun 19 orang, dan masa kerja lebih dari 3 tahun sejumlah 14 orang.

Sedangkan tingkat pendidikan responden, 8 orang responden adalah lulusan SMU, 21 orang lulusan DIII, 13 orang lulusan S1, dan 7 tingkat pendidikan lainnya.

Dari sejumlah responden yang menjadi sampel, responden pria berjumlah 23 orang atau 46.94% dan responden wanita sejumlah 26 orang atau 53.06% dari total jumlah responden.

Berikut ini adalah data demografi responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

Tabel IV.4
Demografi Responden

No	Keterangan	Jumlah Orang	Persentase
1	Jenis Kelamin :		
	- Laki-Laki	23	46.94%
	- Perempuan	26	53.06%
2	Pendidikan :		
	- SMU	8	16.33%
	- DIII	21	42.86%
	- S1	13	26.53%
	- Lainnya	7	14.29%
3	Lama Bekerja :		
	- 1 - 2 Tahun	16	32.65%
	- 2 - 3 Tahun	19	38.78%
	- > 3 Tahun	14	28.57%

A.2. PENGUJIAN DATA

A.2.a. Analisis Proporsi

Analisis proporsi digunakan untuk membandingkan proporsi jawaban dari setiap responden pada tiap-tiap item instrumen pertanyaan, sehingga dapat diketahui persentase jawaban per skala.

a. Aspek Kepemimpinan dan *Mentoring*.

Tabel IV.5
Persentase Jawaban Item Instrumen Aspek Kepemimpinan dan *Mentoring*

No	STS		TS		N		S		SS		TOTAL	
	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%
1	0	0	1	1.7	23	28.3	19	31.7	6	10	49	81.7
2	0	0	8	13.3	11	18.3	20	33.3	10	16.7	49	81.7
3	0	0	3	5	22	36.7	23	38.3	1	1.7	49	81.7
4	0	0	5	8.3	16	26.7	19	31.7	9	15	49	81.7
5	0	0	3	5	12	20	24	40	10	16.7	49	81.7
6	0	0	11	18.3	18	30	19	31.7	1	1.7	49	81.7
7	0	0	14	23.3	23	38.3	11	18.3	1	1.7	49	81.7
8	3	5	10	16.7	15	25	18	30	3	5	49	81.7
9	0	0	2	3.3	11	18.3	22	36.7	14	23.3	49	81.7

b. Kepuasan Kerja

Tabel IV.6
Persentase Jawaban Item Instrumen Kepuasan Kerja

NO	STP		KP		N		P		SP		TOTAL	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
1	0	0	4	8	10	8.2	35	70	0	0	49	98
2	1	2	18	36	16	32	14	28	0	0	49	98
3	6	12	15	30	21	42	7	14	0	0	49	98
4	3	6	12	24	14	28	17	34	3	6	49	98
5	1	2	7	14	10	20	29	58	2	4	49	98
6	2	4	9	18	12	24	20	40	6	12	49	98
7	3	6	13	26	11	22	17	34	5	10	49	98
8	4	8	14	28	12	24	14	28	5	10	49	98
9	4	8	15	30	11	22	16	32	3	6	49	98
10	2	4	8	16	12	24	19	38	8	16	49	98
11	5	10	19	38	16	32	8	16	1	2	49	98
12	3	6	11	22	14	28	15	30	6	12	49	98

Tabel IV.6. Lanjutan

13	4	8	15	30	15	30	12	24	3	6	49	98
14	2	4	14	28	12	24	14	28	7	14	49	98
15	4	8	12	24	11	22	17	34	5	10	49	98
16	2	4	10	20	12	24	15	30	10	20	49	98
17	4	8	15	30	12	24	13	26	5	10	49	98
18	3	6	12	24	12	24	17	34	5	10	49	98
19	3	6	25	50	11	22	9	18	1	2	49	98
20	11	22	20	40	12	24	6	12	0	0	49	98
21	14	28	22	44	10	20	3	6	0	0	49	98
22	7	14	19	38	11	22	10	20	2	4	49	98
23	8	16	20	40	12	24	7	14	2	4	49	98
24	7	14	23	46	14	28	5	10	0	0	49	98
25	9	18	24	48	13	26	3	6	0	0	49	98
26	1	2	12	24	14	28	18	36	4	8	49	98
27	4	8	11	22	12	24	18	36	4	8	49	98

