

# TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KAPABILITAS  
INDIVIDUAL, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA AUDITOR  
DENGAN DIMODERASI OLEH VARIABEL *REWARD***

***THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, INDIVIDUAL  
CAPABILITY, AND MOTIVATION ON AUDITOR  
PERFORMANCE BY USING REWARD  
AS THE MODERATING VARIABLE***

**SITI NUR RESKIYAWATI SAID**



**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2019**



Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

# TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KAPABILITAS  
INDIVIDUAL, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA AUDITOR  
DENGAN DIMODERASI OLEH VARIABEL *REWARD***

***THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, INDIVIDUAL  
CAPABILITY, AND MOTIVATION ON AUDITOR  
PERFORMANCE BY USING REWARD  
AS THE MODERATING VARIABLE***

disusun dan diajukan oleh

**SITI NUR RESKIYAWATI SAID  
AA062171033**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2019**



# TESIS

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KAPABILITAS INDIVIDUAL, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA AUDITOR DENGAN DIMODERASI OLEH VARIABEL *REWARD*

disusun dan diajukan oleh

**SITI NUR RESKIYAWATI SAID**  
**A062171033**

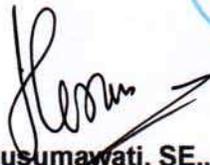
telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis  
pada tanggal **22 Mei 2019**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Komisi Penasihat

Ketua

Anggota



Dr. Andi Kusumawati, SE., Ak., M.Si., CA.



Dr. Sabir, SE., M.Si.

Ketua Program Studi  
Magister Sains Akuntansi



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



...yanti, SE., M.Soc, Sc., Ak., CA

Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si



## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **SITI NUR RESKIYAWATI SAID**

NIM : A062171033

Program Studi : Magister Akuntansi

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang berjudul:

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KAPABILITAS INDIVIDUAL, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA AUDITOR DENGAN DIMODERASI OLEH VARIABEL *REWARD***

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah Tesis ini, tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Mei 2019

Yang Membuat Pernyataan



**SITI NUR RESKIYAWATI SAID**



Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

## PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**Assalamu'alaikum wr.wb**

***Alhamdulillah Rabbil'alamin***, Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas berkat rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul: **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kapabilitas Individual, dan Motivasi Terhadap Kinerja Auditor Dengan Dimoderasi Oleh Variabel Reward**. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pendidikan Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam penyusunan tesis ini penulis banyak mendapat bimbingan, masukan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Ibu Dr. Ratna Ayu Damayanti, S.E., M.Soc,Sc.,AK,CA selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas bimbingan dan arahan yang telah diberikan kepada penulis selama menempuh studi hingga dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Dr. Andi Kusumawati, S.E.,Ak.,M.Si.,CA selaku pembimbing I dan bapak Dr. Sabir S.E.,M.Si selaku pembimbing II yang telah memberikan waktu, penuh kesabaran dalam membimbing, memotivasi dan mengarahkan penulis. Arahan dan bimbingan yang sangat bermanfaat untuk penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Ibu Prof. Dr. Mediaty, S.E., Ak., M.Si., CA., bapak Dr. Arifuddin, S.E., Ak., M.Si., CA., dan Bapak Dr. Alimuddin S.E., MM., Ak., CPMA selaku tim pembimbing yang telah banyak memberikan kritik dan saran kepada penulis mulai dari proses ujian proposal sampai pada penyelesaian tesis ini.



5. Terima kasih yang setulus-tulusnya saya sampaikan kepada Ayahanda tercinta Said Jalaluddin., S.H dan Ibunda St Rahma, S.Pd., dan kakak tersayang Enny Ariyanti, S.H dan Siti Nurfaida, SH.,MH yang senantiasa menyertai peneliti dengan doa dan mencurahkan segenap cinta dan kasih sayang yang menjadi pegangan hidup penulis dalam proses perkuliahan selama ini.
6. Sahabat-sahabatku terkasih pada Program Magister Akuntansi angkatan 2017 terutama teman seperjuangan: Intan Timur, Riana Anggraeny, Anita Holly atas dukungan, semangat dan kebersamaan selama perkuliahan sampai dengan penyelesaian tesis ini.
7. Sahabat-sahabatku tercinta dan terkasih Andi Ellyana Haris, Andi Ellyanti Entong, Ahyani Mirah Liani, Qisthi Alifitriah, Megawati Kasim, Nurul Mutmainnah atas semangat dan doa yang diberikan kepada peneliti.
8. Terima kasih juga kepada kakak-kakak tercinta Rahyuni Rahayu, S.E., M.Si, Rein J. Wekan, S.E., M.Si, Raiz Abidin, S.Pd., M.Pd, Rika Afriana, S.IP, serta Adikku tersayang Fitriana, atas saran serta arahan yang diberikan kepada peneliti.
9. Terima kasih juga kepada Bapak Asdar Effendy dan Ibu Maryam Bagida, S.E Serta staf PD Pasar Makassar Raya atas dukungan, arahan serta izin yang diberikan kepada peneliti.
10. Terima kasih juga kepada Bapak Ismu Jaya, S.E., M.Si dan Ibu Rana, S.E Serta pegawai Inspektorat Provinsi Sulawesi Selatan atas dukungan, arahan serta izin yang diberikan kepada peneliti.
11. Seluruh dosen Magister Akuntansi dan pegawai akademik pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas semua ilmu pengetahuan yang diberikan kepada penulis, segala bantuan selama proses perkuliahan sampai penyelesaian tesis ini.
12. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih atas semua budi baik dan dukungan yang diberikan selama ini. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan berkat dan anugerahNya atas segala kebaikan yang diberikan kepada penulis selama ini.



Akhir kata peneliti berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat meskipun peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan tesis ini.

**Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.**

Makassar, Mei 2019

Peneliti,

**Siti Nur Reskiyawati Said**



## ABSTRAK

**SITI NUR RESKIYAWATI SAID.** *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kapabilitas Individual, dan Motivasi terhadap Kinerja Auditor dengan Dimoderasi oleh Variabel Reward* (dibimbing oleh Andi Kusumawati dan Sabir).

Penelitian ini bertujuan memberikan ulasan pengaruh: gaya kepemimpinan; kapabilitas individual; dan motivasi terhadap kinerja auditor dengan dimoderasi oleh variabel *reward*.

