

**DISERTASI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *SELF EFFICACY*, KELELAHAN EMOSIONAL, KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN PENYIMPANGAN ORGANISASI SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KUALITAS AUDIT**

***THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLE ON SELF EFFICACY, EMOTIONAL EXHAUSTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL DEVIANCE AND THEIR IMPACTS ON AUDIT QUALITY***

**ASRI USMAN  
P0500309019**



**PROGRAM PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2014**

**DISERTASI**

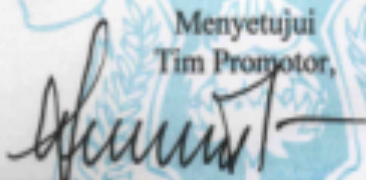
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *SELF EFFICACY*,  
KELELAHAN EMOSIONAL, KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN  
KERJA DAN PENYIMPANGAN ORGANISASI SERTA DAMPAKNYA  
TERHADAP KUALITAS AUDIT**

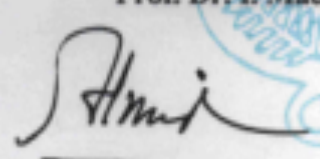
Disusun dan diajukan oleh :

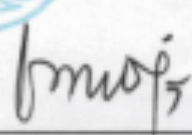
**ASRI USMAN**  
**P0500309019**

Telah dipertahankan di depan panitia Promosi Doktor  
pada tanggal 8 April 2014  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

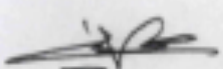
Menyetujui  
Tim Promotor,

  
Prof. Dr. I. Made Sudarma, SE., MM., Ak  
Promotor

  
Dr. Abdul Hamid Habbe, SE., M.Si  
Ko-Promotor

  
Dr. Darwis Said, SE., M.SA., Ak  
Ko-Promotor

Ketua Program S3  
Ilmu Ekonomi,

  
Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Hasanuddin,

  
Prof. Dr. Ir. Mursalin

## KATA PENGANTAR

*Bismillaahir Rahmanir Rahim*

*Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatu*

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, dan atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi ini sebagai prasyarat untuk mencapai gelar dioktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari bahwa tidak sedikit kendala dan kesulitan yang dihadapi selama proses perkuliahan, penelitian hingga penulisan disertasi ini, namun berkat rahmat dan karunia-Nya, serta dorongan dan motivasi dari keluarga dan sahabat selalu ada saja kemudahan yang penulis temukan. Berkenaan dengan itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengungkapkan rasa syukur dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Allah SWT yang telah memberikan kekuatan, kemudahan dan tuntunan sehingga penulis dapat merampungkan disertasi ini.

Penyelesaian penyusunan disertasi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak sehingga pada kesempatan yang berbahagia ini perkenankan penulis menyampaikan ungkapan terima kasih yang tak terhingga sebagai wujud penghormatan yang tulus kepada Bapak Prof. Dr. I. Made. Sudarma. SE., MM., Ak., CA, sebagai promotor atas perhatian, pengetahuan dan bimbingan yang telah diberikan. Beliau dengan keramahan dan ketulusan dalam membimbing sejak awal proposal hingga penulisan disertasi ini, sungguh sifat yang patut diteladani. Ungkapan hormat dan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Bapak Dr. H. Abdul Hamid Habbe, SE., M.Si, sebagai ko-promotor I dan Bapak Dr. Darwis Said, SE., M.SA., Ak, sebagai ko-promotor II, yang telah meluangkan waktu disela-sela kesibukan beliau untuk memberikan banyak pengetahuan, bimbingan, dan arahan sejak awal proposal hingga penulisan disertasi ini. Beliau-beliau telah banyak memberikan pelajaran hidup yang tak ternilai bagi penulis.

Penghargaan dan terima kasih yang setulusnya penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE., MS., Ak., CA; Dr. Syarifuddin , SE., M.Soc, Sc., Ak; Dr. Grace T. Pontoh, SE., M.Si., Ak; Dr. Yohanis Rura, SE., M.Si., Ak; Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si; Prof.Dr. Siti Haerani, SE., M.Si, sebagai penguji yang telah banyak memberikan kritik, saran dan masukan kepada penulis mulai dari proses ujian proposal sampai pada penyelesaian disertasi.

Ungkapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada Bapak Prof, Dr. Gagaring Pagalung, SE., MS., Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Bapak Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si, selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan jajarannya yang telah memberikan pelayanan yang baik sejak awal perkuliahan hingga tahap akhir penyelesaian pendidikan.

Terima kasih penulis sampaikan kepada para responden yaitu Kepala Inspektorat dan auditor inspektorat kabupaten/kota di wilayah Provinsi Sulawesi Selatan dalam berpartisipasi memberikan respon atas kuisisioner yang diberikan dan meluangkan waktu untuk memberikan informasi melalui tatap muka dan wawancara serta memberi kesempatan, layanan, fasilitas untuk mengumpulkan data penelitian. Demikian pula kepada alumni KKD (Kursus Keuangan Daerah) yang membantu mengedarkan dan mengumpulkan data penelitian disertasi ini, penulis ucapkan terima kasih yang tak terhingga.

Terima kasih penulis sampaikan kepada Bapak Direksi PD. Pasar Makassar Raya beserta stafnya; Ketua STIE Nusantara dan Karyawannya; seluruh rekan mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi angkatan tahun 2009 yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis serta turut mendoakan untuk kelancaran penulis selama menempuh studi.

Ketua dan Sekretaris jurusan Akuntansi Dr. Hj. Kartini, SE., M.Si., Ak dan Dr. Yohanis Rura, SE., M.Si., Ak beserta staf serta rekan-rekan sejawat di Jurusan Akuntansi (Pak Syahrir, Dr .Alimuddin, Amiruddin, Syamsuddin Ibu Uma, ibu Ni). Jurusan Manajemen (Prof Nurdin, Dr. Mursalin, Dr. Fauziah, Dr. Djumidah, Dr. Razak Munir) dan Jurusan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas (Prof. Dr. Yunus Zain, Pak Baso Siswadarma, Dr. Agussalim, Dr. Sultan, Pak Anas Siswanto dan Pak Bakhtiar Mustari) dan segenap keluarga, teman, sahabat dan handai taulan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu penulis menghaturkan terimakasih yang tak terhingga saya berharap dan berdoa semoga amal kebbaikannya diberikan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin..

Sembah sujud dan terima kasih yang setinggi-tingginya kupersembahkan kepada kedua orang tua tercinta Drs. H. Usman Alwy, M.Si dan (Alm). Hj. Marlina Yunus yang telah memberi kasih sayang, dukungan dan doa restu serta nasehat untuk senantiasa mendekatkan diri kepada Allah SWT. Semoga Allah SWT mengampuni dosa alm ibunda dan menerima semua amal ibadah serta kebbaikannya selama di dunia dan kepada Ayahanda, semoga Allah SWT selalu melimpahkan kebaikan dan kesehatan Aamiin Yaa Rabbal Alaamiin. Demikian pula kepada bapak dan ibu mertua tercinta Lamusadi (Alm) dan Siti Aisyah (Alm) yang telah memberikan makna dalam menjalani hidup ini, semoga Allah SWT menempatkan beliau bersama orang-orang beriman, diampuni segala dosanya dan diterima segala amal ibadahnya, amin.

Terima kasih yang tulus penulis haturkan kepada saudara-saudaraku tercinta Dra. Fatmawaty, Dra. Misnawaty, M.Si, Dra. Erniwaty Apt, , Dokter Aswan, MKes, Enawaty,SE., M.Si., Ak dan saudara-saudara ipar beserta kelaurga masing-masing atas bantuan dan dukungannya selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini.

Ucapan terima kasih yang sangat dalam dari hati penulis sampaikan kepada istri tercinta Iriani Sadi serta anak-anakku tersayang Narizha Anasri, Nariswhari Arisani dan Nandana Gian dengan kesabaran dan perhatiannya yang tulus serta senantiasa memberikan dorongan emosional dan inspirasional selama kuliah hingga penulisan disertasi ini selesai.

Akhirnya penulis berharap semoga bantuan dari berbagai pihak tersebut mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT dan disertasi ini bermanfaat bagi kita semua. Tidak lupa penulis mohon maaf atas segala kekurangan dan kekhilafan selama menempuh studi dan dalam proses penulisan disertasi ini. Semoga Allah SWT selalu meridhoila kekurangan dan kekhilafan selama menempuh studi dan dalam proses penulisan disertasi ini. Semoga Allah SWT selalu meridhoi segala aktivitas kita. Aamiin

Makassar Februari 2014

Asri Usman

## ABSTRAK

**ASRI USMAN.** *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Self Efficacy, Kelelahan Emosional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Penyimpangan Organisasi, serta Dampaknya terhadap Kualitas Audit (dibimbing oleh **Made Sudarma, Abdul Hamid Habbe, Darwis Said**)*

Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap self efficacy, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan penyimpangan organisasi serta dampaknya terhadap kualitas audit pada Inspektorat Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan.

Penelitian ini bersifat kuantitatif. Populasi penelitian sebanyak 620 auditor inspektorat kabupaten/kota pada 25 kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Selatan. Sampel yang diambil sebanyak 232 responden dengan kriteria auditor yang memunyai tugas pemeriksaan di bidang pembangunan, keuangan, dan kekayaan daerah berdasarkan Permendagri No. 64 tahun 2007. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, kuesioner, dan dokumentasi. Hipotesis yang diajukan sebanyak 10 hipotesis berbasis teori kontingensi. Data dianalisis dengan menggunakan model persamaan struktural.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap self efficacy dan kepuasan kerja. (2) Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kelelahan emosional dan komitmen organisasi. (3) Self efficacy berpengaruh negatif signifikan terhadap kelelahan emosional. (4) Self efficacy berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. (5) Self efficacy berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. (6) Kelelahan emosional berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap kualitas audit dan kelelahan emosional berpengaruh tidak langsung dan tidak signifikan melalui kepuasan kerja dan signifikan melalui penyimpangan organisasi. (7) Komitmen organisasi berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap kualitas audit dan komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kualitas audit melalui penyimpangan organisasi. (8) Kepuasan kerja berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap kualitas audit dan kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kualitas audit melalui penyimpangan organisasi.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, self efficacy, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, penyimpangan organisasi, kualitas audit



## ABSTRACT

**ASRI USMAN.** *The Effect of Leadership Style on Self Efficacy, Emotional Exhaustion, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Organizational Deviations; and the Impact on Audit Quality* (Supervised by **Made Sudarna, Abdul Hamid Habbe, and Darwis Said**)

This study aims to examine the effect of leadership style on self efficacy, emotional exhaustion, organizational commitment, job satisfaction, and organizational deviations; and the impact on audit quality in district/city inspectorate in South Sulawesi province.

The research used the quantitative approach with a questionnaire as the instrument. The samples were 232 respondents, selected from a population of 620 inspectorate auditors from 25 districts / cities in South Sulawesi province. The respondents were auditors who had examination task in the areas of development, finance, and wealth based on the Regulation of the Minister of Home Affairs (*Permendagri*) number 64 of 2007. There were 10 hypotheses proposed in this study. They were based on the contingency theory; and analyzed with the Structural Equation Model (SEM).

The study reveals some results as follows: (1) Leadership styles have a significant positive effect on self efficacy and job satisfaction; (2) There is no significant effect of leadership styles on emotional exhaustion and organizational commitment; (3) Self-efficacy has a significant negative effect on emotional exhaustion; (4) Self efficacy has a positive but insignificant effect on job satisfaction; (5) Self efficacy has a significant positive effect on organizational commitment; (6) Emotional exhaustion has an insignificant direct effect on audit quality; while emotional exhaustion has an insignificant indirect effect through job satisfaction, and a significant effect through organizational deviations; (7) Organizational commitment has an insignificant direct effect on audit quality; while organizational commitment has a significant indirect effect on audit quality through organizational deviations; (8) Job satisfaction has an insignificant direct effect on audit quality; while job satisfaction has a significant indirect impact on audit quality through organizational deviations.

**Keywords:** leadership style, self efficacy, emotional exhaustion, organizational commitment, job satisfaction, organizational deviations, audit quality





## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Dalam melaksanakan tugasnya auditor diwajibkan untuk menjaga kualitas audit dan dituntut untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang berlaku sehingga kepercayaan masyarakat dan pengguna hasil laporan audit terhadap auditor bisa dipercaya. Auditor juga dituntut agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara profesional sehingga laporan audit yang dihasilkan akan berkualitas

Kualitas pekerjaan auditor berhubungan dengan kualitas keahlian, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, kecukupan bukti pemeriksaan dan sikap independensinya terhadap klien. Kualitas audit diartikan sebagai probabilitas seorang auditor dapat menemukan dan melaporkan penyelewengan yang terjadi dalam sistem akuntansi klien (De Angelo, 1981).

Menurut peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No.Per/05/M.Pan/03/2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) kualitas audit dipengaruhi oleh keahlian yang menyatakan bahwa auditor harus mempunyai pengetahuan, ketrampilan dan kompetensi lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawabnya dengan kriteria auditor harus mempunyai tingkat pendidikan minimal Sarjana satu (S1), memiliki kompetensi dibidang auditing, akuntansi, administrasi pemerintahan, komunikasi dan telah mempunyai

sertifikat jabatan fungsional auditor serta mengikuti pendidikan dan pelatihan profesional berkelanjutan.

Peraturan Mempan tersebut juga mengatakan bahwa kualitas audit dipengaruhi oleh independensi yang menyatakan auditor intern pemerintah dalam melaksanakan tugasnya harus memiliki sikap netral dan tidak bias serta menghindari konflik kepentingan dalam merencanakan, melaksanakan dan melaporkan pekerjaan yang dilakukannya. Faktor lain yang mempengaruhi kualitas audit adalah kepatuhan terhadap kode etik yang mengharuskan auditor intern pemerintah mematuhi kode etik yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari standar audit tersebut.

Standar tersebut merupakan pedoman bagi auditor dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Standar auditing mengharuskan seorang auditor menggunakan kemahiran profesionalnya dengan cermat dan saksama, memiliki keahlian dan latar belakang pendidikan formal auditing dan pengalaman kerja yang cukup dalam profesi yang ditekuninya serta selalu mengikuti pendidikan-pendidikan profesi berkelanjutan. Auditor juga dituntut untuk memenuhi kualifikasi teknis dan berpengalaman dalam bidang industri yang digelutinya serta kemampuan memahami kriteria yang digunakan dan mampu menentukan jumlah bahan bukti yang dibutuhkan untuk mendukung kesimpulan yang akan diambil.

Mematuhi standar yang telah ditetapkan merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan auditor dalam menjalankan tugasnya namun dalam kenyataan di lapangan auditor banyak melakukan penyimpangan terhadap standar audit dan kode etik. Perilaku ini sebagai akibat dari karakteristik individu yang kurang baik yang dimiliki seorang auditor, perilaku menyimpang dapat mempengaruhi kualitas audit secara negatif dari segi akurasi dan reliabilitas. Penyimpangan organisasi didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang secara signifikan melanggar norma organisasi dan dapat mengancam keberadaan sebuah organisasi (Robinson dan Bennett, 1995).

Pelanggaran yang dilakukan oleh auditor dalam pemeriksaan dapat dikategorikan sebagai sebuah penyimpangan dalam audit, seperti menyelesaikan tugas audit tanpa melalui prosedur audit yang telah ditetapkan, merubah prosedur yang sebelumnya sudah ditetapkan dalam pelaksanaan audit di lapangan, tidak mengumpulkan bukti yang cukup mengenai hal-hal yang material, memproses data dengan tidak akurat dan melaporkan waktu audit dengan total waktu yang lebih pendek dari waktu yang sebenarnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Otley dan Pierce (1995), Rhode (1978), Alderman dan Deitrick (1978) menyimpulkan bahwa penyimpangan seperti penyelesaian langkah-langkah audit yang terlalu dini tanpa melengkapi keseluruhan prosedur dapat secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kualitas audit. Hasil penelitian

Lightner (1983) menemukan bahwa sejumlah auditor secara signifikan menerima dan melakukan *under reporting time*, hal tersebut mengidentifikasikan bahwa auditor melaporkan waktu yang dibutuhkan untuk audit lebih pendek daripada waktu yang sesungguhnya. Perilaku penyimpangan ini terjadi karena auditor tidak melaporkan dan tidak membebaskan seluruh waktu yang digunakan untuk melakukan tugas audit tertentu. Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan program audit.

Bukti empiris dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat perilaku penyimpangan yang dihadapi oleh auditor dalam rangka memenuhi tanggung jawab profesinya. Adapun faktor penyebabnya adalah faktor internal individu auditor seperti *self efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dan faktor eksternalnya adalah gaya kepemimpinan. Faktor internal dan eksternal diduga dapat menyebabkan terjadinya penyimpangan oleh auditor dalam menjalankan tugasnya, hal ini dikarenakan bahwa auditor dengan *self efficacy* yang rendah, kelelahan emosional yang tidak stabil, komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang rendah serta gaya kepemimpinan tidak komunikatif akan bekerja tidak sesuai aturan yang telah ditetapkan.

Penyimpangan didalam organisasi merupakan penyimpangan yang dapat saja terjadi diberbagai lapisan kerja organisasi. Penyimpangan pengelolaan organisasi/perusahaan akan mempengaruhi hilangnya kesempatan yang seharusnya diperoleh dan tentu saja berdampak pada

berkurangnya kinerja organisasi tersebut. Secara langsung hal ini akan merugikan aktivitas organisasi, dan secara tidak langsung akan terbangun kultur yang tidak baik bukan hanya pada hubungan internal organisasi, namun juga hubungan dengan para pihak eksternal yang menjadi mitra kerja organisasi tersebut.

Penyimpangan di dalam organisasi bukan hanya berdampak pada kinerja organisasi tetapi juga berdampak pada karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Colbert *et al.*, (2004); Dunlop dan Lee, (2004) yang menyatakan bahwa penyimpangan organisasi juga telah mendapatkan perhatian lebih dikarenakan dampak yang telah diketahui pada produktivitas karyawan dan kinerja organisasi. Karyawan yang frustrasi memiliki kesan tidak suka terhadap situasi kerja mereka dan mungkin bereaksi dengan melanggar norma organisasi dan melakukan usaha yang dapat menyebabkan menurunnya kualitas audit..

Kualitas audit yang dihasilkan oleh aparat Inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan saat ini masih menjadi sorotan, karena masih banyaknya temuan audit yang tidak ditemukan oleh aparat inspektorat sebagai auditor internal dapat dideteksi oleh auditor eksternal dalam hal ini adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Berdasarkan hasil investigasi BPK semester I tahun 2011 terdapat 14 Laporan keuangan pemerintah daerah di Sulawesi Selatan ditemukan 143 kasus penyimpangan. Temuan-temuan tersebut berupa ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, kecurangan serta ketidak patuhan dalam

pelaporan keuangan. Dengan adanya temuan BPK menunjukkan bahwa kualitas audit yang dihasilkan aparat inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan masih diragukan.

Faktor penyebab rendahnya kualitas audit aparat inspektorat adalah minimnya aparat mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional di bidang pengawasan, kurangnya perhatian atas hasil pekerjaan, adanya kejenuhan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut sehingga perlu rotasi dan mutasi kerja secara berkala dan adanya mutasi antar satuan kerja menyebabkan aparat yang berpengalaman tergantikan oleh yang kurang berpengalaman serta kurangnya perhatian terhadap perbaikan insentif yang merujuk pada perubahan kebutuhan hidup yang tidak menentu.

Kejenuhan dalam mengerjakan pekerjaan dapat menyebabkan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*). Menurut Cherniss (1980) kelelahan emosional sebagai respon terhadap stres yang berlebihan atau akibat ketidakpuasan dan kejenuhan dalam pekerjaan. Sumber kelelahan emosional dapat muncul pada individu yang memiliki kecenderungan kepribadian perfeksionis atau menginginkan kesempurnaan pada setiap pekerjaannya (Caputo, 1991).

Kelelahan emosional juga dapat berdampak buruk yang dapat mempengaruhi pekerjaan dan karyawan itu sendiri, seperti keengganan untuk pergi kerja, marah dan dendam, perasaan bersalah, adanya perasaan gagal, kecil hati dan masa bodoh (*ignoring*). Selain dampak di atas, kelelahan emosional juga dapat menimbulkan kecenderungan

menyalahkan, merasa lelah dan letih setiap hari, mengisolasi dan menarik diri negativisme, serta dapat juga kehilangan positif terhadap klien setelah masa kontak dengan klien berakhir. Kelelahan yang berat setelah bekerja dapat menimbulkan ketidakmampuan untuk berkonsentrasi atau mendengarkan apa yang dikatakan klien, sinis terhadap klien, bersikap menyalahkan, perasaan dilumpuhkan, serta kaku dalam berpikir serta bertahan untuk tidak berubah, (Cherniss, 1980).

Penelitian yang dilakukan oleh Sarafino (1990) menemukan adanya perubahan perilaku pada pasien rumah sakit jiwa dan disimpulkan bahwa para karyawannya mengalami kelelahan emosional kondisi ini menyebabkan kondisi pasien mengalami kemunduran menjadi mudah cemas, depresi dan terdapat kecenderungan melakukan tindakan bunuh diri. Dengan demikian, karyawan yang mengalami kelelahan emosional menghabiskan waktu serta biaya yang tinggi bagi institusi maupun individu itu sendiri bahkan dapat mempengaruhi prestasi kerja. Gejala kelelahan emosional muncul sangat bervariasi.

Menurut Maslach (1981) gejala kelelahan emosional yaitu pertama : individu merasa lelah dan tidak bertenaga, frustrasi, kehilangan energi, kehilangan semangat serta tidak mampu memberikan pelayanan dengan baik secara psikologis. Kedua: depersonalisasi (*depersonalization*), dimensi kedua ini merupakan perkembangan dari dimensi kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), dan yang ketiga: penurunan hasrat pencapaian prestasi diri (*low personal accomplishment*).

Keragaman faktor yang mempengaruhi kelelahan emosional dapat diklasifikasikan ke dalam faktor organisasi dan karakteristik individual. Variabel organisasional yang dapat menyebabkan kelelahan emosional termasuk peran yang ambigu, konflik peran, kelebihan karyawan, dan tekanan kerja, (Witt *et al.*, 2004; Wright dan Hobfoll, 2004). Faktor organisasional lainnya, gaya kepemimpinan oleh manajer, memainkan peran signifikan dalam menciptakan stres rendah dan kinerja tinggi, karyawan yang puas akan menjaga komitmennya terhadap perusahaan/organisasi (Avolio *et al.*, 2004).

Penelitian yang dilakukan oleh, Mulki *et.al* (2006) menyarankan bahwa dukungan sosial dan personal, iklim organisasional yang positif, dan hubungan kelompok dapat menghilangkan kelelahan emosional,. Suatu karakteristik individual yang dapat menurunkan kelelahan emosional adalah ketepatan pekerjaan seseorang karena kemampuan karyawan sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan kemampuan yang benar dan pelatihan dapat mengatasi peningkatan volume pekerjaan dan mengatasi stress bekerja, (Brkich *et al.*, 2002; Singh dan Greenhaus 2004). Meski begitu, diperlukan kajian yang lebih komprehensif tentang dampak kombinasi dari gaya kepemimpinan manajer dan percaya diri (*Self Efficacy*) seseorang terhadap kelelahan emosional. Serta masih diperlukan penelitian empiris yang meneliti bagaimana kelelahan emosional berdampak pada penyimpangan organisasi dan kualitas audit.



Penelitian tentang kelelahan emosional karyawan membawa kepada ketidakpuasan pekerjaan yang tinggi dan komitmen organisasi yang rendah dapat menyebabkan mereka berperilaku menyimpang. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan yang tingkat kepuasaannya tinggi terhadap pekerjaan mereka dan menjaga komitmen organisasinya jarang berperilaku menyimpang meski ketika mereka secara emosi mengalami kelelahan. Pada kondisi ini, karyawan yang puas dan berkomitmen akan berpikir positif terhadap organisasi dan meningkatkan kesejahteraan dari perusahaan tersebut ketimbang merusaknya. Di sisi lain, karyawan yang tidak puas yaitu orang yang tidak memegang komitmennya terhadap perusahaan dapat bersikap beda tentang kesejahteraan organisasi dan cenderung berperilaku menyimpang (Mulki, *et al.* 2006).

Kepuasan pekerjaan adalah sikap yang mencerminkan seberapa suka atau tidak sukanya mereka terhadap pekerjaannya, (Spector : 1985). Karyawan yang lelah secara emosional seringkali merasa kurang dibutuhkan, kehilangan percaya diri, dan merasa kurang mencapai target, (Cordes dan Dougherty 1993). Hal ini dapat membuat mereka cemas untuk bekerja dan menumbuhkan bibit frustrasi terkait ketidakmampuan untuk menunjukkan antusiasme dan ketertarikan mereka terhadap pekerjaannya (Babakus *et al.* 1999). Disisi lain karyawan yang mengalami kelelahan emosional menjadi tidak puas dengan pekerjaannya, (Abraham 1998; Lee dan Ashforth 1996).

Berkenaan dengan masalah kepuasan kerja karyawan tersebut, sebenarnya banyak faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan karyawan dalam pekerjaannya diantaranya adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi karyawan. Karena setiap karyawan akan selalu membandingkan antara rasio hasil dengan input dirinya terhadap rasio hasil dengan input orang lain. Perlakuan yang tidak sama baik dalam *reward* maupun *punishment* merupakan sumber kepuasan atau ketidakpuasan karyawan.

Di samping sistem imbalan, faktor lain yang berpengaruh terhadap ketidakpuasan kerja adalah sistem karir yang tidak jelas juga merupakan sumber ketidakpuasan karyawan. Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja serta tidak memberikan harapan yang lebih baik di masa depan. Ketidakpuasan kerja dapat pula ditimbulkan oleh isi dari pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan atau ketidakpuasan kerja merupakan dampak dari komitmen organisasi. Mowday *et al.* (1992) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai persetujuan karyawan terhadap perusahaan dan tujuannya. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah pernyataan emosional yang dihasilkan dari sebuah evaluasi karyawan dari pengalaman kerjanya (Harrison *et al.* 2006). Ketika kondisi pekerjaan berada pada stress tingkat tinggi, karyawan menjadi lelah secara emosional dan menumbuhkan kepuasan kerja rendah diikuti dengan

komitmen organisasi yang rendah (Babakus *et al.* 1999; Mulki *et al.*, 2006). Meski para peneliti telah berpendapat bahwa komitmen organisasi dapat membawa kepada kepuasan kerja, tetapi dampak sebaliknya telah menerima dukungan empiris dan konseptual yang lain (Brown dan Peterson, 1993). Komitmen organisasi adalah suatu sikap yang menunjukkan seorang individu berkeinginan untuk tetap setia kepada perusahaannya (Mulki *et.al* 2006) Sebaliknya, kepuasan kerja menjadi kurang stabil dan dipengaruhi oleh masa peralihan (Paulin *et al.*, 2006). Meski begitu, para peneliti telah mencatat bahwa dibutuhkan beragam kepuasan pengalaman kerja untuk menciptakan komitmen organisasi yang tinggi (Meyer *et al.*, 1993).

Komitmen organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi dalam *self-efficacy*. Menurut Bandura (1997) *self-efficacy* adalah keyakinan seseorang bahwa ia dapat menguasai situasi dan menghasilkan hasil (*outcomes*) yang positif. *Self-efficacy* merupakan penilaian individu terhadap keyakinan diri akan kemampuannya dalam menjalankan tugas sehingga memperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan. Sumber-sumber *self-efficacy* antara lain (1) pengalaman performansi, muncul ketika individu pernah mencapai prestasi dimasa lalu, (2) pengalaman vikarius/seolah mengalami sendiri, diperoleh melalui model sosial dengan mengamati keberhasilan orang lain, (3) persuasi sosial, pada kondisi yang tepat persuasi dari orang lain dapat mempengaruhi efikasi diri, (4)

keadaan emosi, keadaan emosi yang mengikuti suatu kegiatan akan mempengaruhi efikasi di bidang kegiatan tersebut (Alwisol, 2006; 345).

*Self-efficacy*, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kelelahan emosional dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan., seperti yang dikemukakan oleh Anderson dan Huang (2005); Ruyter *et al.* (2001) bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung pada sikap seperti *self efficacy* tetapi juga memiliki dampak tidak langsung terhadap variabel lainnya seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kelelahan emosional. Karyawan yang bekerja dengan pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan bawahannya memiliki kepuasan pekerjaan yang lebih besar karena mereka merasa dihormati, mandiri dan dapat mengekspresikan dirinya sendiri (Kahai *et al.* 1997).

Kepemimpinan menciptakan lingkungan kerja yang membuat individu termotivasi, terinspirasi, tertantang, dan merasa berhasil. Seorang pemimpin yang mudah berkomunikasi membuat karyawan memiliki suara dalam keputusan alokasi sumber daya dan berpengalaman menurunkan kelelahan emosional. Sebaliknya, ketika karyawan dihadapkan pada permintaan yang tidak tetap dan melihat kurangnya pengaruh mereka terhadap alokasi sumberdaya, mereka menjadi frustrasi, kecewa, dan tidak puas. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan pekerjaan. Dampak tidak langsungnya dicerminkan oleh kelelahan emosional.

Manajer yang efektif harus memenuhi kemampuan memimpin seperti memperluas jaringan, menumbuhkan modal sosial, dan manuver politik untuk menggapai dan mengembangkan sumberdaya yang mengizinkan karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi (Ahearn *et al.* 2004). Gaya kepemimpinan berkaitan dengan sikap dan perilaku para karyawan; khususnya terkait dengan persepsi peran, kecemasan pekerjaan, kepuasan pekerjaan, kecenderungan berhenti, dan timbal balik (Avolio *et al.*, 2004). Gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada aspek perilaku karyawan tersebut adalah gaya kepemimpinan *Path goal*, (House 1971)

Gaya kepemimpinan *path-goal* berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan mendapatkan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut sebagai *path-goal* karena memfokuskan pada bagaimana pimpinan mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk menggapai tujuan. Gaya kepemimpinan *path-goal theory* terlihat suportif dan terbuka dikarenakan mereka mengkonsultasikan dengan bawahannya mengenai masalah dan aksi potensial, untuk mendapatkan ide pemecahannya, sehingga sebuah iklim organisasi yang diliputi dengan gaya kepemimpinan tersebut mengubah kepercayaan karyawan mengenai kemampuan mereka, meminimalkan kurangnya pertolongan dan

kehilangan kepercayaan diri, (Abraham 1998), sehingga akan menurunkan kelelahan emosional.

Secara teoritik kepemimpinan dapat diketahui melalui teori-teori yang lahir di negara barat, seperti teori sifat, teori perilaku, teori kontigensi, teori transaksional, transformasional. Akan tetapi dalam banyak hal teori-teori tersebut dalam prakteknya perlu pertimbangan yang cermat, terutama bagi negara yang latar budayanya berbeda dengan negara pencetus teori tersebut. Model kepemimpinan situasional menekankan pada perilaku hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Hersey and Blanchard (1969), mengemukakan bahwa situasi merupakan faktor kritical dalam kegiatan kepemimpinan. Bawahan dalam banyak situasi sangat menentukan, bukan hanya karena penerimaan atau penolakannya secara individu terhadap pemimpin, tetapi sebagai kelompok yang sangat menentukan tingkat kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan budaya kerja Indonesia adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang disertai tanggungjawab pemimpin kepada bawahannya. Hartanto (1986) menemukan bahwa dalam kondisi pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap kepentingan bawahan.

Teori yang berkaitan dengan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang disertai tanggungjawab pemimpin kepada bawahannya. adalah Teori Jalur Tujuan (*Path Goal*). Teori ini dibangun atas dasar teori kepemimpinan kelompok Ohio dan teori ekspektasi. Melalui kombinasi kedua pendekatan tersebut, teori jalur tujuan menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan unjuk bawahan. Evans (1970) memperkenalkan teori jalur tujuan ini tanpa memperhatikan pengaruh faktor situasi. Kemudian, House (1971), mengembangkan lebih jauh dengan memasukkan perubah situasional. Teori ini disebut jalur tujuan, karena teori ini terutama diarahkan pada masalah bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan tentang tujuan mereka bekerja, tujuan pribadi, dan jalan setapak menuju pencapaian tujuan. Menurut teori ini, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan bawahan tergantung atas situasi, termasuk karakteristik tugas dan karakteristik bawahan.

Gaya kepemimpinan, *self efficacy*, kelelahan emosiaonal, dan komitmen organisai serta kepuasan kerja dalam kaitannya dengan penyimpangan organisasi dapat mempengaruhi kualitas audit. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi anggota tim audit untuk melaksanakan pemeriksaan dengan baik sehingga dapat terhindar dari penyimpangan-penyimpangan dalam proses pemeriksaan sehingga kualitas audit yang diinginkan dapat terlaksana.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini ingin mengungkapkan bahwa kelelahan emosional karyawan membawa kepada ketidakpuasan

kerja yang tinggi serta komitmen organisasi yang rendah sehingga dapat menyebabkan mereka berperilaku menyimpang dan akan berdampak rendahnya kualitas audit. Karyawan yang puas dan berkomitmen akan berpikir positif terhadap organisasi dan meningkatkan kesejahteraan organisasi ketimbang merusaknya. Di sisi lain, karyawan yang tidak puas yaitu orang yang tidak memegang komitmennya terhadap perusahaan dapat bersikap beda tentang kesejahteraan organisasi dan cenderung berperilaku menyimpang. Penelitian ini mengaitkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *self efficacy*, kelelahan emosional, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan penyimpangan organisasi serta dampaknya pada kualitas audit.

Inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan dibentuk untuk meningkatkan fungsi pengawasan terutama pengawasan internal dan pengawasan melekat untuk lebih menjamin terwujudnya pemerintahan yang baik, diwujudkan dengan 3 (tiga) pilar elemen dasar yang saling berkaitan satu sama lainnya yaitu transparansi, partisipatif dan akuntabilitas. Inspektorat berwenang melakukan pengawasan umum terhadap kinerja semua jajaran eksekutif yang menjadi tanggung jawab Walikota dan Bupati selaku Pemerintah di daerah masing-masing.

Fungsi pengawasan inspektorat diwujudkan dalam bentuk pemeriksaan (audit). Pemeriksaan yang dilakukan oleh inspektorat meliputi pemeriksaan keuangan, pemeriksaan operasional dan pemeriksaan khusus yang sifatnya mendesak. Dari ketiga jenis



pemeriksaan tersebut membutuhkan karyawan-karyawan yang profesional dalam jumlah yang proporsional dengan banyaknya pemeriksaan yang harus diselesaikan untuk satu periode. Dalam rangka pelaksanaan tugas pokok Inspektorat, kendala aktual yang dihadapi oleh pegawai berupa volume kerja biasanya jauh lebih besar dibandingkan dengan kemampuan yang dimilikinya sehingga berakibat rendahnya kualitas kemampuan kerja pegawai yang berada di Inspektorat tersebut. (Fachruddin, HF., ST., MM., [www//Inspektorat//Sul-Sel](http://www//Inspektorat//Sul-Sel). Des 2011).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zainuddin (2011 : 14) menyimpulkan bahwa pengawasan fungsional, kedudukan dan kewenangan yang dimiliki, tugas pokok dan fungsi serta peran institusi pendamping Inspektorat propinsi dan kabupaten/kota masih kurang efektif dalam menyelenggarakan pengawasan fungsional daerah di Provinsi Sulawesi Selatan.







### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *self-efficacy*?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kelelahan emosional?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi ?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah *self-efficacy* berpengaruh terhadap kelelahan emosional,?
6. Apakah *self-efficacy* berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
7. Apakah *self-efficacy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

8. Apakah kelelahan emosional berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kualitas audit?
9. Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kualitas audit?
10. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kualitas audit?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *self-efficacy*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kelelahan emosional
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *self-efficacy* terhadap kelelahan emosional.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *self-efficacy* terhadap komitmen organisasi.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *self-efficacy* terhadap kepuasan kerja.

8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kelelahan emosional terhadap kualitas audit.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen organisasi terhadap kualitas audit.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepuasan kerja terhadap kualitas audit..

#### **E. Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini diperoleh bukti-bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, *self-efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap penyimpangan organisasi dan kualitas audit, sehingga penelitian ini dapat diambil manfaatnya:

1. Dengan hasil penelitian ini dapat memberi sumbangan pikiran untuk menjadi bahan pertimbangan hal-hal yang dapat mempengaruhi kelelahan emosional, komitmen dan kepuasan pada karyawan/pegawai yaitu melalui gaya kepemimpinan dan pengembangan keyakinan diri yang secara tidak langsung dapat berdampak pada penyimpangan organisasi serta kualitas audit.
2. Penelitian ini dapat memberikan informasi dan sumbangan ilmu pengetahuan sebagai kajian teoritis khususnya bidang akuntansi keperilakuan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, *self-efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi serta kualitas audit.

3. Penelitian ini dapat memberikan informasi dan sumbangan ilmu pengetahuan kepada fakultas Ekonomi untuk mengembangkan pengetahuan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, *self-efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi serta kualitas audit.
4. Penelitian ini dapat memberikan informasi dan sumbangan ilmu pengetahuan sebagai kajian teoritis kepada para peneliti lain yang ingin melakukan penelitian sejenis khususnya bidang akuntansi keperilakuan yang terkait dengan gaya kepemimpinan, *self-efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi serta kualitas audit.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori Penelitian

##### 1. *Contijensi Theory*

Pendekatan teori kontingensi mengidentifikasi bentuk-bentuk optimal kepemimpinan di bawah kondisi operasi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan bagaimana prosedur operasi kepemimpinan tersebut. Pendekatan ini didasarkan pada premis bahwa tidak ada kepemimpinan secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada setiap organisasi, tetapi hal ini tergantung pada faktor kondisi atau situasi yang ada dalam organisasi. Teori kontingensi melihat bahwa kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin.