A.2.b. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan sudah tepat mengukur apa yang ingin diukur atau tidak. Validitas ditunjukkan oleh suatu indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang diukur. Berdasarkan uji validitas, butir-butir pertanyaan dalam kuisioner ini diuji dengan uji korelasi Product Moment, yang mana setiap butir pertanyaan berkorelasi positif terhadap skor total dengan tingkat signifikansi 5 %.

Langkah-langkah yang dilakukan untuk menguji validitas data adalah sebagai berikut ini.

- a. Mengkorelasikan antara skor yang diperoleh masing-masing pertanyaan dengan skor totalnya. Korelasi ini diberi simbol r_{xy} .
- b. Koefisien korelasi r_{xy} setiap pertanyaan dibandingkan dengan *critical value* dengan tingkat signifikansi 5 %. Pertanyaan tersebut dikatakan valid

apabila r_{xy} lebih besar dari *critical value* dan sebaliknya, pertanyaan tersebut dikatakan tidak valid apabila r_{xy} lebih kecil dari *critical value*.

- c. Dari r tabel Product Moment diperoleh *critical value* sebesar 0,281 untuk N sejumlah 49 dan tingkat signifikansi 5 %.

Hasil pengujian validitas variabel-variabel penelitian dengan menggunakan bantuan program SPSS adalah sebagai berikut ini.

1. Aspek Kepemimpinan dan *Mentoring*

Tabel IV.7
Hasil Uji Validitas Aspek Kepemimpinan dan *Mentoring*

Pertanyaan	r_{xy}	Critical Value	Status
1	0.484	0.281	Valid
2	0.515	0.281	Valid
3	0.405	0.281	Valid
4	0.551	0.281	Valid
5	0.451	0.281	Valid
6	0.400	0.281	Valid
7	0.417	0.281	Valid
8	0.351	0.281	Valid
9	0.367	0.281	Valid

Angka kritis untuk sampel pada taraf signifikansi 5% adalah 0.281. Dari tabel IV.7 diatas tampak bahwa semua butir pertanyaan aspek kepemimpinan dan *mentoring* adalah valid karena nilai r_{xy} lebih besar dari 0.281.

2. Kepuasan Kerja

Tabel IV.8
Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja 1

Pertanyaan	r_{xy}	Critical Value	Status
1	0.137	0.281	Tidak Valid
2	0.153	0.281	Tidak Valid
3	0.282	0.281	Valid
4	0.480	0.281	Valid
5	0.049	0.281	Tidak Valid

Tabel IV.8 Lanjutan

6	0.426	0.281	Valid
7	0.285	0.281	Valid
8	0.296	0.281	Valid
9	0.034	0.281	Tidak Valid
10	0.263	0.281	Tidak Valid
11	0.085	0.281	Tidak Valid
12	0.410	0.281	Valid
13	0.216	0.281	Tidak Valid
14	0.433	0.281	Valid
15	0.316	0.281	Valid
16	0.321	0.281	Valid
17	0.156	0.281	Tidak Valid
18	0.179	0.281	Tidak Valid
19	-0.076	0.281	Tidak Valid
20	0.302	0.281	Valid
21	0.206	0.281	Tidak Valid
22	0.264	0.281	Tidak Valid
23	-0.064	0.281	Tidak Valid
24	0.357	0.281	Valid
25	0.341	0.281	Valid
26	0.146	0.281	Tidak Valid
27	0.297	0.281	Valid

Angka kritis untuk sampel pada taraf signifikansi 5% adalah 0.281. Dari tabel IV.8 diatas tampak bahwa ada beberapa butir pertanyaan (14 butir pertanyaan) kepuasan kerja yang tidak valid karena nilai r_{xy} lebih kecil dari 0.281. Oleh karena itu butir-butir pertanyaan yang tidak valid dikeluarkan dari pengujian dan dilakukan pengujian ulang terhadap validitas instrumen pertanyaan kepuasan kerja.