Objek penelitian adalah auditor Inspektorat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Populasi sebanyak 55 auditor. Pengambilan sampel menggunakan metode sensus, yaitu semua anggota populasi menjadi sampel sehingga jumlah sampel sebanyak 55 responden. Pengambilan data menggunakan kuesioner. Data dianalisis menggunakan *moderated regression analysis* (MRA) dengan bantuan SPSS versi 22.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor; (2) kapabilitas individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor; (3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor; dan (4) *reward* memoderasi hubungan gaya kepemimpinan, kapabilitas individual, dan motivasi terhadap kinerja auditor.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kapabilitas individual, motivasi, *reward*, kinerja auditor



## ABSTRACT

**SITTI NUR RESKIYAWATI SAID.** *The Effect of Leadership Style, Individual Capability, and Motivation on Auditors' Performance Moderated with Reward Variable* (supervised by **Andi Kusumawati** and **Sabir**)

This study aims to provide a review on the effect of leadership style, individual capability, and motivation on auditors' performance moderated with reward variable.

The research objects were the auditors of Regional Inspectorate of the Government of South Sulawesi consisting of 55 auditors. The sample was selected using census technique in which all the populations were taken as sample, i.e. 55 respondents. The data were obtained using questionnaire and analysed using moderated regression analysis (MRA) by means of SPSS version 22.

The results of the research indicate that (1) leadership style has a positive and significant effect on the auditors' performance, (2) individual capability has a positive and significant effect on the auditors' performance, (3) motivation has a positive and significant effect on the auditors' performance, and (4) reward moderates the correlation between leadership style, individual capability, and motivation and auditors' performance.

Key words: leadership style, individual capability, motivation, reward, auditors' performance.



Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

# DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Kegunaan dan Manfaat Penelitian .....	9
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	9
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	10
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	12
2.1.1 Teori Motivasi.....	12
2.1.2 <i>Goal Setting Theory</i> .....	13
2.1.3 Gaya Kepemimpinan .....	14
2.1.4 Kapabilitas Individual .....	15
2.1.5 Motivasi Kerja.....	17
2.1.6 <i>Reward</i> .....	18
2.1.7 Kinerja.....	18
2.2 Hubungan Antar Variabel .....	20
2.3 Tinjauan Empiris.....	27
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	31
3.1 Kerangka Konseptual.....	31
3.2 Hipotesis.....	33
METODE PENELITIAN .....	39
Rancangan Penelitian .....	39
Lokasi dan Waktu Penelitian .....	39
Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	39



4.4 Jenis dan Sumber Data.....	40
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	40
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	40
4.7 Instrumen Penelitian .....	43
4.8 Teknik Analisis Data .....	44
<b>BAB V. HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
5.1 Deskripsi Data.....	51
5.1.1 Gambaran Umum Responden.....	51
5.1.2 Karakteristik Responden .....	51
5.1.3 Analisis Deskriptif Variabel.....	55
5.2 Uji Validitas .....	57
5.3 Uji Reliabilitas .....	60
5.4 Uji Asumsi Klasik .....	61
5.5 Uji Hipotesis.....	64
<b>BAB VI PEMBAHASAN .....</b>	<b>70</b>
6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor .....	70
6.2 Pengaruh Kapabilitas Individual terhadap Kinerja Auditor .....	73
6.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Auditor .....	76
6.4 Pengaruh moderasi reward Terhadap Gaya Kepemimpinan Kapabilitas Individual, Motivasi dan Kinerja Auditor .....	78
<b>BAB VII. PENUTUP .....</b>	<b>83</b>
7.1 Kesimpulan .....	83
7.2 Implikasi.....	84
7.3 Keterbatasan .....	85
7.4 Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>93</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Operasional Variabel.....	43
5.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	51
5.2 Demografi Responden .....	52
5.3 Homogenitas Varian Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
5.4 Homogenitas Varian Berdasarkan Umur .....	54
5.5 Homogenitas Varian Berdasarkan Pendidikan .....	54
5.6 Homogenitas Varian Berdasarkan Masa Kerja.....	55
5.7 <i>Descriptive Statistics</i> .....	56
5.8 Uji Validitas Item Pertanyaan Gaya Kepemimpinan .....	58
5.9 Uji Validitas Item Pertanyaan Kapabilitas Individual .....	58
5.10 Uji Validitas Item Pertanyaan Motivasi .....	59
5.11 Uji Validitas Item Pertanyaan <i>Reward</i> .....	59
5.12 Uji Validitas Item Pertanyaan Kinerja Auditor .....	60
5.13 Hasil Uji Reliabilitas.....	60
5.14 Hasil Uji Normalitas.....	61
5.15 Hasil Uji Multikolinieritas.....	63
5.16 Koefisien Determinan Sebelum Dilakukan Interaksi .....	64
5.17 Koefisien Determinan Setelah Dilakukan Interaksi .....	64
5.18 Hasil Uji F (Anova) .....	65
5.19 Hasil Regresi Berganda Sebelum Berinteraksi Dengan Variabel Moderasi .....	66
5.20 Hasil Regresi Berganda Setelah Berinteraksi Dengan Variabel Moderasi .....	67



## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
3.1	Kerangka Konseptual.....	33
5.1	Kurva Norma P-Plot .....	62
5.2	Scatterplots.....	63



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Kuesioner Penelitian .....	93
2	Deskripsi Profil Responden .....	97
3	Deskripsi Jawaban Responden .....	99
4	Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	106
5	Pengujian Asumsi Klasik.....	111
6	Pengujian Hipotesis .....	113



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Auditor adalah akuntan publik yang memberikan jasa kepada auditan untuk memeriksa laporan keuangan agar bebas dari salah saji (Mulyadi, 2013). Auditor harus bertanggung jawab terhadap hasil audit dengan memenuhi standar audit dengan berorientasi terhadap kepentingan publik, hal ini karena adanya harapan masyarakat agar tercipta praktik akuntansi yang sehat, kredibel, dan dapat dipercaya. Arens *et al.* (2008) menyebutkan bahwa auditor yang mempertahankan objektivitasnya akan bertindak adil tanpa dipegaruhi tekanan dan permintaan pihak tertentu atau kepentingan pribadinya.