Model kepemimpinan menurut teori kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987). Teori kontingensi beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler (1967), ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya

mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*).

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

Teori kepemimpinan kontingensi menggambarkan bahwa gaya yang digunakan tergantung dari pemimpinnya sendiri, dukungan pengikutnya dan situasi yang kondusif. Kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh pemimpin, pengikut, dan situasi harus berfungsi optimal. Dengan menganalisis motivasi pokok bawahannya, pemimpin dapat menempatkan pada situasi yang sesuai.

Kualitas hubungan pemimpin dengan bawahannya adalah yang paling berpengaruh pada keefektifan kepemimpinannya sehingga kepemimpinannya tidak begitu perlu mendasarkan pada kekuasaan formalnya. Sebaliknya, jika pemimpin tidak disegani atau tidak dipercaya maka harus didukung oleh peraturan yang memberi ketenangan untuk menyelesaikan tugasnya. Tugas yang terinci adalah variabel penting dalam situasi kerja. Tugas yang sangat terinci diperlukan apabila prosedur telah ditetapkan untuk setiap tahap atau apabila telah terdapat petunjuk mengenai pelaksanaan tugas. Bawahan/pengikut mendapat gambaran yang jelas mengenai tugas yang harus dikerjakan

Terdapat beberapa pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori kontingensi diantaranya adalah model kepemimpinan Fiedler, model kepemimpinan Vroom & Yetton, model kepemimpinan lima faktor Farris, model kepemimpinan dinamikan kelompok Cartwright & Zander, model kepemimpinan *path goal* Evans & House, model kepemimpinan *vertical dyad linkage* Graen, model kepemimpinan Bass, model kepemimpinan situasional Hersey & Blanchard dan model kepemimpinan Kouzes & Posner.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kepemimpinan kontingensi *path goal* dari House (1971), hal ini dikarenakan bahwa ada kecenderungan auditor inspektorat mempunyai motivasi dan pengharapannya atau tujuannya untuk mengembangkan dirinya dan mendapatkan reward dari pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yang

dimilikinya. Peranan pemimpin adalah menjelaskan kepada bawahannya cara mengembangkan diri dan mendapatkan imbalan/reward. Keefektifan kepemimpinan tergantung kemampuan pemimpin memuaskan kebutuhan bawahannya dan kemampuan pemimpin memberi petunjuk kepada bawahannya.

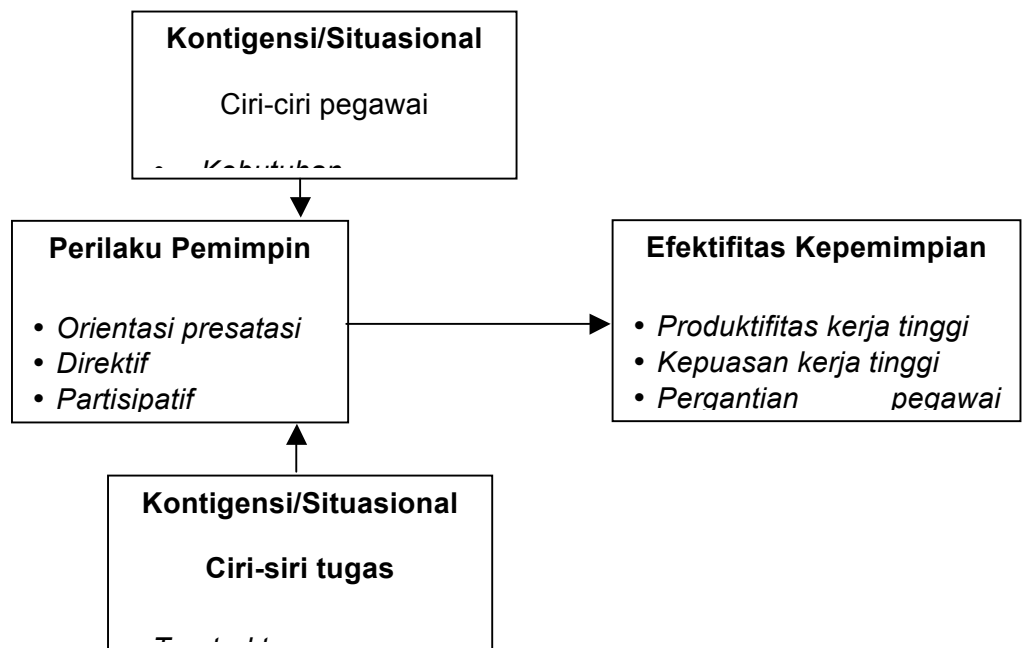
Penelitian yang memusatkan pada konsep kepemimpinan teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) dikembangkan oleh Robert House (1971.1974) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontingensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

Menurut model teori jalur tujuan (*path-goal theory*), perilaku pemimpin dapat diterima ketika para karyawannya memandangnya sebagai suatu sumber kepuasan, karena bawahan secara aktif akan

mendukung pemimpinnya selama dia memandang bahwa tindakan pemimpin dapat meningkatkan tingkat kepuasannya (Hughes *et al.* 1999). Selain itu perilaku pemimpin adalah memberikan motivasi sampai tingkat mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan dan mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan, (Hughes *et al.*, 1999).

Gaya kepemimpinan yang diidentifikasi oleh House (1971) pertama adalah kepemimpinan yang *direktif* (mengarahkan), memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kinerja. Kedua kepemimpinan yang *suportif* (mendukung), menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya. Ketiga kepemimpinan partisipatif, berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan. Keempat kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (*achievement oriented leadership*), mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Hubungan antara perilaku pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpinannya dengan variabel situasional dan efektivitas kepemimpinan dapat digambarkan sebagaimana terlihat pada gambar 2.1 di bawah ini:



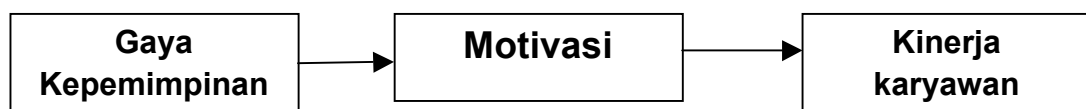
Gambar. 2.1. Model efektivitas kepemimpinan Robert House.

Sumber. Sujak (1990)

Teori *path-goal* menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerjanya, Luthans (2006) pemimpin diharapkan dapat mengubah perilakunya agar sesuai dengan situasi, karena pemimpin tidak hanya menggunakan gaya yang berbeda kepada

bawahan yang berbeda tetapi menggunakan gaya yang berbeda kepada bawahan yang sama pada situasi yang berbeda.

Penelitian House (dalam Kreitner & Kinichi, 1998) berfokus pada bagaimana seorang manajer (pimpinan) dapat mempengaruhi bawahannya. *Teori path goal* didasarkan atas teori ekspektasi (pengharapan). *Path goal theory* menekankan pada bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi ekspektasi karyawannya, meningkatkan kinerjanya. Dengan perkataan lain bahwa persepsi ekspektasi (harapan) karyawan sebagai sumber motivasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajer dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Model hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi dan kepuasan kinerja karyawan berdasarkan *teori path goal* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan

Sumber : Diadaptasi dari Teori *path-goal*; (dalam Kreitner & Kinichi, 1998, Gary Yukl, 1984, Sujak (1990))

Gambar di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan oleh manajer dapat mempengaruhi kepuasan kinerja karyawan dengan melalui

variable motivasi sebagai variable antara (*intervening variable*). Robert House (1977) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan oleh manajer dapat menumbuhkan motivasi dan kinerja karyawan yang tinggi. Pendapat House (1977) mengatakan peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja dan kemampuan kerja.

## **2. Teori Motivasi**

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan, atau dapat dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Prinsip dasar motivasi adalah tingkat kemampuan (*ability*) dan motivasi individu yang dapat dikatakan bahwa kinerja seseorang atau kelompok merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi yang dimilikinya. Menurut prinsip tersebut tidak ada tugas yang dapat dilaksanakan dengan baik tanpa didukung oleh kemampuan untuk melaksanakannya. Kemampuan merupakan bakat individu/kelompok untuk melaksanakan tugas yang berhubungan dengan tujuan, tetapi kemampuan tidaklah mencukupi untuk menjamin tercapainya kinerja



terbaik., individu harus memiliki keinginan (motivasi) untuk mencapai kinerja terbaik.

Teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa. Landy dan Becker (1987) mengelompokan pendekatan teori motivasi ini menjadi 5 kategori yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, teori penetapan sasaran. Dalam penelitian ini yang menjadi acuan adalah teori motivasi hirarki kebutuhan Abraham Maslow, teori ini memfokuskan pada faktor-faktor spesifik yang mendorong, mengarahkan dan menghalangi perilaku individu.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (1943 – 1970) pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow didasari oleh asumsi bahwa kebutuhan seseorang tergantung dari apa yang telah dipunyai dan kebutuhan merupakan hirarki dilihat dari pentingnya. Teori ini mengandung kelemahan seperti ; sukar membuktikan kebutuhan manusia mengikuti hirarki, terdapat kekuatan kebutuhan yang berbeda-beda pada setiap individu terutama pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, timbulnya kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi bukan semata-mata disebabkan telah terpenuhinya keutuhan yang lebih rendah, melainkan karena meningkatnya karier atau posisi seseorang, kebutuhan-kebutuhan itu luwes sifatnya sehingga sulit menetapkan suatu ukuran yang memuaskan segala pihak. Walaupun teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow memiliki kelemahan tetapi teori ini sangat berguna untuk menjelaskan mekanisme motivasi seseorang di dalam suatu organisasi.

Strawser *et al.* (1969) menggunakan kerangka motivasi Maslow untuk mengidentifikasi motivasi akuntan KAP pada berbagai hirarki dan ukuran KAP. Konstruk kepuasan kerja yang digunakan mengacu pada teori motivasi dari Maslow yang dikembangkan ke dalam kepuasan kerja berdasarkan kategori *security*, *self actualization*, *social*, *autonomy* dan *esteem* serta tambahan kategori *non-specific need* yaitu kompensasi. Strawser menambahkan pada riset tersebut dengan membandingkannya dengan akuntan lain, dengan mengkomparasikan akuntan publik dengan akuntan pada posisi manajer dari berbagai industri dan subjek yang diteliti. Riset ini menemukan secara umum bahwa akuntan level puncak

dan level menengah merasa lebih puas bila dibandingkan dengan akuntan dengan kategori KAP kecil.

### **3. Conservation Resources Theory (COR)**

*Conservation Resources Theory* pertama kali dipopulerkan oleh Stevan Hobfoll (1988) yang menjelaskan sekitar konsep manusia mengalami stress karena faktor usia. Teori ini tidak berlaku untuk stress yang diakibatkan oleh kerugian, investasi, keuntungan dan trauma. *Conservation Resources Theory* pada dasarnya adalah suatu model untuk memahami stress dimana teori ini tidak berasumsi bahwa individu berkembang ketika mereka melindungi, mendapatkan, memelihara dan melestarikan sumber daya. Sumber daya tersebut didefinisikan sebagai sesuatu yang berharga yang memenuhi kebutuhan hidup seorang individu.

Ada empat kategori sumber daya yang dapat diperoleh oleh individu yaitu ; pertama adalah objek yang meliputi bahan nyata yang secara fisik membantu dalam proses kelangsungan hidup, kedua, sumber daya yang dapat menjadi kondisi seperti perkawinan yang sehat atau pekerjaan yang aman, ketiga adalah karakteristik pribadi yang berupa penguasaan keterampilan dan keempat merupakan sumber daya energy berupa uang atau asuransi.

Teori COR menguraikan tiga situasi yang berbeda yang menyebabkan stress dapat terjadi, pertama stress akan muncul ketika

sumber daya individu dapat hilang atau beresiko hilang. Situasi kedua stress muncul ketika sumber daya individu hilang dan yang ketiga stress dapat terjadi ketika seorang individu yang telah kehilangan sumber daya gagal untuk mendapatkan sumber informasi lainnya melalui usaha yang dilakukan sebelumnya. Teori ini mengusulkan bahwa individu berusaha untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya dan stress merupakan reaksi terhadap suatu lingkungan karena adanya ancaman dari hilangnya sumber daya.

Penelitian Grandey dan Cropanzano (1999) mempelajari stress dalam pekerjaan dan konflik ketegangan keluarga bagi para dosen dengan menggunakan teori COR menemukan bahwa dengan lebih banyak sumber daya seperti kepemilikan, dosen/Professor menderita kesehatan fisik kurang. Penelitian Grandey juga menemukan bahwa dosen dengan sumber daya lebih mampu memilah stress dari pekerjaan dan keluarga secara terpisah yang bertindak seperti mekanisme pertahanan.

Penelitian ini juga mengacu pada *Conservation resources theory* untuk menggali dampak dari gaya kepemimpinan dan *self efficacy* pada kelelahan emosional. Teori *Conservation Resources* menunjukkan bahwa kelelahan emosional muncul ketika pekerja melihat kurangnya sumber daya untuk melakukan pekerjaan mereka, (Halbesleben dan Buckley, 2004; Janssent *et al*, 2004). Ketika pekerja/karyawan tahu kalau sumber daya tidak cukup untuk memenuhi permintaan pekerjaan atau ketika

tambahan dukungan personil tidak menyediakan hasil yang diinginkan kelelahan emosional dapat muncul (Lee and Ashforth, 1996; Wright and Hofboll, 2004). Kesimpulan yang dapat ditarik dari dua peneliti tersebut bahwa persepsi pekerja memiliki kemampuan untuk bekerja baik dengan ketepatan pekerjaan seseorang atau kepercayaan diri yang dimiliki dan pekerja percaya bahwa gaya kepemimpinan dapat bernilai pada alokasi sumber daya dan menyediakan sumber daya setimpal untuk memenuhi permintaan pekerjaan mereka.

#### **4. Self-efficacy**

*Self-efficacy* merupakan salah satu kemampuan pengaturan diri individu, konsep *self-efficacy* pertama kali dikemukakan oleh Bandura. *Self-efficacy* mengacu pada persepsi tentang kemampuan individu untuk mengorganisasi dan mengimplementasi tindakan untuk menampilkan kecakapan tertentu, (Bandura 1986; 391). Pervin (1997) memberikan pandangan yang memperkuat pernyataan Bandura di atas. Pervin menyatakan bahwa *self-efficacy* adalah kemampuan yang dirasakan untuk membentuk perilaku yang relevan pada tugas atau situasi yang khusus, Pervin (1984) dikutip oleh (Smet 1994 : 189).

Pandangan para ahli tersebut memiliki persamaan dalam memberikan batasan mengenai *self-efficacy*. Dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* adalah perasaan individu mengenai kemampuan dirinya untuk membentuk perilaku yang relevan dalam situasi-situasi khusus yang mungkin tidak dapat diramalkan dan mungkin menimbulkan stres. *Self-*

*efficacy* yang dimiliki individu berkaitan dengan tugas yang spesifik, di antaranya dalam bidang akademik.

Dalam kehidupan manusia memiliki *self-efficacy* itu merupakan hal yang sangat penting. *Self-efficacy* mendorong seseorang untuk memahami secara mendalam atas situasi yang dapat menerangkan tentang mengapa seseorang ada yang mengalami kegagalan dan atau yang berhasil. Dari pengalaman itu, seseorang akan mampu untuk mengungkapkan *self-efficacy*, yang menurut Kurniawan (2004) *self-efficacy* merupakan panduan untuk tindakan, yang telah dikonstruksikan dalam perjalanan pengalaman interaksi sepanjang hidup individu. *Self-efficacy* yang berasal dari pengalaman tersebut yang akan digunakan untuk memprediksi perilaku orang lain dan memandu perilakunya sendiri.

Salah satu karakteristik dari individu adalah *self-efficacy*, menurut Bandura (1997) menyatakan bahwa *self-efficacy* sebagai keyakinan seseorang mengenai kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Ada 4 sumber *self-efficacy* yaitu *performance accomplishment*, *vicarious experience*, *verbal persuasion* dan *emotional arousal*. Individu *self-efficacy* tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik karena individu memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Pernyataan ini juga didukung oleh Ford (1992 : 25) bahwa individu dengan *self-efficacy* yang tinggi maka akan tertarik dengan kesempatan aktivitas untuk

mengembangkan diri dan aktif untuk mencoba hasil dari pelatihan serta mencoba pekerjaan yang sulit dan kompleks.

Dalam konsep *self-efficacy* dijelaskan terjadi proses intepretasi individu terhadap situasi spesifik yang pada gilirannya dapat mempengaruhi perilaku seseorang. Hal tersebut juga menjelaskan bahwa *self-efficacy* merupakan cara pandang seseorang terhadap kualitas dirinya sendiri, baik atau buruk, dan *self-efficacy* tersebut dapat dibangun sesuai karakteristik seseorang dan bersifat khusus (Ratna, 2008). Cara pandang individu dalam usaha untuk memunculkan keyakinan dalam diri dapat dipengaruhi pula oleh kepercayaan yang ada pada diri individu.

*Self-efficacy* merupakan himpunan kepercayaan atau bagaimana melihat diri kita sendiri. Kepercayaan dan juga bagaimana melihat diri sendiri pula dipengaruhi oleh motivasi, sikap dan tingkah laku seseorang. Cara individu itu bersikap, bertingkah laku, dan memotivasi diri dapat menjadi salah satu sumber kekuatan individu dalam memunculkan *self-efficacy*, sehingga dijelaskan pula oleh Wicaksono (2008) *self-efficacy* adalah sebuah unsur yang bisa mengubah getaran pemikiran biasa; dari pikiran yang terbatas, menjadi suatu bentuk padanan yang masuk ke dalam koridor spiritual; dan merupakan dasar dari semua "mukjizat", serta misteri yang tidak bisa dianalisis dengan cara-cara ilmu pengetahuan.

Kurniawan (2004) mendefinisikan *self-efficacy* merupakan alat dalam menetapkan prioritas, mengevaluasi kesuksesan, maupun alat untuk

memelihara *self-efficacy*. Tidak jauh berbeda Kurniawan (2004 : 31) menyatakan bahwa *self-efficacy* mencakup *self-efficacy* dan kontrol diri, dengan *self-efficacy* seseorang memiliki keterampilan-keterampilan yang dituntut dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan spesifik. *Self-efficacy* sendiri menurut Hambawany (2007) adalah keyakinan atau kemampuan yang dimiliki seseorang untuk meraih sukses dalam tugas.

Berdasarkan teori dari Spears dan Jordon (Ferdyawati, 2007 ; 27) yang mengistilahkan keyakinan sebagai *self-efficacy* yaitu keyakinan seseorang bahwa dirinya akan mampu melaksanakan tingkah laku yang dibutuhkan dalam suatu tugas. Pikiran individu terhadap *self-efficacy* menentukan seberapa besar usaha yang akan dicurahkan dan seberapa lama individu akan tetap bertahan dalam menghadapi hambatan atau pengalaman yang tidak menyenangkan. Menurut Greenberg dan Baron (Hambawany, 2007 : 39) mengatakan ada dua faktor yang mempengaruhi *self-efficacy*, yaitu pengalaman langsung, sebagai hasil dari pengalaman mengerjakan suatu tugas dimasa lalu (sudah pernah melakukan tugas yang sama dimasa lalu) dan pengalaman tidak langsung, sebagai hasil observasi pengalaman orang lain dalam melakukan tugas yang sama.

Sama halnya yang diungkapkan oleh Hambawany (2007 : 23) bahwa *self-efficacy* seseorang dipengaruhi pula oleh pencapaian prestasi, faktor ini didasarkan oleh pengalaman-pengalaman yang dialami individu secara langsung. Apabila seseorang pernah mengalami keberhasilan dimasa lalu maka dapat meningkatkan *self-efficacy*-nya. Pengalaman



orang lain, individu yang melihat orang lain berhasil dalam melakukan aktivitas yang sama dan memiliki kemampuan yang sebanding dapat meningkatkan *self-efficacy*nya.

Individu yang pada awalnya memiliki *self-efficacy* yang rendah akan sedikit berusaha untuk dapat mencapai keberhasilan seperti yang diperoleh orang lain. Bujukan lisan, individu diarahkan dengan saran, nasehat, bimbingan sehingga dapat meningkatkan keyakinan bahwa kemampuan-kemampuan yang dimiliki dapat membantu untuk mencapai apa yang diinginkan. Kondisi emosional, seseorang akan lebih mungkin mencapai keberhasilan jika tidak terlalu sering mengalami keadaan yang menekan karena dapat menurunkan prestasinya dan menurunkan keyakinan akan kemampuan dirinya.

Faktor-faktor di atas didukung oleh pendapat Ivancevich & Matteson (1990 ; 26) yang menyatakan bahwa pencapaian prestasi, pengalaman orang lain, bujukan lisan, kondisi emosional memegang peranan penting didalam mengembangkan *self-efficacy*, faktor tersebut dianggap penting sebab ketika seseorang melihat orang lain berhasil maka akan berusaha mengikuti jejak keberhasilan orang tersebut.

*Self-efficacy* individu bukan sekedar prediksi tentang tindakan yang akan dilakukan oleh individu di masa yang akan datang. Keyakinan individu akan kemampuannya merupakan determinan tentang bagaimana individu bertindak, pola pemikiran, dan reaksi emosional yang dialami

dalam situasi tertentu. Pervin (1997; 412-414) mengemukakan bahwa *self-efficacy* dapat berpengaruh terhadap seleksi, usaha dan ketekunan serta emosi.

Pengaruh terhadap seleksi (Pemilihan tindakan) dapat diartikan bahwa dalam kehidupan sehari-hari individu harus membuat keputusan setiap saat mengenai apa yang harus dilakukan dan seberapa lama individu melakukan tindakan tersebut. Keputusan yang dibuat sebagian dipengaruhi oleh *self-efficacy* individu. Individu akan menghindari tugas atau situasi yang diyakini di luar kemampuan individu, sebaliknya individu akan mengerjakan aktivitas yang diyakini mampu untuk diatasi, Bandura, (1986 ;394). Individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi akan cenderung memilih tugas yang lebih sukar dan mengandung tantangan dari pada individu yang memiliki *self-efficacy* yang rendah, Pervin, (1997; 412).

Pengaruh terhadap usaha dan ketekunan, *Self-efficacy* juga menentukan seberapa banyak usaha yang dilakukan individu dan seberapa lama individu akan tekun ketika menghadapi hambatan dan pengalaman yang kurang menyenangkan. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang kuat lebih giat, bersemangat, dan tekun dalam usaha yang dilakukannya untuk menguasai tantangan. Individu yang tidak yakin dengan kemampuannya mengurangi usahanya atau bahkan menyerah ketika menghadapi hambatan, Bandura, (1986; 394).

Pengaruh terhadap Pola pemikiran dan reaksi emosional, penilaian individu akan kemampuannya juga mempengaruhi pola pemikiran dan reaksi emosional. Individu yang merasa tidak yakin akan kemampuannya mengatasi tuntutan lingkungan akan mempersepsikan kesukaran lebih hebat daripada yang sesungguhnya. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang kuat akan kemampuannya melakukan usaha untuk memenuhi tuntutan lingkungan, sekalipun menghadapi hambatan, (Bandura 1986; 394).

*Self-efficacy* juga membentuk pemikiran tentang sebab-akibat, Collins, 1982 (dalam Bandura 1986; 395). Ketika mencari penyelesaian masalah, individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung mengatribusikan kegagalannya pada kurangnya usaha, sementara individu dengan kemampuan yang sama tetapi *self-efficacy* lebih rendah menganggap kegagalan tersebut berasal dari kurangnya kemampuan. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi memiliki suasana hati yang lebih baik, seperti rendahnya tingkat kecemasan atau depresi ketika mengerjakan tugas daripada individu yang *self-efficacy*nya rendah, (Pervin 1997; 413).

## **5. Kelelahan Emosional**

Kelelahan adalah suatu mekanisme perlindungan tubuh terhindar dari kerusakan lebih lanjut sehingga terjadi pemulihan setelah istirahat. Kelelahan diatur secara sentral oleh otak, (Amrizal 2004 : 17). Menurut Suma'mur (1997 : 24) kelelahan adalah reaksi fungsional dari pusat kesadaran yaitu *cortex cerebri* yang dipengaruhi oleh 2 (dua) sistem

antagonistik yaitu sistem penghambat (inhibisi) dan sistem penggerak (aktivasi) tetapi semuanya bermuara kepada pengurangan kapasitas kerja dan ketahanan tubuh. Kelelahan kerja (*job bournout*) adalah sejenis stres yang banyak dialami oleh orang – orang yang bekerja dalam pekerjaan – pekerjaan pelayanan terhadap manusia lainnya seperti perawat kesehatan, transportasi, kepolisian, pendidikan dan sebagainya (Schuler *et al*, 1999).

Semenjak Freudenberger pada tahun 1974 mengenalkan istilah *burnout*. Sejak itu pula terminologi *burnout* berkembang menjadi pengertian yang meluas dan digunakan untuk memahami gejala kejiwaan pada diri seseorang. Berbagai tinjauan dari penggunaan terminologi hingga menyimpulkan sindroma yang kronik yang dialami oleh seseorang, (Turnipseed & Moore, 1997). Menurut Freudenberger (1974), kelelahan emosional adalah respons individual yang unik terhadap stress yang dialami di luar kelaziman pada hubungan inter personal karena dorongan emosional yang kuat, timbulnya perasaan seakan-akan tak ada orang yang membantunya, depresi, perasaan terbelenggu dan putus asa.. Selain itu selalu merasa membatalkan pekerjaan, kehilangan pasanan kerja, pudarnya ilusi sebagai simpton lain dari kelelahan emosional dalam situasi yang kronik, yang dapat mendorong seseorang mengalami sakit mental bahkan bunuh diri. Potensi negatif kelelahan emosional ini melicinkan seseorang kearah putus asa dan depresi, dua karakteristik

yang berpotensi kuat untuk melakukan bunuh diri (Turnipseed & Moore, 1997).

Kelelahan emosional selalu didahului oleh satu gejala umum, yaitu timbulnya rasa cemas setiap ingin memulai bekerja. Kebiasaan buruk ini mengubah individu menjadi frustrasi, atau marah pada diri sendiri (Babakus *et.al*, 1999). Selanjutnya ditegaskan bahwa rasa cemas setiap ingin memulai bekerja itu merupakan suatu proses kelelahan emosional, sebagai dimensi sentral proses lain, yaitu yang menjelaskan perilaku dalam menyikapi perasaan stress yang tinggi di diri seorang karyawan, (Bebakus *et al.* 1999 : 58).

Selama ini kelelahan emosional kerap kali diujikan dengan menggunakan tenaga penjual di lapangan sebagai sampel, Analog dengan itu tenaga penjual di lapangan sebagai ujung tombak pemasaran, adalah setiap individu yang bekerja di dalam organisasi dan berfungsi sebagai pegawai garis depan yang berhadapan langsung dengan pihak-pihak yang harus dilayani. Misalnya, tenaga pendidik di perguruan tinggi yang berhadapan langsung dengan mahasiswa ketika memberi kuliah. Contoh lain, para perawat atau tenaga paramedik yang berhadapan langsung dengan pasiennya. Pekerja-pekerja garis depan itulah yang acapkali mengalami kelelahan emosional, dan jika itu terjadi maka seluruh rangkaian pekerjaan menjadi terganggu, tidak dapat mencapai sasaran secara tepat waktu, di samping pemborosan anggaran.

*Burnout* itu sendiri sebagai pangkal kelelahan emosional masih merupakan isu yang krusial dalam komitmen bisnis yang membicarakan persoalan kualitas dan organisasi yang menuntut adanya inovasi yang konstan dan kebutuhan kinerja tinggi dari setiap orang yang bekerja. Dalam hal pembicaraan tentang emosional, Qui (1999) dalam *The Academy of Manajement Review*, mengemukakan gagasan yang menyangkut kecakapan emosional, kecerdasan emosional dan perubahan radikal. Kelelahan emosional ditempatkan sebagai salah satu aspek perubahan radikal berdasar kecakapan emosional dan kecerdasan emosional.

Menurut Qui (1999 : 14), akar kata emosi berasal dari kata kerja bahasa latin, *movere*, yang berarti "bergerak" (*to move*), atau yang mendorong yang terpicunya gerakan tiba-tiba untuk beraksi. Emosi menjadi dualistik, seperti pada gerak reflek sebagai karakter bawaan yang menghubungkan. Psikologikal dan proses-proses psikodinamik, sebagaimana sering terjadi pada struktur sosial. Pada perkembangan psikologikal yang sama, menjadi pertanda perbedaan emosional, yang dikenal sebagai "kesukaan" dan sebagai "keramahan" dan senantiasa terikat dengan penilaian kognitif pada situasi sosialisasi yang terkunci, Schachter & Singer 1962, (dalam Qui, 1999).

Kemarahan pada situsasi sosialisasi yang terkunci itulah yang memunculkan kelelahan emosional, karena individu seakan tidak menemukan jalan tentang apa yang seharusnya dikerjakan. Qui tidak

secara spesifik membahas kelelahan emosional dan hubungannya dengan sumberdaya manusia, tetapi lebih menekankan pada perubahan radikal. Secara teoritik pembahasan tentang kelelahan emosional selalu dihubungkan dengan dua peran yang melatar belakanginya, yaitu konflik peran, dan mendua peran.

Dalam penelitian ini, kelelahan emosional adalah “perasaan dimana seseorang tertekan dan kelelahan karena suatu pekerjaan” (Maslach dan Jackson 1981; 101). Hal ini sering muncul ketika karyawan menyediakan pelayanan, (Cordes dan Dougherty, 1993). Jasa profesional dibutuhkan untuk mempromosikan kesejahteraan dari klien-klien mereka dimana mengandung keragaman permintaan kognitif, emosional dan perilaku.. Sebenarnya, para pekerja jasa secara berkala sering mengalami reaksi negatif konsumen dan serangan verbal, hal ini dapat membuat mereka semakin cepat merasakan kelelahan emosional, (Cordes dan Dougherty 1993).

Penelitian ini menggunakan *conservation resources theory* (COR) untuk menggali dampak dari *self efficacy* seseorang dan gaya kepemimpinan pada kelelahan emosional. Teori COR menunjukkan bahwa kelelahan emosional muncul ketika pekerja melihat kurangnya sumberdaya untuk melakukan pekerjaan mereka (Halbesleben dan Buckley, 2004; Janssen *et al.*, 2004). Ketika pekerja tahu kalau sumberdaya tidak cukup untuk memenuhi permintaan pekerjaan atau ketika tambahan dukungan personil tidak menyediakan hasil yang

diinginkan, kelelahan emosional dapat muncul (Lee dan Ashforth, 1996; Wright dan Hofboll, 2004). Pembahasan tersebut mengatakan bahwa ada dua faktor yang menyebabkan kelelahan emosional menjadi rendah: (1) persepsi pekerja bahwa mereka memiliki kemampuan untuk bekerja baik – ketepatan pekerjaan seseorang, dan (2) pekerja percaya bahwa gaya kepemimpinan dapat bernilai pada alokasi sumberdaya dan menyediakan sumberdaya yang sama untuk memenuhi permintaan pekerjaan mereka.

Timbulnya rasa lelah dalam diri manusia merupakan proses yang terakumulasi dari berbagai faktor penyebab dan mendatangkan ketegangan (stres) yang dialami oleh tubuh manusia. Suma'mur (1997) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kelelahan ada dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Yang termasuk faktor internal antara lain : faktor somatis atau fisik, gizi, jenis kelamin, usia, pengetahuan dan sikap atau gaya hidup sedangkan yang termasuk faktor eksternal adalah keadaan fisik lingkungan kerja (kebisingan, suhu, pencahayaan), faktor kimia (zat beracun), faktor biologis (bakteri, jamur), faktor ergonomi, kategori pekerjaan, sifat pekerjaan, disiplin atau peraturan perusahaan, upah, hubungan sosial dan posisi kerja atau kedudukan.

Barnes (1980 ; 42) mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kelelahan antara lain jam kerja, periode istirahat, kondisi fisik lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kenyamanan fisik, sikap dan mental tenaga kerja sejauh mungkin dikurangi atau dihilangkan agar tercipta kondisi kerja yang menyenangkan,. Konsekuensi



kelelahan kerja menurut Randall (1990: 52) berupa pekerja yang mengalami kelelahan kerja akan berprestasi lebih buruk lagi daripada pekerja yang masih “penuh semangat”, Memburuknya hubungan si pekerja dengan kerja yang lain dapat mendorong terciptanya tingkah laku yang menyebabkan menurunnya kualitas hidup seseorang.

Menurut Suma'mur (1997) ada 30 gejala kelelahan yang terbagi dalam 3 kategori yaitu : pertama menunjukkan terjadinya pelemahan kegiatan, perasaan berat di kepala, menjadi lelah seluruh badan, kaki merasa berat, sering menguap, merasa kacau pikiran, menjadi mengantuk, merasakan beban pada mata, kaku dan canggung dalam gerakan, tidak seimbang dalam berdiri, mau berbaring. Kedua menunjukkan terjadinya pelemahan motivasi, akibatnya merasa susah berpikir, lelah berbicara, menjadi gugup, tidak berkonsentrasi, tidak dapat mempunyai perhatian terhadap sesuatu, cenderung untuk lupa, kurang kepercayaan, cemas terhadap sesuatu, tidak dapat mengontrol sikap, tidak dapat tekun dalam pekerjaan. Dan yang ketiga menunjukkan gambaran kelelahan fisik akibat keadaan umum, seperti sakit kepala, kekakuan di bahu, merasa nyeri di punggung, terasa pernafasan tertekan, haus, suara sesak, terasa pening, spasme dari kelopak mata, tremor pada anggota badan, merasa kurang sehat.

Untuk menghindari rasa lelah diperlukan adanya keseimbangan antara masukan sumber datangnya kelelahan tersebut (faktor-faktor penyebab kelelahan) dengan jumlah keluaran yang diperoleh lewat proses

pemulihan (*recovery*). Proses pemulihan dapat dilakukan dengan cara antara lain memberikan waktu istirahat yang cukup baik yang terjadwal atau terstruktur atau tidak dan seimbang dengan tinggi rendahnya tingkat ketegangan kerja. Dengan memperpendek jam kerja harian akan menghasilkan kenaikan output per jam sebaliknya dengan memperpanjang jam kerja harian akan menjurus memperlambat kecepatan (*tempo*) kerja yang akhirnya berakibat pada penurunan prestasi kerja per jamnya.

Kelelahan dapat dikurangi dengan berbagai cara yang ditunjukkan kepada keadaan umum dan lingkungan fisik di tempat kerja. Misalnya, banyak hal dapat dicapai dengan jam kerja, pemberian kesempatan istirahat yang tepat, kamar-kamar istirahat, masa-masa libur dan rekreasi, dan lain-lain. Pengetrapan ergonomi dalam hal pengadaan tempat duduk meja dan bangku-bangku kerja sangat membantu. Demikian pula organisasi proses produksi yang tepat. Selanjutnya usaha-usaha perlu ditunjukkan kepada kebisingan, tekanan panas, pengudaraan dan penerangan yang baik.

## **6. Komitmen Organisasi**

Studi awal mengenai loyalitas yang diharapkan dimiliki oleh komitmen karyawan terhadap organisasi saat ini mendapat perhatian dari manajer maupun ahli perilaku organisasi yang berkembang setiap karyawan terhadap organisasi. Komitmen karyawan pada organisasi merupakan dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk

mengukur dan mengevaluasi kekuatan karyawan dalam bertahan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada suatu organisasi, dengan mengetahui komitmen yang dimiliki organisasi dapat menentukan arah kebijaksanaannya dengan modal sumber daya manusia yang tangguh dan berdaya guna.

Komitmen merupakan salah satu senjata yang paling kompetitif dan ampuh dalam kesuksesan suatu organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi mempunyai peluang yang lebih besar untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Oleh karena itu organisasi akan lebih mudah mencapai sasaran dan tujuannya jika karyawan mempunyai komitmen terhadap organisasi.

Keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuannya menggambarkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Mowday *et.al* (1992) menyebutkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu sikap atau suatu orientasi terhadap organisasi yang mengaitkan identitas pribadi orang tersebut terhadap organisasi. Dalam hal ini komitmen organisasi menekankan pada identitas pribadi dengan identitas organisasi.

Komitmen dapat dikaji menjadi komitmen profesional maupun organisasional. Komitmen profesional pada dasarnya merupakan persepsi yang berintikan loyalitas, tekad dan harapan seseorang dengan dituntun oleh sistem nilai atau norma yang akan mengarahkan orang tersebut untuk bertindak atau bekerja sesuai prosedur-prosedur tertentu dalam

upaya menjalankan tugasnya dengan tingkat keberhasilan yang tinggi, (Trisnaningsih : 2004).

Kalbers dan Forgarty 1995 (dalam Palma 2006) mengemukakan lima aspek profesionalisme antara lain: (1) hubungan dengan sesama profesi (*community affiliation*). Elemen ini berkaitan dengan pentingnya menggunakan ikatan profesi sebagai acuan, termasuk didalamnya organisasi formal dan kelompok-kelompok kolega informal sumber ide utama pekerjaan, (2) kebutuhan untuk mandiri (*autonomy demand*), yaitu suatu pandangan menyatakan seseorang yang profesional harus mampu membuat keputusan sendiri tanpa adanya tekanan dari pihak lain (pemerintah, klien atau yang bukan anggota profesi), (3) keyakinan terhadap peraturan sendiri atau profesi (*belief self regulation*), maksudnya bahwa yang paling berwenang dalam penilaian pekerjaan profesional adalah rekan sesama profesi, bukan "orang luar" yang tidak mempunyai kompetensi dalam bidang ilmu dan pekerjaan mereka, (4) dedikasi pada profesi (*dedication*). Elemen ini merupakan pencerminan dari dedikasi profesional dengan menggunakan pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki untuk tetap teguh dalam melaksanakan pekerjaannya meskipun imbalan ekstrinsik yang diterima dikurangi, (5) kewajiban sosial (*social obligation*). Elemen ini menunjukkan pandangan tentang pentingnya profesi serta manfaat yang didapatkan baik oleh masyarakat maupun profesional karena ada pekerjaan tersebut.