Berikut ini adalah tabel hasil pengujian ulang validitas item-item pertanyaan kepuasan kerja yang dinyatakan valid pada pengujian pertama dan terdiri dari 13 butir pertanyaan.

Tabel IV.9
Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja 2 (Ulang)

Pertanyaan	r xy	Critical Value	Status
3	0.282	0.281	Valid
4	0.480	0.281	Valid
6	0.426	0.281	Valid
7	0.285	0.281	Valid
8	0.296	0.281	Valid
12	0.410	0.281	Valid
14	0.433	0.281	Valid
15	0.316	0.281	Valid
16	0.321	0.281	Valid
20	0.302	0.281	Valid
24	0.357	0.281	Valid
25	0.341	0.281	Valid
27	0.297	0.281	Valid

Dari uji validitas kepuasan kerja kedua (ulang), tidak menyertakan item-item pertanyaan yang tidak valid. Hasil akhir dari pengujian validitas item-item pertanyaan kepuasan kerja dapat diketahui bahwa 13 item pertanyaan terbukti valid.

A.2.c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung koefisien Cronbach's alpha dari masing-masing instrumen suatu variabel. Menurut Nunally, kuisisioner dinyatakan andal (reliabel) apabila dalam pengujian reliabilitas diperoleh nilai Cronbach's alpha di atas 0,60 (Nunally dalam Riyadi, 1999).

Hasil uji reliabilitas dari variabel-variabel penelitian yang menggunakan Cronbach's alpha dengan bantuan program SPSS adalah sebagai berikut ini.

Tabel IV. 10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Status
Aspek Kepemimpinan dan <i>Mentoring</i>	0.4644	Tidak Reliabel
Kepuasan Kerja	0.5465	Tidak Reliabel

Pada tingkat signifikansi 5 %, kedua variabel tersebut menunjukkan nilai Cronbach's alpha kurang dari 0,60 (tidak reliabel), sehingga data penelitian yang diperoleh dari penggunaan instrumen ini tidak memiliki konsistensi internal yang memadai.

B. Pengujian Hipotesis

H₀: Aspek kepemimpinan dan *mentoring* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan sekitarnya.

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan regresi sederhana dengan model $Y = a + bX + e$, diperoleh persamaan regresi $Y = 39.418 + (-3.784) X$. Dari model regresi tersebut diperoleh nilai koefisien determinasi (*R square*) sebesar 0.001 (0,1 %), artinya variabel kepuasan kerja yang merupakan variabel dependen hanya dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu aspek kepemimpinan dan *mentoring* sebesar 0,1%. Sedangkan sisanya, yaitu 99,9 % dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

Pengujian koefisien regresi dilakukan dengan cara membandingkan:

- a. t hitung dan t tabel (2 sisi, $df = 47$ dan $sig = 5\%$, t tabel = 2.01), dan
 - jika t hitung < t tabel, maka H₀ diterima,
 - jika t hitung > t tabel, maka H₀ ditolak; dan

b. probabilitas:

- jika probabilitas > 0.05 , maka H_0 diterima, dan
- jika probabilitas < 0.05 , maka H_0 ditolak.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan dan *mentoring* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi dengan nilai $t = -0.160$ dan probabilitas ($p = 0.873$).

Hasil analisis ini berarti tidak menolak H_0 yang diajukan yang berbunyi: “Aspek kepemimpinan dan *mentoring* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan sekitarnya”.

Hasil ini sekaligus menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan, “Aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan sekitarnya“, tidak didukung oleh data penelitian ini. Dengan demikian kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi tidak dipengaruhi oleh aspek kepemimpinan dan *mentoring*.

Hasil penelitian ini tidak mendukung tiga penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Patten (1995), Nurahma dan Indriantoro (2000) dan Huda (2000).

