

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Kepemimpinan

Menurut Luthans (2006), kepemimpinan sebagai bentuk proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dua atau lebih dari hal-hal tersebut. Kepemimpinan transaksional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dengan pengikut, sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja yang tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Sosok pemimpin adalah hal yang terpenting dalam kegiatan organisasi. Pemimpin adalah orang yang terpilih dari berbagai pihak untuk dijadikannya penengah dalam suatu organisasi. Dari definisi tersebut, kepribadian merupakan proses pembentukan suatu kepribadian seseorang yang dipilih dan dirinya memiliki kewenangan dalam posisinya untuk mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Teori Perilaku Terencana (*Theory Of Planned Behaviour*)

Menurut Ajzen (1991), munculnya perilaku yang ditentukan oleh seseorang berdasarkan niat berperilaku yang dimiliki oleh orang tersebut. Kualitas kinerja seseorang juga dapat dipengaruhi oleh perilaku, berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi.

Faktor-faktor penentu niat yang dimiliki seseorang 3 macam dalam teori perilaku terencana, meliputi:

- a. Sikap terhadap perilaku (*attitude toward the behavior*)
- b. Norma subjektif (*subjective norm*)
- c. Kontrol perilaku yang dipersepsikan (*perceived behavioral control*)

3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang mempengaruhi dan memotivasi bawahannya dalam arah tujuan yang ditegaskan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Nurkolis, 2002). Pernyataan tersebut diperjelas oleh Bass dan Avolio (1994), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah sebuah pertukaran imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Pernyataan ini didukung oleh Paracha *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai ekspektasi pemimpin dan mendapatkan *reward* dan penghargaan. Artinya, kepemimpinan transaksional adalah pertukaran antara kepatuhan karyawan terhadap tugas-tugasnya dengan *reward* ketika mereka menghasilkan kinerja yang baik dan *punishment* ketika mereka menghasilkan kinerja yang buruk. Kepemimpinan transaksional mempengaruhi karyawan untuk bekerja dengan baik supaya mereka mendapatkan *reward*.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi individu untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan mendahulukan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan pribadi, (Kreitner *et al.*, 2014). Menurut Yukl (2006) terdapat tiga jenis perilaku transformasional yaitu pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual serta adanya revisi dari teori tersebut dan menambahkan perilaku transformasional lainnya yaitu motivasi inspirasional.

Istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari kepemimpinan, yang artinya tindakan yang dilakukan seseorang untuk mengkoordinasi orang lain agar tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mentransformasikan sumber daya organisasi untuk pencapaian sebuah tujuan yang telah ditetapkan. Transformasi secara optimal dapat dari berbagai sisi kemampuan pengetahuan sumber daya organisasi baik dari tenaga maupun pikiran.

Menurut Robbins *et al.*, (2008), Cavazotte (2012), kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen, diantaranya:

a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pemimpin yang bangga terhadap bawahannya sehingga dapat mewujudkan visi dan misi organisasi.

b. Inspirasi Motivasi (*Inspiration Motivation*)

Pemimpin yang memotivasi bawahannya dan berbicara secara tegas tentang pencapaian visi organisasi.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin yang memiliki pikiran yang kritis terhadap bawahannya sehingga bawahannya memiliki kecerdasan dan inovasi dalam pencapaian tujuan.

d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin yang memberikan perhatian kepada masing-masing bawahannya, seperti pelatihan dan pengajaran karena kebutuhan tiap individu berbeda-beda.

5. Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2000), Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan memandang pekerjaannya dan mencintai pekerjaannya. Sedangkan menurut Mulyadi (2009), kepuasan kerja merupakan penilaian dari pegawai tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Luthans (2006) menjabarkan terdapat lima dimensi kepuasan kerja, diantaranya:

- a. Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang diterima seorang karyawan yang dinilai menarik, menantang, dan memberikan kesempatan dalam berkembang dapat memunculkan sikap kepuasan kerja dapat timbul karena pekerjaan itu sendiri.