Komitmen profesional pada dasarnya dapat dijadikan gagasan yang mendorong motivasi seseorang dalam bekerja. Gibson *et al* (2003 : 94) mengutarakan bahwa motivasi adalah suatu konsep yang kita gunakan jika kita menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Meskipun bukan satu-satunya determinan tetapi motivasi dapat dikatakan sebagai determinan yang penting bagi prestasi seorang individu. Komitmen profesional akan mengarahkan pada motivasi kerja secara profesional juga.

Komitmen yang tak kalah pentingnya untuk dimiliki oleh seseorang adalah komitmen organisasional. Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi, (Trisnaningsih : 2004). Seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya, bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama dan untuk bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik, seorang karyawan harus mempunyai

komitmen yang tinggi pada organisasinya. Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya, (Robbins, 2001 : 140).

Ikhsan dan M Ishak (2005 : 36) mengemukakan tiga komponen mengenai komitmen organisasi antara lain: (1) komitmen afektif (*affective commitment*), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau psikologis terhadap organisasi. (2) komitmen kontinu (*continuance commitment*), muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Dengan kata lain, karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena dia membutuhkan organisasi tersebut. (3) komitmen normatif (*normative commitment*), timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Jadi, karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena dia merasa berkewajiban untuk itu.

Sama halnya dengan komitmen profesional, komitmen organisasional seseorang dapat tumbuh saat pengharapan kerjanya dapat

terpenuhi oleh organisasi dengan baik yaitu saat seseorang merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja telah memperhatikan kebutuhan dan pengharapan atas pekerjaan yang telah mereka laksanakan yang tercermin dengan diberikannya penghargaan kepadanya entah dalam bentuk misalnya seperti gaji atau promosi jabatan.

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya.. Selain itu, komitmen organisasi yang tinggi merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan, (Nouri dan Parker 1996; McClurg, 1999 Chong dan Chong, 2002; Wentzel, 2002).

## **7. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan hasil yang dirasakan atau didapatkannya dengan apa yang menjadi harapannya. Smith *et al* (2000 : 215) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pegawai yang berkanaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian pegawai terhadap perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaannya.

Catatan-catatan hasil penelitian tentang kepuasan kerja, dapat dilihat antara pemberdayaan sistim dalam lingkungan kerja dengan keinginan

karyawan, yang dinyatakan dengan kepuasan yang dapat diungkapkan seperti: menyenangkan atau bentuk pernyataan positif yang dihasilkan dari catatan pengamatan dari suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu dan dari pengalaman bekerja seseorang karyawan, mulai bekerja sampai waktu penilaian. Terjadinya pengayaan atas suatu nilai dari situasi di dalam pekerjaan, dapat dinyatakan sebagai suatu emosi dalam bentuk kesenangan yang diketahui dan dirasakan, dikatakan sebagai kepuasan kerja.

Karakteristik kepuasan adalah ciri-ciri tertentu suatu pekerjaan, yang merupakan pengaruh yang dibedakan di antara pencatatan dari beberapa nilai yang dihasilkan dan diperoleh seseorang, serta pencatatan dari apa yang diharapkan akan diperoleh seseorang. Kebutuhan fisik menurut Maslow adalah, pemenuhan kebutuhan fisiologis atau kebutuhan dasar (*basic needs*) seperti; makan-minum, pakaian, perumahan, dan biologis atau seks. Pemenuhan rasa keamanan dan pemenuhan kebutuhan rohani atau psikologis antara lain; rasa aman dan bermasyarakat (*safety and social needs*), serta kebutuhan ingin dihargai dan menghargai (*pride needs*) dan terakhir kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri (*selfactualization needs*).

Intisari hirarki kebutuhan Maslow (1943) menjadi kebutuhan akan eksistensi, ketergantungan dan perkembangan yang dinamakan teori ERG (*Existence, Related, and Growth*). Kebutuhan ketergantungan mencakup kategori kebutuhan sosial dan penghargaan dari Maslow.



Kebutuhan perkembangan mencakup keinginan orang untuk memiliki kepercayaan pada diri sendiri dan keinginan dapat bekerja produktif. Jadi kebutuhan perkembangan meliputi juga kebutuhan penghargaan dan realisasi diri dari Maslow. Dengan kata lain, sesuai dengan tingkatan kebutuhan ini, seseorang dikatakan memperoleh kepuasan apabila dapat memenuhi kebutuhannya.

Menurut teori McClelland (1985), untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia (*basic needs*) yang membuat orang terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan adalah; *pertama*, suatu keinginan untuk mengatasi dan mengalahkan suatu tantangan yang berguna bagi kemajuan dan pertumbuhan atau kebutuhan untuk berprestasi (*needs for achievement*). *Kedua*, dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain (*needs for affiliation*). *Ketiga*, sebagai dorongan untuk mengendalikan suatu keadaan dan permasalahan yang dihadapi atau kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*). Apabila seseorang mempunyai keinginan yang menjadi dasar untuk memenuhi perihal di atas secara nyata serta dapat terpenuhi, maka orang itu dikatakan memperoleh kepuasannya.

Pada dasarnya faktor-faktor kepuasan kerja adalah perasaan orang terhadap pekerjaannya. Masalah perasaan adalah menyangkut sifat mental rohani seseorang. Perasaan ini sangat erat hubungannya dengan gejala-gejala jiwa yang sifatnya internal dan beraspek aktif maupun pasif. Dikatakan aktif karena yang bersangkutan berusaha untuk memberikan

nilai atau merasakan, sedangkan dikatakan pasif karena dikenakan nilai-nilai yang lain.

Kotler *et al* (1985) mengatakan pendapat tentang perasaan yang terdiri dari tiga hal, yakni (1) suasana hati, (2) perasan dalam arti sempit, (3) emosi. Suasana hati ialah perasaan yang terkandung di dalam situasi kejiwaan yang dapat berlangsung lama. Suasana hati ditentukan oleh situasi, dimana situasi dapat dibedakan: (a) *euphoor*, yaitu rasa gembira, (b) *netral*, yaitu rasa acuh tak acuh, dan (c) *disphoor*, yaitu rasa murung. Perasaan dalam arti sempit yaitu suatu rasa yang selalu bersangkutan paut dengan situasi tertentu yang di dalamnya terdapat hasil konfrontasi harga diri dengan harga yang lain sehingga timbul banyak ragam perasaan, misalnya; heran, cinta, puas dan tidak puas.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: (1) penghasilan yang diterima secara adil (*equity*) dibandingkan dengan yang diterima oleh orang lain, (2) penerimaan yang diterima tidak sesuai dengan seharusnya diterima (*discrepancy*), (3) kondisi kerja yang kondusif dan menyenangkan, (4) hubungan antar karyawan yang serasi, (5) hubungan atasan dan bawahan, (6) adanya promosi yang terencana dengan baik, (7) pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja, (8) rendahnya tingkat keluar masuk karyawan dalam pekerjaan (*turn-over*), dan (9) tidak masuk kerja (*absen*).

Kepuasan kerja seseorang tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang

berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya. Menurut Lawler III (1998), ukuran kepuasan kerja sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dan kenyataan.

Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. *Kedua*, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja. *Ketiga*, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja Luthans (2006). Smith *et al* (2000) secara lebih rinci mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrument pengukur variable kepuasan terhadap (1) menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, (2) jumlah kompensasi yang diterima pekerja, (3) kesempatan untuk promosi jabatan, (4) kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku dan dukungan rekan kerja.

## **8. Penyimpangan Organisasi**

Menurut pendekatan fungsionalis, profesionalisme dikaitkan dengan pandangan bahwa pekerjaan yang menunjukkan sejumlah karakteristik

yang diperlukan profesi, Kalbers dan Fogarty (1995). Rhode (1978) melaporkan bahwa lebih dari 50% (lima puluh persen) anggota AICPA mengakui bahwa mereka telah menerima dan melakukan *sign off* terhadap langkah audit atau melakukan audit dengan kualitas dibawah standar.

Hasil penelitian Lightner (1983), teori harapan (*expectancy theory*) menemukan bahwa sejumlah akuntan secara signifikan menerima dan melakukan *under-reporting time*. *Under-reporting time* adalah melaporkan waktu yang dibutuhkan untuk audit lebih pendek daripada waktu yang sesungguhnya. Perilaku ini terjadi karena auditor tidak melaporkan dan tidak membebaskan seluruh waktu yang digunakan untuk melakukan tugas audit tertentu. Tindakan ini dilakukan auditor dengan cara mengerjakan program audit dengan menggunakan waktu personal dan tidak melaporkan waktu lembur yang digunakan dalam pengerjaan program audit. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa lebih dari 65% (enam puluh lima persen) auditor melakukan audit tanpa melaporkan waktu yang sesungguhnya.

Berbagai bukti empiris dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa ada masalah penyimpangan organisasi yang disebabkan penerimaan perilaku audit disfungsional yang dihadapi oleh akuntan publik dalam rangka memenuhi tanggungjawab profesinya. Salah satu faktor penyebab penerimaan perilaku audit disfungsional adalah faktor internal individu auditor (Donnelly *et al.* 2003). Faktor

internal individu auditor mempunyai potensi mempengaruhi penerimaan perilaku audit disfungsional. Menurut literatur perilaku organisasi, faktor internal individu dapat mempengaruhi individu untuk mempertahankan pekerjaan (Donnelly *et. al.*,2003).

Pemahaman tentang pentingnya faktor internal individu dalam penyimpangan organisasi yang disebabkan penerimaan perilaku audit disfungsional berguna bagi pimpinan Instansi/organisasi sebagai masukan dalam membuat kebijakan untuk mengurangi penerimaan perilaku audit disfungsional oleh auditor dalam pelaksanaan program audit. Hal ini memberi motivasi bagi peneliti untuk melakukan pengkajian yang lebih mendalam mengenai pengaruh faktor internal individu auditor (gaya kepemimpinan, *self efficacy*, kelelahan emosional) terhadap penyimpangan organisasi yang disebabkan penerimaan perilaku audit disfungsional yang dilakukan oleh auditor. Penelitian di bidang psikologi menemukan bahwa perilaku individu menggambarkan personalitas individu tersebut dan faktor-faktor situasional saat itu ketika membuat keputusan tindakan tertentu. Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa kecenderungan auditor untuk memilih perilaku disfungsional dalam audit berkaitan dengan berbagai faktor internal individu auditor .

Dalam melaksanakan tugasnya, auditor harus mengikuti standar audit yang terdiri dari standar umum, standar pekerjaan lapangan dan standar pelaporan serta kode etik akuntan. Dalam kenyataan di lapangan, auditor banyak melakukan penyimpangan-penyimpangan terhadap

standar audit dan kode etik. Perilaku ini diperkirakan sebagai akibat dari karakteristik personal yang kurang bagus yang dimiliki seorang auditor. Dampak negatif dari perilaku ini adalah terpengaruhnya kualitas audit secara negatif dari segi akurasi dan reliabilitas. Pelanggaran yang dilakukan auditor dalam audit dapat dikategorikan sebagai sebuah penyimpangan organisasi dalam hal ini berupa penyimpangan perilaku dalam audit (PPA).

Robinson dan Bennett (1995) mendefinisikan penyimpangan tempat kerja sebagai kurangnya pemenuhan akan norma organisasi dan ekspektasinya. Perilaku menyimpang dapat dikaitkan dengan persepsi pekerja akan tekanan pekerjaan yang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan terhina, (Colbert *et al.* 2004). Bennett dan Robinson (2000) meneliti dua jenis penyimpangan tempat kerja: (1) penyimpangan interpersonal langsung terhadap pekerja lain dan (2) penyimpangan organisasi yang terjadi di tempat kerja. Penyimpangan interpersonal dapat berbentuk perilaku langsung terhadap rekan kerja yang mengandung kekerasan, penghinaan, kegiatan fisik lainnya Robinson dan Bennett, (1995). Penyimpangan perilaku terhadap organisasi diwujudkan dalam bentuk ketidaksetujuan, tidak menjalankan norma organisasi, atau melanggar kebijakan organisasi.

Kelelahan emosional dihasilkan dari kurangnya kepemimpinan direktif dan supportif yang secara langsung lebih terkait kepada organisasi ketimbang antar rekan kerja. Ini dikarenakan karyawan seringkali melihat

supervisor mengubah perusahaan yang seringkali mempengaruhi kehidupan mereka, (Strutton *et al.* 1993). Jadi, baik tindakan supervisor dan kurangnya tindakan yang berpengaruh terhadap sikap pekerja (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) dan perilaku organisasi. Peneliti juga mengatakan bahwa pekerja yang tidak puas seringkali berperilaku menyimpang untuk menyalurkan rasa frustrasi mereka, (Judge 2004). Sebaliknya, ketika pekerja senang dengan pekerjaannya, mereka membalasnya dengan membantu perusahaan mencapai tujuannya.

## **9. Kualitas Audit**

DeAngello (1981) mendefinisikan kualitas audit (*audit quality*) sebagai “pasar menilai kemungkinan bahwa auditor akan memberikan a) penemuan mengenai suatu pelanggaran dalam sistem akuntansi klien; dan b) adanya pelanggaran dalam pencatatannya.” Pada *public sector*, GAO (1986) mendefinisikan *audit quality* yaitu pemenuhan terhadap standar profesional dan terhadap syarat-syarat sesuai perjanjian, yang harus dipertimbangkan. Pengertian lain yang digunakan berkaitan dengan studi mengenai *audit quality* adalah analisis terhadap kualitas yang ditinjau dari aturan yang dibuat oleh aparat pemerintah. Kemudian dari tiga pendekatan tersebut Schroeder *et.al* (1986) dan Carcello *et al* (1992) mengidentifikasi adanya hubungan antara atribut kualitas audit dan kualitas audit yang dirasakan..

Konsep dari kualitas audit adalah kompleks dan sulit pengukurannya secara langsung DeAngelo, 1981 (dalam Samelson *et al.*, 2006). Oleh

karena beberapa penelitian seringkali menggunakan proksi untuk mengukur kualitas audit dan mempertimbangkan kualitas untuk dihubungkan dengan atribut perusahaan Kantor Akuntan Publik, seperti ukuran, (Shockley dan Holt, 1983), reputasi perusahaan KAP (Beatty, 1989), premium fee (Copley, 1991), atau luasnya litigation/digugat (Palmrose 1989). Peneliti biasanya mendukung penggunaan proksi ini, dimana dipersepsikan adanya hubungan antara penggunaan Big five KAP terhadap tingginya kualitas auditor pada sektor perusahaan, (McKinley, *et.al*, 1985) dan sektor non-profit (Krishnan dan Schauer, 2000), sebagaimana juga dalam pasar obligasi pemda (Allen, 1994).

De Angelo (1981) mendefinisikan kualitas audit sebagai probabilitas dimana seorang auditor menemukan dan melaporkan tentang adanya suatu pelanggaran dalam sistem akuntansi kliennya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa KAP yang besar akan berusaha untuk menyajikan kualitas audit yang lebih besar dibandingkan dengan KAP yang kecil. Deis dan Giroux (1992) melakukan penelitian tentang empat hal dianggap mempunyai hubungan dengan kualitas audit yaitu (1) lama waktu auditor telah melakukan pemeriksaan terhadap suatu perusahaan (*tenure*), semakin lama seorang auditor telah melakukan audit pada klien yang sama maka kualitas audit yang dihasilkan akan semakin rendah, (2) jumlah klien, semakin banyak jumlah klien maka kualitas audit akan semakin baik karena auditor dengan jumlah klien yang banyak akan berusaha menjaga reputasinya, (3) kesehatan keuangan klien, semakin



sehat kondisi keuangan klien maka akan ada kecenderungan klien tersebut untuk menekan auditor agar tidak mengikuti standar, dan (4) *review* oleh pihak ketiga, kualitas audit akan meningkat jika auditor tersebut mengetahui bahwa hasil pekerjaannya akan direview oleh pihak ketiga.

Penelitian yang dilakukan oleh Mayangsari (2003) menguji pengaruh independensi dan kualitas audit terhadap integritas laporan keuangan. Hasil penelitian ini mendukung hipotesa bahwa spesialisasi auditor berpengaruh positif terhadap integritas laporan keuangan, serta independensi berpengaruh negatif terhadap integritas laporan keuangan. Selain itu, mekanisme *corporate governance* berpengaruh secara statistik signifikan terhadap integritas laporan keuangan meskipun tidak sesuai dengan tanda yang diajukan dalam hipotesa.

Widagdo *et al.* (2002) melakukan penelitian tentang atribut-atribut kualitas audit oleh kantor akuntan publik yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan klien. Terdapat 12 atribut yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu (1) pengalaman melakukan audit, (2) memahami industri klien, (3) responsif atas kebutuhan klien, (4) taat pada standar umum, (5) independensi, (6) sikap hati-hati, (7) komitmen terhadap kualitas audit, (8) keterlibatan pimpinan KAP, (9) melakukan pekerjaan lapangan dengan tepat, (10) keterlibatan komite audit, (11) standar etika yang tinggi, dan (12) tidak mudah percaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 7 atribut kualitas audit yang berpengaruh terhadap kepuasan

klien, antara lain pengalaman melakukan audit, memahami industri klien, responsif atas kebutuhan klien, taat pada standar umum, komitmen terhadap kualitas audit dan keterlibatan komite audit. Sedangkan 5 atribut lainnya yaitu independensi, sikap hati-hati, melakukan pekerjaan lapangan dengan tepat, standar etika yang tinggi dan tidak mudah percaya, tidak berpengaruh terhadap kepuasan klien.

### **B. Tinjauan Empiris**

Penelitian yang berkaitan dengan kualitas kepemimpinan telah lama diteliti dan sudah banyak dilakukan, salah satu peneliti yang melakukan penelitian antara lain Thorlakson dan Murray (1996) yang membuktikan bahwa ada hubungan yang didapat kualitas kepemimpinan suatu organisasi atau pemimpin organisasi akan dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik dan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh organisasi. Penelitian ini juga mengevaluasi efek pengenalan pemberdayaan yang terkontrol dengan kekuatan, fungsi, manajerial dan gaya kepemimpinan serta motivasi kerja. Indikator sebagai pertimbangan kualitas kepemimpinan seperti tingkat inisiatif, tingkat keyakinan, tingkat pertanggung jawaban, dan tingkat komunikasi dalam meta analisisnya menemukan bahwa pemimpin yang berkualitas dalam organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan tingkat kepuasan kerja yang diterima oleh pegawai dilingkungan organisasinya.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Kinman, *et al.* (2001) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja serta ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Penelitian ini mengukur efek dari pemberdayaan di tempat kerja, hasil yang didapat tidak ada perbedaan yang signifikan antara pemberdayaan yang diberi pemberdayaan dan yang dikontrol dan dapat diketahui dari gaya kepemimpinan yang dilaksanakan secara baik dengan kemampuan seorang pemimpin yang berani mengambil sikap terhadap bawahannya maka akan mempercepat sukses bawahan dari program kerja yang akan dilaksanakannya.

Low (2000) dalam penelitiannya terhadap 148 tenaga kerja terutama tenaga penjualan menemukan hasil motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ini berarti semakin tinggi motivasi para karyawan akan semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka peroleh. Disamping itu penelitian ini juga menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*. Penelitian ini juga menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap intensitas untuk tetap tinggal sebagai pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Karina Nielsen *et al* (2008), dengan judul *“The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey”*. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kegunaan dari kepemimpinan transformasional pada kesehatan dan keberlangsungan staf pada sektor layanan kesehatan semakin meningkat, meski begitu, hanya terdapat sedikit pengetahuan mengenai mekanisme yang dapat menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan karyawan yang sehat dan sejahtera.

Penelitian ini bertujuan untuk memeriksa dua kemungkinan mekanisme psikologis yang menghubungkan perilaku kepemimpinan tradisional untuk kepuasan kerja karyawan dan kesejahteraan. Desain penelitian menggunakan cross-sectional. Penelitian ini mengambil tempat di pusat kesehatan tua pada pemerintah lokal Danish. Staf dominannya adalah asisten layanan kesehatan tetapi juga perawat dan profesi lain yang terkait layanan kesehatan ikut berpartisipasi dalam penelitian ini. Partisipan 274 karyawan layanan tua mengisi kuesioner. Survey dikirim kepada seluruh pekerja yang bekerja di pusatnya. 91% adalah perempuan, usia rata-rata adalah 45 tahun. Sebuah kuesioner didistribusikan kepada seluruh anggota staf pada pusat layanan kesehatan tua ini dan karyawan diminta untuk menilai gaya kepemimpinan manajer mereka dan diminta untuk mengevaluasi tingkat kemandirian

mereka sesuai dengan tingkat kemandirian dalam kelompok (kemandirian kelompok) dan kepuasan kerja mereka dan kesejahteraan psikologis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kelompok maupun mandiri ditemukan sebagai mediator, meskipun, dampak mereka berbeda. Kemandirian ditemukan secara penuh memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan dan kemandirian kelompok ditemukan secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan. Kesimpulannya dengan dihadapkan pada lingkungan penuh tekanan oleh karyawan pada sektor layanan kesehatan ini kepemimpinan transformasional mungkin membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan kesejahteraan psikologis. Mereka melakukan ini untuk menyeimbangkan perasaan terkontrol sebagai individu tetapi juga sebagai bagian dari kelompok kompeten.

Cecilia Engko dan Gudono (2007) menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor dengan kompleksitas tugas dan *locus of control* sebagai variabel moderat. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kompleksitas tugas tidak dapat memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja dan kompleksitas tugas yang rendah maka gaya kepemimpinan suportif akan meningkatkan kepuasan kerja serta locus of control eksternal maupun

internal dengan gaya kepemimpinan yang direktif maupun suportif akan memiliki kepuasan kerja yang sama.

Penelitian yang dilakukan oleh Thio Anastasia dan Yuke (2006) dengan judul Hubungan Karakteristik Personal Auditor Terhadap Tingkat Penerimaan Penyimpangan Perilaku Dalam Audit memberi kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif antara *locus of control* dan keinginan untuk berhenti bekerja dengan penerimaan penyimpangan perilaku audit sedangkan tingkat kinerja pribadi karyawan dan harga diri dalam kaitannya dengan ambisi memiliki hubungan positif yang tidak signifikan terhadap penyimpangan perilaku dalam audit.

Penelitian yang dilakukan oleh Mulki et.al (2006), dengan judul "*Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?*". Penelitian ini menggambarkan Kelelahan emosional dan penyimpangan organisasi mendapat perhatian lebih karena efek negatif yang mereka berikan pada hilangnya produktivitas sektor bisnis, penurunan kepuasan pekerjaan, komitmen organisasi yang rendah, dan penurunan kinerja. Dalam penelitian ini, difokuskan pada kombinasi dampak dari gaya kepemimpinan dan tepatnya pekerjaan seseorang terhadap kelelahan emosional menggunakan sebuah sampel pekerja yang menyediakan layanan kesehatan dan sosial pada suatu kota metropolitan. Selain itu penelitian ini juga meneliti dampak kelelahan emosional pada perilaku

penyimpangan organisasi yang dimediasi oleh kepuasan pemberi kerja dan komitmen organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa kelelahan emosional dan perilaku pekerjaan yang memediasi dampak dari kepemimpinan partisipatif dan ketepatan pekerjaan seseorang pada penyimpangan organisasi.

Sigiro dan Cahyono (2005) melakukan penelitian terhadap karyawan non produksi PT Kusumahadi Santoso Surakarta. Tujuan penelitiannya adalah ingin mengetahui perbedaan kepuasan kerja ditinjau dari *locus of control*, tipe kepribadian dan *self efficacy*. Hasil penelitiannya adalah bahwa kaum eksternal mengalami kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan kaum internal. Kemudian orang yang memiliki tipe kepribadian A mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada orang yang berkepribadian tipe B. Sedangkan orang yang memiliki *self efficacy* tinggi cenderung mengalami kepuasan kerja yang tinggi daripada orang yang memiliki *self efficacy* yang rendah.

Mock dan Samet (1982), membuat suatu daftar dari berbagai literature tentang atribut-atribut yang potensial mempengaruhi kualitas audit. Hasil penelitian adalah mengidentifikasi lima kunci karakteristik kualitas audit, yaitu: perencanaan, administrasi, prosedur, evaluasi dan perlakuan. Schroeder *et al.*, (1986), melakukan survei terhadap kepala tim audit dan beberapa anggotanya dengan tujuan untuk menentukan pengaruh dari 15 atribut terhadap kualitas audit. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa atribut tim audit lebih penting daripada atribut kantor

akuntan publik (KAP), kelima atribut tersebut adalah perhatian partner dan manajer KAP dalam audit tersebut, perencanaan dan pelaksanaan audit, komunikasi antara tim audit dan manajemen klien, independensi anggota audit, serta perhatian KAP dalam menjaga kemampuan *up to date*-nya.

Carcello *et al.*, (1992), melakukan survei terhadap pembuat laporan keuangan, pengguna dan auditornya untuk meringkas 41 atribut kualitas audit menjadi hanya 12 atribut saja. Hasil penelitian ini adalah karakteristik dari tim dinilai lebih penting dari karakteristik KAP. Atribut-atribut lainnya adalah: pengalaman melakukan audit dengan klien sebelumnya, pengalaman dibidang industri, responsifitas terhadap kebutuhan klien, dan pemenuhan standar umum *General Accounting Standard (GAAS)*.

Sutton (1993), menggunakan teknik kelompok nominal pada auditor-auditor yang berpengalaman untuk melakukan validasi serangkaian atribut kualitas audit dan peralatannya. Hasil penelitian ini berhasil mengidentifikasi 19 atribut kualitas audit dan dibagi dalam 3 kategori yaitu; perencanaan, lapangan kerja dan administrasi. Behn *et al.*, (1997), mencoba menghubungkan kualitas audit dengan kepuasan klien. Hasil penelitian Behn *et al.*, (1997) adalah ada enam atribut kualitas audit yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan klien yaitu: pengalaman melakukan audit, memahami industri klien, *responsive* atas kebutuhan klien, taat pada standar umum, keterlibatan pimpinan KAP, dan keterlibatan komite audit.



Ishak (2000), menguji kembali 6 atribut kualitas audit dari Behn *et al.*, (1997) dengan mengembangkan 6 atribut kualitas audit tersebut, dalam beberapa dimensi, hasil menunjukkan bahwa ke 6 atribut kualitas audit yang dibagi dalam beberapa dimensi menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap kepuasan klien. Dewiyanti (2000), juga menguji kembali 6 atribut kualitas audit yang digunakan Bhen *et al.*, (1997) dengan membentuk 6 atribut tersebut menjadi suatu variabel kualitas audit dan menguji variabel tersebut terhadap variabel kepuasan klien dan hasilnya menunjukkan bahwa kualitas audit berpengaruh terhadap kepuasan klien.

Widagdo (2002), menguji apakah atribut-atribut kualitas audit mempunyai pengaruh terhadap kepuasan klien pada *private sector*. Menggunakan atribut-atribut kualitas audit yang dikembangkan oleh Carcello *et al.*, (1992). Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Bhen *et al.*, (1997), namun terdapat sedikit perbedaan pada penemuan baru yaitu atribut komitmen yang kuat terhadap kualitas audit berpengaruh terhadap kepuasan klien.

### BAB III

#### KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Pada bab ini dikemukakan kerangka konseptual dan model hipotesis penelitian. Kerangka konseptual pada intinya menjelaskan bagaimana hubungan antar variabel terjadi.

##### A. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konsep penelitian ini dibuat berdasarkan pada penggabungan, pengembangan, serta modifikasi dari beberapa konsep dan teori. Variabel yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada teori motivasi, teori kontingensi dan *Conservation Resources Theory (COR)*, serta teori pendukung lainnya seperti teori *self-efficacy*, teori kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, penyimpangan organisasi dan kualitas audit.

Teori motivasi yang dikelompokkan oleh Landy dan Becker (1987) yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kebutuhan Maslow dimana teori ini memiliki keterkaitan dengan teori gaya kepemimpinan jalur tujuan (*path- goal theory*). Teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow tersebut mengarahkan kepada setiap individu/karyawan untuk mencapai sasaran dari apa yang menjadi tujuan dan ekspektasi dari mereka melaksanakan pekerjaan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kepemimpinan *kontingensi path goal* dari Evans & House (1971), hal ini dikarenakan bahwa ada kecenderungan auditor inspektorat mempunyai motivasi dan

pengharapannya atau tujuannya untuk mengembangkan diri dan mendapatkan *reward* dari pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Teori *path goal* memfokuskan pada tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Menurut teori *path-goal*, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sebuah sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif, dan menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif .

Penelitian ini juga mengacu pada *Conservation resources theory* untuk menggali dampak dari gaya kepemimpinan dan *self efficacy* pada kelelahan emosional. Teori *Conservation Resources* menunjukkan bahwa kelelahan emosional muncul ketika pekerja melihat kurangnya sumber daya untuk melakukan pekerjaan mereka, (Halbesleben dan Buckley, 2004; Janssent *et al*, (2004). Ketika pekerja/karyawan tahu kalau sumber daya tidak cukup untuk memenuhi permintaan pekerjaan atau ketika tambahan dukungan personil tidak menyediakan hasil yang diinginkan kelelahan emosional dapat muncul, (Wright and Hofboll 2004). Kesimpulan yang dapat ditarik dari dua peneliti tersebut bahwa persepsi

pekerja memiliki kemampuan untuk bekerja baik dengan ketepatan pekerjaan seseorang atau kepercayaan diri yang dimiliki dan pekerja percaya bahwa gaya kepemimpinan dapat bernilai pada alokasi sumber daya dan menyediakan sumber daya setimpal untuk memenuhi permintaan pekerjaan mereka.

Teori *self-efficacy* oleh Bandura (1997) digunakan dalam penelitian ini karena teori tersebut menilai seseorang akan kemampuannya untuk mengorganisir dan melakukan serangkaian tindakan yang dibutuhkan dalam mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Teori ini menjelaskan umumnya manusia/pekerja cenderung menghindari tugas dan situasi yang dianggapnya berat dan melebihi kemampuannya. Namun pekerja ataupun karyawan dengan yakin akan melaksanakan dan menyelesaikan tugas jika karyawan/pekerja menilai dirinya mampu menangani tugas tersebut.

Teori kelelahan emosional oleh Tumipseed & Moore (1997) digunakan dalam penelitian ini karena respons individual yang unik terhadap stress yang dialami di luar kelaziman pada hubungan interpersonal yang diakibatkan adanya dorongan emosional yang kuat, timbulnya perasaan seakan-akan tak ada orang yang membantunya, depresi, perasaan terbelenggu dan putus asa. Untuk menggali dampak variabel-variabel terhadap kelelahan emosional digunakan teori *conservation resources theory* (COR). Teori COR menunjukkan bahwa kelelahan emosional muncul ketika pekerja melihat kurangnya sumberdaya untuk melakukan pekerjaan mereka dan ketika pekerja tahu

kalau sumberdaya tidak cukup untuk memenuhi permintaan pekerjaan atau ketika tambahan dukungan personil tidak menyediakan hasil yang diinginkan.

Penelitian ini diilhami oleh penelitian yang telah dilakukan terkait dengan kelelahan emosional dan penyimpangan organisasi. Kelelahan emosional adalah topik dari ketertarikan utama pada praktisi dan akademisi terkait efek negatif pada para pekerja dan organisasi, (Halbesleben dan Buckley 2004). Perasaan yang tertekan dan terlalu lelah karena suatu pekerjaan telah menunjukkan efek negatif pada sikap dan perilaku pekerjaan, (Maslach dan Jackson 1981). Manajer memberi perhatian terhadap kelelahan emosional karena hal ini mempengaruhi baik kinerja pekerjaan dan perubahan pekerja. Efek perfasif dari kelelahan emosional secara khusus terlihat pada pekerja jasa karena para pekerja mengalami beragam interaksi dengan konsumen dan dapat mempengaruhi mental penyedia layanan dan gerak-gerik fisiknya, (Rafaelli dan Sutton 1987).

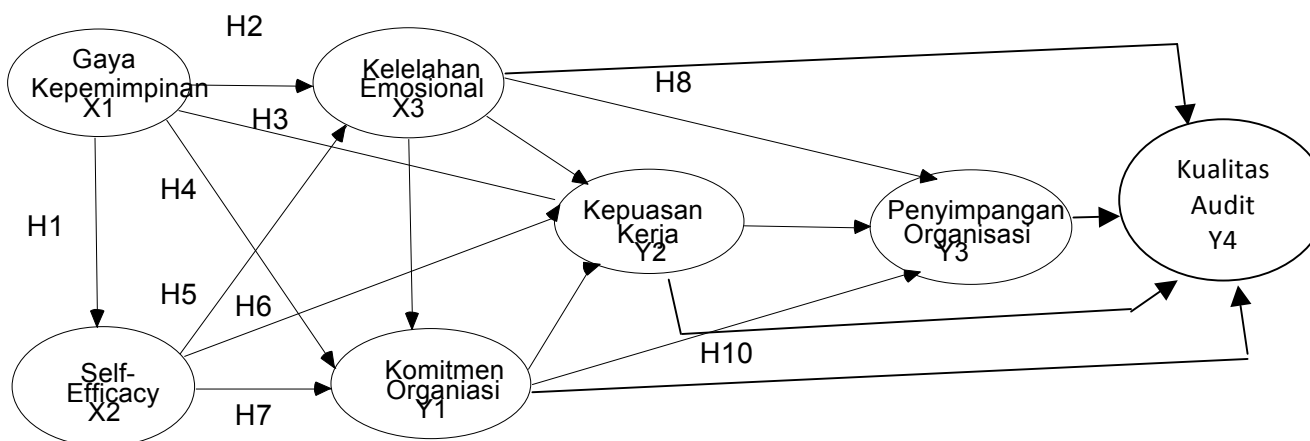
Kelelahan emosional pekerja jasa memberikan sikap negatif ketika terlihat oleh konsumen dan langsung berdampak pada kepuasan konsumen yang rendah terhadap pelayanan yang didapatkan, (Grandey *et al.* 2004). Penelitian ini menyarankan bahwa penyimpangan organisasi adalah konsekuensi negatif lain dari kelelahan emosional. Penyimpangan organisasi didefinisikan sebagai perilaku pekerja yang secara signifikan

melanggar norma organisasi dan dapat mengancam keberadaan sebuah organisasi, (Robinson dan Bennett 1995).









Gambar 3.1  
Kerangka Pemikiran Teoritis

## **B. Hubungan antara Variabel dan Perumusan Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual yang dibangun, maka dapat dikemukakan logika dan rumusan hipotesis seperti pada uraian berikut:

### **1. Gaya kepemimpinan dan *self-efficacy***

Gaya kepemimpinan, menurut Luthan (1995), adalah “*deal whit the way leader influence follower*”. Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Jika kepemimpinan tersebut terjadi pada suatu organisasi formal tertentu, dimana para manajer perlu mengembangkan karyawan, membangun iklim motivasi, menjalankan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka menghasilkan kinerja yang tinggi dan meningkatkan kinerja perusahaan, maka manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya .

Gaya kepemimpinan *path-goal* berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut sebagai *path-goal* karena memfokuskan pada bagaimana pimpinan mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk menggapai tujuan, (House *et.al* 1974, Robbins, 2001)..

*Self-efficacy* merupakan salah satu kemampuan pengaturan diri individu.. *Self-efficacy* mengacu pada persepsi tentang kemampuan individu untuk mengorganisasi dan mengimplementasi tindakan untuk menampilkan kecakapan tertentu, Bandura (1986; 391). Pervin *et.al* (1997) memberikan pandangan yang memperkuat pernyataan Bandura di atas. Pervin menyatakan bahwa *self-efficacy* adalah kemampuan yang dirasakan untuk membentuk perilaku yang relevan pada tugas atau situasi yang khusus (Smet, 1994 : 189-190).

Konsep *self-efficacy* menjelaskan tentang terjadinya proses intepretasi individu terhadap situasi spesifik yang pada gilirannya dapat mempengaruhi perilaku seseorang. Hal tersebut juga menjelaskan bahwa *self-efficacy* merupakan cara pandang seseorang terhadap kualitas dirinya sendiri, baik atau buruk, dan *self-efficacy* tersebut dapat dibangun sesuai karakteristik seseorang dan bersifat khusus (Ratna 2008). Cara pandang individu dalam usaha untuk memunculkan keyakinan dalam diri dapat dipengaruhi pula oleh kepercayaan yang ada pada diri individu. Menurut Azwar *et.al* (2003) *self efficacy* adalah keyakinan seseorang bahwa ia mampu melakukan tugas tertentu dengan baik, karena *self efficacy* memiliki keefektifan, yaitu individu mampu menilai dirinya dan memiliki kekuatan untuk menghasilkan pengaruh yang diinginkan. Keyakinan seseorang untuk melakukan tugas tertentu dengan baik dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, sikap dan tingkah laku seseorang.