Penelitian Patten (1995) menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan dan *mentoring* berkaitan dan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja akuntan pemula di Amerika Serikat, meskipun hasilnya tidak begitu signifikan. Dalam penelitian Nurahma dan Indriantoro (2000) menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan dan *mentoring* berkorelasi positif dengan tingkat kepuasan kerja

akuntan terhadap tindakan supervisi yang diterapkan di Kantor Akuntan Publik besar di wilayah DKI Jakarta. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Huda (2000), juga memperoleh hasil bahwa aspek kepemimpinan dan *mentoring* mempunyai korelasi yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja akuntan yunior di lima Kantor Akuntan Publik besar (*big five*) di Indonesia.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian-penelitian terdahulu kemungkinan disebabkan oleh beberapa hal. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan dan *mentoring*, Davis dan Newstrom (1989) menyatakan bahwa, secara psikologis seorang pemimpin diharapkan mampu mendorong pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Seorang pemimpin juga harus berupaya menghilangkan hambatan dalam lingkungan yang menghalangi kinerja dengan memberikan penghargaan atas kinerja dan usaha yang efektif.

Dalam aspek kepuasan kerja, karyawan yang diberi otonomi lebih luas akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan meningkatkan produktivitas kerja mereka (Basset, 1995).

Kemampuan seorang supervisor dalam memberikan bantuan teknik dan dukungan pada perilaku karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja pada diri karyawan. Iklim partisipatif yang diciptakan oleh seorang supervisor dapat memberi pengaruh yang penting terhadap kepuasan kerja karyawan, karena karyawan akan merasa mendapat perhatian dan dukungan yang cukup dari atasan mereka (Robbins, 1989).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perbedaan hasil dari penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu kemungkinan disebabkan

oleh perbedaan penerapan tindakan supervisi terutama dalam aspek kepemimpinan dan *mentoring* di masing-masing lingkungan kerja.

Perbedaan persepsi responden terhadap item-item pertanyaan kuesioner yang diajukan kemungkinan juga menjadi penyebab terjadinya perbedaan hasil penelitian.

Perbedaan lingkungan penelitian kemungkinan juga menjadi penyebab perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Hal ini bisa kita lihat bahwa dalam penelitian terdahulu, yang dilakukan di lingkungan Kantor Akuntan Publik, terbukti bahwa pelaksanaan aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi berkorelasi positif dengan tingkat kepuasan kerja akuntan, sedangkan dalam penelitian ini yang dilakukan di lingkungan perusahaan manufaktur hal tersebut tidak terbukti.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Hasil analisis data menghasilkan kesimpulan sebagai berikut ini.

1. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa beberapa item pertanyaan kepuasan kerja (14 item) tidak valid dan seluruh item pertanyaan aspek kepemimpinan dan *mentoring* valid.
2. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen pertanyaan yang digunakan untuk mengukur aspek kepemimpinan dan *mentoring* serta kepuasan kerja, keduanya tidak reliabel diterapkan dalam lingkungan perusahaan manufaktur.
3. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan dan *mentoring* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan bagian akuntansi yang bekerja di perusahaan manufaktur.
4. Dari uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa H_0 yang diajukan tidak ditolak.

Hasil analisis data tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan :

“Aspek kepemimpinan dan *mentoring* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur di wilayah Surakarta dan sekitarnya“, tidak didukung oleh data penelitian ini.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan tiga penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Patten (1995), Nurahma dan Indriantoro (2000), dan Huda (2000). Ketiga penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa aspek kepemimpinan dan *mentoring* dalam tindakan supervisi berpengaruh terhadap kepuasan kerja akuntan yang bekerja di Kantor Akuntan Publik.

Perbedaan hasil penelitian ini diduga terjadi karena adanya perbedaan pola penerapan tindakan supervisi di lingkungan KAP dan perusahaan manufaktur, perbedaan persepsi responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diajukan, dan juga diduga karena perbedaan lingkungan penelitian.