Inspektorat Provinsi adalah aparat pengawas fungsional yang berada dibawah dan bertanggung jawab terhadap gubernur. Tugas pokok dan fungsi inspektorat provinsi Sulawesi selatan ditetapkan dalam peraturan gubernur sulawesi selatan nomor 31 tahun 2008 tentang tugas pokok, fungsi dan rincian tugas jabatan struktural inspektorat provinsi sulawesi selatan. Tugas pokok inspektorat yaitu melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintah didaerah provinsi, pelaksanaan pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah kabupaten/kota dan pelaksanaan urusan pemerintah didaerah kabupaten/kota. Sedangkan fungsi inspektorat yaitu menyusun perencanaan program pengawasan, melakukan perumusan kebijakan dan fasilitas pengawasan, melaksanakan pemeriksaan,

auditan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan, serta



penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh gubernur sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Berbagai tindakan yang melanggar aturan terkait kurangnya pengawasan kerap terjadi pada instansi pemerintahan. Sebagai contoh, kasus tindak pidana korupsi terkait pengadaan barang dan jasa serta anggaran makan dan minum yang dilakukan oleh kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) kota Makassar Erwin Syafruddin Haija. Hal ini dapat merugikan keuangan Negara sebesar Rp. 313.315.161 (tiga ratus tiga belas juta tiga ratus lima belas ribu seratus enam puluh satu rupiah). Fakta berikutnya adalah adanya tindak pidana korupsi pengadaan barang persediaan sanggar kerajinan lorong-lorong kota Makassar pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar yang dilakukan oleh mantan kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar Gani Sirman dan M Enra Efni selaku kepala bidang unit kegiatan di Dinas Koperasi dan UKM. Ditemukan kerugian negara yaitu Rp. 380.128.801.74 melalui APBD Makassar 2016 dengan realisasi pembayaran barang persediaan sebesar Rp 873.275.929.00, sedangkan nilai barang persediaan yang diterima sanggar setelah pajak adalah Rp. 493.147.127.26. (sipp.pn-makassar.go.id). Jika inspektorat telah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik maka akan tercipta kondisi yang efektif dan efisien dalam hal pengawasan.

Praktik kecurangan dalam hal laporan keuangan dapat menjadi faktor kehancuran ekonomi negara dalam skala besar karena laporan audit yang seharusnya menjadi bukti kebenaran menjadi tidak berguna karena disalahgunakan untuk membela pihak-pihak yang bersalah. Sementara itu, Robbins

dge (2008) mengemukakan bahwa terdapat tiga konsep yang dapat digunakan untuk mendukung timbulnya akuntabilitas yang secara tidak



langsung berpengaruh terhadap kinerja auditor, yaitu motivasi, pengabdian terhadap profesi, dan kewajiban sosial. Auditor yang memiliki motivasi yang tinggi akan menjalankan tugasnya dengan penuh rasa tanggung jawab sehingga berpengaruh terhadap hasil audit yang berkualitas. Pengabdian terhadap profesi merupakan komitmen yang terbentuk dari dalam diri professional, tanpa paksaan dari siapapun dan secara sadar bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Kewajiban sosial yang berlandaskan terhadap pelayanan atas kepentingan publik merupakan aspek yang perlu dilakukan oleh auditor sehingga dapat menjaga kepercayaan masyarakat terhadap profesi yang diemban.

Rendahnya kinerja auditor dalam suatu organisasi dapat menimbulkan hambatan organisasi dalam mencapai tujuan. Terdapat banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja auditor diantaranya faktor organisasi seperti kepemimpinan, *reward*, serta sumber daya, faktor individual seperti kemampuan dan latar belakang, seperti faktor psikologis seperti motivasi, persepsi dan *attitude*. (Mangkunegara, 2009)

Thoha (2010) mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Sedangkan menurut Hasibuan (2016) mengartikan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku bawahan sehingga dapat mendorong gairah bekerja, kepuasan kerja, serta meningkatkan produktivitas.

Menurut Mayo (2000) kapabilitas individual meliputi lima kriteria, yaitu:

1) *Personal capabilities* yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang dari dalam sendiri, meliputi penampilan, pikiran, tindakan, dan perasaannya, 2)



*professional and technical know-how*, yaitu kemampuan untuk melakukan *transfer knowledge* dari senior ke junior, 3) *Experience*, yaitu seseorang yang berkompeten dan memiliki pengalaman yang sudah cukup lama dibidangnya serta memiliki sikap terbuka terhadap pengalaman, 4) *The network and range of personal contacts*, yaitu seseorang dikatakan berkompeten apabila memiliki jaringan atau koneksi yang luas dengan siapa saja terutama orang-orang yang berhubungan dengan profesinya, 5) *The value and attitudes that influences actions*, yaitu nilai dan sikap akan memengaruhi tindakannya didalam lingkungan kerja seperti memiliki kestabilan emosi, ramah, dapat bersosialisasi dan tegas.

Menurut Hariandja (2009) motivasi adalah faktor–faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras dan lemah. Sedangkan Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan juga ketekunan seseorang untuk mencapai tujuannya.

Penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja auditor telah beberapa kali dilakukan di Indonesia. Diantaranya, penelitian dari Azhar (2013), Panjaitan dan Jatmiko (2014), Permana (2016), Marita dan Gultom (2018), Ketiganya meneliti tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja auditor. Perbedaan penelitian pada obyek yang diteliti, Azhar meneliti pada kantor akuntan publik Pekanbaru (2013), Panjaitan dan Jatmiko (2014) meneliti pada kantor akuntan publik di DKI Jakarta, Permana (2016) meneliti pada Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, sementara Marita dan Gultom (2018)

pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan,



Hasil penelitian dari Panjaitan dan Jatmiko (2014), Permana (2016), serta Marita dan Gultom (2018), menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja atau kualitas auditor. Hasil ini bertentangan dengan penelitian Azhar (2013) yang menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor. Hal ini dikarenakan ada atau tidaknya atau besar atau tidaknya pengaruh motivasi yang diberikan seperti dukungan, moral, bonus dalam bekerja belum tentu dapat mempengaruhi kinerja auditor.

