

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam perekonomian global, setiap perusahaan akan berupaya dalam meningkatkan nilai perusahaan sehingga mampu mempertahankan eksistensinya dalam suatu negara serta dapat menjalin kerjasama dengan perusahaan lokal maupun multinasional. Pemimpin perusahaan memiliki keyakinan bahwa untuk meningkatkan nilai dari suatu perusahaan, salah satunya dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki perilaku dan kinerja baik dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan. Menurut Dessler (2004), menilai kinerja adalah kegiatan memperbandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan merupakan sebuah gambaran dari nilai perusahaan yang ingin dicapai, salah satunya dapat diwujudkan melalui kinerja karyawan.

Agar tetap mempertahankan perilaku dan kinerja karyawan yang baik, diperlukan adanya proses evaluasi yang akan menghasilkan *feedback* bagi karyawan sehingga dapat digunakan dalam memperbaiki perilaku dan kinerjanya. *Feedback* biasanya diberikan oleh atasan/*supervisor*. Seorang *supervisor* harus dapat memberikan perhatian khusus dengan memberikan *feedback* yang sesuai atas perilaku dan kinerja para karyawannya. *Feedback* juga bertujuan untuk mengetahui permasalahan yang sedang dihadapi oleh

karyawannya yang dapat menurunkan perilaku dan kinerjanya, sehingga dapat sesegera mungkin *supervisor* tersebut memberikan saran kepada karyawannya untuk memperbaiki perilaku dan meningkatkan kinerjanya kembali dan menghasilkan karyawan yang berkompeten dan berkualitas.

Terdapat dua macam *feedback* yang dapat diberikan oleh *supervisor* kepada karyawan yaitu *feedback* positif maupun *feedback* negatif. Beberapa karyawan menganggap bahwa *feedback* itu bersifat menguntungkan karena *supervisor* memberikan *feedback* positif yang berguna untuk mengevaluasi perilaku dan kinerja karyawan, sehingga dapat memperbaiki perilaku dan meningkatkan hasil kerja karyawan. Namun, ada juga yang menganggap bahwa *feedback* yang diberikan itu menjadi ancaman bagi mereka, karena bersifat tidak konsisten dan tidak berguna. Hal ini disebabkan *supervisor* justru memberikan *feedback* negatif bagi karyawannya dikarenakan *supervisor* hanya melihat dari sudut pandang diri sendiri tanpa memperhatikan sudut pandang karyawan sehingga menimbulkan *feedback* yang kurang efektif. Hal tersebut terjadi karena mereka hanya mengatakan apa yang mereka inginkan, tanpa memikirkan dampak apa yang akan terjadi (Whitmore, 1997:131). *Feedback* negatif nantinya dapat menurunkan kualitas hasil kerja karyawan yang berdampak pada tingkat kepuasan kerja yang menurun dan pada akhirnya dapat mengakibatkan tingkat komitmen organisasi yang rendah.

Atasan/*supervisor* beranggapan bahwa ketika ia memberikan *feedback* negatif kepada bawahannya, para karyawan dituntut untuk semakin ingin memperbaiki diri dalam bekerja. Tetapi pada kenyataannya, dengan *feedback* yang negatif menyebabkan karyawan semakin merasa bahwa pekerjaannya kurang dihargai oleh atasannya. Perasaan seperti itu dapat menyebabkan karyawan tersebut memiliki motivasi yang rendah atau tidak memiliki semangat terhadap pekerjaannya. Sehingga berujung pada hasil atau prestasi kerja yang kurang memuaskan. Dan berdampak pada nilai perusahaan yang semakin menurun.

Kantor Akuntan Publik (KAP) merupakan sebuah organisasi yang bergerak dibidang jasa. Salah satu hal yang membedakan antara akuntan publik dengan profesi lainnya yaitu tanggung jawab akuntan publik dalam melindungi kepentingan publik dengan memberikan pelayanan yang berkualitas. Kantor Akuntan Publik (KAP) menggunakan proses *mentoring* dalam meningkatkan kualitasnya. Menurut kamus ilmiah dalam Maulana dkk. (2003; dalam Wirjono, 2016) mengatakan bahwa mentor adalah seorang yang dapat dipercayai sebagai penasehat, pembimbing, pununjuk, maupun pengasuh. Dalam Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI), setiap KAP harus menetapkan dan memelihara sistem pengendalian mutu yang bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai mengenai kepatuhan KAP dan personelnnya dalam standar profesi, serta ketentuan hukum dan peraturan yang berlaku. Selain itu, sistem pengendalian mutu juga bertujuan untuk memberikan keyakinan

yang memadai mengenai laporan yang telah diterbitkan oleh KAP sudah sesuai dengan kondisinya. Agar sistem pengendalian mutu berjalan dengan baik, setiap KAP harus melakukan pemantauan terhadap kinerja karyawannya.

