

BAB II

TINDAKAN SUPERVISI DAN KEPUASAN KERJA

Pertumbuhan cepat perusahaan audit pada dekade terakhir dan peningkatan yang sangat besar dalam angka-angka karyawan sudah menyebabkan pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan audit (Brierley dan Gwilliam, 2001). Belkaoui (1989) menyebutkan pentingnya memberi suatu kekuatan pekerja yang dicukupi dalam perusahaan akuntansi bahwa pekerja adalah asset utama dari perusahaan (Patten, 1995):

Sukses dari perusahaan tergantung pada memotivasi karyawan, memelihara dan menjaga mereka tetap terpuaskan. Riset pada sumber daya manusia pertimbangan dalam kantor akuntan publik kemudian perlu dalam rangka mengidentifikasi faktor yang menciptakan atmosfer yang ideal untuk anggota perusahaan akuntansi untuk berfungsi secara efisien dan dicukupi dengan pekerjaan mereka. (p. 115)

2. 1. Kepuasan Kerja dan Tindakan Supervisi

2.1.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya seseorang relative puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya (Kreitner dan Kinicki, 2005:271).

Teori Kepuasan Kerja

Pada penelitian yang dilakukan Worrell, digambarkan kerangka konseptual yang menjelaskan tentang kepuasan kerja, yang akan diuraikan

dibawah ini. Banyak teori yang mencoba untuk menjelaskan kepuasan kerja, tetapi ada tiga kerangka konseptual yang utama. Yang pertama adalah *Content Theory*, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja terjadi ketika suatu kebutuhan untuk berkembang dan aktualisasi diri ditemui pada pekerjaan seseorang. Kerangka konseptual kedua sering disebut sebagai *Process Theory*, yang mencoba menjelaskan kepuasan kerja dengan melihat pada seberapa baik suatu pekerjaan memenuhi harapan dan nilai. Kerangka konseptual ketiga adalah *Situation Theory*, yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari seberapa baik karakteristik seorang individu berinteraksi dengan karakteristik organisasional. Masing-masing tiga kerangka teoritis tersebut telah ditinjau dan diselidiki oleh para peneliti yang tak terhitung jumlahnya.

Content Theories

Ketika mendiskusikan kebutuhan manusia, perkembangan, dan aktualisasi diri tidak akan lebih jelas sebelum menemukan Abraham Maslow dan “hirarki kebutuhan”-nya. Gambaran Maslow tentang kepuasan kerja didasarkan pada model lima tingkat kebutuhan manusia. Pada tingkat terendah adalah kebutuhan fisiologis atau kebutuhan dasar yang menopang hidup manusia, seperti air, makanan, tempat tinggal, sembuh dari rasa sakit, dan sebagainya. Pada tingkat selanjutnya adalah keamanan fisik dan keuangan, tingkat ketiga adalah kebutuhan social, rasa memiliki, dan kasih sayang. Tingkat keempat, yang menjadi tingkat tertinggi adalah aktualisasi diri seperti otonomi personal dan memimpin diri sendiri. Menurut Maslow, kebutuhan

tingkat terendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum tingkat yang lebih tinggi. Kemudian apabila suatu kebutuhan terpenuhi, mereka akan berhenti memotivasi. Keberhasilan memotivasi seseorang tergantung pada pengakuan akan kebutuhan yang tak terpuaskan dan membantu individu untuk mendapatkan kebutuhannya itu.

Berdasarkan teori Maslow, Frederick Herzberg (1974) mengusulkan bahwa pekerjaan itu sendiri menjadi sumber dari kepuasan kerja. Pendekatannya adalah model dua rangkaian kesatuan dari kepuasan kerja dimana kepuasan kerja berada pada rangkaian kesatuan yang pertama dan ketidakpuasan kerja berada pada rangkaian kesatuan yang kedua. Teori Herzberg mengakui bahwa karakteristik kerja yang dihasilkan oleh ketidakpuasan kerja sangat berbeda dengan yang dihasilkan oleh kepuasan. Herzberg mengidentifikasi factor-factor yang termasuk pada "motivator" dan "hygiene". Motivator adalah factor intrinsik, yang meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kesempatan untuk berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi tersebut bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi kalau ada akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu mereka disebut motivator. Higiene adalah factor ekstrinsik yang meliputi, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyeliaan, dan mutu hubungan interpersonal. Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan tidak selalu memotivasi karyawan,

tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan (Donnelly dkk,1996;197).

Pada dasarnya model Herzberg memiliki asumsi bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep satu dimensi. Jika suatu kondisi kerja menyebabkan kepuasan kerja maka menghilangkannya bukan berarti akan menyebabkan ketidakpuasan kerja. Dan sebaliknya jika kondisi kerja menyebabkan ketidakpuasan kerja maka menghilangkannya bukan berarti akan menyebabkan kepuasan kerja. Penelitiannya mengarah pada kesimpulan dua “continua” maka disebut *two continuum model of Herzberg's Motivator-Hygiene Theory*.

Process Theories

Process theories mencoba untuk menjelaskan kepuasan kerja dengan melihat pada harapan dan nilai. Teori kepuasan kerja ini menunjukkan bahwa para karyawan menentukan sikap agar mendapatkan kebutuhan mereka. Dalam kerangka ini, Adams'(1963) dan Vroom (1982) menjadi teorist yang menonjol. Adams' menunjukkan bahwa seseorang memberikan jasanya sebagai rangkaian dari input dan output. Input adalah faktor seperti pengalaman, kemampuan, dan usaha, sedangkan yang termasuk output adalah upah, pengakuan, dan kesempatan. Teori ini berdasarkan pada alasan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu mengenai seberapa adil mereka diperlakukan dibandingkan dengan yang lain. *Equity theory* ini menunjukkan bahwa seseorang merasa puas pada pekerjaannya ketika kontribusinya pada pekerjaan dan hasil yang diterimanya sepadan seperti pada

rekan kerjanya, tetapi membandingkannya tidak hanya dengan rekan sekerja, dapat juga dibandingkan dengan organisasi lain(Worrell, 2004).

Teori Vroom mengenai kepuasan kerja seperti pada interaksi antara personal dan variabel tempat kerja, dia juga memasukkan elemen harapan karyawan dalam teorinya. Inti dari teori ini adalah kalau karyawan selalu memberikan usaha dan kinerja yang lebih baik pada pekerjaannya, kemudian mereka akan mendapatkan yang sebanding dengan yang mereka berikan. Ketidaksesuaian terjadi antara harapan kompensasi dan hasil yang diterima yang menjadi peranan ketidakpuasan. Jika karyawan menerima kurang dari yang mereka harapkan atau sebaliknya merasa kalau mereka diperlakukan tidak adil, maka ketidakpuasan dapat terjadi. Vroom juga memasukkan pengambilan keputusan individu dalam lingkungan kerja. Karyawan dapat memilih untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tugas berdasarkan pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas tersebut dan memperoleh kompensasi yang pantas. Untuk menjelaskannya pemikiran tersebut, Vroom memberikan tiga variabel persamaan untuk menjelaskan kepuasan kerja secara ilmiah. *Expectancy* atau harapan adalah variabel pertama, ini adalah persepsi individu tentang seberapa baik mereka dapat menyelesaikan tugas yang diberikan. *Instrumentality* atau alat pendukung adalah variabel kedua mengenai kepercayaan individu bahwa mereka akan mendapatkan kompensasi yang pantas atau adil untuk kinerja mereka. Valensi adalah variabel ketiga, menunjukkan nilai dari balasan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila ketiga variabel tersebut tinggi, karyawan akan lebih puas dan lebih