Hasil penelitian Avolio *et.al* (2004)) sependapat dengan penelitian Azwar yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif manajer memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan kepercayaan diri (*self efficacy*) bagi karyawan. Bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi individu untuk bersikap, bertindak laku, dan memotivasi diri yang dapat menjadi salah satu sumber kekuatan individu dalam memunculkan *self-efficacy*, sehingga dijelaskan pula oleh Wicaksono (2008) *self-efficacy* adalah sebuah unsur yang bisa mengubah getaran pemikiran biasa; dari pikiran yang terbatas, menjadi suatu bentuk padanan yang masuk ke dalam koridor spiritual; dan merupakan dasar dari semua "mukjizat", serta misteri yang tidak bisa dianalisis dengan cara-cara ilmu pengetahuan. Maka :

**Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *self-efficacy*.**

## **2. Gaya kepemimpinan dan kelelahan emosional**

Gaya kepemimpinan berkaitan dengan sikap dan perilaku para pekerja; khususnya terkait dengan persepsi peran, kecemasan pekerjaan, kepuasan pekerjaan, kecenderungan berhenti, dan timbal balik Jones . (1996). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung pada sikap seperti kepuasan pekerjaan tetapi juga memiliki dampak tidak langsung terhadap variabel lainnya (Anderson dan Huang, 2005; Ruyter *et al.* 2001) salah satu variabelnya adalah kelelahan emosional.

Kepemimpinan *path goal* menciptakan lingkungan kerja yang membuat individunya termotivasi, terinspirasi, tertantang, dan merasa

berhasil. Sebagai tambahan, dibawah kepemimpinan *path goal* pekerja memiliki suara dalam keputusan alokasi sumber daya dan berpengalaman menurunkan kelelahan emosional. Sebaliknya, ketika pekerja dihadapkan pada permintaan yang tidak tetap dan melihat kurangnya pengaruh mereka terhadap alokasi sumberdaya, mereka menjadi frustrasi, kecewa, dan tidak puas. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan pekerjaan. Dampak tidak langsungnya dicerminkan oleh kelelahan emosional.

Suatu iklim organisasi yang diliputi dengan kepemimpinan *path goal* mengubah kepercayaan pekerja mengenai kemampuan mereka, meminimalkan kurangnya pertolongan dan kehilangan kepercayaan diri, Abraham (1998), sehingga akan menurunkan kelelahan emosional. Teori COR menyatakan bahwa kepemimpinan akan menghasilkan kelelahan emosional yang tinggi sejak karyawan merasa kurang dibutuhkan dengan tidak adanya suara atau kendali dalam pemenuhan sumberdaya untuk memenuhi permintaan pekerjaan (Wright dan Hofboll 2004). Hasil penelitian Mulki *et al.* (2006) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah faktor kunci dalam mengurangi kelelahan emosional. Maka:

**Hipotesis 2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kelelahan emosional**

### **3. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja**

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer (pimpinan) dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja

pegawai untuk mencapai sasaran maksimal. Untuk itu seorang pemimpin harus lebih bertanggungjawab dan bijaksana.

Penelitian yang dilakukan oleh Mitchel *et al.* (1975) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja bawahan, demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Irma Indah Suryani (2005) pada auditor yang bekerja di kantor IV BPK Yogyakarta menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *directive* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hartanto (1986) menyebutkan bahwa dalam konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap kepentingan bawahan. Dalam konteks seperti ini pembinaan kebersamaan merupakan bagian integral dari proses kepemimpinan, dimana bawahan secara implisit bersedia menerima status superioritas pemimpinnya. Dengan demikian ada semacam keterikatan bawahan terhadap pemimpinnya dalam usaha menciptakan suasana kebersamaan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori *path-goal*, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan, Yukl (1989).

Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi.

Ali (2005) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, interaksi dengan atasan dan partisipasi yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja pegawai. Maka :

**Hipotesis 3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

#### **4. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi**

Komitmen organisasi menurut Maier & Brunstein (2001) merupakan kondisi suatu karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu, (Heidjrachman dan Husnan 2000:224).

Teori kepemimpinan Kreitner dan Kinichi (1998) berasumsi bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis. Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya

kepemimpinannya. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasinya.

Gaya kepemimpinan *Path Goal* Evans, (1970); House, (1971); House & Dessler, (1974) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini menyatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda.

Gaya kepemimpinan *Path Goal* menjelaskan tentang perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan. Sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan efektif.

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara



komponen organisasi, disini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), supportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya.

Sovyia Desianty (2005) melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu Perryer dan Jordan (2005) meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dan akan terjadi sebuah peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen. Maka :

**Hipotesis 4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi**

**5. *Self-efficacy* dan kelelahan emosional**

*Self-efficacy* adalah keyakinan individu untuk melakukan kontrol dan pengelolaan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan, Bandura, (1997). *Self Efficacy* timbul dari akuisisi secara bertahap antara faktor, sosial, dan fisik keterampilan melalui pengalaman. *Self efficacy* memberikan kontribusi kinerja yang efektif dan mempromosikan kesejahteraan pribadi dengan mendorong tujuan pengaturan dan komitmen, usaha yang gigih, ketekunan, keuletan, pengurangan stres, dan depresi (Bandura, 2003);

*Self Efficacy* yang tinggi berkontribusi terhadap kinerja dan pengurangan terhadap kelelahan emosional. Selain itu *self efficacy* juga memberi manfaat secara efektif kepada individu untuk mengintegrasikan, dan menggunakan informasi dalam meningkatkan kejelasan peran dan kinerja ((Brown *et.al* 2001). Penelitian Salanova *et al*, (2002) menemukan tidak ada dukungan untuk peran moderator *Self Efficacy* terhadap karyawan yang mengalami kelelahan emosional yang tinggi dan penelitian Grau *et al*. (2001). Jex *et al*. (2001).menunjukkan bahwa *Self Efficacy* memberi dukungan untuk peran moderator terhadap karyawan yang mengalami kelelahan emosional yang tinggi.

*Self Efficacy* yang tinggi menggunakan strategi penanganan yang berbeda dan lebih efektif daripada *self efficacy* yang rendah Folkman *et.al* (1984). Beban kerja yang lebih tinggi akan memotivasi individu dengan

efikasi diri yang tinggi untuk memobilisasi sumber daya dan berusaha untuk mencapai hasil yang diinginkan. Efikasi diri yang tinggi menghadapi tantangan dan tujuan yang sulit, mengerahkan upaya yang besar untuk mencapai target yang ditetapkan (Bandura 2000). Komitmen untuk tujuan tersebut memaksa individu dengan efikasi diri yang tinggi untuk menghasilkan dan menggunakan sumber daya dalam menangani beban pekerjaannya. Hasil penelitian Bandura (2003) menyimpulkan bahwa individu dengan *self efficacy* tinggi lebih mampu mengatasi situasi yang mengancam dan sulit daripada individu dengan *self efficacy* rendah, oleh karena itu individu dengan *self efficacy* tinggi tidak mengalami kelelahan emosional pada peningkatan kinerja makin tinggi, karena individu berusaha untuk mencapai tujuan kerja dibandingkan dengan individu dengan *self efficacy* rendah. Maka :

**Hipotesis 5 : *Self-efficacy* berpengaruh negatif terhadap kelelahan emosional**

## **6. *Self-efficacy* dan kepuasan kerja**

*Self efficacy* merupakan kepercayaan terhadap kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas. Orang yang percaya diri dengan kemampuannya cenderung untuk berhasil, sedangkan orang yang selalu merasa gagal cenderung untuk gagal. *Self efficacy* berhubungan dengan kepuasan kerja, jika seseorang memiliki *self efficacy* yang tinggi maka cenderung untuk berhasil dalam tugasnya sehingga meningkatkan kepuasan atas apa yang dikerjakannya.

Bandura (1997) mengungkapkan bahwa individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik karena individu ini memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Kinerja yang baik dari seorang karyawan dengan *self efficacy* tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan tersebut juga tinggi.

Berbeda individu dengan *self efficacy* rendah yang akan cenderung tidak mau berusaha atau lebih menyukai kerjasama dalam situasi yang sulit dan tingkat kompleksitas tugas yang tinggi (Lee dan Babko, 1994). Hasil penelitian Bandura (1986) ketika menerima umpan balik yang negatif, individu yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan merespon dengan meningkatkan usaha dan motivasi sedangkan individu dengan *self efficacy* yang rendah akan cenderung rendah diri dan menyebabkan menurunnya kinerja individu tersebut. Hasil penelitian oleh Bandura (1986) dapat disimpulkan bahwa individu dengan *self efficacy* tinggi akan mengalami kepuasan kerja yang tinggi, sedangkan individu dengan *self efficacy* yang rendah akan mengalami tingkat kepuasan kerja yang rendah pula. Maka :

**Hipotesis 6 : *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

### **7. *Self-efficacy* dan komitmen organisasi**

Bandura (1997) mengungkapkan bahwa individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik karena individu

ini memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Kinerja yang baik dari seorang karyawan dengan *self efficacy* tinggi menunjukkan tingkat kepusan kerja yang dialami oleh karyawan tersebut tinggi yang diikuti juga dengan tingginya komitmen pada organisasi.

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi, (Modway *et al*, 1992). Trisnarningsih (2004 : 27) mengemukakan jika seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya, bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama dan untuk bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik, seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang mempekerjakannya, (Robbins, 2001 : 140).

Penelitian yang dilakukan oleh Hariyanto (2001) mengenai analisis pengaruh faktor-faktor *self efficacy* terhadap komitmen organisasi pekerja menyatakan bahwa *self efficacy* memiliki hubungan yang positif terhadap

komitmen organisasi, Menurut Hariyanto komitmen organisasi sebagai salah satu sikap yang dimiliki pekerja semakin baik jika pertimbangan *self efficacy* pekerja tersebut semakin baik. Semakin besar pertimbangan *self efficacy* pekerja akan berpengaruh secara positif pada peningkatan komitmen organisasi pekerja.

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya.. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan, (Wentzel 2002). Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall ,1990). Maka :

**Hipotesis 7 : *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi**

**8. Kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi terhadap kualitas audit**

Mowday *et al.* (1979) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai persetujuan pekerja terhadap organisasi dan tujuannya. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah pernyataan emosional yang dihasilkan dari sebuah evaluasi pekerja dari pengalaman kerjanya, (Harrison *et al.*, 2006). Ketika kondisi pekerjaan berada pada stress tingkat tinggi, pekerja menjadi lelah secara emosional dan menimbulkan kepuasan kerja rendah diikuti dengan komitmen organisasi yang rendah. Babakus *et al.*, (1999);

yang menyatakan bahwa ketika kondisi pekerjaan berada pada stress tingkat tinggi, pekerja menjadi lelah secara emosional dan menumbuhkan kepuasan kerja rendah diikuti dengan komitmen organisasi yang rendah

Penelitian Abdul Latif Zagladi (2005) menyimpulkan kelelahan emosional sangat kuat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kekuatan pengaruh tersebut yang kemudian menimbulkan komitmen terhadap organisasi pekerja menjadi kuat. Pendapat tersebut dipertegas oleh penelitian Brown dan Peterson (1993) yang berpendapat bahwa komitmen organisasi dapat membawa kepada kepuasan kerja,. Komitmen organisasi adalah suatu sikap yang dimiliki seorang individu yang berkeinginan untuk tetap setia kepada Organisasi. Sebaliknya, kepuasan kerja menjadi kurang stabil dan dipengaruhi oleh masa peralihan yang salah satunya adalah kelelahan emosional.. Barnes (1980 ; 42) mengatakan ada beberapa faktor tingkat kelelahan emosional antara lain jam kerja, periode istirahat, kondisi fisik lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kenyamanan fisik, sikap dan mental tenaga kerja sejauh mungkin dikurangi atau dihilangkan agar tercipta kondisi kerja dan kepuasan kerja yang menyenangkan, kondisi kerja yang menyenangkan membuat auditor puas dalam bekerja.,

Robinson dan Bennett (1995) mendefinisikan penyimpangan tempat kerja sebagai kurangnya pemenuhan akan norma organisasi dan ekspektasinya. Perilaku menyimpang dapat dikaitkan dengan persepsi pekerja akan tekanan pekerjaan yang dapat menciptakan frustrasi dan

perasaan terhina, (Colbert *et al.* 2004). Bennett dan Robinson (2000) meneliti dua jenis penyimpangan tempat kerja: (1) penyimpangan interpersonal langsung terhadap pekerja lain dan (2) penyimpangan organisasi yang terjadi di tempat kerja. Penyimpangan interpersonal dapat berbentuk perilaku langsung terhadap rekan kerja yang mengandung kekerasan, penghinaan, kegiatan fisik lainnya (Robinson dan Bennett, 1995). Penyimpangan perilaku terhadap organisasi diwujudkan dalam bentuk ketidak setujuan, tidak menjalankan norma organisasi, atau melanggar kebijakan organisasi.

Penelitian Mulki *et.al* (2006) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan ketepatan pekerjaan terhadap kelelahan emosioanal dan penyimpangan organisasi menyimpulkan bahwa kelelahan emosional berdampak pada penyimpangan organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi memiliki hubungan negatif terhadap penyimpangan organisasi, hal ini ditunjukkan oleh pekerja dengan komitmen yang tinggi pada perilakunya dan konsisten dengan tujuan organisasi menolak untuk melakukan perilaku penyimpangan walaupun mereka mengalami kelelahan emosional dalam pekerjaannya. Demikian halnya dengan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap penyimpangan organisasi. penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pekerja yang puas bekerja karena adanya ketepatan pekerjaan yang dimiliki akan menghindari perilaku



penyimpangan di dalam organisasinya walaupun pekerja dalam kondisi mengalami kelelahan emosional dalam pekerjaannya..

Kelelahan emosional dihasilkan dari kurangnya kepemimpinan direktif yang secara langsung lebih terkait kepada organisasi ketimbang antar rekan kerja. Ini dikarenakan pekerja seringkali melihat supervisor mengubah perusahaan yang seringkali mempengaruhi kehidupan mereka (Strutton *et al.* 1993). Jadi, baik tindakan supervisor dan kurangnya tindakan yang berpengaruh terhadap sikap pekerja (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) dan perilaku organisasi. serta pekerja yang tidak puas karena timbulnya kelelahan emosional dalam pekerjaannya seringkali berperilaku menyimpang terhadap organisasinya,, sebaliknya ketika pekerja senang dengan pekerjaannya, mereka membalasnya dengan membantu organisasi mencapai tujuannya, (Judge *et al.*,(2006).

Apabila seseorang merasa telah terpenuhinya semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan komitmen yang ada dalam dirinya, hal ini sesuai pendapat dari Luthan (1995) dan Ganzach (1998) yang menyatakan bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji/bayaran, kesempatan dapat promosi, atasan mereka dan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik, sehingga kepuasan akan berdampak terhadap komitmen organisasi.

Gregson (1992) mengemukakan konstruk kepuasan kerja merupakan antasenden konstruk komitmen organisasi. Pasewerk dan Strawser (1996) menemukan kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Penelitian Suwandi dan Nur Indriantoro (1999) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan adanya keyakinan untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi, penelitian Suwandi dan Nur Indrianto menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

Gibson *et al* (1993 : 94) berpendapat bahwa Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Bukti empiris yang lainnya menunjukkan adanya ketidakjelasan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dimana penelitian yang dilakukan antara kedua variabel tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten (Mathieu 1991).

Para peneliti yang lain telah menemukan hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten misalnya seperti yang disampaikan Mathieu *et.al* (1992) dan Mueller

(1986) mereka menyatakan kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasi dan sebaliknya komitmen organisasi telah mendahului kepuasan kerja sesuai pendapat dari Bateman dan Strasser (1984) sehingga penelitian yang menguji hubungan tingkat kepuasan kerja dalam peningkatan komitmen organisasi merupakan suatu topik yang menarik dan mempunyai banyak kegunaanya, untuk merekonsiliasi temuan yang saling bertentangan maka Ferris (1981) menyatakan bahwa sifat dari komitmen organisasional dapat berubah sepanjang waktu.

Mautz dan Sharaf (1961) menyatakan bahwa auditor harus menyadari berbagai tekanan yang bermaksud mempengaruhi perilakunya dan sedikit demi sedikit akan mengurangi independensinya. Ancaman terhadap independensi ini bukan hanya terjadi saat pelaporan tapi juga berpotensi mempengaruhi opini saat audit, (Bazerman *et al.* 1997). Baik disadari atau tidak, hubungan pribadi yang semakin panjang akan memunculkan ikatan loyalitas atau emosi yang akan mempengaruhi independensi dan obyektifitas auditor. Kondisi paling ekstrem ialah timbulnya familiaritas berlebihan yang akan mendorong terjadinya kolusi antara auditor dengan klien, McLaren, 1958 (dalam Carey dan Simnett, 2006).

Argumen kedua menyatakan bahwa dengan semakin lamanya masa penugasan audit, kapabilitas auditor untuk bersikap kritis akan berkurang karena auditor sudah terlalu familiar. Hal ini akan menyebabkan semakin

terbatasnya pendekatan pengujian audit kreatif seperti yang sering terjadi saat awal perikatan audit (Hoyle, 1978 dan McLaren, 1958). Program audit hanya menjadi suatu rutinitas karena auditor sudah mempunyai antisipasi kondisi sistem klien, terutama dengan adanya prosedur kontrol intern. Shockley (1981) menyatakan bahwa tingginya tingkat kepuasan, kurangnya inovasi, kurang kuatnya prosedur audit dan munculnya percaya diri berlebihan terhadap klien cenderung muncul pada saat auditor mempunyai hubungan yang lama dengan klien.

Penelitian Lightner (1983), menemukan bahwa sejumlah akuntan secara signifikan menerima dan melakukan *under-reporting time*. *Under-reporting time* adalah melaporkan waktu yang dibutuhkan untuk audit lebih pendek daripada waktu yang sesungguhnya. Perilaku ini terjadi karena auditor tidak melaporkan dan tidak membebaskan seluruh waktu yang digunakan untuk melakukan tugas audit tertentu. Tindakan ini dilakukan auditor dengan cara mengerjakan program audit dengan menggunakan waktu personal, dan tidak melaporkan waktu lembur yang digunakan dalam pengerjaan program audit.

Penyimpangan tersebut menurut Lightner tidak menyebabkan kualitas audit menjadi menurun karena auditor sudah sering dan mengetahui sistem akuntansi klien yang diaudit. Tugas audit yang dilaksanakan tidak mengacu pada program program audit yang telah dirancang sebelumnya akan mempengaruhi kualitas audit yang dihasilkan. Auditor dituntut dapat melaksanakan pekerjaannya secara professional sehingga laporan audit

yang dihasilkan akan berkualitas. Kualitas pekerjaan auditor berhubungan dengan kualitas keahlian, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, kecukupan bukti pemeriksaan dan sikap independensi terhadap klien. Kualitas audit diartikan sebagai probabilitas seorang auditor dapat menentukan dan melaporkan penyelewengan yang terjadi dalam system akuntansi klien.

Auditor sebagai profesi yang memberikan jasa *assurance* tentang informasi dari laporan audit kepada masyarakat diwajibkan untuk memiliki pengetahuan dan ketrampilan akuntansi serta kualitas pribadi yang memadai. Kualitas pribadi tersebut akan tercermin dari perilaku profesinya. Perilaku profesional auditor dapat diwujudkan dalam bentuk menghindari perilaku penyimpangan audit yang dalam penelitian ini dikategorikan sebagai salah satu penyimpangan organisasi. Perilaku penyimpangan audit yang dimaksud adalah perilaku auditor yang menyimpang dari standar auditing dalam melaksanakan penugasan audit yang dapat menurunkan kualitas audit. Perilaku penyimpangan audit seperti *premature sign-off*, pengumpulan bukti yang tidak memadai, penghilangan atau penggantian prosedur audit dan *underreporting of audit time* akan menurunkan kualitas audit (Harini *et.al*, 2010;11). Berdasarkan uraian tersebut maka :

**Hipotesis 8 : Kelelahan emosional berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kualitas audit**

**Hipotesis 9 : Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kualitas audit**

**Hipotesis 10: Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kualitas audit**

## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, artinya penelitian ini berupaya menjelaskan pencarian ilmiah (*scientific inquiry*) yang didasari oleh positivisme logikal (*logical positivism*) yang beroperasi dengan aturan-aturan yang ketat mengenai logika, kebenaran, dan prediksi Danim (2002 : 231). Fokus penelitian ini mengacu pada teori atau hipotesis yang akan diuji sebagai penyebab terjadinya suatu fenomena. Fenomena tersebut dapat dilihat pada suatu unit analisis yang dalam penelitian ini adalah auditor Inspektorat kabupaten/kota di Propinsi Sulawesi Selatan.

Penelitian kuantitatif menggunakan instrumen (alat pengumpul data) yang menghasilkan data numerikal (angka). Pengumpulan data dari responden dilakukan dengan menggunakan kuisioner maupun dengan melalui wawancara yang diberikan kepada auditor Inspektorat kabupaten/kota di Propinsi Sulawesi Selatan. Horison waktu penelitian ini adalah *cross sectional* yaitu penelitian pada waktu tertentu yang dilaksanakan pada bulan Februari sampai Agustus 2012.

Pemilihan obyek penelitian pada Inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan didasarkan pada pertimbangan bahwa auditor di Inspektortat kabupaten/kota memiliki pengetahuan audit yang masih relatif rendah yang disebabkan oleh latar belakang pendidikan yang berbeda-beda dan tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta minimnya auditor mengikuti pendidikan

di bidang auditing sehingga hal ini dapat berakibat rendahnya kualitas audit yang dihasilkan.

## **B. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh auditor inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian.

Kriteria yang digunakan peneliti untuk menentukan sampel adalah auditor inspektorat kabupaten/kota yang mempunyai tugas pokok dan fungsi yang diatur dalam Peraturan bupati/walikota, salah satu butir dari uraian tugas menyatakan “melaksanakan pembinaan, pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian bidang pembangunan, keuangan dan kekayaan. Peraturan bupati/walikota tersebut diperkuat dengan Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 9 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata kerja Inspektorat yang mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Dasar penentuan kriteria tersebut bahwa inspektorat kabupaten/kota yang tupoksinya melakukan pemeriksaan terhadap aktivitas pembangunan, keuangan dan kekayaan yang dikelola oleh pemerintah daerah/kota akan menghasilkan laporan audit. Laporan audit yang dihasilkan tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor internal dari auditor seperti *self efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi serta faktor eksternal yaitu gaya kepemimpinan. Faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh auditor



dalam menghasilkan laporan audit dapat mempengaruhi kualitas audit yang dihasilkan.

Auditor inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan diprediksikan sekitar 620 auditor. Setiap kabupaten/kota mendapat/diberi kuisisioner sesuai jumlah auditor yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, dengan demikian ada 620 kuisisioner yang dikirim/diisi oleh auditor dari 25 kabupaten/kota di Sulawesi Selatan. Sampel yang terpilih pada penelitian ini berdasarkan kuisisioner yang kembali dan layak untuk diolah sebanyak 232 auditor.

### **C, Teknik Pengumpulan Data**

Data penelitian ini akan diperoleh dengan cara mengisi kuisisioner dan melakukan wawancara langsung terhadap responden. Wawancara dilakukan apabila hasil analisis dari kuisisioner menunjukkan positif atau negatif dan signifikan yang menurut peneliti membutuhkan penjelasan lebih lanjut. Data yang terkumpul lewat kuisisioner dan wawancara inilah yang dianalisis dengan menggunakan teknik analisis kuantitatif dan deskriptif.

Kuisisioner disusun dengan skala Likert sebagai item-item untuk mengukur variabel penelitian dalam bentuk pernyataan/pertanyaan dengan lima pilihan jawaban (skala 1 sampai 5), seperti yang tertera pada tabel 4.1. Penyusunan item-item pertanyaan pada kuisisioner dilakukan dengan berpedoman pada struktur operasional variabel penelitian. Pertanyaan/pernyataan dalam kuisisioner secara *favorable* (positif) maupun *unfavorable* (negatif). Data yang terkumpul selanjutnya direkapitulasi dalam bentuk *coding sheet* yang selanjutnya akan diolah dan dianalisis.

**Tabel 4.1. Alternatif Jawaban dan Skor untuk masing-masing Pertanyaan**

Jawaban	Skor
Sangat tidak setuju/sering	1
Tidak setuju/sering	2
Ragu-ragu	3
Setuju/Sering	4
Sangat setuju/Sering	5

Penelitian Kepustakaan dalam penelitian ini dilakukan untuk melengkapi data primer, baik melalui buku-buku teks, jurnal-jurnal dan dari internet yang relevan serta berhubungan dengan obyek yang diteliti.

#### **D. Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **1. Uji Validitas**

Azwar (2003:90) menerangkan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (instrumen) itu mengukur apa yang ingin diukur. Sebuah konsep tersusun dari beberapa komponen atau variabel. Bila pada uji validitas instrumen ditemukan sebuah komponen yang tidak valid, dapat dikatakan bahwa komponen tersebut tidak konsisten dengan komponen-komponen yang lain untuk mendukung sebuah konsep.

Langkah-langkah dalam pengujian validitas adalah :

- a. Mendefinisikan secara operasional konsep yang akan diukur.

- b. Melakukan uji coba skala pengukur (skala Likert pada kuesioner) pada sejumlah responden. Disarankan agar jumlah responden untuk uji coba adalah 25 responden diambil secara acak.
- c. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban.
- d. Menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total. Angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi nilai  $r$ . Bila jumlah responden untuk uji coba adalah 25, maka derajat kebebasan (*degree of freedom/df*) adalah 23 ( $N-2= 25-2= 23$ ). Pada tabel korelasi nilai  $r$ , untuk taraf signifikansi 5% angka kritik adalah 0,396.

Hasil uji validitas instrumen merupakan hasil uji atas hipotesis:

- $H_0$   $\equiv$  Tidak terdapat korelasi antara sebuah pertanyaan dengan pertanyaan yang lain yang mendukung sebuah konsep.
- $H_1$   $\equiv$  Terdapat korelasi antara sebuah pertanyaan dengan pertanyaan yang lain yang mendukung sebuah konsep.

Penolakan terhadap  $H_0$  dapat dilakukan dengan 2 cara:

- Nilai korelasi product moment  $>$  angka kritis (0,396).
- Probabilitas kesalahan menolak  $H_0$  ( $p \leq$  taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ))

Dalam penelitian ini, peneliti menguji validitas dengan teknik korelasi sederhana dengan SPSS versi 16.0

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur

dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama.

Uji reliabilitas instrumen penelitian ini menghasilkan alpha yang telah dibakukan (standardized item alpha) dan nilai alpha ini harus lebih besar dari reliabilitas yang diijinkan, dengan metode yang digunakan adalah metode *alpha cronbach*. Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) jika memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih Arikunto, (2006). Untuk memudahkan dan mempercepat perhitungan dalam penelitian ini, peneliti menguji reliabilitas dengan SPSS versi 16.0

Pemeriksaan validitas instrumen dilakukan dengan uji interkorelasi dan jika nilai probabilitas  $r < 0.05$  maka item bersangkutan dikatakan valid (lihat lampiran 2). Sedangkan uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan melihat koefisien  $\alpha$  Cronbach, dan jika  $\alpha > 0.6$  maka instrumen penelitian dikatakan reliabel. Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

<i>Variabel</i>	<i>Item</i>	<i>R</i>	<i>sig.</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Reliabilitas</i>	<i>Keterangan</i>
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1.1)	X1.1.1	0,781	0.000	Valid	0.847	Reliabel
	X1.1.2	0,738	0.000	Valid		

	X1.1.3	0,388	0.000	Valid		
	X1.1.4	0,744	0.000	Valid		
	X1.1.5	0,791	0.000	Valid		
	X1.1.6	0,768	0.000	Valid		
	X1.1.7	0,770	0.000	Valid		
	X1.1.8	0,742	0.000	Valid		
Gaya Kepemimpinan Suportif (X1.2)	X1.2.1	0,570	0.000	Valid	0.857	Reliabel
	X1.2.2	0,647	0.000	Valid		
	X1.2.3	0,708	0.000	Valid		
	X1.2.4	0,693	0.000	Valid		
	X1.2.5	0,716	0.000	Valid		
	X1.2.6	0,736	0.000	Valid		
	X1.2.7	0,732	0.000	Valid		
	X1.2.8	0,721	0.000	Valid		
	X1.2.9	0,731	0.000	Valid		
Self Efficacy (X2)	X2.1	0,508	0.000	Valid	0.647	Reliabel
	X2.2	0,627	0.000	Valid		
	X2.3	0,628	0.000	Valid		
	X2.4	0,586	0.000	Valid		
	X2.5	0,514	0.000	Valid		
	X2.6	0,553	0.000	Valid		
	X2.7	0,695	0.000	Valid		
Kelelahan Emosional (X3)	X3.1	0,674	0.000	Valid	0.751	Reliabel
	X3.2	0,596	0.000	Valid		
	X3.3	0,685	0.000	Valid		

	X3.4	0,639	0.000	Valid		
	X3.5	0,600	0.000	Valid		
	X3.6	0,335	0.000	Valid		
	X3.7	0,514	0.000	Valid		
	X3.8	0,673	0.000	Valid		
	X3.9	0,618	0.000	Valid		
Komitmen Organisasi (Y1)	Y1.1	0,602	0.000	Valid	0.753	Reliabel
	Y1.2	0,626	0.000	Valid		
	Y1.3	0,536	0.000	Valid		
	Y1.4	0,607	0.000	Valid		
	Y1.5	0,699	0.000	Valid		
	Y1.6	0,707	0.000	Valid		
	Y1.7	0,729	0.000	Valid		
Kepuasan Kerja (Y2)	Y2.1	0,660	0.000	Valid		
	Y2.2	0,709	0.000	Valid		
	Y2.3	0,669	0.000	Valid		
	Y2.4	0,593	0.000	Valid	0.824	Reliabel
	Y2.5	0,741	0.000	Valid		
	Y2.6	0,739	0.000	Valid		
	Y2.7	0,641	0.000	Valid		
	Y2.8	0,664	0.000	Valid		
Penyimpangan Organisasi (Y3)	Y3.1	0,622	0.000	Valid	0.805	Reliabel
	Y3.2	0,654	0.000	Valid		
	Y3.3	0,563	0.000	Valid		
	Y3.4	0,709	0.000	Valid		

	Y3.5	0,713	0.000	Valid		
	Y3.6	0,228	0.000	Valid		
	Y3.7	0,695	0.000	Valid		
	Y3.8	0,666	0.000	Valid		
	Y3.9	0,639	0.000	Valid		
Kualitas Audit	Y4.1	0,714	0.000	Valid	0.856	Reliabel
(Y4)	Y4.2	0,772	0.000	Valid		
	Y4.3	0,834	0.000	Valid		
	Y4.4	0,600	0.000	Valid		
	Y4.5	0,653	0.000	Valid		
	Y4.6	0,707	0.000	Valid		
	Y4.7	0,726	0.000	Valid		
	Y4.8	0,630	0.000	Valid		
	Y4.9	0,714	0.000	Valid		

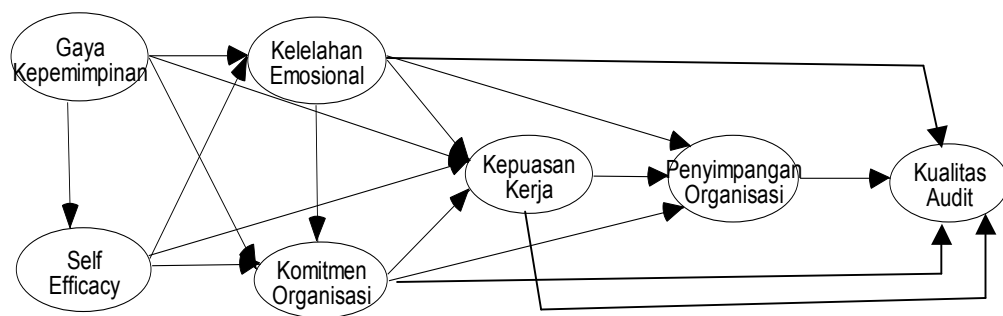
Sumber : Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa instrumen penelitian untuk semua subdimensi dan variabel bersifat valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa untuk semua variabel juga bersifat reliabel. Dengan demikian data penelitian bersifat valid dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

#### **E. Teknik Analisis Data**











No	Indeks	Syarat
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		



















## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

Bab ini akan dijelaskan analisis hasil pengukuran penelitian. Penjelasan yang dilakukan meliputi gambaran umum objek penelitian, penjelasan terhadap karakteristik responden, selanjutnya dilakukan analisis konfirmatori untuk masing-masing variabel, analisis struktural yang telah dimodelkan dan pengujian terhadap hipotesis.

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Pada umumnya Visi Inspektorat kabupaten/kota dan provinsi di Sulawesi Selatan adalah menjadi lembaga pengawasan yang profesional dan responsif untuk mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik. Untuk mewujudkan visi tersebut, dirumuskan misi sebagai berikut: 1) meningkatkan kualitas pengawasan dan pembinaan terhadap urusan, serta penyelenggaraan pemerintahan di Provinsi dan Kabupaten/Kota; 2) meningkatkan pengetahuan, kemampuan teknis dan etika pengawas, agar dapat mandiri melaksanakan tugas pengawasan urusan dan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah; 3) mendorong peningkatan kinerja SKPD dalam melaksanakan tugas pokok, dan fungsi aparat Pemerintah Daerah, serta meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku melalui pembinaan dan pengawasan; 4) mencegah secara dini terjadinya penyimpangan, penyalahgunaan wewenang, kebocoran, dan tindakan KKN melalui pembinaan dan pengawasan; 5) mendorong peran serta masyarakat terhadap pelaksanaan pengawasan pelayanan publik dan kegiatan pembangunan.

Inspektorat kabupaten/kota dan provinsi di Sulawesi Selatan dalam upaya mendukung pencapaian sasaran, dan tujuan organisasi sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan, selanjutnya menetapkan nilai-nilai berdasarkan prinsip *good governance* dan kearifan lokal, yakni: 1) transparansi; 2) inovatif; 3) profesional; 4) responsif; 5) akuntabel; 6) kreatif; dan 7) nilai-nilai lokal, seperti: *Lempu'* (jujur), *Ada'tongeng* (berkata benar), *Tamappasilengeng* (adil dan tidak membedakan), *Abbulosibatang* (komitmen), dan *Sipakatau* (saling menghargai).

Paradigma baru fungsi pengawasan membuat peran, dan fungsi auditor Inspektorat, bukan hanya sekadar mencari kelemahan dan kekurangan yang berhasil dijumpai, atau teridentifikasi, melainkan juga berperan sebagai mitra kerja Pemerintah Daerah untuk memudahkan SKPD mencapai tujuan, dan sasaran dengan efisien dan efektif. Artinya, aparat pengawasan internal juga berfungsi sebagai konsultan dengan penekanan pada fungsi pembinaan. Dengan demikian, ukuran keberhasilan pengawasan tidak bergantung pada banyaknya temuan saja, melainkan lebih pada bagaimana rekomendasi perbaikan yang disampaikan dapat ditindaklanjuti. Kebijakan pokok yang ditempuh untuk mencapai keefektifan visi, dan misi Inspektorat dalam melaksanakan fungsinya, adalah kebijakan peningkatan kinerja SKPD, kebijakan peningkatan kualitas profesionalisme aparatur pemerintahan, serta kebijakan penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintah.

Pelaksanaan tugas dan fungsi Inspektorat, dipengaruhi oleh beberapa faktor, sehingga dalam penyelenggaraan pengawasan belum efektif. Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, menjadi dasar pijakan Inspektorat dalam melaksanakan pengawasan atas penyelenggaraan

pemerintahan daerah. Tujuannya untuk menjamin, agar pemerintahan daerah berjalan secara efisien, dan efektif sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan, antara lain dengan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah kabupaten/kota.

Teknis operasional penyelenggaraan pengawasan Inspektorat kabupaten/kota dan provinsi di Sulawesi Selatan, selanjutnya diatur berdasarkan Peraturan Daerah kabupaten/kota dan provinsi di Sulawesi Selatan disusun dengan merujuk pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota. Di dalam Peraturan Daerah tersebut, ditetapkan bahwa Inspektorat Provinsi dan kabupaten/kota berkewajiban mengawal pemerintah dalam bentuk pembinaan, dan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah, dengan tugas pokok menyelenggarakan urusan di bidang pengawasan, berdasarkan asas desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan, serta membantu gubernur, bupati/walikota di Sulawesi Selatan untuk melaksanakan pengawasan umum terhadap pemerintahan umum dan agraria, keuangan, perlengkapan, peralatan dan kekayaan daerah, perekonomian dan pembangunan, serta aparatur, kesatuan bangsa dan perlindungan masyarakat dalam rangka penyelenggaraan tugas dekonsentrasi, tugas pembantuan dan otonomi daerah, serta pengawasan terhadap penyelenggaraan tugas pembantuan, melaksanakan pembinaan dalam rangka pemberdayaan pengawasan daerah otonom, serta tugas lain yang ditugaskan oleh gubernur, bupati/walikota.

Hakekat Lembaga Pengawasan Internal Pemerintahan Daerah, diarahkan untuk membantu Pemerintah Daerah dalam mendorong penguatan otonomi daerah, dan untuk mendukung pemerintahan yang baik, serta menjadi pilar yang mampu secara dini mencegah berbagai kesalahan, tindakan penyimpangan, penyalahgunaan wewenang dan tindakan KKN. Inspektorat dalam menyelenggarakan tugas pokok tersebut di atas, mempunyai fungsi menyusun perencanaan program pengawasan, melakukan perumusan kebijakan dan fasilitas pengawasan; melaksanakan pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan; serta penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh gubernur, bupati/walikota sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

## **B. Gambaran Umum Responden Penelitian**

Auditor inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan diprediksikan sekitar 620 auditor. Setiap kabupaten/kota mendapat/diberi kuisisioner sesuai jumlah auditor yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, dengan demikian ada 620 kuisisioner yang dikirim/diisi oleh auditor dari 25 kabupaten/kota di Sulawesi Selatan. Kuisisioner yang dikembalikan sebanyak 357, dengan demikian tingkat pengembalian yang diperoleh adalah 57,6 % dari jumlah tersebut, 125 kuisisioner diantaranya tidak dapat digunakan karena tidak lengkap, sehingga analisis ini menggunakan 232 kuisisioner yang memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut. Adapun gambaran mengenai responden penelitian ini adalah sebagai berikut :

Penelitian ini menjelaskan karakteristik auditor yang menjadi responden di beberapa inspektorat di Kabupaten/kota se Sulawesi Selatan yang didapat melalui kuisisioner. Karakteristik yang dimaksud merupakan identitas auditor yang



terdiri dari; 1) usia auditor , 2) jenis kelamin, 3) tingkat pendidikan dan 4) pengalaman kerja.