Penelitian yang mengkaji hubungan kapabilitas individual dengan kinerja auditor juga telah dilakukan dan menunjukkan adanya ketidak konsistenan karena memiliki hasil yang berbeda. Penelitian Supriatna (2014) yang menyatakan bahwa kapabilitas individual memiliki hubungan positif terhadap kinerja auditor sehingga peningkatan kinerja yang berhubungan dengan tugas pemeriksaan mutlak diperlukan, hal ini sejalan dengan Ongkorahardjo (2008) yang menemukan bahwa kapabilitas individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. sedangkan Sudibyso (2014) menemukan bahwa kapabilitas individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja auditor.

Trisnaningsih (2007), Juliningtyas (2012), Arumsari dan Budiarta (2014), serta Kurniawan et al (2017), menemukan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Hal ini disebabkan karena pemimpin pada KAP yang bersangkutan merupakan pemimpin yang menerapkan cara memimpin yang baik dan bisa diterima oleh auditor, sehingga mereka dapat terpacu untuk bekerja dengan baik. Hal ini bertentangan dengan penelitian Widhi dan Setyawati (2015) yang menemukan bahwa gaya

mpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor.



Kinerja auditor menurut Mulyadi (2008) adalah akuntan publik yang melaksanakan pemeriksaan (*examination*) secara obyektif atas laporan keuangan suatu perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan telah disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntan yang berlaku umum dalam semua hal yang material, posisi keuangan dan hasil usaha perusahaan dan dalam melaksanakannya auditor harus mematuhi kode etik Akuntan Publik Indonesia dan Standar Auditing.

*Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1978) menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja), konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Goal setting theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya.

Teori motivasi dari Abraham Maslow menjelaskan bahwa dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan (Robbins, 2003) yaitu: Kebutuhan Psikologis, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan sosial, Kebutuhan penghargaan (*reward*), dan Kebutuhan aktualisasi diri. Teori ini menjelaskan bahwa pada dasarnya tidak ada kebutuhan yang bisa dipenuhi sepenuhnya, namun kebutuhan tertentu yang telah dipuaskan secara substansial tidak lagi menjadi pendorong motivasi. Dalam teori ini dipisahkan berdasarkan tingkat

dan tingkat terendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan  
digambarkan sebagai kebutuhan tingkat terendah, sementara



kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi di didudukkan kedalam tingkat tertinggi.

Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, seorang auditor harus memiliki sikap seperti skeptisme profesional, independensi, serta pengetahuan dan juga pengalaman. Gusti dan Ali (2008) mengemukakan bahwa skeptisme profesional auditor adalah sikap yang mencakup pikiran yang selalu mempertanyakan dan melakukan evaluasi secara skeptis terhadap bukti audit. Auditor menggunakan, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dituntut oleh profesi akuntan publik untuk melaksanakan tugasnya dengan cermat dan seksama.

Penelitian ini merupakan replikasi dari Supriatna (2007) tentang “pengaruh *human capital* terhadap kinerja auditor pada KAP yang ada di Bandung”. Alasan mereplikasi jurnal ini adalah untuk digunakan sebagai bahan penelitian yakni untuk menganalisis ulang beberapa variabel yakni gaya kepemimpinan, kapabilitas individual, dan motivasi serta menambahkan *reward* sebagai variabel moderasi.

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu adanya penambahan variabel *reward* sebagai pemoderasi dari pengaruh gaya kepemimpinan, kapabilitas individu, motivasi terhadap kinerja auditor. *Reward* dipilih sebagai variabel moderasi adalah karena *reward* dapat meningkatkan upaya seseorang untuk memberikan kinerja yang baik yang akan ditunjukkan melalui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Hal ini didukung oleh teori motivasi yang dinyatakan oleh Maslow yang menjelaskan bahwa penghargaan (*reward*) merupakan salah satu faktor yang didudukkan kedalam tingkat

sehingga menjadi hal substansial yang dapat meningkatkan kinerja



Alshbiel dan Zeaud (2011) menemukan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *reward* yang diberikan terhadap auditor maka semakin baik kinerja yang ditunjukkan. *Reward* menurut bahasa, berasal dari bahasa Inggris yang berarti penghargaan atau hadiah. Sedangkan menurut istilah, penghargaan (*reward*) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan baik oleh perorangan ataupun suatu lembaga. (Bangun, 2012). Jadi penghargaan (*reward*) memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenang-kenangan/cenderamata. Penghargaan yang diberikan kepada orang lain bisa berupa apa saja, tergantung dari keinginan pemberi. Bentuk *reward* juga bisa disesuaikan dengan prestasi yang diraih (Djamarah, 2008).

Bangun (2012) menjelaskan Penghargaan dapat berupa aspek *financial* dan *non financial*, namun tetap memberikan kebanggaan bagi siapa saja yang menerimanya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan maka semakin tinggi pula kebutuhan akan harga diri yang bersangkutan. Sedangkan menurut (Dessler, 2009) lebih menekankan *reward* ini sebagai bentuk manfaat positif sehingga tidak selalu *reward* dalam bentuk materi seperti gaji, bonus dan tunjangan, namun juga dapat berupa pujian, penghargaan ataupun hal-hal positif lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penelitian ini diberi judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kapabilitas Individual, dan Motivasi terhadap Kinerja Auditor dengan dimoderasi oleh Variabel *Reward*. Variabel *reward* akan membawa gairah dan semangat kerja yang baik dengan harapan akan

katkan kinerja auditor.



## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, auditor dituntut untuk bisa melakukan pemeriksaan serta memberikan informasi yang berguna bagi auditan. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, kapabilitas individual, dan motivasi dalam melakukan pemeriksaan dan *reward* sebagai variabel moderating. maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja auditor ?
- 2) Apakah kapabilitas individual berpengaruh terhadap kinerja auditor ?
- 3) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja auditor ?
- 4) Apakah *reward* memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan, kapabilitas individual, dan motivasi terhadap kinerja auditor ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis.

- 1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor.
- 2) Pengaruh kapabilitas individual terhadap kinerja auditor.
- 3) Pengaruh motivasi terhadap kinerja auditor.
- 4) Pengaruh moderasi *reward* terhadap hubungan gaya kepemimpinan, kapabilitas individual, motivasi dengan kinerja auditor.