B. Keterbatasan

1. Penelitian ini hanya menggunakan satu dari tiga aspek tindakan supervisi yang direkomendasikan AECC, yaitu aspek kepemimpinan dan *mentoring*, sehingga hasil yang diperoleh tidak signifikan dan tidak mendukung tiga penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Patten(1995), Nurahma dan Indriantoro (2000) dan Huda (2000).
2. Ruang lingkup penelitian ini masih terbatas pada wilayah Surakarta dan sekitarnya. Hal ini mungkin memberikan pengaruh terhadap hasil penelitian ini.
3. Populasi dari penelitian ini terbatas hanya karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur yang memperoleh tindakan supervisi secara langsung dari *first level manager* sebagai supervisor. Dalam perusahaan manufaktur masih ada beberapa bagian lain yang menerima tindakan supervisi secara langsung, misalnya: staf bagian produksi, staf bagian operasional, dan staf pemasaran. Dengan kata lain penelitian ini kurang mewakili seluruh populasi dalam perusahaan manufaktur yang menerima tindakan supervisi secara langsung dalam pekerjaannya.

4. Karena penentuan sampel dalam penelitian ini tidak dilakukan dengan metode *random sampling* (sampel acak), maka hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisasikan bagi seluruh jenis perusahaan manufaktur. Hasil yang berbeda mungkin terjadi apabila penentuan sampel dilakukan pada perusahaan manufaktur dengan jenis usaha yang lebih beragam dan dengan menggunakan metode *random sampling*.
5. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini tidak disesuaikan terlebih dahulu dengan karakteristik responden dan lingkungan penelitian yang akan dituju. Kuesioner yang diadopsi dari Patten dan dari Albrecht, Brown dan Smith dalam Gaspersz (2000), sebenarnya ditujukan kepada responden dalam lingkungan Kantor Akuntan Publik. Sedangkan dalam penelitian ini responden adalah karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur. Akibat tidak dilakukannya penyesuaian tersebut, diduga menyebabkan terjadinya perbedaan hasil penelitian ini dengan tiga penelitian terdahulu, karena kemungkinan terjadinya kesalahan persepsi responden terhadap item-item pertanyaan yang diajukan cukup besar.

C. Saran-saran

1. Dalam penelitian berikutnya, sebaiknya digunakan tiga aspek tindakan supervisi yang direkomendasikan AECC, yaitu aspek kepemimpinan dan *mentoring*, aspek kondisi kerja, dan aspek penugasan untuk

membandingkan apakah dengan menggunakan ketiga aspek tersebut akan diperoleh hasil yang sama dengan penelitian ini ataukah justru mendukung tiga penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Patten (1995), Nurahma dan Indriantoro (2000) dan Huda (2000).

2. Diharapkan ruang lingkup penelitian selanjutnya bisa lebih luas. Penelitian mungkin bisa dilakukan dalam lingkup wilayah Jawa Tengah dan DIY atau bahkan seluruh Indonesia, sehingga sampel yang diperoleh bisa lebih banyak dan beragam.
3. Penelitian selanjutnya hendaknya melibatkan seluruh bagian organisasi dalam perusahaan manufaktur yang menerima tindakan supervisi langsung dalam pekerjaannya. Dengan melibatkan seluruh bagian tersebut, diharapkan populasi penelitian bisa lebih beragam dan bisa mencakup seluruh bagian organisasi yang menerima tindakan supervisi langsung.
4. Dalam penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan metode random sampling untuk mencari sampel penelitian. Hal ini perlu dilakukan agar hasil yang diperoleh bisa digeneralisasikan bagi seluruh jenis perusahaan manufaktur.
5. Hendaknya dalam penelitian sejenis di waktu yang akan datang, apabila akan menerapkan dalam lingkungan yang berbeda (diluar lingkungan Kantor Akuntan Publik), perlu memperhatikan kuesioner yang akan digunakan. Penyesuaian terhadap item-item pertanyaan kuesioner yang

akan diadopsi dengan karakteristik responden dan lingkungan penelitian akan memberikan pengaruh besar terhadap hasil akhir penelitian.