#### a. Karakteristik Auditor Berdasarkan Usia

Secara singkat karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 5.1 sebagai berikut:

**Tabel 5.1.** Jumlah Auditor Berdasarkan Usia

No	Umur (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase
1.	15 – 25	6	2,59
2.	26 – 35	118	50,86
3.	36 – 45	54	23,28
4.	46 – 55	50	21,55
5.	> 55	4	1,72
Jumlah		232	100,00

Sumber: Data Primer diolah, (2013)

Pada tabel 5.1 dijelaskan bahwa auditor dengan usia 15 sampai 25 tahun berjumlah 6 orang (2,59%), auditor dengan usia 26 sampai 35 tahun berjumlah 118 orang (50,86%), auditor dengan usia 36 sampai 45 tahun berjumlah 54

orang (23,28%), auditor dengan usia 46 – 55 tahun berjumlah 50 orang (21,55%) dan auditor yang usianya lebih dari 55 tahun berjumlah 4 orang (1,72%).

Hal ini menunjukkan bahwa responden atau auditor dengan usia paling banyak berkisar antara 26 sampai 35 tahun. Pada usia ini merupakan usia produktif sebagai auditor sehingga jam kerja dalam melaksanakan audit harus diberi peluang lebih banyak agar pengalaman dan permasalahan dalam melaksanakan pekerjaan sebagai auditor semakin baik.

#### **b. Karakteristik Auditor Berdasarkan Jenis Kelamin**

Secara singkat karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 5.2 sebagai berikut:

Tabel 5.2. Komposisi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

<b>No</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase</b>
1.	Laki-laki	143	61,6
2.	Perempuan	89	38,4
Jumlah		232	100,0

Sumber: Data Primer diolah, (2013)

Tabel 5.2 di atas menjelaskan bahwa auditor berjenis kelamin laki-laki berjumlah 143 orang (61,6%), dan perempuan berjumlah 89 orang (38,4%). Hal ini menunjukkan bahwa auditor didominasi oleh laki-laki, kondisi tersebut dapat menjadi pertimbangan bahwa jika terbuka penambahan auditor baru sebaiknya lebih memprioritaskan dan mengutamakan dari jenis kelamin perempuan dengan ketentuan bahwa harus memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan.

### c. Karakteristik Auditor Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Secara singkat karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 5.3 sebagai berikut:

**Tabel 5.3.** Jumlah Auditor Berdasarkan Pada Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase
1.	Akademi /Diploma	9	3,8
2.	Strata 1 (S1)	198	85,3
3.	Strata 2 (S2)	24	10,3
4.	Strata 3 (S3)	1	0,4
Jumlah		232	100,0

Sumber: Data Primer diolah, (2013)

Tabel 5.3 di atas menjelaskan bahwa auditor yang berpendidikan akademi/diploma berjumlah 9 orang (3,8%). Selanjutnya pendidikan auditor yang paling banyak adalah strata 1 (S1) berjumlah 198 orang (85,3%). Auditor yang pendidikannya strata 2 (S2) berjumlah 24 orang (10,3%) dan auditor yang memiliki pendidikan strata 3 (S3) sebanyak 1 orang (0,4%). Hal ini mengindikasikan tingkat kesadaran dan kemampuan auditor yang berpendidikan S1 lebih dominan (85,3%) dapat melaksanakan pengawasan dan pemeriksaan yang profesional dan responsif untuk mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik.

Berdasarkan tabel tersebut tingkat Pendidikan S1 dan D3 harus mendapat porsi pendidikan dan pelatihan yang tinggi berkaitan dengan audit sehingga

dapat menambah kapasitas kemampuan dalam melaksanakan tugas sebagai seorang auditor.

#### d. Karakteristik Auditor Berdasarkan Pengalaman Kerja

Secara singkat karakteristik responden berdasarkan pengalaman kerja dapat dilihat pada tabel 5.4 sebagai berikut:

**Tabel 5.4.** Jumlah Auditor Berdasarkan Pada Pengalaman Kerja

No	Pengalaman Kerja (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase
1.	0 – 10	182	78,4
2.	11 – 20	39	16,8
3.	21 – 30	13	5,6
4.	> 30	3	1,3
Jumlah		232	100,0

Sumber: Data Primer diolah, (2013)

Tabel 5.4 di atas menjelaskan bahwa auditor yang memiliki pengalaman kerja antara 0 – 10 tahun berjumlah 182 orang (78,4%), auditor yang memiliki pengalaman kerja antara 11 – 20 tahun berjumlah 39 orang (16,8%). Selanjutnya pengalaman kerja auditor antara 21 – 30 tahun berjumlah 13 orang (5,6%). Auditor yang memiliki pengalaman kerja berjumlah 3 orang (1,3%).

Tabel 5.4 tersebut menunjukkan bahwa masih cukup rendah pengalaman kerja yang dimiliki oleh auditor inspektorat karena auditor yang memiliki pengalaman kerja antara 0 – 10 tahun masih cukup tinggi jika dibandingkan dengan auditor yang mempunyai pengalaman kerja di atas 10 tahun. Masih

rendahnya pengalaman yang dimiliki oleh auditor terkait dengan usia produktif auditor inspektorat yang berkisar antara 26 – 35 tahun cukup tinggi (50,86%) yang tercatat pada tabel 5.1. Hal ini menunjukkan bahwa dengan pengalaman kerja yang masih relatif minim dan usia produktif yang cukup tinggi maka auditor dalam kategori tersebut harus mendapat prioritas pendidikan dan pelatihan yang rutin serta penugasan audit yang cukup tinggi.

### C. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan.

Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada interpretasi skor yang digunakan oleh Stemple, Jr, 2004 dalam Arikunto (2002 : 29) sebagaimana digambarkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.5** Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1	1 - 1,8	Jelek/tidak penting
2	1,8 - 2,6	Kurang
3	2,6 – 3,4	Cukup
4	3,4 – 4,2	Bagus/penting
5	4,2 – 5,0	Sangat bagus/Sangat penting

Sumber: Modifikasi dari Stemple, Jr (2004)

Uraian dari analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

### **1. Gaya Kepemimpinan (X1).**

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi auditor terhadap ketua timnya dan bukan persepsi pemimpin itu sendiri. Variabel ini diukur dengan instrument gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi pada pencapaian (*achievement*). Dalam penelitian ini variabel yang diukur dibatasi pada instrument gaya kepemimpinan direktif dan gaya kepemimpinan suportif. Indikator yang digunakan untuk dua dimensi variabel di atas menggunakan 17 item pertanyaan. Untuk gaya kepemimpinan direktif (X1.1) diukur dengan item-item pertanyaan: memahami apa yang diharapkan ketua tim (X1.1.1), memutuskan apa tugas yang harus dikerjakan (X1.1.2), memberikan informasi yang diperlukan (X1.1.3), memastikan peranannya (X1.1.4), memberikan saran (X1.1.5), menjadwalkan pekerjaan (X1.1.6), mempertahankan standar kinerja (X1.1.7) dan mematuhi regulasi dan aturan standar (X1.1.8). sementara untuk gaya kepemimpinan suportif (X1.2) diukur dengan item –item pertanyaan: ramah dan bisa didekati (X1.2.1), memperlakukan anggota setara dengan dirinya (X1.2.2), memberikan perhatian (X1.2.3), membuat anggota tim senang (X1,2,4), menjelaskan cara penyelesaian tugas (X1.2.5), menunjukkan perhatian dan kepedulian (X1.2.6), melakukan perubahan (X1.2.7), mengatasi masalah (X1.2.8) dan membantu dalam mengerjakan tugas (X1.2.9).

Persepsi responden tentang gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 5.6. berikut:

**Tabel 5.6. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan**

Indikator	Mean	Mean Variabel
<b>Gaya Kepemimpinan Direktif</b>		
X1.1.1	4,10	<b>4,02</b>
X1.1.2	4,06	
X1.1.3	3,36	
X1.1.4	4,01	
X1.1.5	4,24	
X1.1.6	4,08	
X1.1.7	4,07	
X1.1.8	4,27	

<b>Gaya Kepemimpinan Suportif</b>		
X1.2.1	3,78	<b>3,93</b>
X1.2.2	3,63	
X1.2.3	4,21	
X1.2.4	3,74	
X1.2.5	4,10	
X1.2.6	3,89	
X1.2.7	3,82	
X1.2.8	4,19	
X1.2.9	4,03	
<b>Mean Variabel Gaya Kepemimpinan</b>		<b>3,98</b>

Sumber: Data primer diolah (2013).




























IV

IV





$\lambda$

$\lambda$

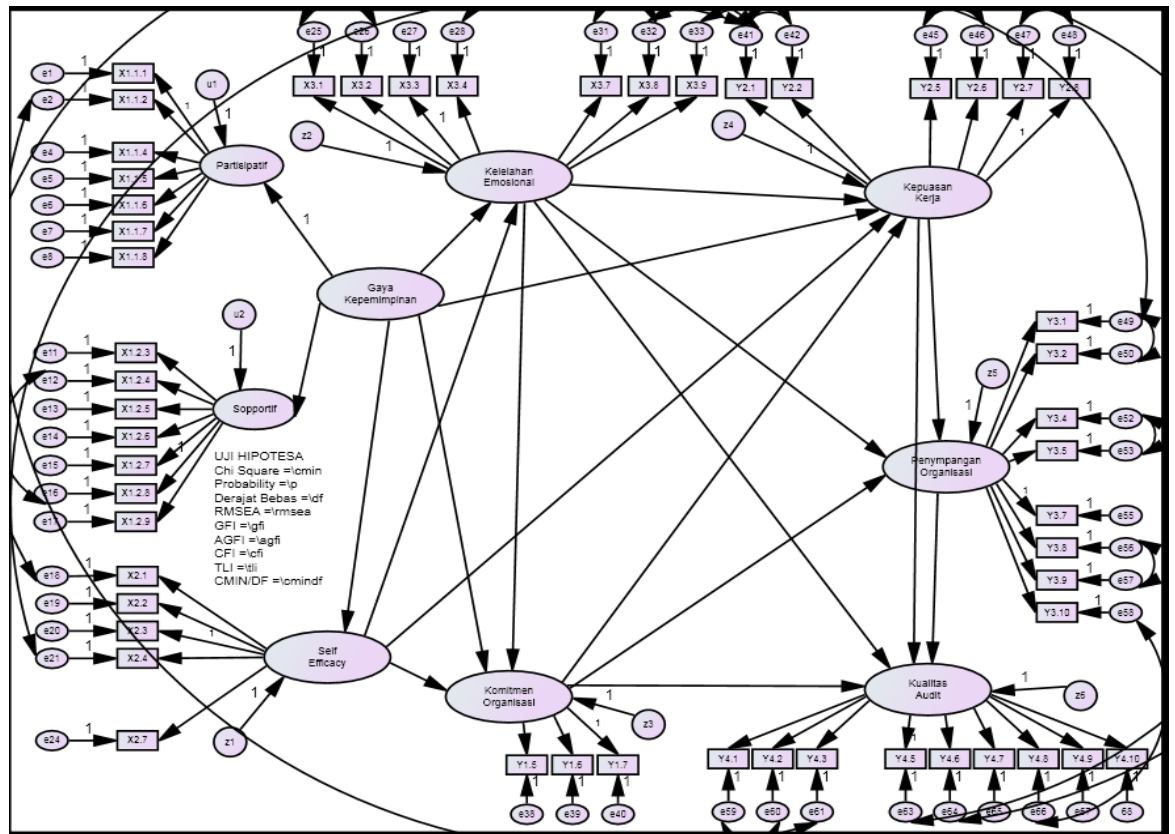
$\lambda$  $\lambda$

$\lambda$

$\lambda$

$\lambda$  $\lambda$



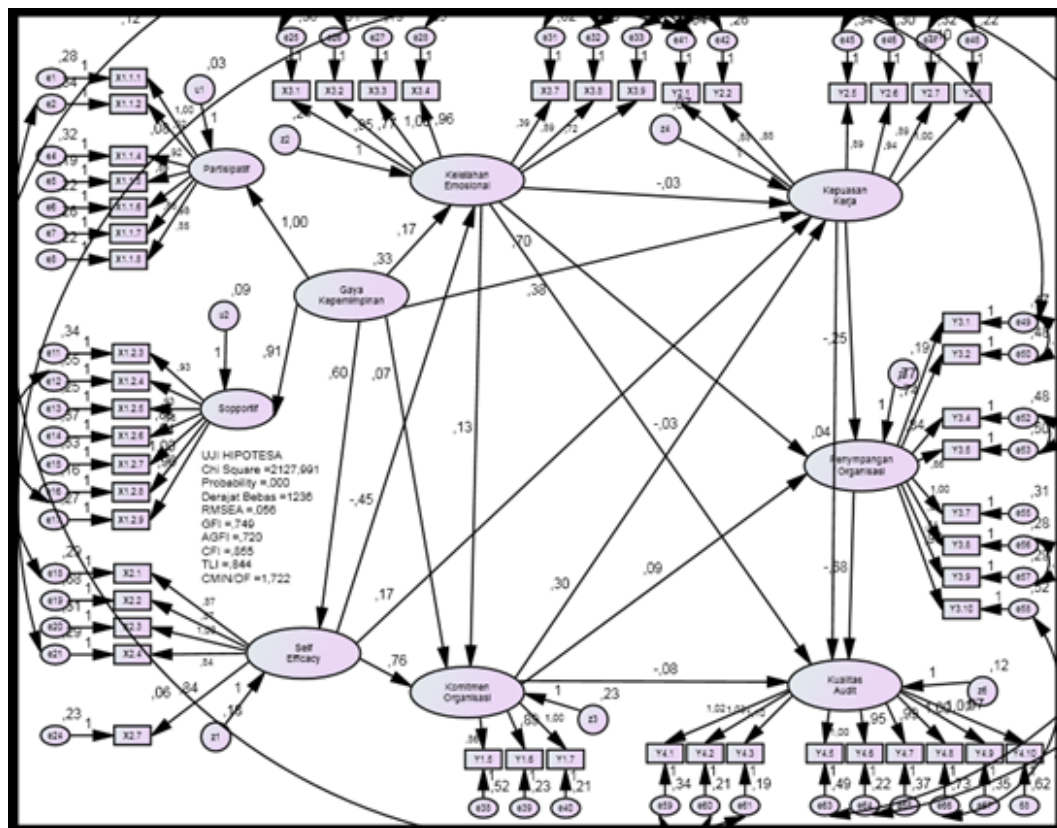


Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
	≠		



	$\infty$		
	$\infty$		
	$\infty$		
	$\infty$		
	$\infty$		
	$\infty$		

 $\lambda$



Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
-----------------------	---------------	--------------	------------

	W		
	W		
	W		
	W		
	W		
	W		
	W		
	W		



Independen	Depend	Intervening	dize		
H8					































































## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

Bab ini akan dijelaskan analisis hasil pengukuran penelitian. Penjelasan yang dilakukan meliputi gambaran umum objek penelitian, penjelasan terhadap karakteristik responden, selanjutnya dilakukan analisis konfirmatori untuk masing-masing variabel, analisis struktural yang telah dimodelkan dan pengujian terhadap hipotesis.

#### **F. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Pada umumnya Visi Inspektorat kabupaten/kota dan provinsi di Sulawesi Selatan adalah menjadi lembaga pengawasan yang profesional dan responsif untuk mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik. Untuk mewujudkan visi tersebut, dirumuskan misi sebagai berikut: 1) meningkatkan kualitas pengawasan dan pembinaan terhadap urusan, serta penyelenggaraan pemerintahan di Provinsi dan Kabupaten/Kota; 2) meningkatkan pengetahuan, kemampuan teknis dan etika pengawas, agar dapat mandiri melaksanakan tugas pengawasan urusan dan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah; 3) mendorong peningkatan kinerja SKPD dalam melaksanakan tugas pokok, dan fungsi aparat Pemerintah Daerah, serta meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku melalui pembinaan dan pengawasan; 4) mencegah secara dini terjadinya penyimpangan, penyalahgunaan wewenang, kebocoran, dan tindakan KKN melalui pembinaan dan pengawasan; 5) mendorong peran serta masyarakat terhadap pelaksanaan pengawasan pelayanan publik dan kegiatan pembangunan.

Inspektorat kabupaten/kota dan provinsi di Sulawesi Selatan dalam upaya mendukung pencapaian sasaran, dan tujuan organisasi sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan, selanjutnya menetapkan nilai-nilai berdasarkan prinsip *good governance* dan kearifan lokal, yakni: 1) transparansi; 2) inovatif; 3) profesional; 4) responsif; 5) akuntabel; 6) kreatif; dan 7) nilai-nilai lokal, seperti: *Lempu'* (jujur), *Ada'tongeng* (berkata benar), *Tamappasilengeng* (adil dan tidak membedakan), *Abbulosibatang* (komitmen), dan *Sipakatau* (saling menghargai).

Paradigma baru fungsi pengawasan membuat peran, dan fungsi auditor Inspektorat, bukan hanya sekadar mencari kelemahan dan kekurangan yang berhasil dijumpai, atau teridentifikasi, melainkan juga berperan sebagai mitra kerja Pemerintah Daerah untuk memudahkan SKPD mencapai tujuan, dan sasaran dengan efisien dan efektif. Artinya, aparat pengawasan internal juga berfungsi sebagai konsultan dengan penekanan pada fungsi pembinaan. Dengan demikian, ukuran keberhasilan pengawasan tidak bergantung pada banyaknya temuan saja, melainkan lebih pada bagaimana rekomendasi perbaikan yang disampaikan dapat ditindaklanjuti. Kebijakan pokok yang ditempuh untuk mencapai keefektifan visi, dan misi Inspektorat dalam melaksanakan fungsinya, adalah kebijakan peningkatan kinerja SKPD, kebijakan peningkatan kualitas profesionalisme aparatur pemerintahan, serta kebijakan penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintah.

Pelaksanaan tugas dan fungsi Inspektorat, dipengaruhi oleh beberapa faktor, sehingga dalam penyelenggaraan pengawasan belum efektif. Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, menjadi dasar pijakan Inspektorat dalam melaksanakan pengawasan atas penyelenggaraan

pemerintahan daerah. Tujuannya untuk menjamin, agar pemerintahan daerah berjalan secara efisien, dan efektif sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan, antara lain dengan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah kabupaten/kota.

Teknis operasional penyelenggaraan pengawasan Inspektorat kabupaten/kota dan provinsi di Sulawesi Selatan, selanjutnya diatur berdasarkan Peraturan Daerah kabupaten/kota dan provinsi di Sulawesi Selatan disusun dengan merujuk pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota. Di dalam Peraturan Daerah tersebut, ditetapkan bahwa Inspektorat Provinsi dan kabupaten/kota berkewajiban mengawal pemerintah dalam bentuk pembinaan, dan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah, dengan tugas pokok menyelenggarakan urusan di bidang pengawasan, berdasarkan asas desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan, serta membantu gubernur, bupati/walikota di Sulawesi Selatan untuk melaksanakan pengawasan umum terhadap pemerintahan umum dan agraria, keuangan, perlengkapan, peralatan dan kekayaan daerah, perekonomian dan pembangunan, serta aparat, kesatuan bangsa dan perlindungan masyarakat dalam rangka penyelenggaraan tugas dekonsentrasi, tugas pembantuan dan otonomi daerah, serta pengawasan terhadap penyelenggaraan tugas pembantuan, melaksanakan pembinaan dalam rangka pemberdayaan pengawasan daerah otonom, serta tugas lain yang ditugaskan oleh gubernur, bupati/walikota.

Hakekat Lembaga Pengawasan Internal Pemerintahan Daerah, diarahkan untuk membantu Pemerintah Daerah dalam mendorong penguatan otonomi daerah, dan untuk mendukung pemerintahan yang baik, serta menjadi pilar yang mampu secara dini mencegah berbagai kesalahan, tindakan penyimpangan, penyalahgunaan wewenang dan tindakan KKN. Inspektorat dalam menyelenggarakan tugas pokok tersebut di atas, mempunyai fungsi menyusun perencanaan program pengawasan, melakukan perumusan kebijakan dan fasilitas pengawasan; melaksanakan pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan; serta penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh gubernur, bupati/walikota sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

### **G. Gambaran Umum Responden Penelitian**

Auditor inspektorat kabupaten/kota di Sulawesi Selatan diprediksikan sekitar 620 auditor. Setiap kabupaten/kota mendapat/diberi kuisisioner sesuai jumlah auditor yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, dengan demikian ada 620 kuisisioner yang dikirim/diisi oleh auditor dari 25 kabupaten/kota di Sulawesi Selatan. Kuisisioner yang dikembalikan sebanyak 357, dengan demikian tingkat pengembalian yang diperoleh adalah 57,6 % dari jumlah tersebut, 125 kuisisioner diantaranya tidak dapat digunakan karena tidak lengkap, sehingga analisis ini menggunakan 232 kuisisioner yang memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut. Adapun gambaran mengenai responden penelitian ini adalah sebagai berikut :

Penelitian ini menjelaskan karakteristik auditor yang menjadi responden di beberapa inspektorat di Kabupaten/kota se Sulawesi Selatan yang didapat melalui kuisisioner. Karakteristik yang dimaksud merupakan identitas auditor yang

terdiri dari; 1) usia auditor , 2) jenis kelamin, 3) tingkat pendidikan dan 4) pengalaman kerja.

#### e. Karakteristik Auditor Berdasarkan Usia

Secara singkat karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 5.1 sebagai berikut:

**Tabel 5.1.** Jumlah Auditor Berdasarkan Usia

No	Umur (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase
1.	15 – 25	6	2,59
2.	26 – 35	118	50,86
3.	36 – 45	54	23,28
4.	46 – 55	50	21,55
5.	> 55	4	1,72
Jumlah		232	100,00

Sumber: Data Primer diolah, (2013)

Pada tabel 5.1 dijelaskan bahwa auditor dengan usia 15 sampai 25 tahun berjumlah 6 orang (2,59%), auditor dengan usia 26 sampai 35 tahun berjumlah 118 orang (50,86%), auditor dengan usia 36 sampai 45 tahun berjumlah 54

orang (23,28%), auditor dengan usia 46 – 55 tahun berjumlah 50 orang (21,55%) dan auditor yang usianya lebih dari 55 tahun berjumlah 4 orang (1,72%).

Hal ini menunjukkan bahwa responden atau auditor dengan usia paling banyak berkisar antara 26 sampai 35 tahun. Pada usia ini merupakan usia produktif sebagai auditor sehingga jam kerja dalam melaksanakan audit harus diberi peluang lebih banyak agar pengalaman dan permasalahan dalam melaksanakan pekerjaan sebagai auditor semakin baik.

#### f. Karakteristik Auditor Berdasarkan Jenis Kelamin

Secara singkat karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 5.2 sebagai berikut:

Tabel 5.2. Komposisi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase
1.	Laki-laki	143	61,6
2.	Perempuan	89	38,4
Jumlah		232	100,0

Sumber: Data Primer diolah, (2013)

Tabel 5.2 di atas menjelaskan bahwa auditor berjenis kelamin laki-laki berjumlah 143 orang (61,6%), dan perempuan berjumlah 89 orang (38,4%). Hal ini menunjukkan bahwa auditor didominasi oleh laki-laki, kondisi tersebut dapat menjadi pertimbangan bahwa jika terbuka penambahan auditor baru sebaiknya lebih memprioritaskan dan mengutamakan dari jenis kelamin perempuan dengan ketentuan bahwa harus memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan.

### g. Karakteristik Auditor Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Secara singkat karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 5.3 sebagai berikut:

**Tabel 5.3.** Jumlah Auditor Berdasarkan Pada Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase
1.	Akademi /Diploma	9	3,8
2.	Strata 1 (S1)	198	85,3
3.	Strata 2 (S2)	24	10,3
4.	Strata 3 (S3)	1	0,4
Jumlah		232	100,0

Sumber: Data Primer diolah, (2013)

Tabel 5.3 di atas menjelaskan bahwa auditor yang berpendidikan akademi/diploma berjumlah 9 orang (3,8%). Selanjutnya pendidikan auditor yang paling banyak adalah strata 1 (S1) berjumlah 198 orang (85,3%). Auditor yang pendidikannya strata 2 (S2) berjumlah 24 orang (10,3%) dan auditor yang memiliki pendidikan strata 3 (S3) sebanyak 1 orang (0,4%). Hal ini mengindikasikan tingkat kesadaran dan kemampuan auditor yang berpendidikan S1 lebih dominan (85,3%) dapat melaksanakan pengawasan dan pemeriksaan yang profesional dan responsif untuk mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik.

Berdasarkan tabel tersebut tingkat Pendidikan S1 dan D3 harus mendapat porsi pendidikan dan pelatihan yang tinggi berkaitan dengan audit sehingga

dapat menambah kapasitas kemampuan dalam melaksanakan tugas sebagai seorang auditor.

#### **h. Karakteristik Auditor Berdasarkan Pengalaman Kerja**

Secara singkat karakteristik responden berdasarkan pengalaman kerja dapat dilihat pada tabel 5.4 sebagai berikut:

**Tabel 5.4.** Jumlah Auditor Berdasarkan Pada Pengalaman Kerja

<b>No</b>	<b>Pengalaman Kerja (Tahun)</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase</b>
1.	0 – 10	182	78,4
2.	11 – 20	39	16,8
3.	21 – 30	13	5,6
4.	> 30	3	1,3
Jumlah		232	100,0

Sumber: Data Primer diolah, (2013)

Tabel 5.4 di atas menjelaskan bahwa auditor yang memiliki pengalaman kerja antara 0 – 10 tahun berjumlah 182 orang (78,4%), auditor yang memiliki pengalaman kerja antara 11 – 20 tahun berjumlah 39 orang (16,8%). Selanjutnya pengalaman kerja auditor antara 21 – 30 tahun berjumlah 13 orang (5,6%). Auditor yang memiliki pengalaman kerja berjumlah 3 orang (1,3%).

Tabel 5.4 tersebut menunjukkan bahwa masih cukup rendah pengalaman kerja yang dimiliki oleh auditor inspektorat karena auditor yang memiliki pengalaman kerja antara 0 – 10 tahun masih cukup tinggi jika dibandingkan dengan auditor yang mempunyai pengalaman kerja di atas 10 tahun. Masih



rendahnya pengalaman yang dimiliki oleh auditor terkait dengan usia produktif auditor inspektorat yang berkisar antara 26 – 35 tahun cukup tinggi (50,86%) yang tercatat pada tabel 5.1. Hal ini menunjukkan bahwa dengan pengalaman kerja yang masih relatif minim dan usia produktif yang cukup tinggi maka auditor dalam kategori tersebut harus mendapat prioritas pendidikan dan pelatihan yang rutin serta penugasan audit yang cukup tinggi.

#### H. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan.

Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada interpretasi skor yang digunakan oleh Stemple, Jr, 2004 dalam Arikunto (2002 : 29) sebagaimana digambarkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.5** Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1	1 - 1,8	Jelek/tidak penting
2	1,8 - 2,6	Kurang
3	2,6 – 3,4	Cukup
4	3,4 – 4,2	Bagus/penting
5	4,2 – 5,0	Sangat bagus/Sangat penting

Sumber: Modifikasi dari Stemple, Jr (2004)

Uraian dari analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

#### **8. Gaya Kepemimpinan (X1).**

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi auditor terhadap ketua timnya dan bukan persepsi pemimpin itu sendiri. Variabel ini diukur dengan instrument gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi pada pencapaian (*achievement*). Dalam penelitian ini variabel yang diukur dibatasi pada instrument gaya kepemimpinan direktif dan gaya kepemimpinan suportif. Indikator yang digunakan untuk dua dimensi variabel di atas menggunakan 17 item pertanyaan. Untuk gaya kepemimpinan direktif (X1.1) diukur dengan item-item pertanyaan: memahami apa yang diharapkan ketua tim (X1.1.1), memutuskan apa tugas yang harus dikerjakan (X1.1.2), memberikan informasi yang diperlukan (X1.1.3), memastikan peranannya (X1.1.4), memberikan saran (X1.1.5), menjadwalkan pekerjaan (X1.1.6), mempertahankan standar kinerja (X1.1.7) dan mematuhi regulasi dan aturan standar (X1.1.8). sementara untuk gaya kepemimpinan suportif (X1.2) diukur dengan item –item pertanyaan: ramah dan bisa didekati (X1.2.1), memperlakukan anggota setara dengan dirinya (X1.2.2), memberikan perhatian (X1.2.3), membuat anggota tim senang (X1,2,4), menjelaskan cara penyelesaian tugas (X1.2.5), menunjukkan perhatian dan kepedulian (X1.2.6), melakukan perubahan (X1.2.7), mengatasi masalah (X1.2.8) dan membantu dalam mengerjakan tugas (X1.2.9).

Persepsi responden tentang gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 5.6. berikut:

**Tabel 5.6. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan**

Indikator	Mean	Mean Variabel
<b>Gaya Kepemimpinan Direktif</b>		
X1.1.1	4,10	<b>4,02</b>
X1.1.2	4,06	
X1.1.3	3,36	
X1.1.4	4,01	
X1.1.5	4,24	
X1.1.6	4,08	
X1.1.7	4,07	
X1.1.8	4,27	

<b>Gaya Kepemimpinan Suportif</b>		
X1.2.1	3,78	<b>3,93</b>
X1.2.2	3,63	
X1.2.3	4,21	
X1.2.4	3,74	
X1.2.5	4,10	
X1.2.6	3,89	
X1.2.7	3,82	
X1.2.8	4,19	
X1.2.9	4,03	
<b>Mean Variabel Gaya Kepemimpinan</b>		<b>3,98</b>

Sumber: Data primer diolah (2013).

Tabel 5.6, dapat diketahui bahwa persepsi auditor terhadap variabel gaya kepemimpinan untuk dimensi gaya kepemimpinan direktif dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar

4,02. Ini berarti bahwa auditor merasakan keterlibatan ketua tim dalam memberi penugasan, pemahaman dalam penugasan, memutuskan tugas yang harus dikerjakan, memberikan informasi yang diperlukan oleh anggota tim, dan pada saat melaksanakan pekerjaan serta memberi saran-saran dalam menyelesaikan tugas audit. Selain itu ketua tim juga menjadwalkan pekerjaan anggota tim, mempertahankan standar kinerja yang pasti dan ketua tim meminta anggota tim untuk mematuhi regulasi dan aturan-aturan standar yang berlaku.

Selanjutnya, persepsi auditor terhadap variabel gaya kepemimpinan untuk dimensi gaya kepemimpinan suportif dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,93. Ini berarti bahwa auditor merasa ketua tim adalah orang yang ramah dan mudah dimengerti, memperlakukan semua anggotanya setara dengan dirinya, memberikan perhatian untuk kemajuan pekerjaan anggota tim, juga menjelaskan cara menyelesaikan tugas audit yang harus dilakukan oleh anggota tim. Selain itu ketua tim juga melakukan hal-hal kecil yang membuat tim audit senang menjadi anggota tim audit, ketua tim menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota tim, dan ketua tim membantu membuat tugasnya agar mudah dikerjakan.

Rata-rata secara keseluruhan dari dua dimensi (gaya kepemimpinan direktif dan suportif) pengukuran gaya kepemimpinan adalah 3,98. Hal ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan di inspektorat yang diukur dengan dimensi tersebut dan dengan masing-masing indikator di atas menunjukkan gaya kepemimpinan yang dapat mengarahkan dan memberi support/dukungan kepada auditor dalam menjalankan tugasnya.

## 9. *Self Efficacy* (X2)

*Self efficacy* merupakan kepercayaan terhadap kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas. Orang yang percaya diri dengan kemampuannya cenderung untuk berhasil, sedangkan orang yang selalu merasa gagal cenderung untuk gagal. *Self efficacy* berhubungan dengan kepuasan kerja karena jika seseorang memiliki *self efficacy* yang tinggi maka cenderung untuk berhasil dalam tugasnya sehingga meningkatkan kepuasan atas apa yang dikerjakannya.

Keyakinan seseorang untuk menjalankan tugas pada tingkat tertentu yang memengaruhi aktifitas pribadi terhadap pencapaian tugas. Variable *self efficacy* diukur dengan instrument yang terdiri atas 7 butir pertanyaan, indikator variabel yaitu perasaan mampu menyelesaikan pekerjaan audit yang ditugaskan (X2.1), memiliki keterampilan audit (X2.2), menyukai pekerjaan audit (X2.3), menjalankan tugas audit dengan baik (X2.4), dapat menyelesaikan tugas audit jika ada teman yang membantu memulainya (X2.5), dapat menyelesaikan pekerjaan audit jika ada fasilitas lengkap (X2.6) dan dapat mengelola hal-hal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas audit (X2.7).

Persepsi responden tentang *self efficacy* dapat dilihat pada Tabel 5.7. berikut:

**Tabel 5.7. Tabel Frekuensi/Persentase**

### **Indikator Variabel *Self Efficacy***

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Mean Variabel</b>
<b><i>Self Efficacy</i></b>		

X2.1	3,98	<b>4,22</b>
X2.2.	3,34	
X2.3	3,76	
X2.4	3,85	
X2.5	2,88	
X2.6	3,51	
X2.7	4,00	

Sumber: Data primer diolah (2013).

Tabel 5.7, dapat diketahui bahwa dari 232 orang auditor yang diteliti secara umum persepsi auditor terhadap variabel *self efficacy* dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,22. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah auditor dapat memanager hal-hal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas audit (X2.7), kemudian dilanjutkan dengan indikator auditor mampu menyelesaikan setiap pekerjaan audit yang ditugaskan oleh ketua tim (X2.1), dengan skor rata-rata 3,98; auditor yakin akan menjalankan tugas audit dengan baik (X2.4), dengan skor rata-rata 3,85; selanjutnya indikator auditor menyukai pekerjaan menantang (X2.3), dengan skor rata-rata 3,76; indikator auditor dapat menyelesaikan tugas dengan baik jika ada fasilitas yang lengkap untuk membantu (X2.5), dengan skor rata-rata 3,51; indikator auditor memiliki keterampilan audit yang sama atau melebihi teman-temannya (X2.6), dengan skor rata-rata 3,34; dan indikator terakhir auditor dapat menyelesaikan tugas audit dengan baik jika ada fasilitas yang lengkap untuk memabantu (X2.5), dengan skor rata-rata 2,88. Hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor sudah baik dengan keyakinan diri yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan audit baik itu pekerjaan yang menantang maupun pekerjaan yang memerlukan bantuan fasilitas dan bantuan teman.

#### 10. Kelelahan Emosional (X3)

Kelelahan emosional adalah perasaan dimana seseorang tertekan dan kelelahan karena suatu pekerjaan. Hal ini sering muncul ketika karyawan menyediakan pelayanan kepada klien/konsumen. Kelelahan emosional merupakan respons individual yang unik terhadap stress yang dialami di luar kelaziman pada hubungan inter personal karena dorongan emosional yang kuat, timbulnya perasaan seakan-akan tak ada orang yang membantunya, depresi, perasaan terbelenggu dan putus asa.

Dalam penelitian ini, kelelahan emosional merupakan “perasaan dimana seseorang tertekan dan kelelahan karena suatu pekerjaan. Variabel kelelahan emosional diukur menggunakan pengukuran *conservation resources theory* (COR). Variabel ini diukur dengan instrumen yang terdiri dari 9 item pertanyaan, indikator variabelnya yaitu kelelahan dalam pekerjaan (X3.1), kelelahan menghadapi pekerjaan hari ini (X3.2), sangat lelah dengan pekerjaan audit (X3.3), tertekan dengan pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawabnya (X3.4), termanfaatkan diakhir pekerjaan (X3.5), mengerahkan seluruh kemampuan dan tenaga dalam bekerja (X3.6), bekerja terlalu berlebihan (X3.7), tegang bekerja dengan orang lain (X3.8) dan stress berlebihan bekerja dengan orang lain (X3.9).

Persepsi responden tentang kelelahan emosional dapat dilihat pada Tabel 5.8 berikut:

**Tabel 5.8. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Kelelahan Emosional**

Indikator	Mean	Mean Variabel
<b>Kelelahan Emosional</b>		
X3.1	2,41	<b>2,63</b>
X3.2.	2,36	
X3.3	2,40	
X3.4	2,50	
X3.5	2,61	
X3.6	3,86	
X3.7	2,54	
X3.8	2,53	
X3.9	2,51	

Sumber: Data primer diolah (2013).