## 1.4 Kegunaan dan Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian tentang kinerja auditor dan faktor-faktor yang mempengaruhinya selain hasil penelitian ini dapat memberikan masukan baik

auditor senior ataupun junior pada Inspektorat Provinsi Sulawesi dalam menjalankan pemeriksaan akuntansi (*auditing*) harus



berdasarkan prinsip akuntansi yang berlaku umum dan juga selalu menegakkan kode etik akuntan sebagai akuntan publik.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai masukan dan bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan terkait peningkatan kinerja auditor.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan mengacu pada penulisan tesis dan disertasi yang dikeluarkan oleh program Magister dan Doktor Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin (2013). Penelitian ini terdiri dari empat bab yang saling berkesinambungan. Bagian pertama yaitu Bab Pendahuluan atau Bab I menjelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

Bagian kedua yaitu Bab II menjelaskan tinjauan pustaka yang berisi teori, konsep, dan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai kajian pustaka dalam melakukan penelitian.

Bab III yaitu kerangka pemikiran dan hipotesis. Bab ini berisi kerangka pemikiran yang merupakan dasar pembangunan. Kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara konsep yang diteliti. Bab ini juga menguraikan hipotesis penelitian yang merupakan jawaban sementara atas pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Bab keempat adalah Bab IV yaitu metodologi. Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang meliputi rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber



data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian serta teknik analisis data.

Bagian kelima adalah bab V yaitu hasil penelitian. Bab ini menguraikan deskripsi data dan deskripsi hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan metode dan prosedur yang diuraikan dalam bab metodologi penelitian yang terdiri atas paparan data yang disajikan dengan topik sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian dan analisis data.

Bagian selanjutnya adalah bab VI pembahasan. Bab ini membahas hasil analisis data penelitian sebagai dasar dalam menarik kesimpulan.

Bagian terakhir adalah bab VII penutup. Bab ini memaparkan mengenai kesimpulan, implikasi dan tindak lanjut, keterbatasan penelitian, serta saran yang didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 Teori Motivasi

Teori motivasi dari Abraham Maslow merupakan salah satu teori motivasi yang paling terkenal. Hipotesisnya mengatakan bahwa dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan (Robbins, 2003) yaitu:

1. Kebutuhan Psikologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yaitu rasa lapar, haus, perlindungan dan kebutuhan jasmani lainnya.
2. Kebutuhan rasa aman merupakan kebutuhan yang meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya.
3. Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Di dalam organisasi berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, ataupun supervisi yang baik.
4. Kebutuhan penghargaan (*reward*) meliputi keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.
5. Kebutuhan aktualisasi diri

Aktualisasi diri yaitu dorongan untuk menjadi seseorang sesuai ambisinya yang meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.



Teori ini menjelaskan bahwa pada dasarnya tidak ada kebutuhan yang bisa dipenuhi sepenuhnya, namun kebutuhan tertentu yang telah dipuaskan secara substansial tidak lagi menjadi pendorong motivasi. Dalam teori ini dipisahkan berdasarkan tingkat tertinggi dan tingkat terendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamana digambarkan sebagai kebutuhan tingkat terendah, sementara kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri didudukkan kedalam tingkat tertinggi.

### **2.1.2 Goal Setting Theory**

Teori yang dikemukakan oleh Locke (1978) menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan memengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya maka hal ini akan memengaruhi tindakannya dan memengaruhi konsekuensi kerjanya.

Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. *Goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu berkomitmen



untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan memengaruhi mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsenkuensi kinerjanya.

Teori ini mengasumsikan manusia sebagai individu yang berfikir (*thinking individual*) yang berusaha mencapai tujuan tertentu. Teori ini memfokuskan pada proses penetapan tujuan itu sendiri. Kecenderungan manusia untuk menetapkan dan berusaha mencapai suatu tujuan akan terjadi jika manusia memahami dan menerima tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan teori diatas, sejalan dengan variabel yang akan diteliti yakni gaya kepemimpinan, kapabilitas individual, motivasi, dan *reward* merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Dengan adanya pemimpin yang baik maka pegawai akan merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya. Semakin baik kapabilitas individual seseorang maka akan membuat seseorang ingin mempelajari hal-hal yang baru, serta dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi yang tinggi akan mendorong auditor untuk bekerja disiplin dan tekun sehingga semakin tinggi motivasi seseorang unluk bekerja maka kinerja yang dicapai akan semakin tinggi pula. Reward yang diberikan akan memberikan motivasi kepada seseorang untuk lebih meningkaikan produktivitasnya.

### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang  
...n, secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang  
...rhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah



perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai *et al*, 2014). Selanjutnya menurut Yukl (2010) gaya kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk memberikan pengaruh terhadap orang lain dengan tujuan agar mereka dapat setuju dan memahami apa yang harus dilakukan sehingga memberikan hasil yang efektif untuk mencapai tujuan bersama.

Sulistiyani (2008) menjelaskan bahwa unsur dasar kepemimpinan yang terdiri dari kapasitas, kapabilitas, dan kepribadian pemimpin merupakan hal yang memegang peranan penting untuk menentukan efektivitas kepemimpinan seorang individu. Kapasitas adalah latar belakang yang dimiliki oleh pemimpin mengenai tingkat kemampuan, baik dari segi *skill* ataupun *knowledge* yang diperoleh secara formal ataupun non formal yang bisa memberikan manfaat bagi kepemimpinannya. Kapabilitas (kesanggupan) adalah sikap yang terefleksi dari seorang pemimpin dengan memberikan tanggung jawab yang penuh atas segala konsekuensi yang akan dihadapi oleh organisasi. Sedangkan *personality* (kepribadian) merupakan sifat atau karakter yang melekat dalam diri seseorang.

#### 2.1.4 Kapabilitas Individual

Moeheriono (2009) mendefinisikan kapabilitas individual sebagai sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berfikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Sedangkan Robbins dan Timothy (2008) mendefinisikan *individual capability* sebagai kemampuan yang dimiliki individu didalam berbagai aktifitas. *Individual capability* menunjukkan kesanggupan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diberikan. *Capability* menunjukkan kecerdasan emosional



yang dimiliki individu untuk berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Hutapea dan Toha (2008) menyatakan bahwa terdapat tiga komponen utama pembentukan kapabilitas, yaitu: pengetahuan, keterampilan serta sikap yang dimiliki. Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya, hal ini juga menentukan berhasil atau tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.
2. Keterampilan merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang pegawai dengan baik dan maksimal.
3. Sikap merupakan pola tingkah laku seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan organisasi.