- b. Kepuasan pada gaji. Gaji dijadikan sebagai tolak ukur bagi karyawan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi yang mereka berikan terhadap perusahaan.
- c. Kepuasan pada kesempatan promosi. Kesempatan promosi diberikan pada karyawan atas dasar prestasi yang dihasilkan atau atas dasar senioritas dan dijadikan sebagai bentuk penghargaan atas loyalitasnya terhadap perusahaan.
- d. Kepuasan pada pengawasan. Kemampuan pemimpin untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- e. Kepuasan pada rekan kerja. Apabila seorang karyawan memiliki rekan kerja yang baik dan saling memberikan dampak positif, maka kinerja yang dihasilkan semakin meningkat dan kepuasan kerjanya tinggi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Cano dan Castillo (2004), diantaranya:

- a. Kesempatan berkembang. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh keberhasilan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
- b. Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.
- c. Gaji. Gaji bisa menjadi faktor utama dalam kepuasan kerja, karena banyak orang yang mengekspresikan kepuasan kerja dengan jumlah gaji yang diterima.

- d. Manajemen kerja. Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
- e. Kondisi kerja. Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.
- f. Pengawasan (Supervisi). Bagi karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
- g. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- h. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.
- i. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- j. Fasilitas. Fasilitas asuransi, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

6. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memberikan suatu hubungan yang timbul agar menjadi lebih baik dan mampu mengidentifikasi kehidupannya pada organisasi. Fungsi dan peran internal auditor hanya sekedar menjadi slogan apabila pimpinan dan pelaksana kegiatan perusahaan tidak memberikan dukungan dalam bentuk komitmen dan tindakan yang mendorong pelaksanaan fungsi internal auditor perusahaan (Handayani dkk, 2013). Auditor harus selalu menjaga komitmen untuk perusahaan demi terciptanya perusahaan yang lebih baik.

7. Budaya Organisasi

Budaya organisasi berupa pikiran dan tindakan dari kelompok sosial yang berbeda dengan kelompok sosial yang lain. Budaya organisasi berguna untuk menyelesaikan permasalahan eksternal dan internal dalam suatu organisasi. Menurut Yuskar dkk (2011) budaya organisasi yang baik akan menciptakan kepuasan kerja karyawan dan berdampak pada kinerja yang lebih baik.

8. Kinerja Auditor

Kinerja auditor merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas pemeriksaan yang telah diselesaikan oleh auditor dalam kurun waktu tertentu. Kinerja dapat diukur melalui pengukuran tertentu, dimana kualitas berkaitan dengan mutu kerja yang dihasilkan, sedangkan kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, dan

ketepatan waktu adalah kesesuaian waktu yang telah direncanakan (Trisnaningsih, 2007).

Sehingga, dapat diartikan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dengan tujuan mencapai visi dan misi perusahaan. Untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, seseorang harus memiliki kemampuan dan kesediaan. Kinerja dapat berupa kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang diselesaikan.

B. Kerangka Berfikir dan Penurunan Hipotesis

1. Gaya Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Terhadap Kinerja Auditor

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran (Koh *et al.*, 1995). Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Gaya kepemimpinan transaksional muncul ketika pimpinan memberi *reward* atau *punishment* kepada bawahannya, tergantung dari hasil kinerja mereka.

Kepemimpinan transaksional merupakan prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja

karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman. Di sini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan. Semakin tinggi transaksi yang diberikan pimpinan maka semakin tinggi kualitas kinerja karyawannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Katim (2016) dan didukung penelitian Rosnani (2012) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Namun penelitian yang dilakukan Sugiharta (2014) yang dilakukan di KAP Jakarta-Tangerang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. Didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Maulizar dkk (2012) dengan sampel Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hartanto (2014) dengan sampel karyawan CV Timur Jaya bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan :

H₁ : Gaya Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Auditor

2. Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Auditor

Menurut Bass (1985) kepemimpinan transformasional termasuk sikap yang karismatik. Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja bersikap produktif, peduli, dan inovatif (Meatwally dkk, 2014). Menurut Watson (2009), kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang efektif pada bawahannya sehingga cara berpikir mereka menjadi kreatif dan inovatif. Adanya pemimpin transformasional membuat pengaruh yang efektif untuk bawahan mereka, mendorong dan memotivasi untuk berfikir positif, kreatif, serta inovatif, karena itu memberikan pekerjaan yang tinggi dengan mendukung tindakan bawahan untuk menentukan pilihan.