Berdasarkan Tabel 5.8 dapat diketahui bahwa dari 232 orang auditor yang diteliti secara umum persepsi auditor terhadap variabel kelelahan emosional dapat diartikan bahwa responden memberi nilai cukup, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 2,63. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah auditor mengerahkan seluruh kemampuan dan tenaga untuk menyelesaikan pekerjaan audit (X3.6), dengan skor rata-rata 3,86; kemudian disusul oleh indikator auditor merasa termanfaatkan di akhir pekerjaan (X3.5), dengan skor rata-rata 2,61; selanjutnya indikator auditor merasa bekerja terlalu berlebihan (X3.7), dengan skor rata-rata 2,54; indikator bekerja dengan klien sangat menegangkan auditor (X3.8), dengan skor rata-rata 2,53; indikator bekerja dengan klien secara langsung membuat auditor stress (X3.9), dengan skor rata-rata 2,51 selanjutnya indikator auditor merasa tertekan dengan pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawabnya (X3.4), dengan skor rata-rata 2,50, indikator auditor merasa lelah dengan pekerjaan sebagai auditor (X3.1), dengan skor rata-rata 2,41 kemudian indikator auditor merasa lelah dengan pekerjaan audit yang merupakan tanggungjawabnya (X3.3), dengan skor rata-rata 2,40; dan indikator terakhir auditor merasa kelelahan ketika bangun pagi hari untuk menghadapi pekerjaan audit pada hari itu (X3.2), dengan skor rata-rata 2,36. Hal ini menunjukkan bahwa auditor merasa pekerjaan sebagai auditor cukup membuat kelelahan secara emosional.

#### **11. Komitmen Organisasi (Y1)**

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Variabel komitmen



organisasi dalam penelitian ini menggunakan indikator yang diukur dengan menggunakan 7 item pernyataan, indikator variabelnya yaitu bekerja lebih keras (Y1.1), bangga menjadi bagian dari organisasi (Y1.2), menerima tugas apa saja agar tetap bekerja di organisasi (Y1.3), menemukan nilai-nilai organisasi (Y1.4), membanggakan organisasi kepada orang lain (Y1.5), memberikan peluang yang terbaik (Y1.6) dan bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi (Y1.7).

Persepsi responden tentang komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 5.9. berikut:

**Tabel 5.9. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Komitmen Organisasi**

Indikator	Mean	Mean Variabel
<b>Komitmen Organisasi</b>		
Y1.1	3,62	<b>3,65</b>
Y1.2	3,57	
Y1.3	3,28	
Y1.4	3,41	
Y1.5	3,90	
Y1.6	3,90	
Y1.7	3,90	

Sumber: Data primer diolah (2013).

Berdasarkan Tabel 5.9 dapat diketahui bahwa dari 232 orang auditor yang diteliti secara umum persepsi auditor terhadap variabel komitmen organisasi dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,65. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah auditor bangga menjadi bagian dari organisasi (Y1.5), organisasi

memberi peluang terbaik dalam meningkatkan kinerja auditor (Y1.6), auditor bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi (Y1.7), dengan skor rata-rata 3,90; kemudian dilanjutkan dengan indikator auditor bekerja lebih keras daripada yang diharapkan agar organisasi dapat sukses (Y1.1), dengan skor rata-rata 3,62; selanjutnya indikator auditor membanggakan organisasi ini kepada orang di organisasi lain (Y1.2), dengan skor rata-rata 3,57; indikator auditor menemukan nilai-nilai individu sama dengan nilai-nilai organisasi (Y1.4), dengan skor rata-rata 3,41; dan auditor akan menerima tugas apa saja agar dapat tetap bekerja di organisasi (Y1.3), dengan skor rata-rata 3,28. Hal ini menunjukkan bahwa auditor memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dalam hal ini komitmen terhadap inspektorat tempat auditor bekerja..

## **12. Kepuasan Kerja (Y2)**

Kepuasan Kerja merupakan sejauh mana menilai kepemimpinan yang berdampak pada kepuasan kerja dari karyawan/auditor. Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. *Kedua*, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja. *Ketiga*, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja. Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan instrument dengan 8 butir pertanyaan yaitu: pekerjaan audit sering dilakukan (Y2.1), tugas audit adalah pekerjaan yang menyenangkan (Y2.2), besarnya penghasilan dari penugasan audit sesuai dengan harapan (Y2.3), penghasilan dari penugasan audit dapat memenuhi kebutuhan (Y2.4), selalu mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan (Y2.5), selalu diberi kesempatan untuk mendapatkan peran dalam

tim (Y2.6), ketua tim selalu memberi bantuan teknis (Y2.7) dan dukungan teman dalam tim (Y2.8).

Persepsi responden tentang kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 5.10. berikut:

**Tabel 5.10. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator	Mean	Mean Variabel
<b>Kepuasan Kerja</b>		
Y2.1	3,94	<b>3,79</b>
Y2.2	3,95	
Y2.3	3,40	
Y2.4	3,40	
Y2.5	3,88	
Y2.6	3,88	
Y2.7	3,81	
Y2.8	4,03	

Sumber: Data primer diolah (2013).

Berdasarkan Tabel 5.10 dapat diketahui bahwa dari 232 orang auditor yang diteliti secara umum persepsi auditor terhadap variabel kepuasan kerja dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,79. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah dukungan dari teman dalam tim (Y2.8), dengan skor rata-rata 4,03; kemudian dilanjutkan dengan indikator tugas audit adalah pekerjaan yang menyenangkan (Y2.1), dengan skor rata-rata 3,95; audit adalah pekerjaan yang sering saya lakukan (Y2.2), dengan skor rata-rata 3,94; auditor selalu mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan/potensi pada setiap

penugasan audit (Y2.5) dan auditor selalu diberikan kesempatan / peluang untuk mendapatkan peran dalam tim audit (Y2.6), dengan skor rata-rata 3,88; dalam penugasan audit ketua tim selalu memberikan bantuan dukungan terutama yang berkaitan dengan teknis pemeriksaan (Y2.7), dengan skor rata-rata 3,81; dan indikator terakhir besarnya penghasilan dari setiap penugasan audit sesuai harapan (Y2.3) dan penghasilan dari penugasan audit sudah dapat memenuhi kebutuhan (Y2.4), dengan skor rata-rata 3,88. Hal ini menunjukkan bahwa auditor puas atas pekerjaan audit yang dilakukan, karena auditor merasa pekerjaan audit itu menyenangkan dan sudah sering dilakukan, selain itu penghasilan yang diperoleh dari pekerjaan audit sudah sesuai dengan penghasilan.

### **13. Penyimpangan Organisasi (Y3)**

Penyimpangan organisasi merupakan penyimpangan perilaku terhadap organisasi yang diwujudkan dalam bentuk ketidak setujuan, tidak menjalankan norma organisasi, atau melanggar kebijakan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penyimpangan organisasi adalah: (1) penyimpangan interpersonal langsung terhadap karyawan lain dan (2) penyimpangan organisasi yang terjadi di tempat kerja (Standar Audit dan Kode Etik Akuntan). Instrumen penyimpangan organisasi menggunakan 10 item pertanyaan yaitu: menyelesaikan tugas tidak melalui prosedur (Y3.1), melakukan perubahan prosedur audit (Y3.2), bukti sering tidak cukup (Y3.3), mengabaikan perintah atasan/norma yang berlaku (Y3.4), data dilapangan tidak diproses secara akurat dan tepat (Y3.5), menyelesaikan pekerjaan audit lebih cepat dari waktu yang ditetapkan (Y3.6), sengaja bekerja lebih lambat (Y3.7), pulang kantor lebih cepat tanpa izin (Y3.8), datang terlambat tanpa diketahui (Y3.9) dan

melakukan upaya minim untuk pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawabnya (Y3.10).

Persepsi responden tentang penyimpangan organisasi dapat dilihat pada Tabel 5.11. berikut:

**Tabel 5.11. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Penyimpangan Organisasi**

Indikator	Mean	Mean Variabel
<b>Penyimpangan Organisasi</b>		
Y3.1	2,56	<b>2,67</b>
Y3.2	2,68	
Y3.3	3,07	
Y3.4	2,37	
Y3.5	2,68	
Y3.6	3,98	
Y3.7	2,28	
Y3.8	2,23	
Y3.9	2,23	
Y3.10	2,63	

Sumber: Data primer diolah (2013).

Berdasarkan Tabel 5.11 dapat diketahui bahwa dari 232 orang auditor yang diteliti secara umum persepsi auditor terhadap variabel penyimpangan organisasi dapat diartikan bahwa responden memberi nilai cukup, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 2,67. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah auditor selalu menyelesaikan pekerjaan audit lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan (Y3.6), dengan skor rata-rata 3,98; kemudian dilanjutkan dengan indikator bukti-bukti yang dikumpulkan auditor sering tidak cukup untuk mengenai hal-hal yang sifatnya material (Y3.3), dengan skor rata-rata 3,07; dalam

pelaksanaan audit dilapangan auditor sering melakukan perubahan-perubahan prosedur audit yang telah ditetapkan sebelumnya (Y3.2) dan setiap data yang auditor peroleh dilapangan sering tidak diproses secara akurat dan tepat (Y3.5), dengan skor rata-rata 2,68; auditor melakukan upaya minim untuk pekerjaan audit yang menjadi tanggung jawab auditor (Y3.10), dengan skor rata-rata 2,63; auditor sering menyelesaikan tugas audit melalui prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya (Y3.1), dengan skor rata-rata 2,56; auditor sering mengabaikan untuk mematuhi perintah atasan/norma–norma yang berlaku (Y3.4), dengan skor rata-rata 2,37; auditor sengaja bekerja lebih lambat padahal sebenarnya tidak seperti itu (Y3.7), dengan skor rata-rata 2,28 dan indikator terakhir auditor pulang kantor lebih cepat (Y3.8) serta datang terlambat tanpa izin terlebih dahulu (Y3.9), dengan skor rata-rata 2,23. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan auditor cukup sering melakukan penyimpangan organisasi utamanya dalam hal menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

#### **14. Kualitas Audit (Y4)**

Kualitas audit adalah suatu pengujian yang dilakukan secara seksama dan beraturan atas laporan keuangan dalam menilai terhadap kekonsistenan, ketepatan dan kewajaran penerapan standar akuntansi yang diterima umum. Kualitas audit merupakan suatu proses pengawasan dan meningkatkan keselarasan informasi yang wujud antara manajemen dan pemegang saham. Pengauditan diharapkan dapat mengurangi kesalahan penggunaan sistem akuntansi. Hal ini bermakna auditor mempunyai peranan penting dalam pengesahan laporan keuangan. Oleh karena itu kualitas audit merupakan masalah utama yang harus mendapat perhatian khusus dalam proses pengauditan. Kualitas audit memungkinkan auditor akan menemukan dan

melaporkan kesalahan yang ditemukannya, dan kebebasan dianggap dapat dikompromikan apabila auditor tidak melaporkan kesalahan tersebut. Kualitas audit dalam penelitian ini menggunakan indikator: laporan audit tidak didukung dengan bukti akurat (Y4.1), melakukan perubahan prosedur audit dilapangan (Y4.2), mengabaikan besarnya dan keakuratan sampel data yang dipilih (Y4.3), pekerjaan audit tidak sesuai standar (Y4.4), laporan audit sering dipermasalahkan oleh klien/auditee (Y4.5), laporan audit selalu tidak lengkap dan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan (Y4.6), lambat menyelesaikan pekerjaan di lapangan (Y4.7), kurangnya kontribusi tim (Y4.8), tidak memahami standar etik dan pengetahuan audit (Y4.9) dan setiap data yang diperoleh diragukan kebenarannya (Y4.10).

Persepsi responden tentang kualitas audit dapat dilihat pada Tabel 5.12. berikut:

**Tabel 5.12. Tabel Frekuensi/Persentase Indikator Variabel Kualitas Audit**

Indikator	Mean	Mean Variabel
<b>Kualitas Audit</b>		
Y4.1	2,42	<b>2,61</b>
Y4.2	2,42	
Y4.3	2,42	
Y4.4	2,63	
Y4.5	2,73	
Y4.6	2,61	

Y4.7	2,66	
Y4.8	2,87	
Y4.9	2,35	
Y4.10	2,95	

Sumber: Data primer diolah (2013).

Berdasarkan Tabel 5.12 dapat diketahui bahwa dari 232 orang auditor yang diteliti secara umum persepsi auditor terhadap variabel kualitas audit dapat diartikan bahwa responden memberi nilai cukup, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 2,61. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah setiap data dan informasi yang diperoleh dari klien/auditee selalu diragukan kebenarannya (Y4.10), dengan skor rata-rata 2,95; kemudian dilanjutkan dengan indikator kurangnya kontribusi tim dalam menyelesaikan pekerjaan audit (Y4.8), dengan skor rata-rata 2,87; laporan audit sementara sering dipermasalahkan oleh klien/auditee (Y4.5), dengan skor rata-rata 2,73 auditor sering lambat menyelesaikan pekerjaan dan lambat menyusun laporan keuangan (Y4.7), dengan skor rata-rata 2,66; pekerjaan audit yang diselesaikan sering tidak sesuai dengan standar/aturan yang telah ditetapkan (Y4.4), dengan skor rata-rata 2,63; laporan audit tidak lengkap dan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan (Y4.6), dengan skor rata-rata 2,61; laporan audit sering tidak didukung dengan bukti yang akurat (Y4.1), auditor selalu melakukan perubahan prosedur audit sehingga laporan audit tidak tepat waktu (Y4.2) dan sering mengabaikan besarnya dan keakuratan sampel data yang dipilih dengan skor rata-rata 2,42. Hal ini menunjukkan bahwa auditor sering menemukan dan melaporkan kesalahan yang ditemukannya atau dapat dikatakan bahwa kualitas audit yang dihasilkan oleh auditor Inspektorat kabupaten/kota masih cukup baik..

## I. Analisis Hasil Penelitian



Analisis hasil penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) dengan *confirmatory factor analysis (CFA)* program AMOS 18.0 (*Analysis of Moment Structure*, Arbuckle, 1997). Kekuatan prediksi variabel observasi baik pada tingkat individual maupun pada tingkat konstruk dilihat melalui *critical ratio (CR)*. Apabila *critical ratio* tersebut signifikan maka dimensi-dimensi tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan, *self effikasi*, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, penyimpangan organisasi dan kualitas audit. Dengan menggunakan model persamaan struktural dari AMOS akan diperoleh indikator-indikator model yang fit. Tolok ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio (CR)* pada *regression weight* dengan nilai minimum 2,0 secara absolut.

Kriteria yang digunakan adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian dengan data atau tidak. Adapun kriteria model fit terdiri dari: 1) derajat bebas (*degree of freedom*) harus positif dan 2) non signifikan Chi-square yang disyaratkan ( $p \geq 0,05$ ) dan di atas konservatif yang diterima ( $p = 0,10$ ) (Hair et al., 2006), 3) *incremental fit* di atas 0,90 yaitu GFI (*goodness of fit index*), *Adjusted GFI (AGFI)*, *Tucker Lewis Index (TLI)*, *The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN)* dibagi dengan *degree of freedomnya (DF)* dan *Comparative Fit Index (CFI)*, dan 4) *RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation)* yang rendah.

*Confirmatory Factor Analysis* digunakan untuk meneliti variabel-variabel yang mendefinisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung.

Analisis atas indikator-indikator yang digunakan itu memberi makna pada variabel-variabel laten atau konstruk-konstruk yang dikonfirmasi.

### **1. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*.**

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS. Secara lengkap evaluasi terhadap model ini dapat dilakukan sebagai berikut:

#### **1.1 Evaluasi atas Dipenuhinya Asumsi Normalitas dalam Data**

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini, diuji dengan menggunakan AMOS 18. Hasil analisis terlampir dalam Lampiran 6 tentang *Assessment of normality*. Ukuran kritis untuk menguji normalitas adalah c.r. yang di dalam perhitungannya dipengaruhi oleh ukuran sampel dan skewnessnya.

Dengan merujuk nilai pada kolom c.r pada Lampiran 7, maka jika pada kolom c.r terdapat skor yang lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari -2.58 (normalitas distribusi pada alpha 1 persen) terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal. Sebaliknya bila nilai c.r di bawah 2.58 atau lebih besar dari -2.58 maka data terdistribusi normal.

Dengan menggunakan kriteria di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dari sebanyak 30 indikator semuanya memiliki nilai c.r skew lebih besar dari 2.58. Namun pada dasarnya asumsi normalitas untuk menggunakan analisis SEM tidak terlalu kritis bila data observasi mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorem*) dari sampel yang besar

dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2002:79). Karena penelitian ini secara total menggunakan 232 data observasi (Lampiran 7), maka dengan demikian data dapat diasumsikan normal.

## 1.2 Evaluasi atas *Outliers*

Evaluasi atas *outliers univariat* dan *outliers multivariat* disajikan berikut ini,

### a) *Univariate Outliers*

Dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai z-score  $\geq 3.0$  akan dikategorikan sebagai *outliers*, dan untuk sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah nilai ambang batas dari z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4 Hair *et al.*, (1995). Oleh karena dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian dengan sampel besar yakni 232 responden yang berarti jauh di atas 80 observasi, maka *outliers* terjadi jika z-score  $\geq 4.0$ ; berdasar tabel *descriptive statistics* (sebagaimana terlampir dalam evaluasi atas *outlier*) bahwa semua nilai yang telah distandardisir dalam bentuk z-score mempunyai rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar satu, sebagaimana diteorikan Augusty (2005). Dari hasil komputasi tersebut diketahui bahwa terdapat 3 data yang digunakan dalam penelitian ini tidak bebas dari *univariate outliers* (Lampiran 5), sebab terdapat indikator yang mempunyai z-score di atas angka batas tersebut yaitu pulang kantor lebih cepat tanpa tanpa izin (Y3.8), datang terlambat tanpa diketahui (Y3.9) dan tidak memahami standar etika dan pengetahuan audit (Y4.9). Batas minimum z-score -4,70067 (Zscore X1.1.8) dan batas maksimum z-score 4,51899 (Zscore X3.2).

### b) *Multivariate Outliers*

Untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) memunculkan *outlier multivariat*, adalah dengan menghitung nilai batas berdasarkan pada nilai *Chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel pada tingkat signifikansi 0,001 atau  $\chi^2$  (31: 0,001). Kasus *multivariate outliers* terjadi jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar daripada nilai *Chi-square* hitung Augusty (2005).

Berdasarkan nilai *Chi square* pada derajat bebas 63 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 atau  $X^2$  (63;0.001) = 103,442 Gujarati (1997). Tampak dari hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS diperoleh nilai *mahalanobis distance-squared* minimal 66,989 dan nilai maksimal sebesar 210,499 (secara terperinci terlampir dalam Lampiran 7 tentang evaluasi atas *outliers*), maka dapat disimpulkan ada indikasi terjadinya *multivariate* pada 21 observasi, namun pada dasarnya *outliers* tidak dapat dibuang apabila data *outliers* tersebut menggambarkan kondisi data (bukan kesalahan dalam input data) .

## **2. Hasil Pengukuran Setiap Konstruk atau Variabel Laten**

Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap pelanggaran yang terjadi berikutnya akan dilakukan analisis model fit dengan kriteria model fit seperti *GFI (Goodness of fit index)*, *adjusted GFI (AGFI)*, *Tucker Lewis Index (TLI)*, *CFI (Comparative of fit index)*, dan *RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)* baik untuk model individual maupun model lengkap. Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau indikator variabel yang dapat membentuk suatu konstruk atau variabel laten (*latent variable*) dengan *confirmatory factor analysis* secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut:

#### **h. Gaya Kepemimpinan.**

Hasil uji *CFA* variabel gaya kepemimpinan terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: Dimensi direktif (X1.1) dengan item yaitu, memahami apa yang diharapkan ketua tim (X1.1.1), memutuskan apa tugas yang harus dikerjakan (X1.1.2), memberikan informasi yang diperlukan (X1.1.3), memastikan peranannya (X1.1.4), memberikan saran (X1.1.5), menjadwalkan pekerjaan (X1.1.6), mempertahankan standar kinerja (X1.1.7) dan mematuhi regulasi dan aturan standar (X1.1.8). sementara untuk gaya kepemimpinan suportif (X1.2) diukur dengan item – item pertanyaan: ramah dan bisa didekati (X1.2.1), memperlakukan anggota setara dengan dirinya (X1.2.2), memberikan perhatian (X1.2.3), membuat anggota tim senang (X1.2.4), menjelaskan cara penyelesaian tugas (X1.2.5), menunjukkan perhatian dan kepedulian (X1.2.6), melakukan perubahan (X1.2.7), mengatasi masalah (X1.2.8) dan membantu dalam mengerjakan tugas (X1.2.9), dengan menggunakan *Confirmatory Faktor Analysis (CFA)* seperti pada Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel gaya kepemimpinan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Lampiran 4.1.a dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Lampiran 4.1.a menunjukkan bahwa model pengukuran gaya kepemimpinan telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, enam telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model tersebut menunjukkan tingkat penerimaan yang cukup baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari gaya kepemimpinan dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator gaya kepemimpinan tampak pada Lampiran 4.1.b

Loading faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel gaya kepemimpinan pada Lampiran 4.1.b menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel gaya kepemimpinan dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya

variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

#### **i. Self Efficacy**

Hasil uji *CFA* variabel nilai auditor terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: perasaan mampu menyelesaikan pekerjaan audit yang ditugaskan (X2.1), memiliki keterampilan audit (X2.2), menyukai pekerjaan audit (X2.3), menjalankan tugas audit dengan baik (X2.4), dapat menyelesaikan tugas audit jika ada teman yang membantu memulainya (X2.5), dapat menyelesaikan pekerjaan audit jika ada fasilitas lengkap (X2.6) dan dapat mengelola hal-hal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas audit (X2.7) seperti pada Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel *self efficacy* dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Lampiran 4.1.c dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Lampiran 4.1.c menunjukkan bahwa model pengukuran *self efficacy* telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan *criteria fix* yang ada, nilai CMIN/DF dan RMSEA sudah memenuhi kriteria. Dengan demikian model tersebut menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari nilai auditor dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator *self efficacy* tampak pada Lampiran 4.1.d

Loading faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel *self efficacy* pada lampiran 4.1.d. menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel *self efficacy* dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, terdapat dua indikator yang tidak signifikan sehingga indikator tersebut tidak diikutkan dalam pengujian berikutnya.

#### **j. Kelelahan Emosional**

Hasil uji *CFA* variabel kelelahan emosional terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: kelelahan dalam pekerjaan (X3.1),

kelelahan menghadapi pekerjaan hari ini (X3.2), sangat lelah dengan pekerjaan audit (X3.3), tertekan dengan pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawabnya (X3.4), termanfaatkan diakhir pekerjaan (X3.5), mengerahkan seluruh kemampuan dan tenaga dalam bekerja (X3.6), bekerja terlalu berlebihan (X3.7), tegang bekerja dengan orang lain (X3.8) dan stress berlebihan bekerja dengan orang lain (X3.9) seperti pada Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel kelelahan emosional dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Lampiran 4.1.e. dengan disajikan kriteria model serta kepuasan kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Lampiran 4.1.e. menunjukkan bahwa model pengukuran kelelahan emosional telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, CMIN/DF dan RMSEA yang telah memenuhi criteria. Dengan demikian model tersebut menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kelelahan emosional dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kelelahan emosional tampak pada lampiran 4.1.f.

Loading faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel kelelahan emosional pada Lampiran 4.1.f. menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kelelahan emosional dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, terdapat satu indikator yang tidak signifikan sehingga indikator tersebut tidak diikuti dalam pengujian berikutnya.

#### **k. Komitmen Organisasi.**

Hasil uji *CFA* variabel komitmen organisasi terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: bekerja lebih keras (Y1.1), bangga menjadi bagian dari organisasi (Y1.2), menerima tugas apa saja agar tetap bekerja di organisasi (Y1.3), menemukan nilai-nilai organisasi (Y1.4), membanggakan organisasi kepada orang lain (Y1.5), memberikan peluang yang terbaik (Y1.6) dan bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi (Y1.7) seperti pada Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel komitmen organisasi dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada lampiran 4.1.g. dengan disajikan kriteria model serta loyalitas kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan

bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Lampiran 4.1.g menunjukkan bahwa model pengukuran komitmen organisasi telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, CMIN/DF dan RMSEA yang telah memenuhi criteria. Dengan demikian model tersebut menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari komitmen organisasi dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator komitmen organisasi tampak pada lampiran 4.1.h.

Loading faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel komitmen organisasi pada lampiran 4.1.h. menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel komitmen organisasi dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

### I. Kepuasan Kerja

Hasil uji CFA variabel kepuasan kerja terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: pekerjaan audit sering dilakukan (Y2.1), tugas audit adalah pekerjaan yang menyenangkan (Y2.2), besarnya penghasilan dari penugasan audit sesuai dengan harapan (Y2.3), penghasilan dari penugasan audit dapat memenuhi kebutuhan (Y2.4), selalu mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan (Y2.5), selalu diberi kesempatan untuk mendapatkan peran dalam tim (Y2.6), ketua tim selalu memberi bantuan teknis (Y2.7) dan dukungan teman dalam tim (Y2.8) seperti pada Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel kepuasan kerja dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada lampiran 4.1.i. dengan disajikan kriteria model serta loyalitas kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Lampiran 4.1.i. menunjukkan bahwa model pengukuran kepuasan kerja telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, CMIN/DF dan RMSEA yang telah memenuhi criteria. Dengan demikian model tersebut



menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kepuasan kerja dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kepuasan kerja tampak pada lampiran 4.1.j.

Loading faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel kepuasan kerja pada lampiran 4.1.j. menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kepuasan kerja dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

#### **m. Penyimpangan Organisasi**

Hasil uji *CFA* variabel penyimpangan organisasi terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: menyelesaikan tugas tidak melalui prosedur (Y3.1), melakukan perubahan prosedur audit (Y3.2), bukti sering tidak cukup (Y3.3), mengabaikan perintah atasan/norma yang berlaku (Y3.4), data dilapangan tidak diproses secara akurat dan tepat (Y3.5), menyelesaikan pekerjaan audit lebih cepat dari waktu yang ditetapkan (Y3.6), sengaja bekerja lebih lambat (Y3.7), pulang kantor lebih cepat tanpa izin (Y3.8), datang terlambat tanpa diketahui (Y3.9) dan melakukan upaya minim untuk pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawabnya (Y3.10) seperti pada Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel penyimpangan organisasi dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada lampiran 4.1.k. dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Lampiran 4.1.k menunjukkan bahwa model pengukuran penyimpangan organisasi telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan

criteria fit yang ada, CMIN/DF dan RMSEA yang telah memenuhi criteria. Dengan demikian model tersebut menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari penyimpangan organisasi dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator penyimpangan organisasi tampak pada lampiran 4.1.l.

Loading faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel penyimpangan organisasi pada lampiran 4.1.l. menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel penyimpangan organisasi dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, terdapat satu indikator tidak signifikan sehingga indikator tersebut diikutkan dalam pengujian berikutnya.

#### **n. Kualitas Audit**

Hasil uji *CFA* variabel kualitas audit terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: laporan audit tidak didukung dengan bukti akurat (Y4.1), melakukan perubahan prosedur audit dilapangan (Y4.2), mengabaikan besarnya dan keakuratan sampel data yang dipilih (Y4.3), pekerjaan audit tidak sesuai standar (Y4.4), laporan audit sering dipermasalahkan oleh klien/auditee (Y4.5), laporan audit selalu tidak lengkap dan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan (Y4.6), lambat menyelesaikan pekerjaan di lapangan (Y4.7), kurangnya kontribusi tim (Y4.8), tidak memahami standar etik dan pengetahuan audit (Y4.9) dan setiap data yang diperoleh diragukan kebenarannya (Y4.10). seperti pada Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel kualitas audit dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada lampiran 4.1.m. dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Lampiran 4.1.m. menunjukkan bahwa model kualitas audit telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, CMIN/DF dan RMSEA yang telah memenuhi criteria. Dengan demikian model tersebut menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

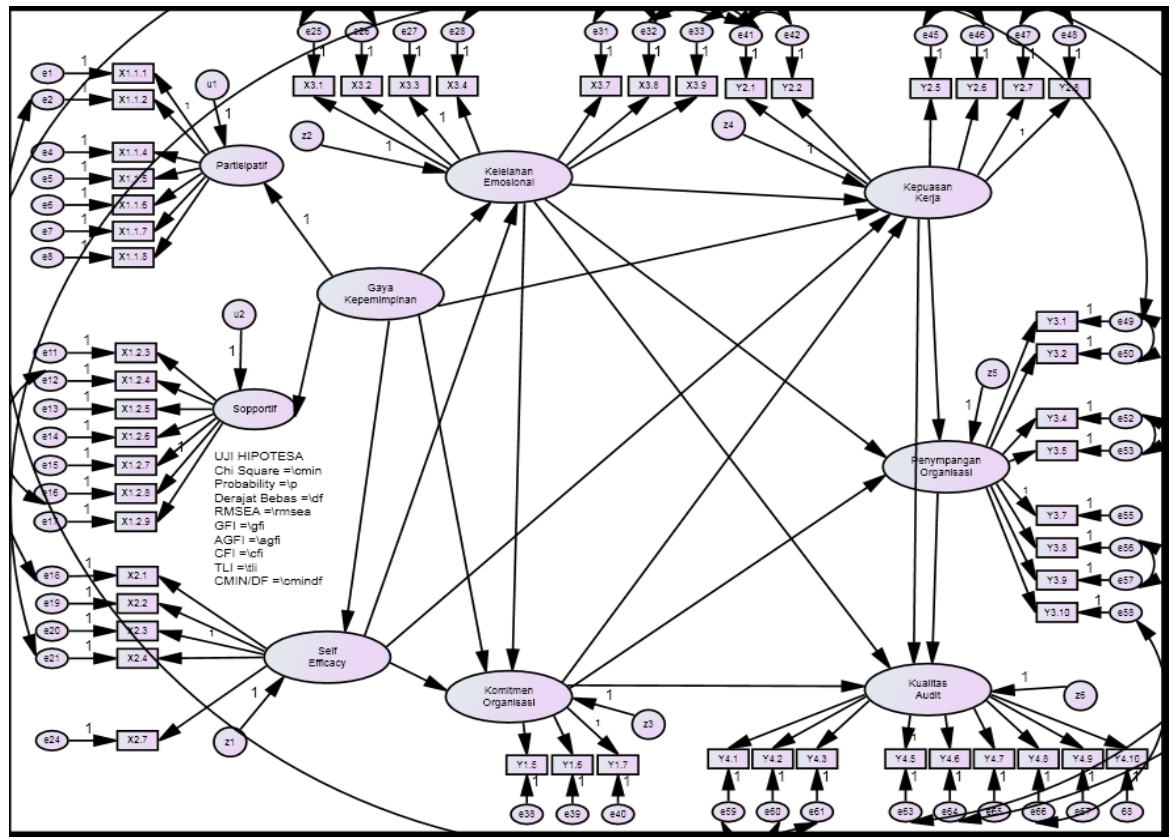
Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kualitas audit dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kualitas audit tampak pada Lampiran 4.1.n.

Loading faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel kualitas audit pada lampiran 4.1.n. menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kualitas audit dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, seluruh indikator signifikan sehingga seluruh indikator tersebut diikutkan dalam pengujian berikutnya. Indikator variabel yang diikutkan dalam pengujian hanya indikator yang loading faktornya ( $\lambda$ ) > 0,50, sehingga seluruh indikator variabel yang signifikan tetapi loading faktornya lebih kecil dari 0,50 tidak diikutkan dalam pengujian berikutnya

### **3. Gaya Kepemimpinan, *Self Efficacy*, Kelelahan Emosional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Penyimpangan Organisasi dan Kualitas Audit**

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variabel*) dan variabel endogen (*endogenous variable*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah pengukuran gaya kepemimpinan sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah *self efficacy*, kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, penyimpangan organisasi dan kualitas audit.

Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 5.1. Pengukuran Model Hubungan variabel

Hasil uji model disajikan pada gambar 5.1 diatas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 5.13 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

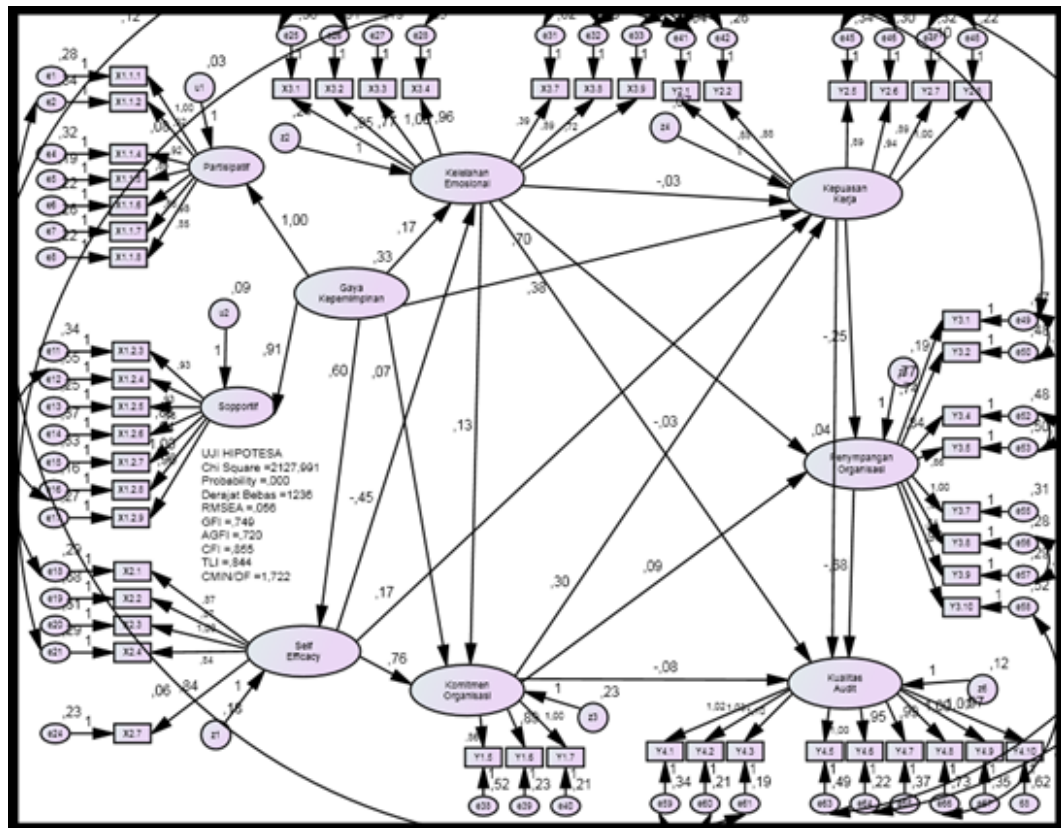
Tabel 5.13. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil	1135,782 > (0,05:579= 636,0871)	Kurang Baik

Probability	$\geq 0.05$	0.000	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,962	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.065	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.786	Kurang Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.754	Kurang Baik
TLI	$\geq 0.92$	0,849	Kurang Baik
CFI	$\geq 0.92$	0.861	Kurang Baik

Sumber : data primer diolah (2013)

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* terlihat dari delapan kriteria yang diajukan hanya dua kriteria yang sudah memenuhi kriteria, sehingga dilakukan modifikasi model sesuai dengan petunjuk dari *modification indices*. Dalam melakukan modifikasi model dilakukan beberapa tahap untuk mendapatkan model akhir untuk dianalisis lebih lanjut. Adapun tahap yang dilakukan 1) analisis Faktor, tahap ini dilakukan mengeliminasi terhadap indikator-indikator variabel yang mempunyai makna ganda terhadap variabel yang lain, 2) mengeliminasi Loading faktor ( $\lambda$ ) yang nilainya rendah, 3) menghubungkan error-error pada setiap indikator variabel (korelasi error) Hasil analisis setelah model akhir yang didapatkan adalah sebagai berikut:



Gambar 5.2. Pengukuran Model Hubungan variabel

Hasil uji model disajikan pada gambar 5.2 diatas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 5.14 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 5.14. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
-----------------------	---------------	--------------	------------

$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil	2127,001 < (0,05: 553 = 6088,154)	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0.000	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,722	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.056	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.749	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.720	Marginal
TLI	$\geq 0.92$	0,844	Marginal
CFI	$\geq 0.92$	0.865	Marginal

Sumber :Data primer diolah (2013)

Dari evaluasi model menunjukkan bahwa dari delapan kriteria *goodness of fit indices*, secara umum telah memenuhi kriteria, sehingga model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data dan dapat dianalisis lebih lanjut.