Menurut Mayo (2000) kapabilitas individu meliputi lima kriteria, yaitu: 1) *personal capabilities* yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang dari dalam dirinya sendiri, meliputi penampilan, pikiran, tindakan, dan perasaannya, 2) *professional and technical know-how*, yaitu kemampuan untuk bersikap professional dalam setiap situasi dan kondisi serta adanya kemauan untuk melakukan *transfer knowledge* dari senior ke junior, 3) *Experience*, yaitu seseorang yang berkompeten dan memiliki pengalaman yang sudah cukup lama di bidangnya serta memiliki sikap terbuka terhadap pengalaman. 4) *The network and range of personal contacts*, yaitu seseorang dikatakan berkompeten apabila memiliki jaringan atau koneksi yang luas tidak hanya saja terutama orang-orang yang berhubungan dengan profesinya, 5) *and attitudes that influence actions*. yaitu nilai dan sikap akan



mempengaruhi tindakannya di dalam lingkungan kerja seperti memiliki kestabilan emosi, ramah, dapat bersosialisasi dan tegas.

### 2.1.5 Motivasi Kerja.

Menurut Samsuddin (2010:281) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses yang mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan, sedangkan menurut Sondang (2009:102) menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Selanjutnya Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan juga ketekunan seseorang untuk mencapai tujuannya.

Menurut Mangkunegara (2014) motivasi yaitu produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh "virus mental" yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasi yang maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempatan dalam diri seseorang
- b. Kebutuhan berafiliasi, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain
- c. Kebutuhan kekuatan, merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi situasi orang lain agar menjadi dominan atau pengontrol



### 2.1.6 *Reward*

Bangun (2012) penghargaan (*reward*) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan baik oleh perorangan ataupun suatu lembaga. Penghargaan dapat berupa aspek *financial* dan *non financial*, namun tetap memberikan kebanggaan bagi siapa saja yang menerimanya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan maka semakin tinggi pula kebutuhan akan harga diri yang bersangkutan. Sedangkan menurut (Dessler, 2009) lebih menekankan *reward* ini sebagai bentuk manfaat positif sehingga tidak selalu *reward* dalam bentuk materi seperti gaji, bonus dan tunjangan, namun juga dapat berupa pujian, penghargaan ataupun hal-hal positif lainnya.

*Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri sehingga semangat untuk memenuhi tujuan organisasi (Mulyadi, 2008). Dengan demikian *reward* adalah semua bentuk *return* baik *financial* maupun *non financial* yang diterima karena jasa yang diberikan keorganisasi.

### 2.1.7 Kinerja Auditor

Keberhasilan manajemen didalam suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusianya. Wibowo (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai atas pekerjaan yang dilakukan. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sedangkan, Mangkunegara (2014) menjelaskan bahwa kinerja berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja) atau *actual performance* (prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Jadi kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai baik dari segi kualitas dan kuantitas atas

... tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh seorang karyawan.



Moeheriono (2012) menjelaskan kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Selanjutnya, Wirawan (2009) menyebutkan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi–fungsi atau indikator–indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Sedangkan Akbar (2015) menyatakan bahwa kinerja auditor adalah hasil pencapaian seorang auditor dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui apakah hasil kerja telah sesuai dengan apa yang diharapkan. Wibowo (2014) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu: (1) Menetapkan standar kinerja sehingga dapat diperbandingkan; (2) Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas; (3) Mempertimbangkan penggunaan sumber daya; dan (4) Menentukan apa yang perlu menjadi prioritas serta mengedepankan kualitas.

Kinerja dibedakan menjadi dua bagian yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Mangkunegara (2009) menjelaskan bahwa kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas ataupun kuantitas yang diukur berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan. Adanya upaya kerja (*work effort*) serta dukungan yang diberikan oleh organisasi menjadi faktor yang mendukung agar individu bisa memberikan hasil kerja yang maksimal sehingga apa yang menjadi

nisasi bisa tercapai. Lebih lanjut Mangkunegara (2009) menyetujui teori konvergensi William Louis Stern bahwa faktor-faktor yang



menjadi penentu kinerja individu ialah faktor internal (individu) dan faktor eksternal (lingkungan kerja organisasi) Sementara, kinerja organisasi ialah kombinasi dari kinerja individu dan kinerja organisasi.

Secara spesifik, Mangkunegara (2009) menyatakan ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja (*Performance*), yaitu.

1) Faktor individual yang terdiri dari:

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Latar belakang
- c. Demografi

2) Faktor psikologis yang terdiri dari:

- a. Persepsi
- b. *Attitude*
- c. *Personality*
- d. Pembelajaran
- e. Motivasi

3) Faktor organisasi yang terdiri dari:

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. *Job Design*

## 2.2 Hubungan Antar Variabel

### 2.2.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja



010) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sebuah memberikan pengaruh terhadap orang lain dengan tujuan agar mereka

dapat setuju dan memahami apa yang harus dilakukan sehingga memberikan hasil yang efektif untuk mencapai tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan dapat dihubungkan dengan faktor psikologi karena dapat mempengaruhi seseorang untuk mengikuti harapan pemimpin (Julianingtyas, 2012). Seseorang yang bekerja dengan rasa senang akan melakukan hal yang terbaik untuk organisasi yang diikuti. Sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja. Semangat dari seorang pemimpin akan memengaruhi bawahannya untuk melakukan yang terbaik.

Pemimpin yang baik akan memberikan pengaruh positif terhadap auditornya dengan cara memberikan motivasi, menjadi teladan, memiliki produktifitas, serta mampu memberikan solusi kepada auditornya ketika menghadapi hambatan dalam bekerja. Perilaku pemimpin berpengaruh terhadap kinerja bawahannya (Widhi, 2015). Posisi manajemen terdiri atas tingkatan yang menggambarkan otoritas, sehingga bawahan dapat menyimpulkan peran pemimpin dalam memegang dan mengendalikan organisasinya (Juliningtyas, 2012).