KAP tidak hanya menggunakan proses *mentoring* dalam meningkatkan kualitas, tetapi menurut Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dalam SA Seksi 311, Pernyataan Standar Auditing (PSA) No.5 melakukan supervisi juga menjadi arahan dalam mencapai tujuan audit. Dengan adanya supervisi, maka KAP dapat memberikan *feedback* bagi karyawan untuk melakukan perbaikan dalam perilaku dan hasil kerjanya. Kualitas hasil kerja berhubungan dengan seberapa baik sebuah pekerjaan diselesaikan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan. Bagi para auditor di KAP, kualitas kerja dilihat dari seberapa baik kualitas audit yang dihasilkan yang dinilai dari seberapa banyak auditor memberikan respon yang benar dari setiap pekerjaan audit yang diselesaikan (Tan dan Alison, 1999 dalam Mardisar dan Sari, 2007). Sedangkan Tawaf (1999) dalam Mardisar dan Sari (2007), melihat kualitas hasil audit dari sudut pandang supervisi. Agar audit yang dihasilkan berkualitas, supervisi harus dilakukan secara berkesinambungan dimulai dari awal hingga akhir penugasan audit.

Adanya pertanyaan yang dibahas dalam penelitian (Dalton, Davis, dan Viator, 2015) ini, apakah akuntan publik dengan adanya dukungan dari *mentoring* eksternal dapat melemahkan hasil dari *feedback* negatif. Beberapa peneliti sudah melakukan penelitian

bahwa *mentoring* dapat digunakan sebagai pemoderasi dari *feedback* negatif terhadap kinerja karyawan (Duffy; Ganster and Pagon 2002; Shoss, Restubog, Eisenberger, and Zagenczyk 2013; dalam Dalton, Davis, dan Viator, 2015). Secara khusus, jika dukungan dari mentor eksternal berkurang atau bahkan tidak adanya dukungan dari mentor eksternal, maka *feedback* yang kurang baik tersebut dapat merugikan, sehingga dapat mempengaruhi hasil kerja karyawan yang semakin lama akan semakin menurun.

Hasil penelitian Dalton, Davis, dan Viator (2015) membuktikan bahwa *mentoring* eksternal dapat bertindak sebagai penengah pada *feedback* yang berdampak negatif. Dengan kata lain, *mentoring* yang diberikan oleh mentor eksternal dapat melindungi para karyawan dari pengaruh negatif yang terkait dengan *feedback* yang tidak menguntungkan tersebut. Program *mentoring* yang dilakukan oleh akuntan publik memberikan manfaat dalam membantu karyawan yang menerima *feedback* yang negatif. Program *mentoring* yang diberikan pada karyawan di KAP yaitu dengan melakukan program konseling pada karyawan yang mendapatkan *feedback* negatif dan menyediakan informasi yang menjelaskan mengenai peran organisasi mereka. Penulis berpendapat bahwa mentor merupakan peranan penting bagi karyawan yang mendapatkan *feedback* yang kurang baik.

Penelitian ini menggunakan pengukuran berdasarkan teori *feedback* dan teori *mentoring*. Mengacu pada penelitian terdahulu, penelitian ini dilakukan dengan menguji kembali faktor-faktor yang

terbukti mempengaruhi perilaku dan hasil atau prestasi kerja karyawan. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan di Kantor Akuntan Publik, Surabaya.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah pengaruh *feedback* negatif terhadap perilaku dan hasil atau prestasi kerja pada Kantor Akuntan Publik dengan *mentoring* sebagai variabel moderasi?”

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *feedback* negatif mempengaruhi perilaku dan hasil atau prestasi kerja pada kantor akuntan publik dengan *mentoring* sebagai variabel moderasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat akademis, hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi dalam bidang keperilakuan dengan memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara *feedback* negatif dan *mentoring* terhadap perilaku dan hasil/prestasi kerja karyawan di kantor akuntan publik.

2. Manfaat praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi kantor akuntan publik dalam menerapkan *feedback* dan pementoran yang menguntungkan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, sehingga kantor akuntan publik memiliki karyawan yang berpotensi dan profesional.

1.5. Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini dibagi menjadi 5 bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penelitian terdahulu, landasan teori, pengembangan hipotesis, dan kerangka berpikir

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi desain penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi karakteristik objek penelitian, deskripsi data, analisis data, dan pembahasan.

BAB 5 SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Bab ini berisi simpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran-saran yang bermanfaat bagi peneliti selanjutnya.