#### b. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 5.15 merupakan pengujian hipotesis dengan melihat nilai *p value*, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antara variabel signifikan. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut

:

Tabel 5.15. Pengujian Hipotesis

HIP	Variabel Independen	Variabel Dependen	Direct Effect			
			Standardize	CR	p-value	Keterangan
H1	Gaya Kepemimpinan	<i>Self Efficacy</i>	0,634	6,944	***	Signifikan
H2	Gaya Kepemimpinan	Kelelahan Emosional	0,183	1,735	0,08	Tidak Signifikan
H3	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	0,434	4,72	****	Signifikan
H4	Gaya Kepemimpinan	Komitmen Organisasi	0,061	0,625	0,532	Tidak Signifikan
H5	<i>Self Efficacy</i>	Kelelahan Emosional	-0,468	-4,106	****	Signifikan
H6	<i>Self Efficacy</i>	Kepuasan Kerja	0,188	1,619	0,105	Tidak Signifikan
H7	<i>Self Efficacy</i>	Komitmen Organisasi	0,647	5,371	****	Signifikan
H8	Kelelahan Emosional	Kualitas Audit	-0,26	-0,289	0,773	Tidak Signifikan
H9	Komitmen Organisasi	Kualitas Audit	-0,093	-0,914	0,361	Tidak Signifikan
H10	Kepuasan Kerja	Kualitas Audit	0,035	0,341	0,733	Tidak Signifikan
Indirect Effect						
Variabel	Variabel	Variabel	Standar	CR	Keterangan	



Independen	Depend	Intervening	dize		
<b>H8</b>					
Kelelahan Emosional	Kualitas Audit	Kepuasan Kerja	-0.0091	-0.13188	Tidak Signifikan
Kelelahan Emosional	Kualitas Audit	Penyimpangan Organisasi	0.4639	4.2240	Signifikan
Komitmen Organisasi	Kualitas Audit	Penyimpangan Organisasi	0.0732	6.1061	Signifikan
<b>H10</b>					
Kepuasan Kerja	Kualitas Audit	Penyimpangan Organisasi	-0.1583	-10.3505	Signifikan

Sumber: Lampiran 7

Dari keseluruhan model sepuluh jalur langsung dan 3 jalur tidak langsung yang dihipotesiskan, terdapat enam jalur yang tidak signifikan untuk pada jalur langsung dan satu jalur tidak langsung yang tidak signifikan. Adapun interpretasi dari Tabel 5.15 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- k. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap *Self Efficacy* dengan  $P = 0.000 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.634, koefisien ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan membuat *self efficacy* auditor semakin kuat.
- l. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Kelelahan emosional dengan  $P = 0.08 > 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.183, koefisien ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik tidak membuat kelelahan emosional menurun.
- m. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan  $P = 0.000 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar

- 0.434, koefisien ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan membuat auditor semakin puas dalam bekerja.
- n. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dengan  $P = 0.532 > 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.061, koefisien ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik tidak membuat komitmen auditor pada organisasinya semakin kuat.
- o. *Self Efficacy* mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap kelelahan emosional dengan  $P = 0.000 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar -0,468, koefisien ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor dapat menurunkan kelelahan emosional auditor.
- p. *Self Efficacy* mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dengan  $P = 0.105 > 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.188, koefisien ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor tidak membuat auditor puas dalam bekerja.
- q. *Self Efficacy* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan  $P = 0.000 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.647, koefisien ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor dapat membuat auditor komitmen pada organisasinya..
- r. Kelelahan emosional berpengaruh langsung negatif tidak signifikan terhadap kualitas audit sebesar -0,026, koefisien ini menunjukkan bahwa kelelahan emosional tidak memengaruhi kualitas audit meskipun arahnya negatif. Kelelahan emosional berpengaruh tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kualitas audit melalui kepuasan kerja sebesar -0,0091 dengan arah negatif, koefisien ini menunjukkan bahwa kelelahan emosional tidak memengaruhi kualitas audit meskipun melalui atau dimediasi oleh kepuasan

- kerja. Kelelahan emosional berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kualitas audit melalui penyimpangan organisasi sebesar 0,4639; koefisien ini menunjukkan bahwa kelelahan emosional memengaruhi kualitas audit yang dimediasi oleh penyimpangan organisasi.
- s. Komitmen organisasi berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap kualitas audit sebesar -0,093, koefisien ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memberi pengaruh terhadap kualitas audit meskipun arahnya negatif. Komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kualitas audit melalui penyimpangan organisasi sebesar 0,0732, koefisien ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kualitas audit melalui penyimpangan organisasi.
- t. Kepuasan kerja berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap kualitas audit sebesar 0,035, koefisien ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja auditor tidak memengaruhi kualitas audit. Kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap kualitas audit melalui penyimpangan organisasi sebesar -0,1583, koefisien ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memengaruhi kualitas audit melalui penyimpangan organisasi.

Berdasarkan Tabel 5.15 dapat diketahui bahwa ada sebelas jalur yang pengaruhnya semua signifikan. Dengan demikian hipotesis:

- H1 : Gaya kepemimpinan memengaruhi *self efficacy*  
 H3 : Gaya kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja auditor  
 H5 : *Self Efficacy* memengaruhi kelelahan emosional  
 H7 : *Self Efficacy* memengaruhi komitmen organisasi

**Terdukung data empiris dan hipotesis diterima**

Sedangkan hipotesis:

- H2 : Gaya kepemimpinan memengaruhi kelelahan emosional
- H4 : Gaya kepemimpinan memengaruhi komitmen organisasi
- H6 : *Self Efficacy* memengaruhi kepuasan kerja auditor
- H8 : Kelelahan emosional berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kualitas audit
- H9 : Komitmen Organisasi memengaruhi secara langsung kualitas audit
- H10 : Kepuasan kerja memengaruhi secara langsung kualitas audit

**Tidak terdukung data empiris dan hipotesis ditolak**

## J. Pembahasan

Pembahasan ini difokuskan pada keputusan yang dihasilkan dari pengujian hipotesis, sebagai upaya untuk menjawab perumusan masalah penelitian. Hasil analisis dari pengujian hipotesis dijabarkan sebagai berikut:

### **11. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *self-efficacy***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy*. Hal ini menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang memberi arahan dan dukungan kepada auditor yang melaksanakan pekerjaan audit dapat menambah dan meningkatkan kepercayaan diri seorang auditor dalam menyelesaikan pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan Azwar (1996) *self efficacy* adalah keyakinan seseorang bahwa ia mampu melakukan tugas tertentu dengan baik dimana keyakinan seseorang

untuk melakukan tugas tertentu dengan baik dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, sikap dan tingkah laku seseorang. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Avolio *et al.* (2004)) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif manajer memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan kepercayaan diri (*self efficacy*) bagi karyawan. Seorang pemimpin mempengaruhi individu untuk bersikap, bertingkah laku, dan memotivasi diri dapat menjadi salah satu sumber kekuatan individu dalam memunculkan *self-efficacy*, sehingga dijelaskan pula oleh Wicaksono (2008) *self-efficacy* adalah sebuah unsur yang bisa mengubah getaran pemikiran biasa; dari pikiran yang terbatas, menjadi suatu bentuk padanan yang masuk ke dalam koridor spiritual; dan merupakan dasar dari semua "mukjizat", serta misteri yang tidak bisa dianalisis dengan cara-cara ilmu pengetahuan.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta dilapangan dalam gaya kepemimpinan direktif bahwa ketua tim yang biasanya memberikan saran-saran kepada anggota tim audit untuk penyelesaian tugas audit, hal ini dapat menimbulkan keyakinan dalam diri auditor untuk melaksanakan pekerjaan auditor yang terkadang sulit bagi auditor. Selanjutnya untuk gaya kepemimpinan suportif misalnya ketua tim selalu memberikan perhatian untuk kemajuan pekerjaan anggota tim audit, ketua tim juga menjelaskan cara penyelesaian tugas audit yang harus dilakukan oleh anggota tim audit, ketua tim juga membantu mengatasi masalah yang dihadapi oleh anggota tim audit sampai selesai pelaksanaan audit sampai selesai. Usaha yang dilakukan oleh ketua tim tersebut dapat memotivasi anggota tim dalam melaksanakan pekerjaan audit hal inilah yang menambah keyakinan dalam diri anggota tim dalam melaksanakan pekerjaan audit.

Ketua tim yang penuh perhatian terhadap anggotanya dan memimpinya ke suasana organisasi yang bersahabat, menyenangkan dan kecepatan kerja yang rileks akan menambah keyakinan diri anggota tim. Ketua tim membangun hubungan yang harmonis dengan anggotanya dan antara sesama anggota. Atas usahanya membangun hubungan yang akrab, bersemangat, menciptakan suasana anggota yang selalu senang pimpinan mendapatkan suatu keuntungan terhadap apa yang disebut loyalitas yang hangat (*fierce loyalty*). Pimpinan berbagi idea (*sharing ideas*) dan berbagi inspirasi (*sharing inspiration*) serta membangun saling kepercayaan diantara sesama karyawan dalam menumbuhkan sikap inovatif dan peka terhadap resiko.

Penelitian ini sejalan dengan teori kontigensi *Path goal* karena perilaku pemimpin dapat diterima ketika para auditor memandang pengarahan dan dukungan (suportif) sebagai sumber inspirasi dan motivasi, hal tersebut membuat auditor secara aktif akan mendukung pemimpinnya selama auditor memandang bahwa tindakan pemimpin dapat meningkatkan kepercayaan dirinya (*self efficacy*). Dukungan auditor terhadap pemimpinnya tersebut dikarenakan pengalaman dan kapasitas yang dimiliki oleh pemimpinnya sudah cukup matang hal ini dapat dilihat dari jumlah auditor yang umurnya di atas 36 tahun berkisar 46,55%, dimana kisaran umur tersebut sudah mendapat kepercayaan sebagai ketua tim dalam suatu penugasan audit lapangan.

## **12. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kelelahan emosional**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kelelahan emosional auditor. Hal ini bermakna bahwa dengan gaya kepemimpinan yang memberi arahan dan dukungan (suppor)

kelelahan emosional auditor dalam menghadapi dan menjalankan tugasnya tetap dapat terjadi. Temuan ini tidak sejalan dengan Ruyter *et al.*, (2001), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung pada sikap seperti kepuasan pekerjaan tetapi juga memiliki dampak tidak langsung terhadap variabel lainnya seperti kelelahan emosional. Temuan ini juga bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mulki *et al.* (2006) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah faktor kunci dalam mengurangi kelelahan emosional. Kepemimpinan *path goal* menciptakan lingkungan kerja dimana individunya termotivasi, terinspirasi, tertantang, dan merasa berhasil. Dibawah kepemimpinan *path goal* pekerja memiliki suara dalam keputusan alokasi sumber daya dan berpengalaman menurunkan kelelahan emosional. Sebaliknya, ketika pekerja dihadapkan pada permintaan yang tidak tetap dan melihat kurangnya pengaruh mereka terhadap alokasi sumberdaya, mereka menjadi frustrasi, kecewa, dan tidak puas. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan pekerjaan. Dampak tidak langsungnya dicerminkan oleh kelelahan emosional.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memengaruhi kelelahan emosional. Hal ini ditunjang oleh teori jalur tujuan (*path-goal theory*), perilaku pemimpin dapat diterima ketika para karyawannya memandangnya sebagai suatu sumber kepuasan, bawahan secara aktif akan mendukung pemimpinnya selama dia memandang bahwa tindakan pemimpin dapat meningkatkan tingkat kepuasannya Hughes *et al.*, (1999). Selain itu perilaku pemimpin adalah memberikan motivasi sampai tingkat mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, memberikan panduan dan

dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan dan mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan Hughes *et al.*, 91999).

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta dilapangan dalam gaya kepemimpinan direktif bahwa ketua tim senantiasa memutuskan apa dan bagaimana tugas yang harus dikerjakan anggotanya, ketua tim menjadwalkan pekerjaan yang harus dilakukan oleh anggota tim selain itu ketua tim juga memberikan informasi yang diperlukan untuk pekerjaan anggota tim audit, tetapi karena kuantitas dan frekuensi audit dari sejumlah SKPD yang akan diaudit begitu banyak sehingga dapat membuat anggota tim audit lelah dengan pekerjaannya sebagai auditor yang menjadi tanggungjawabnya. Demikian juga dalam gaya kepemimpinan suportif bahwa ketua tim selalu memberikan perhatian untuk kemajuan pekerjaan anggota tim audit, selain itu ketua tim selalu memberi perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota tim tetapi hal ini tetap membuat anggota tim merasa lelah dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai auditor khususnya auditor yang ada dalam anggota tim yang selalu mengharapkan hasil pekerjaan harus sempurna (perfect)..

Gaya kepemimpinan direktif dan suportif tidak berpengaruh terhadap kelelahan emosional dapat dijelaskan dalam teori kontigensi *path goal* dimana dalam teori ini ada tiga faktor yang mempengaruhi situasi keefektifan pemimpin yaitu faktor hubungan pemimpin dan bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi. Dalam hal ini gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kelelahan emosional menurut teori ini disebabkan struktur tugas dan kekuatan posisi tidak menjelaskan secara tegas sejauh mana tugas-tugas dan kekuatan posisi dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.



Berdasarkan data usia auditor 50,86% dan tingkat pendidikan auditor 85,3% menunjukkan bahwa dengan usia dan tingkat pendidikan tersebut auditor memiliki pengalaman dan pengetahuan audit yang relatif masih minim sangat rentan mengalami kelelahan emosional dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai auditor, kepemimpinan ketua tim tidak memberi pengaruh yang signifikan karena pengalaman dan pengetahuan yang relatif minim disertai keinginan oleh auditor untuk menghasilkan audit yang sempurna menyebabkan auditor mudah mengalami kelelahan emosional.

### **13. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja auditor. Hal ini menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang mengarahkan dan memberi dukungan kepada tim audit membuat tim audit merasa puas dengan pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Mitchel *et al.* (1975) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja bawahan, demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Irma Indah Suryani (2005) pada auditor yang bekerja di kantor IV BPK Yogyakarta menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *directive* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian sesuai dengan *Path Goal Theory* yang dikembangkan oleh Robert House (1971.1974) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Hasil pengujian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali (2005) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, interaksi dengan atasan dan partisipasi yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja pegawai. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulk 1989 yang mengatakan bahwa pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan. Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta dilapangan dalam gaya kepemimpinan direktif bahwa ketua tim selalu memberikan saran-saran kepada anggota tim audit guna penyelesaian tugas audit dan ketua tim menjadwalkan pekerjaan yang harus dilakukan anggota tim audit sehingga auditor puas dalam bekerja. Dalam gaya kepemimpinan suportif bahwa ketua tim membantu anggota tim audit untuk membuat tugasnya lebih mudah dikerjakan, selain itu ketua tim membantu mengatasi masalah yang dihadapi anggota tim audit sampai selesai pelaksanaan tugas audit, hal inilah yang membuat auditor merasa termotivasi dalam bekerja sehingga mereka puas akan pekerjaannya.

Hasil peneltian ini didukung oleh teori motivasi, dimana dalam teori motivasi dikatakan bahwa tidak ada tugas yang dapat dilaksanakan dengan baik tanpa didukung oleh kemampuan untuk melaksanakannya. Kemampuan merupakan bakat individu/kelompok dan pengaruh gaya kepemimpinan untuk melaksanakan tugas yang berhubungan dengan tujuan, tetapi kemampuan

tidaklah mencukupi untuk menjamin tercapainya kinerja dan kepuasan terbaik, individu harus memiliki keinginan (motivasi) untuk mencapai kinerja terbaik dan motivasi tersebut pada dasarnya dapat diperoleh dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

#### **14. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang mengarahkan dan memberi dukungan kepada tim audit tidak membuat komitmen tim audit terhadap organisasinya semakin baik. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sama halnya dengan penelitian Perryer dan Jordan (2005) yang meneliti hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dimana terjadi sebuah peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen. Temuan penelitian ini juga tidak mendukung oleh hasil penelitian Desianty (2005) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kepemimpinan direktif merupakan pemimpin yang penuh perhatian terhadap kebutuhan karyawan dan memimpinya ke suasana organisasi yang bersahabat, menyenangkan dan rileks. Pimpinan membangun hubungan yang harmonis dengan karyawan dan antara sesama karyawan. Atas usahanya membangun hubungan yang akrab, bersemangat, menciptakan suasana karyawan yang selalu senang pimpinan mendapatkan suatu keuntungan terhadap apa yang disebut loyalitas yang hangat (*fierce loyalty*). Pimpinan berbagi idea (*sharing ideas*) dan berbagi inspirasi (*sharing inspiration*) serta membangun saling kepercayaan diantara sesama karyawan dalam menumbuhkan sikap inovatif dan peka terhadap resiko. Kepemimpinan suportif menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya, hal ini meyakinkan karyawan sehingga menumbuhkan komitmen pada organisasi.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta dilapangan dalam gaya kepemimpinan direktif bahwa ketua tim memastikan bahwa peranannya dalam kelompok dipahami oleh anggota tim dan ketua tim meminta anggota tim audit untuk mematuhi regulasi dan aturan-aturan standar yang berlaku, selain itu ketua tim juga mempertahankan standar kinerja yang pasti hal tersebut tidak menyebabkan organisasi/instansi memberi peluang yang terbaik dalam meningkatkan kinerja pekerjaan tim audit. Selanjutnya, kepemimpinan suportif bahwa dengan keramahan ketua tim, memperlakukan semua anggota tim audit setara dengan dirinya dan memberikan perhatian untuk kemajuan pekerjaan anggota tidak membuat bahagia auditor dalam bekerja sehingga auditor tidak bangga menjadi bagian dari organisasi ini.

### 15. *Self-efficacy* berpengaruh negatif terhadap kelelahan emosional

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kelelahan emosional. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kepercayaan diri auditor yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya dapat membuat kelelahan emosional auditor menurun terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bandura (2000) menyimpulkan bahwa individu dengan *self efficacy* tinggi lebih mampu mengatasi situasi yang mengancam dan sulit daripada individu dengan *self efficacy* rendah, oleh karena itu individu dengan *self efficacy* tinggi tidak mengalami kelelahan emosional pada peningkatan kinerja makin tinggi, karena individu berusaha untuk mencapai tujuan kerja dibandingkan dengan individu dengan *self efficacy* rendah. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Jex *et al.* (2001).menunjukkan bahwa *Self Efficacy* memberi dukungan untuk peran moderator terhadap karyawan yang mengalami kelelahan emosional yang tinggi

*Self-efficacy* adalah sebuah unsur yang bisa mengubah getaran pemikiran biasa; dari pikiran yang terbatas, menjadi suatu bentuk padanan yang masuk ke dalam koridor spiritual; dan merupakan dasar dari semua "mukjizat", serta misteri yang tidak bisa dianalisis dengan cara-cara ilmu pengetahuan. Keyakinan itu merupakan sebuah media tunggal dan satu-satunya, yang memungkinkan untuk membangkitkan suatu kekuatan dari sumber energi tanpa batas di dalam diri dan mengendalikannya untuk dimanfaatkan demi kebaikan manusia itu sendiri, serta merupakan suatu keadaan pikiran, yang bisa dirangsang atau diciptakan oleh perintah peneguhan secara terus menerus lewat pikiran dan perkataan positif, sampai akhirnya meresap ke dalam pikiran bawah sadar. *Self-efficacy* individu bukan sekedar prediksi tentang tindakan yang akan dilakukan oleh individu di

masa yang akan datang. Keyakinan individu akan kemampuannya merupakan determinan tentang bagaimana individu bertindak, pola pemikiran, dan reaksi emosional yang dialami dalam situasi tertentu.

Pengaruh terhadap Usaha dan ketekunan, *Self-efficacy* juga menentukan seberapa banyak usaha yang dilakukan individu dan seberapa lama individu akan tekun ketika menghadapi hambatan dan pengalaman yang kurang menyenangkan. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang kuat lebih giat, bersemangat, dan tekun dalam usaha yang dilakukannya untuk menguasai tantangan. Individu yang tidak yakin dengan kemampuannya mengurangi usahanya atau bahkan menyerah ketika menghadapi hambatan

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yakin dapat menyelesaikan setiap pekerjaan audit yang ditugaskan dan dapat menjalankan tugas tersebut dengan baik bahkan jika tugas tersebut menjadi kompleks, apalagi jika ditunjang dengan fasilitas yang lengkap, hal ini tidak membuat auditor merasa lelah bekerja, tidak perlu mengerahkan seluruh kemampuan dan tenaga untuk menyelesaikan pekerjaan audit yang menjadi tanggungjawabnya. Kepercayaan yang tinggi (*self Efficacy*) yang dimiliki oleh seorang auditor karena kemampuan dan pengalaman yang dimiliki menyebabkan serumit dan sebanyak apapun pekerjaan audit yang dihadapi dapat diselesaikan dengan baik, sehingga *self efficacy* seorang auditor yang dimilikinya dapat menurunkan atau menghilangkan kelelahan emosional yang diakibatkan rumitnya dan banyaknya pekerjaan yang dihadapi.

#### **16. *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kepercayaan diri yang tinggi dimiliki oleh auditor dalam melaksanakan pekerjaannya tidak membuat auditor merasa puas dengan hasil pekerjaannya, Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bandura (1986) yang mengungkapkan bahwa individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik karena individu ini memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Kinerja yang baik dari seorang karyawan dengan *self efficacy* tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan tersebut juga tinggi.

*Self-efficacy* adalah perasaan individu mengenai kemampuan dirinya untuk membentuk perilaku yang relevan dalam situasi-situasi khusus yang mungkin tidak dapat diramalkan dan mungkin menimbulkan stres. Dalam kehidupan manusia memiliki *self-efficacy* itu merupakan hal yang sangat penting. *Self-efficacy* mendorong seseorang untuk memahami secara mendalam atas situasi yang dapat menerangkan tentang mengapa seseorang ada yang mengalami kegagalan dan atau yang berhasil. Dari pengalaman itu, seseorang akan mampu untuk mengungkapkan *self-efficacy*, yang menurut Kurniawan (2004) *self-efficacy* merupakan panduan untuk tindakan, yang telah dikonstruksikan dalam perjalanan pengalaman interaksi sepanjang hidup individu. *Self-efficacy* yang berasal dari pengalaman tersebut yang akan digunakan untuk memprediksi perilaku orang lain dan memandu perilakunya sendiri.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yakin dapat memanager hal-hal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas audit

tersebut dan mampu menyelesaikannya, hal ini tidak membuat auditor merasa bahwa tugas audit adalah pekerjaan yang menyenangkan, dan sering dilakukan serta mendapat penghasilan yang sesuai di setiap penugasan audit. *Self efficacy* yang dimiliki seorang auditor untuk menyelesaikan pekerjaan audit dapat diselesaikan dengan baik karena pendidikan, pengalaman dan dukungan tim sehingga hasil pekerjaan audit yang diselesaikan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku sehingga memberi kepuasan terhadap auditor.

Penelitian ini sejalan dengan teori motivasi yang mengatakan bahwa motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai suatu tujuan atau dapat dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Prinsip dasar motivasi adalah tingkat kemampuan (*ability*) dan motivasi individu yang dapat dikatakan bahwa kinerja seseorang merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi yang dimilikinya, sehingga dengan kemampuan dan motivasi tersebut seorang karyawan/auditor makin mempunyai rasa percaya diri (*self efficacy*) yang tinggi.

Menurut prinsip tersebut tidak ada tugas yang dapat dilaksanakan dengan baik tanpa didukung oleh *self efficacy* yang tinggi untuk melaksanakannya. *Self efficacy* merupakan bakat serta kemampuan individu untuk melaksanakan tugas yang berhubungan dengan kepuasan kerja, sehingga *self efficacy* tidaklah cukup untuk menjamin tercapainya kinerja terbaik tetapi individu harus memiliki kepuasan kerja untuk mencapai kinerja terbaik.

#### **17. *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan



kepercayaan diri yang tinggi dimiliki oleh auditor dalam melaksanakan pekerjaannya membuat auditor semakin komitmen terhadap organisasinya. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bandura (1991) yang mengungkapkan bahwa individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik karena individu ini memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Kinerja yang baik dari seorang karyawan dengan *self efficacy* tinggi menunjukkan tingkat kepusan kerja yang dialami oleh karyawan tersebut tinggi yang diikuti juga dengan tingginya komitmen pada organisasi. Hasil penelitian ini sependapat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hariyanto (2001) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi sebagai salah satu sikap yang dimiliki pekerja semakin baik jika pertimbangan *self efficacy* pekerja tersebut semakin baik. Semakin besar pertimbangan *self efficacy* pekerja akan berpengaruh secara positif pada peningkatan komitmen organisasi pekerja.

Komitmen merupakan salah satu senjata yang paling kompetitif dan ampuh dalam kesuksesan suatu organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi mempunyai peluang yang lebih besar untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Oleh karena itu organisasi akan lebih mudah mencapai sasaran dan tujuannya jika karyawan mempunyai komitmen terhadap organisasi. Keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuannya menggambarkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yang menyukai pekerjaannya sebagai auditor dapat membuat auditor bekerja lebih keras dari yang diharapkan oleh instansi, dan akan menerima tugas apa saja

agar tetap dapat bekerja di instansi tersebut. Dengan keyakinan yang dimiliki auditor dapat menemukan nilai-nilai organisasi dan bangga bekerja pada instansi tersebut. *Self efficacy* yang dimiliki oleh para auditor pada dasarnya diperoleh dari pengalaman dan seringnya para auditor mengikuti pelatihan-pelatihan yang terkait dengan spesialisasi tugas pokok dan fungsi auditor, dengan demikian kendala dan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan audit dapat diatasi dengan baik. Kondisi ini membuat para auditor tidak mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan audit yang menjadi tujuannya sehingga tanggungjawab terhadap pekerjaannya menjadi lebih baik dan rasa memiliki terhadap organisasi menjadi lebih tinggi.

#### **18. Kelelahan emosional berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kualitas audit**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kelelahan emosional berpengaruh langsung negatif dan tidak signifikan terhadap kualitas audit. Hal ini menunjukkan bahwa anggota tim audit yang mengalami kelelahan emosional atau tidak mengalami kelelahan emosional dalam melaksanakan pekerjaannya tidak memengaruhi kualitas audit mereka.. Temuan ini sesuai dengan Barnes (1980) yang mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kelelahan antara lain jam kerja, periode istirahat, kondisi fisik lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kenyamanan fisik, sikap dan mental tenaga kerja sejauh mungkin dikurangi atau dihilangkan agar tercipta kondisi kerja yang menyenangkan. Cherniss (1980) juga mendefinisikan kelelahan emosional sebagai tindakan penarikan diri secara psikologis sebagai respon terhadap stres yang berlebihan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan.

Dampak dari kelelahan emosional antara lain angka kehadiran kerja yang rendah, terjadinya pergantian kerja, sering beristirahat pada jam kerja. Saat pulang ke rumah sering terjadi percekocokan dalam keluarga. Pekerja mengalami *insomnia*, dan mudah mengalami psikomatik. Dengan demikian, pekerja yang mengalami kelelahan emosional menghabiskan waktu serta biaya yang tinggi baik institusi maupun individu itu sendiri.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yang merasa tertekan dengan pekerjaan audit tidak membuat hasil kerja auditor berkualitas atau tidak. Luasnya serta banyaknya item pemeriksaan yang harus diselesaikan oleh auditor dengan waktu yang telah terjadwal membuat auditor rentang mengalami kelelahan emosional, hal ini tidak berdampak pada pekerjaan audit yang dihasilkan karena pekerjaan audit sudah menjadi rutinitas seorang auditor inspektorat setiap harinya .

Selanjutnya hasil pengujian menunjukkan bahwa kelelahan emosional berpengaruh tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kualitas audit melalui kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa anggota tim audit yang mengalami kelelahan emosional dalam melaksanakan pekerjaannya menyebabkan anggota tim audit tidak puas terhadap pekerjaan yang dihasilkannya tetap menghasil kualitas audit yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa auditor yang merasa lelah dengan pekerjaan audit membuat auditor tidak puas dengan pekerjaannya tetapi tidak menyebabkan kualitas audit menjadi menurun karena pekerjaan audit merupakan tugas pokok dan rutinitas bagi auditor inspektorat selama ini.

Temuan ini sesuai dengan Barnes (1980) yang mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kelelahan antara lain jam kerja,

periode istirahat, kondisi fisik lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kenyamanan fisik, sikap dan mental tenaga kerja sejauh mungkin dikurangi atau dihilangkan agar tercipta kondisi kerja yang menyenangkan. Kondisi kerja yang menyenangkan membuat auditor puas dalam bekerja. Cherniss (1980) juga mendefinisikan kelelahan emosional sebagai tindakan penarikan diri secara psikologis sebagai respon terhadap stres yang berlebihan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan.

Penelitian ini tidak didukung oleh hasil penelitian Zagladi (2005) kelelahan emosional sangat kuat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kekuatan pengaruh tersebut yang kemudian menimbulkan komitmen terhadap organisasi pekerja menjadi kuat. Individu memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang mulia dan berharga pada awalnya, juga antusiasme tinggi dalam bekerja, tetapi akibat ketidakpuasan yang menghasilkan stres yang berlebihan mempengaruhi langsung terhadap perubahan motivasi, menurunnya antusiasme dan berkurangnya ketertarikan terhadap pekerjaan. Menarik diri dari pekerjaan, seperti menghindar dari klien yang seharusnya ditangani, sikap menyalahkan klien, maupun menurunnya sikap positif terhadap klien merupakan salah satu gambaran perubahan tingkah laku dan sikap.

Dampak dari kelelahan emosional antara lain angka kehadiran kerja yang rendah, terjadinya pergantian kerja, sering beristirahat pada jam kerja. Saat pulang ke rumah sering terjadi percekocokan dalam keluarga. Pekerja mengalami *insomnia*, dan mudah mengalami psikomatik. Dengan demikian, pekerja yang mengalami kelelahan emosional menghabiskan waktu serta biaya yang tinggi baik institusi maupun individu itu sendiri.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yang merasa tertekan dengan pekerjaan audit membuat auditor tidak puas dalam bekerja, hal tersebut disebabkan auditor tidak mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan/potensi pada setiap penugasan audit dan kurang mendapatkan peran dalam tim audit, sehingga auditor merasa pekerjaan auditor merupakan pekerjaan yang tidak menyenangkan. Luasnya serta banyaknya item pemeriksaan yang harus diselesaikan oleh auditor dengan waktu yang telah terjadwal membuat auditor rentang mengalami kelelahan emosional, hal ini akan berdampak pada pekerjaan audit yang dihasilkan sehingga auditor merasa tidak puas dengan apa yang dikerjakannya.

Selanjutnya hasil pengujian kelelahan emosional berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kualitas audit melalui penyimpangan organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa auditor yang mengalami kelelahan emosional dalam melaksanakan tugasnya menyebabkan auditor melakukan penyimpangan dalam organisasi yang pada akhirnya berdampak pada kualitas auditnya. Temuan ini sesuai dengan Colbert *et al.*, (2004) yang menyatakan bahwa perilaku menyimpang dapat dikaitkan dengan persepsi pekerja akan tekanan pekerjaan yang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan terhina, dimana perasaan tertekan dalam pekerjaan merupakan unsur terjadinya kelelahan emosional pada pekerja. Sementara Penelitian Mulki *et.al* (2006) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan ketepatan pekerjaan terhadap kelelahan emosioan dan penyimpangan organisasi menyimpulkan bahwa kelelahan emosional berdampak pada penyimpangan organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi memiliki hubungan negatif terhadap penyimpangan organisasi, hal ini ditunjukkan oleh

pekerja dengan komitmen yang tinggi pada perilakunya dan konsisten dengan tujuan organisasi menolak untuk melakukan perilaku penyimpangan walaupun mereka mengalami kelelahan emosional dalam pekerjaannya. Demikian halnya dengan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap penyimpangan organisasi. penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pekerja yang puas bekerja karena adanya ketepatan pekerjaan yang dimiliki akan menghindari perilaku penyimpangan di dalam organisasinya walaupun pekerja dalam kondisi mengalami kelelahan emosional dalam pekerjaannya..

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yang lelah dengan pekerjaan audit dikarenakan beban kerja yang terlalu padat dan menjadi tanggungjawabnya dapat mendorong perilaku menyimpang dari auditor tersebut seperti menyelesaikan tugas audit tidak melalui prosedur yang telah ditetapkan, melakukan perubahan-perubahan prosedur audit yang telah ditetapkan sebelumnya dan sering mengabaikan perintah atasan atau norma yang berlaku. Hal tersebut dapat menyebabkan kualitas audit menjadi menurun karena terjadinya penyimpangan yang disebabkan oleh kelelahan dalam bekerja auditor menyebabkan rendahnya kualitas audit yang dihasilkan.

Hasil penelitian ini didukung mendukung Teori *Conservation Resources* yang menunjukkan bahwa kelelahan emosional muncul ketika auditor melihat kurangnya sumber daya untuk melakukan pekerjaan mereka, Ketika auditor/karyawan tahu kalau sumber daya tidak cukup untuk memenuhi permintaan pekerjaan atau ketika tambahan dukungan personil tidak meeyediakan hasil yang diinginkan kelelahan emosional dapat muncul hal tersebut akan berdampak terjadinya penyimpangan organisasi berupa mengabaikan perintah pimpinan, melakukan pemeriksaan tidak sesuai prosedur

yang telah ditetapkan dan melanggar norma-norma pemeriksaan yang telah ditetapkan.

#### **19. Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kualitas audit**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap kualitas audit. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun auditor memiliki komitmen terhadap pekerjaannya hal tersebut tidak memengaruhi kualitas audit yang dihasilkan. Hal ini menunjukkan bahwa seorang auditor yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dimana dia bekerja maka akan timbul rasa memiliki terhadap organisasi, dia akan merasa senang dalam bekerja dan dia akan bekerja sebaik mungkin untuk organisasinya tersebut sehingga kinerjanya akan meningkat. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Trisnarningsih (2007), Marganingsih dan Dwi martini (2009) dan Wibowo (2009) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi secara positif kinerja auditor.

Selanjutnya komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kualitas audit melalui penyimpangan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa auditor yang mempunyai komitmen terhadap organisasinya memengaruhi kualitas audit melalui atau dimediasi oleh penyimpangan organisasi. Temuan ini sesuai dengan Penelitian Mulki *et al.* (2006) yang menyimpulkan komitmen organisasi memiliki hubungan negatif terhadap penyimpangan organisasi, hal ini ditunjukkan oleh pekerja dengan komitmen yang tinggi pada perilakunya dan konsisten dengan tujuan organisasi menolak untuk melakukan perilaku penyimpangan walaupun mereka mengalami kelelahan emosional dalam pekerjaannya. Hasil penelitian ini juga sependapat dengan Judge *et al.*, (2006) yang menyatakan bahwa pekerja yang tidak puas

karena timbulnya kelelahan emosional dalam pekerjaannya akan berperilaku menyimpang terhadap organisasinya. Sebaliknya, ketika pekerja senang dengan pekerjaannya, mereka membalasnya dengan membantu organisasi mencapai tujuannya.

Komitmen auditor terhadap pekerjaannya merupakan dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan auditor dalam bertahan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada saat melakukan audit, dimana dengan mengetahui komitmen yang dimiliki organisasi dapat menentukan arah kebijaksanaannya dengan modal sumber daya manusia yang tangguh dan berdaya guna.

Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Jika seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya, bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama dan untuk bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik, seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yang bekerja keras untuk kesuksesan organisasinya, membanggakan organisasinya kepada orang lain, organisasi memberi peluang terbaik dalam meningkatkan



kinerja pekerjaannya dan adanya rasa bahagia menghabiskan karirnya diinstitusi auditor membuat auditor tidak melakukan penyimpangan organisasi dan akan selalu menyelesaikan pekerjaan audit tepat waktu, hal ini tersebut menyebabkan kualitas laporan audit menjadi meningkat karena proses penyusunan laporan audit yang dilakukan oleh auditor telah melalui prosedur dan norma yang telah ditetapkan.

Fakta lainnya adalah auditor inspektorat yang sudah terikat dengan aturan kepegawaian sudah mempunyai komitmen yang jelas terhadap instansinya hal ini dapat menyebabkan penyimpangan-penyimpangan seperti lambat menyelesaikan pekerjaan lapangan dan penyusunan laporan dapat dihindari karena padatnya dan luasnya cakupan audit yang dikerjakan dapat diselesaikan karena adanya komitmen yang kuat dari auditor .

## **20. Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kualitas audit**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap kualitas audit. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan auditor terhadap instansinya tidak membuat kualitas audit makin baik atau menurun. Hasil ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Luthans (1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, bahwa kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauhmana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual. Ward et. al. (1986), meneliti tingkat kepuasan kerja wanita di lima area, yaitu pekerjaan secara umum, supervisory, rekan kerja, promosi, dan gaji. Hasil dari studi ini mengindikasikan bahwa meskipun secara umum akuntan

public wanita tampak puas terhadap kebanyakan aspek pada lingkungan kerjanya, hanya saja area yang memberikan kepuasan yang terendah bagi mereka adalah gaji dan kesempatan promosi yang tersedia.

Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kualitas audit melalui penyimpangan organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa jika auditor merasa puas dalam bekerja akan memengaruhi kualitas auditnya melalui penyimpangan organisasi, karena auditor yang merasa puas dengan pekerjaannya dapat menghindarkan dirinya dari penyimpangan dalam pelaksanaan audit sehingga akan berdampak pada meningkatnya kualitas audit. Kepuasan kerja seseorang tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya. Ukuran kepuasan kerja sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dan kenyataan.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yang merasa bahwa tugas audit adalah pekerjaan yang sering auditor lakukan dan pekerjaan yang menyenangkan serta penghasilan yang diterima dari penugasan audit sudah memenuhi kebutuhan auditor menyebabkan auditor tersebut tidak akan melakukan dan menghindari penyimpangan organisasi berupa: dalam bekerja akan mematuhi aturan dan norma yang berlaku dan melakukan tugas

audit melalui prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya, hal ini memengaruhi pula dalam penyajian laporan hasil audit semakin baik.

Pada umumnya auditor inspektorat yang telah memiliki pengalaman audit sudah terbiasa dengan pekerjaan pemeriksaan dan menerima reward dari pekerjaan tersebut mengindikasikan bahwa auditor tersebut merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan yang dimiliki oleh auditor tersebut akan berimplikasi pada pekerjaan yang dilakukan selalu berdasarkan aturan yang telah ditetapkan dan norma yang berlaku, serta menyelesaikan tugas audit sesuai prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam melaksanakan tugasnya, auditor harus mengikuti standar audit yang terdiri dari standar umum, standar pekerjaan lapangan dan standar pelaporan serta kode etik akuntan. Dalam kenyataan di lapangan, auditor banyak melakukan penyimpangan-penyimpangan terhadap standar audit dan kode etik. Perilaku ini diperkirakan sebagai akibat dari karakteristik personal yang kurang bagus yang dimiliki seorang auditor. Dampak negatif dari perilaku ini adalah terpengaruhnya kualitas audit secara negatif dari segi akurasi dan reliabilitas. Pelanggaran yang dilakukan auditor dalam audit dapat dikategorikan sebagai sebuah Penyimpangan organisasi.

Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa apabila auditor datang dan pulang kantor tidak tepat waktu, bekerja tidak sebagaimana mestinya, memperlambat atau mempercepat, menyelesaikan tugas audit, menyelesaikan pekerjaan audit sesuai prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya dan tidak mematuhi perintah atasan serta norma-norma yang berlaku auditor tetap menghasilkan laporan audit yang diselesaikan selalu

didukung dengan bukti yang akurat, laporan audit tepat waktu dan pekerjaan audit yang dibuat sesuai dengan standar/aturan yang telah ditetapkan sehingga laporan audit yang dibuat tidak dipermasalahkan/komplien oleh klien. Fakta tersebut dikarenakan tugas audit yang dilakukan oleh auditor inspektorat dari waktu ke waktu setiap periode tidak mengalami banyak perubahan sehingga auditor yang melakukan pemeriksaan tanpa mengikuti prosedur yang telah ditetapkan secara penuh tetap akan menghasilkan laporan audit yang baik hal ini dikarenakan oleh sifat pekerjaan yang dihadapi sifatnya rutinitas.



## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis serta pengujian hipotesis yang dilakukan sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dari keseluruhan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *self efficacy*, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan membuat *self efficacy* atau kepercayaan diri auditor semakin tinggi. Gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan cara ketua tim yang selalu memberi saran-saran kepada anggota tim audit untuk menyelesaikan tugas audit, menjadwalkan pekerjaan yang harus dikerjakan, memberi perhatian untuk kemajuan pekerjaan dan menjelaskan cara penyelesaian tugas audit yang harus dilakukan oleh anggota tim audit secara langsung dapat menimbulkan motivasi dan meningkatkan keyakinan diri yang tinggi anggota tim audit untuk melaksanakan pekerjaan yang terkadang sulit bagi auditor.
2. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kelelahan emosional auditor, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik tidak membuat kelelahan emosional menurun. Gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan senantiasa memutuskan apa dan bagaimana tugas yang harus dikerjakan, memberikan informasi yang diperlukan untuk pekerjaan yang dihadapinya, selalu memberi perhatian untuk kemajuan pekerjaan dan memberi perhatian serta kepedulian terhadap kesejahteraan anggota tim audit tidak dapat menurunkan kelelahan emosional anggota tim audit dalam menghadapi tugas audit yang harus dikerjakan setiap hari. Hal ini disebabkan oleh kuantitas dan frekuensi audit dari sejumlah SKPD yang

akan diaudit begitu banyak ditambah sebagian dari anggota tim auditor yang mempunyai sikap mengharapkan hasil pekerjaannya harus sempurna/perfect membuat anggota tim audit lelah dengan pekerjaannya sebagai auditor yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja auditor, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik membuat auditor semakin puas dalam bekerja. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan selalu memberi saran kepada anggota tim audit dalam menyelesaikan tugas auditnya, menjadwalkan pekerjaan pekerjaan yang harus dikerjakan, membantu anggota tim audit untuk membuat tugasnya lebih mudah dikerjakan dan mengatasi masalah yang dihadapi anggota tim audit sampai selesai pelaksanaan tugas audit membuat anggota tim audit merasa termotivasi dalam bekerja sehingga anggota tim merasa puas dengan pekerjaan yang dihasilkannya.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik tidak membuat komitmen auditor pada organisasinya semakin kuat atau lemah. Gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan memastikan bahwa peran ketua tim dalam kelompok dipahami oleh anggota tim, meminta anggota tim audit mematuhi regulasi dan aturan standar yang berlaku, memperlakukan semua anggota tim audit setara dengan dirinya serta memberikan perhatian untuk kemajuan pekerjaan anggota tim membuat anggota tim audit mempunyai komitmen terhadap organisasinya, tetapi komitmen anggota tim audit tidak meningkat dan menurun karena gaya kepemimpinan dari ketua tim audit yang baik.

5. *Self-efficacy* berpengaruh negatif terhadap kelelahan emosional, hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor dapat menurunkan kelelahan emosional auditor. Keyakinan diri auditor yang dapat menyelesaikan setiap pekerjaan audit ditugaskan, dapat menjalankan tugas audit tersebut dengan baik jika ditunjang dengan fasilitas yang lengkap membuat tim audit tidak mengalami kelelahan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal tersebut dapat dilihat dari anggota tim audit tidak perlu mengarahkan seluruh kemampuan dan tenaga untuk menyelesaikan pekerjaannya. Keyakinan diri yang tinggi dimiliki oleh tim audit karena kemampuan dan pengalamannya menyebabkan serumit dan sebanyak apapun pekerjaan audit yang dihadapi dapat diselesaikan dengan baik tanpa menimbulkan rasa lelah dalam mengerjakan tugas audit tersebut.
6. *Self-efficacy* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor tidak membuat auditor puas dalam bekerja. Keyakinan diri anggota tim audit dapat memanager hal-hal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas audit tidak membuat tim audit merasa bahwa tugas audit adalah pekerjaan yang menyenangkan dan sering dilakukan serta tidak ada pengaruhnya dengan penghasilan yang diperoleh disetiap penugasan audit. *Self efficacy* yang dimiliki anggota tim audit untuk menyelesaikan tugas audit dengan baik diperoleh dari pendidikan, pengalaman dan dukungan dalam tim sehingga menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku yang hal tersebut tidak member pengaruh yang besar terhadap kepuasan tim audit.



7. *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki auditor dapat membuat auditor komitmen terhadap organisasinya. Keyakinan diri anggota tim audit yang diwujudkan dengan menyukai pekerjaannya sebagai auditor dan dapat menyelesaikan setiap tugas audit dengan baik jika ada fasilitas yang lengkap membuat anggota tim audit bekerja lebih keras dari yang diharapkan oleh instansi serta akan menerima tugas apa saja agar tetap dapat bekerja di instansi/organisasi tersebut.
8. Kelelahan emosional berpengaruh langsung negatif tidak signifikan terhadap kualitas audit, hal ini menunjukkan bahwa kelelahan emosional auditor tidak memengaruhi kualitas audit walaupun kelelahan emosional auditor dalam bekerja rendah/menurun. Kelelahan emosional berpengaruh tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kualitas audit melalui kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi, hal ini menunjukkan bahwa kelelahan emosional tidak memengaruhi kualitas audit meskipun kepuasan auditor dalam bekerja meningkat atau menurun. Tetapi kelelahan emosional berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kualitas audi melalui penyimpangan organisasi. Hasil tersebut di atas didukung oleh fakta di lapangan bahwa auditor yang lelah dengan pekerjaan audit dikarenakan beban kerja yang terlalu padat dan menjadi tanggungjawabnya dapat mendorong perilaku menyimpang dari auditor tersebut seperti menyelesaikan tugas audit tidak melalui prosedur yang telah ditetapkan, melakukan perubahan-perubahan prosedur audit yang telah ditetapkan sebelumnya dan sering mengabaikan perintah atasan atau norma yang berlaku. Hal tersebut menyebabkan kualitas audit menjadi menurun karena

terjadi penyimpangan yang disebabkan oleh kelelahan dalam bekerja auditor.

9. Komitmen organisasi berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap kualitas audit, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi auditor tidak berpengaruh terhadap kualitas audit. Komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kualitas audit melalui penyimpangan organisasi, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi auditor tinggi berpengaruh terhadap kualitas audit yang dimediasi oleh rendahnya penyimpangan dalam organisasi. Fakta di lapangan bahwa auditor yang bekerja keras untuk kesuksesan organisasinya, membanggakan organisasinya kepada orang lain, organisasi memberi peluang terbaik dalam meningkatkan kinerja pekerjaannya dan adanya rasa bahagia menghabiskan karirnya diinstitusi auditor tetap membuat auditor dapat melakukan penyimpangan organisasi dan akan selalu menyelesaikan pekerjaan audit tidak tepat waktu, tetapi hal ini tidak menyebabkan kualitas laporan audit menjadi menurun karena proses penyusunan laporan audit sudah menjadi suatu kebiasaan dan rutinitas bagi auditor inspektorat. Sebaliknya jika komitmen auditor terhadap organisasinya tinggi maka akan menyebabkan rendahnya penyimpangan dalam organisasi yang berakibat kualitas audit menjadi lebih baik karena perosudur-prosudur audit dan norma-norma pemeriksaan dilaksanakan dengan baik.
10. Kepuasan kerja berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap kualitas audit, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki auditor tidak memengaruhi kualitas audit. Kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap kualitas audit melalui penyimpangan organisasi, hal ini

menunjukkan bahwa kepuasan kerja auditor yang tinggi mempengaruhi kualitas audit jika penyimpangan organisasi rendah. Fakta di lapangan bahwa auditor yang merasa bahwa tugas audit adalah pekerjaan yang sering auditor lakukan dan pekerjaan yang menyenangkan serta penghasilan yang diterima dari penugasan audit sudah memenuhi kebutuhan auditor menyebabkan auditor tersebut tidak akan melakukan dan menghindari penyimpangan organisasi berupa: dalam bekerja akan mematuhi aturan dan norma yang berlaku dan melakukan tugas audit melalui prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya, hal ini memengaruhi pula dalam penyajian laporan hasil audit semakin baik.

## **B. Saran**

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dipaparkan di atas, maka saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Auditor inspektorat masih memerlukan pelatihan yang terkait dengan manajemen kepemimpinan agar auditor yang bertindak selaku ketua tim dalam penugasan audit dapat lebih efektif memimpin anggota timnya untuk dapat menyelesaikan penugasan audit di lapangan.
2. Kepercayaan diri (self efficacy) auditor inspektorat terhadap tugas penugasan audit perlu ditingkatkan dengan banyak mengikuti pelatihan yang terkait dengan tugas sebagai auditor diantaranya ; pendidikan dan latihan review laporan keuangan daerah, pendidikan dan latihan pengadaan barang dan jasa dan pelatihan standar akuntansi pemerintahan.
3. Untuk menghindari kelelahan emosional yang diakibatkan karena padatnya penugasan audit di inspektorat maka auditor inspektorat perlu memeneg

jadwal pekerjaan pemeriksaan secara teratur dan memahami regulasi serta kode etik audit, komunikasi audit, penguasaan teknologi dan perpajakan serta psikologi audit.

4. Penyimpangan organisasi yang terkait dengan penugasan audit oleh auditor inspektorat dapat dieliminasi dengan cara ; ketua tim audit berkontribusi besar dalam penyusunan program kerja dan sering memberi saran serta solusi yang terkait dengan penugasan audit.
5. Kualitas audit inspektorat masih perlu ditingkatkan dengan cara program pemeriksaan dilaksanakan dengan tepat seperti ; dalam pelaksanaan pemeriksaa di lapangan pertemuan dengan klien perlu dilakukan sebelum pelaksanaan pemeriksaan untuk mengumpulkan informasi, pada saat pemeriksaan dan konfirmasi temuan-temuan serta setelah selesainya pemeriksaan untuk merampunkan semua bukti-bukti hasil pemeriksaan.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap self efficacy kelelahan emosional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penyimpangan organisasi serta dampaknya terhadap kualitas audit di Inspektorat kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Selatan.

Hasil pengujian penelitian telah dipaparkan pada bagian bab sebelumnya, namun peneliti menyadari masih ada beberapa keterbatasan yang dapat mengganggu keakuratan pengujian yang dihasilkan :

1. Auditor Inspektorat kabupaten/kota yang terpilih dalam pengujian penelitian hanya inspektorat yang auditornya mengirim kembali kuisisioner yang

dikirimkan oleh peneliti, sehingga masih ada auditor kabupaten/kota yang tidak terwakili dalam pengujian penelitian ini.

2. Auditor yang terpilih menjadi responden berasal dari latar pendidikan yang berbeda dan pengetahuan serta pengalaman audit agak beragam, sehingga responden cenderung memberikan penilaian sesuai dengan pengalaman yang dimiliki terhadap variabel yang diteliti, hal ini dapat membuat terjadinya salah persepsi khususnya penilaian terhadap variabel kualitas audit.
3. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini tentu sangat rentang dengan bias, walaupun peneliti melakukan *cross check* terhadap jawaban responden tetapi masih ada kemungkinan hasil yang bias tidak dapat dihindari.
4. Penelitian ini hanya melihat dan menguji sebagian pengaruh tidak langsung antar variabel independen dengan variabel dependen yang masih perlu dibuktikan dengan pengujian secara keseluruhan pengaruh tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen yang disebabkan oleh variabel intervening.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Latif Zagladi. 2005. Pengaruh Kelelahan emosional terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Organisasi dalam Pencapaian Komitmen Organisasional. *Jurnal Delegasi*. No. 1. 1-24.
- Abraham R., 1998, *Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators*. *Journal Leadersh Organization Development* 19 (3):137–46.
- Ali, Muhamad, 2005, “Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Sorong”, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Th. IX, No, 2, Surabaya
- Ahearn KK, Ferris GR, Hochwarter WA, Douglas C, Ammeter AP., 2004, *Leader political skill and team performance*. *Journal Manage* 30(3):309–27.
- Alderman, CW., and J.W. Deitrick. 1978. “*Survey of The Impact of Time Budgets on Audit Perfomance.*” *In Proceeding*, 456-474. American Accounting, Southeastern Regional Meeting, Sarasota, Florida.
- Alwisol, 2006. *Psikologi Kepribadian*, Edisi Revisi, Malang: UMM Press.
- Amrizal, 2004. *Pencegahan dan Pendeteksian Kecurangan oleh Internal Auditor*. Jakarta: Direktorat Investigasi BUMN dan BUMD Deputi Bidang Investigasi.

Anderson RE, Huang W-yR., 2005, *Empowering salespeople: Personal, managerial, and organizational perspectives*. Psychol Market 23(2):139–59.

Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Avolio BJ, Zhu W, Koh W, Bhatia P., 2004, *Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*. Journal Organization Behavior, 25(8):951–68.

Azwar, Saifuddin, 2003. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.

Babakus E, Cravens DW, Johnston M, Moncrief WC., 1999, *The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships*. Academic Mark Science, 27(1):58–70.

Bandura A., 1997, *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman/Times Books.

-----, 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A., & Locke, E. A. 2003. Self-efficacy dan tujuan efek negatif ditinjau kembali. Journal of Applied Psychology, 88, 87-99.

- Barnes, R.M. 1980. *Motion and Time Study, Design and Measurement of works*. Seventh Edition. John Wiley and Sons, New York.
- Bateman, T dan S. Strasser, 1984. *A Longitudinal analysis of antecedents of the antecedent of organizational commitment*. *Academy of Management Journal* 27: 95-112.
- Bazerman, M.H., K.P Morgan and Loewenstein G. 1997. *The Impossibility of Auditor Independence*. *Sloan Management Review*, 38 (Summer) : 89 – 94.
- Beatty, R.P. 1989. Auditor Reputation and The Pricing of Initial Public Offering ; *The Accounting Review* 64 (Oct) 693 – 709.
- Behn, Bruce K. 1997. The Determinants of Audit Client Satisfaction Among Clients of Big 6 Firms. *Accounting Horizons*. Vol. 11. NO. 1. Pp. 7- 24.
- Bennett RJ, Robinson SL. 2000. Development of a measure of workplace deviance. *J Appl Psychol*;85(3):349–60.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. 1964. *The Managerial Grid*. Houston Texas: Gulf Publishing Company.
- Brkich M, Jeffs D, Carless SA., 2002, *A global self-report measure of person–job fit*. *Eur Journal Psychology Assessment*, 18(1):43–51.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D.A., 2005. *Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational behavior and Human Decision Processes* 97, 117–134.



- Brown, Stevan P., Ganasan, Shankar and Challagalla, Goutam. 2001. "Self – Efficacy as a Moderator of Information Seeking Effectiveness". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. No. 5.
- Brown, Stevan P., & Peterson, R.A. 1993. *Antecedents and Consequences of Salespeople Job Satisfaction : Meta analysis and assessment of causal effect*. *Journal of Marketing Research*, 30. (1) : 63 – 77.
- Caputo, J. S., 1991. *Stress and burnout in library service*. Canada : the Oryx Press
- Carcello, J.V, R.H. Hermanson, and N.T. McGrath. 1992. *Audit Quality Attributes : The Perceptions of Audit Partners, preparers and Financial Statement users*, *Auditing : A journal of Practice & Theory* 11 (Spring) ; 1- 15
- Carey, Peter., Simnett, Roger. 2006. *Audit Partner Tenure and Audit Quality*. *The Accounting Review*.
- Cecilia Engko & Gudono, 2007. Pengaruh Kompleksitas Tugas dan Locus of Control Terhadap Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Auditor, *JAAI Volume* 11 No. 2, 105 – 124
- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, A dan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan," *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.

- Cherniss, C., 1980. *Staf burnout : Job stress in human services*. Beverly Hills ; Sage Publication.
- Chong, V. K. dan K. M. Chong. 2002. “*Budget Goal Commitment and Informational Effect of Budget Participation on Performance*”. A *Structural Equation Modeling Approach*. Behavioral Research In Accounting. Vol 14. 65-86.
- Colbert AE, Mount MK, Harter JK, Witt LA, Barrick MR, 2004. Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *J Appl Psychol* 89 (4):599–609.
- Colin Silverthorne. 2001. *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York : NYU Press.
- Copley, P.A. 1991. The Determinants of Local Government Audit Fee : Additional Evience. *Journal of Accounting Research in Governmental and Non Profit Accounting* 5; 3-23
- Cordes C.L. & Dougherty T.W., 1993, A review* Cooley, C.H. 1930. *Sociological Theory and Social Research*. New York: Henry Holt and Company.  
*w and an integration of research on job burnout. Academy of Management Review* 18, 621-656.
- Cordes CL, Dougherty TW., 1993, *A review and an integration of research on job burnout. Academy of Management Review*, 18, 621–656.
- Craswell, A.T., J.R. Francis and S.L. Taylor., 1995. “*Auditor Brand Name Reputations and Industry Specializations*”. *Journal of Accounting and Economics*, pp. 297-322
- Damayanti, RD. 2006. Hubungan Antara *Self-efficacy* dan *internal locus of control* dengan prokastinasi pada karyawan Depok.

Kabupaten Purworejo. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Surakarta: Universitas Muhammdiyah Surakarta.

Danim, Sudarman. 2002. *Menjadi Penelitian Kuantitatif Ancangan Metodologi, Presentasi dan Publikasi Hasil Penelitian Pemula Bidang Ilmu-ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora*. Bandung : CV. Pustaka Setia.

DeAngelo, L. 1981. *Auditor Independence, Low balling and disclosure regulation*, journal of Accounting and Economics, Aug 113 – 127

Deis D, Giroux G. 1992. Determinants of Audit Quality in The Public Sector. *Accounting Review*: 67 (oct) 462-79.

Donnelly D.P., Quirin J.J., David O’Bryan. 2003. “*Auditor Acceptance of Dysfunctional Audit Behavior: An Explanatory Model Using Auditor’s Personal Characteristics*”. *Behavioral Research In Accounting*. Vol 15, 87

Dunlop PD, Lee K, 2004. *Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel*. *J Organ Behav*; 25 (1): 67–80.

Evans, M.G., 1970. *The Effects of Supervisory Behavior on The Path-Goal Relationship, Organizational Behavior and Human Performance*. May, pp.277-278.

Facharuddin. 2011. *Rendahnya Kualitas Kemampuan Kerja Pegawai Inspektorat*. [www//inspektorat//Sul – Sel](http://www//inspektorat//Sul – Sel). Desember 2011.

- Farber, B. A., 1991. *Crisis in education ; Stress management (7th.ed)*. New York : America.
- Ferris, K. 1981. "Organizational Commitment and Performance in A Professional Accounting Firm." *Accounting: Organizations and Society* 6: 317-325
- Ferdinand A, 2002. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2, Seri Pustaka Kunci 03/BP UNDIP.
- Ferdyawati, Dina. 2007. Hubungan Antara Efikasi Diri Dan Efektivitas Kepemimpinann Dengan Toleransi Terhadap Stres Pada Guru SD Negeri Di Donorejo Pacitan. *Skripsi (tidak diterbitkan)*. Surakarta: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Fiedler, F. E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw–Hill.
- Ford, J, K., Quisnones, M, A, 1992, *Factors Affecting the Opportunity to Perform Trained Tasks on the Job*, *Personnel Psychology*, p511-527.
- Freudenberger, H. J. 1974. *Staff burnout*. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Ganzach Y. 1998. "Intelligence of Satisfaction". *Academy of Management, Journal Volume 41 No. 5*.

Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., and Robert Konopaske. 2003. *“Organizations : Behavior, Structure, Process”* (Eleventh Edition)., Boston: McGraw-Hill Irwin.

Gibson, James L. 1988. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. 4th ed, Richard D. Irwin Inc.

Grandey, AA & Cropanzano R, 1999. *Conservation of Resources model of Applied ; work conflict and family tensions*. Colorado State University. *Journal Vocational Behavior* 54, 350 – 370.

Grandey AA, Dickter DN, Sin H-P. 2004. *The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees*. *J Organ Behav*; 25(3):397–418.

Grau, Artis A.B., Walters, J.H., Licata, J.W. 2001; *Role Stressor, Service Worker Job Resourcefulness and Job Outcomes : An Empirical Analysis*. *Journal of Business Research* 59, pp 779-791.

Green, G. 1992 *The Relation Between High School Athletic Administrators' Job Satisfaction and Job Related Stress (Athletic Administrators)*, PhD, The Florida State University, *Pro Quest-Dissertation Abstracts*.

Gregson. T. 1992. *An Investigation of the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment in turnover models in accounting*. *Behavior Research in accounting* 4 ; 80 – 95.

Hair, J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., and Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. NJ. Prantice Hall.

- Halbesleben JRB, Buckley MR, 2004. *Burnout in organizational life*. J Manage; 30(6):859–79.
- Hambawany, E. 2007. Hubungan Antara Self Efficacy dan Persepsi Anak Terhadap Perhatian Orang Tua dengan Prestasi Belajar pada penyandang Tuna Daksa. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Surakarta: Universitas Muhammdiyah Surakarta.
- Harini, Dwi., Agus Wahyudin dan Indah Anisykurlillah. 2010. Analisis Penerimaan Auditor atas *Dysfunctional Audit Behavior* : Sebuah Pendekatan karakteristik personal auditor. Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto
- Hariyanto, Novan. 2001. Analisis pengaruh faktor-faktor self efficacy terhadap kinerja, kepuasan kerja dan komitmen organisas pekerja jarak jauh (teleworkers). Tesis. Semarang : Program Pascasarjana Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang,
- Harrison DA, Newman DA, Roth PL., 2006, *How important are job attitudes? Metaanalytic comparison of integrative behavioral outcomes and time sequences*. Academy Management Journal; 49(2):305–25.
- Hartanto.1986. *A Comparison of American and Indonesian Follower's Preference for Initiation of Structure and Consideration : A Follower Perspective of Leader Behavior*. Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Minneapolis Minnesota.
- Heidrahrachman dan Husnan Suad. 2000 *"Manajemen Personalialia"*, Yogyakarta, BPFE

- Hogan, C.E., and D.C. Jeter. 1999. "Industry Specialization by Auditors". *Auditing : A Journal of Practice & Theory* 18 (Spring) 1 - 17
- House, R.J. and Dessler, G., 1974. *The path goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In: J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds.), Contingency Approaches to Leadership.* Southern Illinois University Press, Carbondale, IL, pp. 29-55.
- House R.J. ,1977, *A theory of charismatic leadership. In Leadership: The Cutting Edge* (Hunt J.G. & Larson L.L. eds), Southern Illinois University Press, Carbondale, IL, USA, pp. 189±207.
- House R.J. 1971, *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness,* *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Hoy W.K., & Miskel C.G. 1987, *Educational Administration Theory, research and practice (3<sup>rd</sup> ed).* New York: Random House.
- Hoyle, J. 1978. *Mandatory Auditor Rotation: The Arguments and an Alternative.* *The Journal of Accountancy*, 145, 69-78..
- Hughes, R.L., Giannett, R.C. & Curphy, G.J, 1999. *Leadership Enchancing the Lessons of Experince.* New York ; McGraw-Hill Irwin.
- Ikhsan, A. dan M. Ishak. 2005. *Akuntansi Keprilakuan.* Jakarta: Salemba Empat.

- Ishak, Muhammad. 2000. "Analisis Faktor-faktor Penentu Kualitas Audit Menurut Persepsi Klien." Tesis tidak dipublikasikan, Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi UGM
- Ivancevich, John M., and Matteson, M.T., 1990 "*Organizational Behavior an Management*", Richard D. Irwin Inc., Homewood Boston.
- Janssen PPM, Peeters MCW, Jonge Jd, Houkes I, Tummers GER. 2004. *Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference*. J Vocat Behav ;65(3):411–29.
- Jay Prakass Mulki, Jaramillo F, , Locander WB., 2006, *The role of time wasted in sales force attitudes and intention to quit*. International Journal Bank Mark; 24(1):24–36.
- Jex, S. M. P.D. Bliese, S. Buzzell, and J. Primeau. 2001. *The Impact og Self Efficacy on Stressors=Strain Relations : Coping Style as an Explanatory Mechanism*. Journal of Applied Psychology. Vol. 86 (3), p. 401 – 409.
- Jones, G.R. 1996. *Socialization tactics, self efficacy and newcomers adjustments to organizations*. Academy of Management Journal, 29. Pp. 262-279..
- Judge, Timothy A. 2006. *Promote ob Satisfaction Through Mental Challenge*. The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior. Blackwell Publishing: Victoria-Australia
- Kahai SS, Sosik JJ, Avolio BJ. 1997, *Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an*



*electronic meeting system environment*. Pers Psychology ;50(1):121–46.

Karina Nielsen., Randall, Raymod., Yarker, Joanna., Brenner, S.-O., 2008. *The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study*. Work & Stress 22 (1), 16–32.

Kalbers, L.P dan Timothy J. Forgarty, 1995. *“Profesional and it consequences: a study of internal auditors, auditing”*; Journal of Practice and Theory, Vol 14 No.1

Kinman, Gail and Russell Kinman, 2001, “The Role of Motivation to Learn in Management Education”, *Journal of Workplace Learning*, Vol.13 No.4 P. 132- 143.

Kotler, P., Fahey, L., and Jatusripitak, S. 1985. *The New Competition*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.

Krishnan, G. Schauer. 2000. “Audit Quality and The Pricing of Discretionary Accruals”, Working Papers.

Kreitner, R. & Kinichi, A. 1998. *Organizational Behavior*. 4<sup>nd</sup> Edition. Homewood, Illionis: Richard D. Irwin, Inc.

Kurniawan, I.H. 2004. Hubungan Antara Keyakinan Orang Tua Atas Manajemen Konflik antar Saudara, Jenis Kelamin Orang Tua dan Status Sosial, Ekonomi Orang Tua dan Strategi Mnajemen Konflik dalam Interaksi antar Saudara Kandung. *Tesis* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.

Landy, F. J. and Becker, W. S. 1987. *Motivation theory reconsidered. Research in Organizational Behaviour*, 9:1-38.

Lawler III. 1998. *Job Satisfaction and Expression of Emotion in Organizations*. Psychological Bulletin.

Lee, C and Bobko P, 1994, *Self Efficacy Belief: Comparison of Five Measurement*, Journal of Applied Psychology. Vol: 79, p: 364-369.

Lightner, S. M., Leisenring, J. J. & Winters, A. J. 1983. *Underreporting Chargeable Time*, Journal of Accountancy pp. <sup>52-57</sup>.

Likert, R., 1967. *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.

Low George S, 2000, "Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout", European Journal of Marketing, Vol.35 No.5/6 p.587-611.

Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw Hill

Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. Singapore: McGraw-Hill International Editions.

Luthans, Fred, 2006, "Perilaku Organisasi", Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta

Maier and Brunstein. 2001. *The Role of Personal Work Goals in Newcomers Job Satisfaction and Organizational Commitment : A Longitudinal Analysis*. Journal of Applied Psychology. Vol. 86. No. 5.

Maslach C. & Jackson S.E., 1981, *The measurement of experienced burnout*. Journal of Occupational Behavior 2, 99-113.

-----, 1981, *Burnout Inventory*. Research Edition, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, USA.

Maslow, A.H. 1943. *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review ; Vol. 50, pp 374-396

-----, 1954. *Motivation and Personality*: New York ; Addison-Wesley.

Mathieu, J. 1991. A Cross Level Nonrecursive Model of the Antecedent of Organizational Commitment and Satisfaction. Journal of Applied Psychology 76 (5) : 607-618.

Mathieu, J E., Tannenbaum, S I., Salas, E, 1992, *Influence of Individual and Situational Characteristics on Measure of Training Effectiveness*, Academy of Management Journal, p828-847.

Mautz, R.K., and Sharaf, Hussein, A. 1961. *The Philosophy Auditing*. American Accounting Association, USA.

Mayangsari, Sekar. 2003. Pengaruh Keahlian dan Independensi terhadap Pendapat Audit : Sebuah kuaisieksperimen, Riset Akuntansi Indonesia Vol. 6. No. 1.

McClelland, D. C. 1985. *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

McClurg, L.N. 1999. "Organizational Commitment in The Temporary Help Service Industry". *Journal of Applied Management Studies*. 5-26

McKinley , S., Pany, K and Reckers. 1985. *An Examination of the Influence of CPA firm Type, Size and MAS Provision on Loan officer Decision and Perception*, *Journal of Accounting Research*, Vol. 23 No 2, pp. 887 – 896.

McLaren, N.L. 1958. Rotation Auditors. *The Journal of Accountancy*, July, 41-44.

Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., 1993. *Commitment to organizations and occupations: extension of a test of a three-component conceptualization*. *Journal of Applied Psychology* 78, 538–551.

Mitchell, T.R., Smyser, C.M., & Weed, S.E. 1975. "Locus of Control : Supervision and work Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 18, 623-30.

Mock, T.J, dan M. Samet. 1982. *A Multi Attribute Model for Audit Evaluation*. In *Proceedings of the VI University of Kansas Audit Symposium*.

- Mowday, RT., Steers, RM and Porter, LW. 1979. "*The Measurement of Organizational Commitment*". Journal of Vocational Behavior. Vol. 14. Pp. 224-247.
- 1992, *Employee Organization Link Ages*, New York, Academic Press.
- Mueller, Daniel J 1986. *Measuring Social Attitudes: A Handbook for Researchers and Practitioners*. New York: Teachers College Press, Columbia University.
- Nouri, H. dan R. J. Parker. 1996. "*The Effect of Organizational Commitment on Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack*". Behavioral Research In Accounting. Vol 8. 74-90.
- O'Keefe, T.B., Simunic, D. and Stein, M.T. 1994. *The Production of Audit Services: Evidence form an Major Public Accounting Firm*. Journal of Accounting Research. 32.2., 241 – 261
- Otley, D., and B. Pierce. 1995. *The Control Problem in Public Accounting Firms: An Empirical Study of The Impact of Leadership Style*. *Accounting Organizations and Sociaty* 20:405-420.
- Palma, Chyntia Dwi, 2006. "Pengaruh Dimensi Komitmen Profesional terhadap Kinerja Auditor" (Studi Kasus pada Kantor Inspeksi PT BRI Semarang), Skripsi. Purwokerto: Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman.
- Palmrose, Z.V. 1989. Audit Fee and Auditor Size Further Evidence. *Journal of Acccounting Research* 24 (1) : 97 – 110.

Pervin, L. A., & John, O. P. 1997. *Personality: Theory and research* (7th edition). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Perryer, Chris and Jordan, Catherine, 2005, "The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study In The Australian Public Sector," *International Journal of Public Administration*, 28:379-396.

Qui, Y.C., 1999, *Kinetic and Mass Transfer Studies of the Reactions between Dichlorophenols and Ozone in Liquid-Liquid and Gas-Liquid Systems*, A Dissertation, Mississippi State University.

Rafaeli A, Sutton RI. 1987. *Expression of emotion as part of the work role*. *Acad Manage Rev*; 12(1):23–37.

Randall, D. M., 1990. *The Consequenceness of Organization Commitment : Methodological Investigation* : *Journal of Organization Behavior*. Pp 361-378.

Ratna. 2008. *Rasa Harga Diri dan Keyakinan Diri*.  
<http://ratnaz.multiply.com/journal/item/36>) (Tanggal akses: 11 Januari 2010

Rhode, J.G. 1978. "Survey On The Influence of Selected Aspects of The Auditor's work Environment On Professional Performance of Certified Public Accountants." Issued as *The Independent Auditor's Work Environment : A Survey*. New York, NY: American Institute of Certified Public Accountants.

Riduwan, A. 2006. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Bandung :  
Alfabeta

-----, 2008. *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung. Alfabeta.

Robbins, Stehen, P. 2001. *Organizational Behavior Foundation of Individual Behavior*. New Jersey, Prentice Hall.

----- 2007, *Perilaku Organisasi*. Terj: Benyamin Molan.  
New Jersey Prentice Hall, Inc.

Robinson SL, Bennett RJ., 1995, *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study*. *Academy Management Journal*, 38(2):555–72.

Ruyter, K., Moorman, L. and Lemmink, J. 2001. *Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 271- 86.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J, M., & Grau, R. 2002. *Desde el "burnout" al "engagement" : una nueva perspectiva (From "burnout" to "engagement" : A new Perspective)*. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, 16, 117-134.

Samelson D., S. Lowensohn., and L.E. Johnson, 2006. *The Determinants of Perceived Audit Quality and Auditee Satisfaction in Local Government*. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 18 (2): 139-166.

Sarafino, E. P. 1990 *Health psychology biopsychology interaction*. New York : John Wiley & Son.

Schroeder, M.S., I Salomon and D. Vickrey. 1986. "Audit Equality: The Perception of Audit Committee Chairpersons and Audit Patners." *Auditing : A Journal of Practice & Theory* 5. (Spring): 86 - 94

Shockley, R.A. 1981. *Perceptions of Auditors Independence: An Emperical Analysis*. *The Accounting Review*, 55, 4. 785-800.

Shockley, R. and R. Holt. 1983. *A Behavioral Investigation of Supplier Differentiation in the Market for Audit Services*. *Journal of Accounting Research* 21 : 545 – 564.

Sigiro dan Cahyono, 2005, Analisis Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja ditinjau dari *Locus of Control*, Tipe Kepribadian dan *Self Efficacy*, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vo. 5, No. 2.

Singh R, Greenhaus JH., 2004, *The relation between career decision-making strategies and person–job fit: A study of job changers*. *Journal Vocational Behavior*, 64 (1):198–221.

Smet, B. 1994. *Psikologi kesehatan*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Smith, Kirk, Eli Jones and Edward Blair, 2000. "*Managing Salesperson Motivation in a Territory Realignment*", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XX, No 4 P. 215 – 226



- Sovyia Desianty 2005, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasil Pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang, Jumal Studl Manajemen & Organisasi Vol. 2 No. 1 Januari 2005.
- Spector PE., 1985, *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey*. *America Journal Community Psychology*, 693–713.
- Stevan Hobfoll. 1988. *Resourcce Conservation as community psychology*, Kent State University. *Jurnal Komunitas Psikologi* 21,128-147.
- Strawser, Robert H, John M, Ivencevich., and Herbert L. Lyon, 1969. A Note on the Job Satisfaction of Accountang in Large and Small CPA Firms, *Journal of Accounting Research*, Vol 7No. 2 pp 339-345
- Strutton D, Pelton LE, Lumpkin JR. 1993. *The relationship between psychological climate and salesperson–sales manager trust in sales organizations*. *J Pers Sell Sales Manage*; 13:1–14 (Fall).
- Suma'mur. 1997. *Higiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja*. PT. Gunung Agung. Jakarta.
- Suryani. 2005. *Komunikasi Terapeutik ; Teori dan Praktek*. Jakarta. EGC.
- Teoh, S.H., and T,J. Wong., 1993. *“Perceived Auditor Quality and The Earnings Respon Coefficient”*. *The Accounting Review*. Pp. 346 - 366

Thio Anastasi Petronila dan Yuke Irawati, 2006, Hubungan Karakteristik Personal Auditor Terhadap Tingkat Penerimaan Penyimpangan Perilaku Dalam Audit, *Jurnal Akuntansi* Vol. 6 No. 1.

Thorlakson Alan J.H. & Robert P. Murray, 1998, “*An Empirical Study of Empowerment in the Workplace*”, *Journal Group & Organization Management*, Vol. 21 No.1 pp: 67-83.

Trisnaningsih, S. 2004. Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur), *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol 6, No.2, Mei, 199–216.

Turnipseed, David, & Moore, James S. 1997. *The Emotional Exhaustion and Stress of Health Care Professionals: An Exploratory Study*. <http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings/97wds515.txt>.

Wentzel, K. 2002. “The Influence of Fairness Perception and Goal Commitment on Managers Performance In Budget Setting”. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 12.

Wicaksono, 2008. Pentingnya Sebuah Keyakinan Diri. <http://aryowicaksonobp.blogspot.com/2007/12> ((17 September 2010)

Widagdo, Ridwan. 2002. Analisis Pengaruh Atribut-atribut Kualitas Audit Terhadap Kepuasan Klien. Tesis tidak dipublikasikan, Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.

Witt LA, Andrews MC, Carlson DS., 2004, *When conscientiousness isn't enough: Emotional exhaustion and performance among call*

*center customer service representatives*. *Journal Management* , 30(1):149–60.

Wright TA, Hobfoll SE., 2004, *Commitment and psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout*. *Journal Business Management*, 9(4): 399–416.

Yulk, Gary A, 1989. “*Managerial Leadership : A Reviw of Theory and Research*”, *Journal of Management*, Vol 15, No 2, 251-289.

Yukl, Gary A. 1998. *Leadership In Organization*, Mc Graw Hill Book Co, Singapore.

Zainuddin. 2011. *Pengawasan Fungsional Pemerintah Daerah Sebagai Instrumen Good Local Govarnance*. *Jurnal Ilmiah Ishlah*. Volume 13. No. 02. 238 – 260.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 79 tahun 2005 Tentang *Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggara Daerah*

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2007 Tentang *Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota*.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/05/M.PAN/03/2008 tanggal 31 Maret 2008 tentang *Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah*.