Suatu situasi akan menyenangkan jika pemimpin diterima para bawahannya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas. Menurut Thoha (2010), Pemimpin mempunyai beberapa fungsi sebagai inovator, komunikator, motivator, dan *controller* dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Fungsi pemimpin sebagai inovator, yaitu mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi menyangkut bidang konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi, Fungsi pemimpin sebagai komunikator yaitu mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang

ada seseorang atau kelompok sehingga timbul pengertian diantara  
i sebagai motivator, pemimpin mampu merumuskan dan melaksanakan



berbagai kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Fungsi kontroler, pemimpin mampu melaksanakan fungsi pengawasan agar aktifitas organisasi terhindar dari berbagai penyimpangan sehingga tujuan organisasi menjadi efektif dan efisien.

Penetapan tujuan (*Goal Setting*) adalah hubungan antara sesuatu yang disadari dengan maksud dan tindakan yang mengarah pada tugas yang direncanakan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja auditor. Pada dasarnya dalam mendorong dan memotivasi semangat kerja yang baik kepada bawahan, pemimpin perlu mempertahankan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya.

Hasil penelitian yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja auditor yaitu penelitian yang dilakukan oleh Trisnaningsih (2007), Rofingatun (2018), dan Arumsari dan Budiarta (2018). Trisnaningsih (2007) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja auditor. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam pembentukan karakter perusahaan. Selanjutnya karakter perusahaan akan memengaruhi output dari kinerja auditor. hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rofingatun (2018) yang menyimpulkan bahwa seorang auditor yang dipimpin oleh seorang pimpinan yang memiliki cara memimpin yang baik, akan menyebabkan bawahannya merasa senang dalam bekerja sehingga kinerjanya akan meningkat.

## 2.2.2 Hubungan Kapabilitas Individual dan Kinerja

Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa kapabilitas individual atau kemampuan merupakan salah satu faktor individual yang dapat mempengaruhi kinerja auditor yang memiliki *individual capability* yang baik akan dapat memahami



apa yang harus dikerjakan serta memiliki kemampuan dan kemauan yang cepat untuk mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan percaya diri, serta secara terbuka untuk meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran.

Robbins dan Timothy (2008) mendefinisikan *individual capability* sebagai kemampuan yang dimiliki individu didalam berbagai aktifitas. *Individual capability* menunjukkan kesanggupan individu untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diberikan. *Capability* menunjukkan kecerdasan emosional yang dimiliki individu untuk berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Hasil penelitian yang menyatakan kapabilitas individual berpengaruh terhadap kinerja auditor yaitu penelitian yang dilakukan oleh Supriana (2014), Ongkorohardjo (2008) dan Sujana (2012) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara kapabilitas individual dengan kinerja auditor. Hal ini mengindikasikan bahwa kapabilitas individual merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam meningkatkan kinerja auditor

### 2.2.3 Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja

Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja auditor, karena seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan berupaya untuk memberikan kinerja yang baik untuk organisasinya. Motivasi mempunyai hubungan erat dengan perilaku seseorang oleh karena itu dasar untuk memotivasi seseorang untuk bisa membuat suasana kerja yang bisa membuat auditor dapat bertindak dan melakukan sesuatu.

Motivasi adalah suatu dorongan yang menyebabkan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi seseorang dapat



ditimbulkan dari dan tumbuh berkembang melalui dirinya sendiri (intrinsik), dan dari lingkungan (ekstrinsik) (Elliot et al, 2000). Motivasi merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi karena dapat menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Dasar utama pelaksanaan motivasi oleh seorang pimpinan adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinya sebagai suatu faktor keberhasilan organisasi. Motivasi merupakan faktor penggerak yang dapat menciptakan gairah bekerja sehingga seseorang dapat bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Oleh karena itu dengan terpenuhinya harapan kerja maka motivasi yang dimiliki seorang auditor akan tinggi pula.

Karakteristik orang yang mempunyai motivasi tinggi yaitu: (1) melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, (2) melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan, (3) menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan, (4) melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan, 5) melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain (Mangkunegara, 2009).

Hasibuan (2009) menjelaskan bahwa motivasi hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para auditor, sehingga motif tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Motivasi kerja merupakan dorongan auditor untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik. Dorongan tersebut dapat bersumber dari dalam diri auditor (*motive*), maupun dari luar diri auditor (berupa rangsangan yang mendorong). Motivasi kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang auditor dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan auditor untuk mencapai tujuan kerja. Dalam melakukan pekerjaan, auditor selalu dihadapkan oleh motif,

nsentif.



Motivasi merupakan hal penting dalam kelangsungan hidup suatu organisasi. Beberapa alasan dasar mengapa motivasi penting untuk dilakukan pimpinan organisasi terhadap auditornya adalah : (1) pimpinan membagi-bagikan pekerjaan kepada auditor bawahan untuk dikerjakan dengan baik; (2) ada auditor yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya; (3) untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya; dan (4) untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahan (Hasibuan 2016)

Hasil penelitian yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja auditor yaitu penelitian yang dilakukan oleh Marita dan Gultom (2018), dan Permana (2016), menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja auditor hal ini berarti meningkat atau menurunnya hubungan motivasi akan mempengaruhi kinerja auditor. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai kemauan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan salah satu alasan yang sangat memengaruhi kinerja pegawai. Secara teori, semakin tinggi motivasi maka produk kerja juga akan semakin meningkat hal ini ini disebabkan karena motivasi menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

#### **2.2.4 Hubungan Reward terhadap Gaya Kepemimpinan, Kapabilitas Individual, Motivasi dan Kinerja**

Mangkunegara (2009) *Reward* merupakan salah satu faktor organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja auditor, karena pemberian *reward* akan memberikan motivasi kepada seseorang untuk lebih meningkatkan produktivitasnya sehingga dapat mempercepat pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan dan pada akhirnya tujuan yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik.



*Reward* juga dapat diartikan sebagai ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Reward (bonus) merupakan tambahan upah yang diterima seseorang karena peningkatan kinerja ataupun karena pencapaian suatu target tertentu. Reward adalah situasi atau pernyataan lisan yang dapat menghasilkan kepuasan serta menambahkan kemungkinan suatu perbuatan untuk dikerjakan. Pada dasarnya kinerja seseorang merupakan hasil yang kompleks, yang berasal dari individu itu sendiri (faktor internal) maupun upaya strategis dari organisasi melalui seorang pemimpin (faktor eksternal).

Salah satu jenis gaya kepemimpinan yakni gaya kepemimpinan partisipatif dimana kepemimpinan ini dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas serta partisipasi bawahan.

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menyatakan bahwa dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan (Robbins, 2003) yaitu: Kebutuhan Psikologis, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan (*reward*), dan kebutuhan aktualisasi diri. Maslow menjelaskan bahwa apabila kebutuhan seseorang (auditor) semakin kuat, maka semakin kuat pula motivasi seseorang tersebut menggunakan perilaku yang mengarah pada pemuasan kebutuhannya.

Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa kapabilitas individual atau kemampuan merupakan salah satu faktor individual yang dapat mempengaruhi kinerja auditor. Auditor yang memiliki *individual capability* yang baik akan dapat memahami apa yang harus dikerjakan serta memiliki kemampuan dan kemauan yang cepat untuk mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan percaya diri, serta secara terbuka untuk meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran.

ahardjo (2008) melakukan penelitian tentang analisis pengaruh *human*  
ap kinerja perusahaan (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di



Indonesia). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen *human capital* yaitu, *individual capability* dan *organizational climate* berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor akuntan publik. Pengujian membuktikan bahwa *individual capability* adalah variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja auditor akuntan publik.

Robbins dan Timothy (2008) mendefinisikan *individual capability* sebagai kemampuan yang dimiliki individu didalam berbagai aktifitas. *Individual capability* menunjukkan kesanggupan individu untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diberikan. *Capability* menunjukkan kecerdasan emosional yang dimiliki individu untuk berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Motivasi merupakan salah satu faktor psikologis yang dapat mempengaruhi kinerja auditor menjadi semakin tinggi, hal ini berkaitan dengan sejauh mana dorongan seseorang terhadap pekerjaannya sehingga mampu melakukan perbuatan tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut teori motivasi dari Maslow bahwa apabila kebutuhan seseorang (auditor) semakin kuat maka semakin kuat pula motivasi seseorang tersebut menggunakan perilaku yang mengarah pada pemuasan kebutuhannya.

### 2.3 Tinjauan Empiris

Panjaitan dan Jatmiko (2014) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi, stres, dan rekan kerja terhadap kinerja auditor (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di DKI Jakarta). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh stres dalam meningkatkan kinerja seorang auditor berpengaruh negatif, artinya peningkatan terhadap kinerja tidak perlu dengan tekanan atau memberikan beban yang terlampau. Kata lain, stres yang meningkat berakibat pada kinerja yang menurun.



Sedangkan motivasi dan rekan kerja diketahui memiliki kecenderungan besar dalam peningkatan kinerja auditor yaitu berpengaruh positif.

Arumsari dan Budiarta (2016). Melakukan penelitian tentang pengaruh profesionalisme auditor, etika profesi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor pada kantor akuntan publik di Bali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima variabel yang diteliti memiliki pengaruh positif secara parsial terhadap kinerja auditor. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja auditor mutlak diperlukan yaitu dengan cara mengikuti pendidikan formal ataupun pelatihan profesi.

Kurniawan *et al.* (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh independensi auditor, integritas auditor, profesionalisme auditor, etika profesi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor di BPK perwakilan provinsi aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa independensi auditor, integritas auditor, profesionalisme auditor, etika profesi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja auditor BPK Perwakilan Provinsi Aceh.

Marita dan Gultom (2018) melakukan penelitian tentang pengaruh profesionalisme, etika profesi, independensi, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja auditor internal (Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara Medan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme, etika profesi, independensi, motivasi, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja auditor internal di PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Yulianti dan Hamdiah (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi, independensi, terhadap kinerja auditor BPKP kota banda aceh.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan independensi

positif terhadap kinerja auditor.



Permana (2016) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi, stres, dan rekan kerja terhadap kinerja auditor di kantor badan pengawas keuangan dan pembangunan riau dan sumatera utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, stress, dan rekan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja auditor harus lebih memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menciptakan individu yang memiliki kualitas, motivasi kerja, stress, dan rekan kerja yang baik.

Alshbiel dan Zeaud (2011) melakukan penelitian faktor-faktor pendukung yang diberikan oleh Manajemen terhadap peningkatan kinerja auditor internal di perusahaan Pemegang Saham di Yordania. Faktor yang diteliti yakni reward, professional development, dan teknologi moern. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor faktor seperti reward (*financial* dan *non financial*), professional development, berpengaruh terhadap kinerja auditor. Secara khusus, studi ini mendukung hubungan yang stabil antara dukungan manajemen (finansial reward dan non finansial *reward* serta professional development sebagai dimensi variabel). Namun, tidak ada statistik pengaruh signifikan ditemukan antara teknologi modern yang ditawarkan oleh perusahaan dalam peningkatan kinerja auditor internal.

Julianingtyas (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh *locus of control*, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *locus of control*, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Saran kepada kantor akuntan publik adalah untuk meningkatkan *initiating structure*.

Safitri (2014) melakukan penelitian tentang pengaruh independensi auditor dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor dengan komitmen organisasi

abel intervening (studi empiris : kantor akuntan publik pekanbaru, batam, ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa independensi dan gaya



kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan independensi auditor tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Independensi dan gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja auditor melalui komitmen organisasi.

Supriatna (2014) melakukan penelitian tentang pengaruh *human capital* terhadap kinerja auditor pada KAP yang ada di Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan *human capital* yang terdiri dari *individual capability*, *individual motivation*, *leadership*, *the organizational climate*, dan *workgroup affectiveness* memiliki hubungan yang cukup kuat dan signifikan dengan kinerja auditor. Faktor-faktor yang membentuk *human capital* memberikan kontribusi beragam terhadap kinerja auditor.

Trisnarningsih (2007) melakukan penelitian tentang independensi auditor dan komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh pemahaman *good governance*, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman *good governance* dan budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor, sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan dalam KAP adalah faktor yang dominan dalam menentukan dan pembentukan karakter perusahaan.