Perusahaan yang memiliki pemimpin yang baik, logika sederhananya akan dicintai oleh bawahannya. Pandai membagi pikiran dan memprioritaskan untuk mendahulukan yang benar-benar butuh bantuan. Kualitas seorang pemimpin juga berpengaruh pada kualitas kinerja karyawannya, hal ini akan menjadikan jiwa kepemimpinan pada seorang pemimpin untuk mencapai visi. Semakin tinggi jiwa kepemimpinan seorang pemimpin, maka semakin tinggi juga kualitas kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2016) dan Sugiharta (2014) dengan sampel Kantor Akuntan Publik menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Namun penelitian Sitio dkk (2014) yang dilakukan di KAP Semarang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. Penelitian lain yang dilakukan oleh Satriowati (2016) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Didukung juga penelitian dari Widhi (2014) dengan sampel Kantor BPKP Jawa Tengah dengan hasil gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan :

H₂ : Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Auditor

3. Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Auditor

Kepuasan kerja adalah cara seorang karyawan merasakan pekerjaannya (Moeljono, 2006). Kepuasan kerja seorang auditor dapat mempengaruhi prestasi kerjanya, apabila seorang auditor memperoleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Kepuasan kerja adalah nilai dari perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Pemimpin diharap untuk lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan mereka supaya karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka. Kepuasan kerja harus dibentuk sedemikian rupa supaya sesuai dengan kondisi karyawan. Jika karyawan terlalu puas, karyawan akan merasa seperti dimanjakan, sehingga kinerja mereka menurun. Demikian juga ketika karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaan mereka, kinerja mereka juga akan menurun. Sebaliknya, jika karyawan merasa puas

terhadap pekerjaan mereka secara cukup, kinerja mereka cenderung akan meningkat. Sehingga semakin tinggi kepuasan kerja yang diterima karyawan maka semakin tinggi kualitas kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abidin (2010) dan didukung penelitian Sosilo (2014) bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Krisyamanansyah (2016) dengan sampel Kantor Kecamatan Kusan Hulu menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan Gautama dkk (2010) di BPK Provinsi Aceh dengan responden auditor juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. Serta didukung oleh penelitian Sugiharta (2014) yang dilakukan pada KAP menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. Sehingga dapat disimpulkan:

H₃ : Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Auditor

4. Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Auditor

Komitmen organisasi merupakan kesatuan antara kerja keras dan loyalitas dalam organisasi. Komitmen organisasi memberikan suatu hubungan yang timbul agar menjadi lebih baik dan mampu mengidentifikasi kehidupannya pada organisasi. Auditor yang memiliki komitmen harus memiliki dukungan dan keinginan yang kuat terhadap sasaran yang dituju.

Fungsi dan peran internal auditor hanya sekedar menjadi slogan apabila pimpinan dan pelaksana kegiatan perusahaan tidak memberikan

dukungan dalam bentuk komitmen dan tindakan yang mendorong pelaksanaan fungsi internal auditor perusahaan (Handayani 2013). Auditor harus selalu menjaga komitmen untuk perusahaan demi terciptanya perusahaan yang lebih baik. Auditor yang memiliki komitmen yang tinggi akan mempengaruhi motivasinya untuk melakukan kegiatan-kegiatan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga berdampak meningkatkan kinerja auditor tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan Liana (2015), Mekta (2017) dan Marsoit (2017) menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Namun, penelitian oleh Widhi (2014) dengan sampel pegawai pada Kantor BPKP Jawa Tengah menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Hapsari dkk (2018) dengan sampel di KAP Yogyakarta-Surakarta yang juga menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. Sehingga dapat disimpulkan:

H₄ : Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Auditor

5. Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Auditor

Budaya organisasi adalah komponen penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan budaya organisasi akan memberikan arahan bagi auditor dalam berperilaku. Dimana auditor akan bertindak tidak

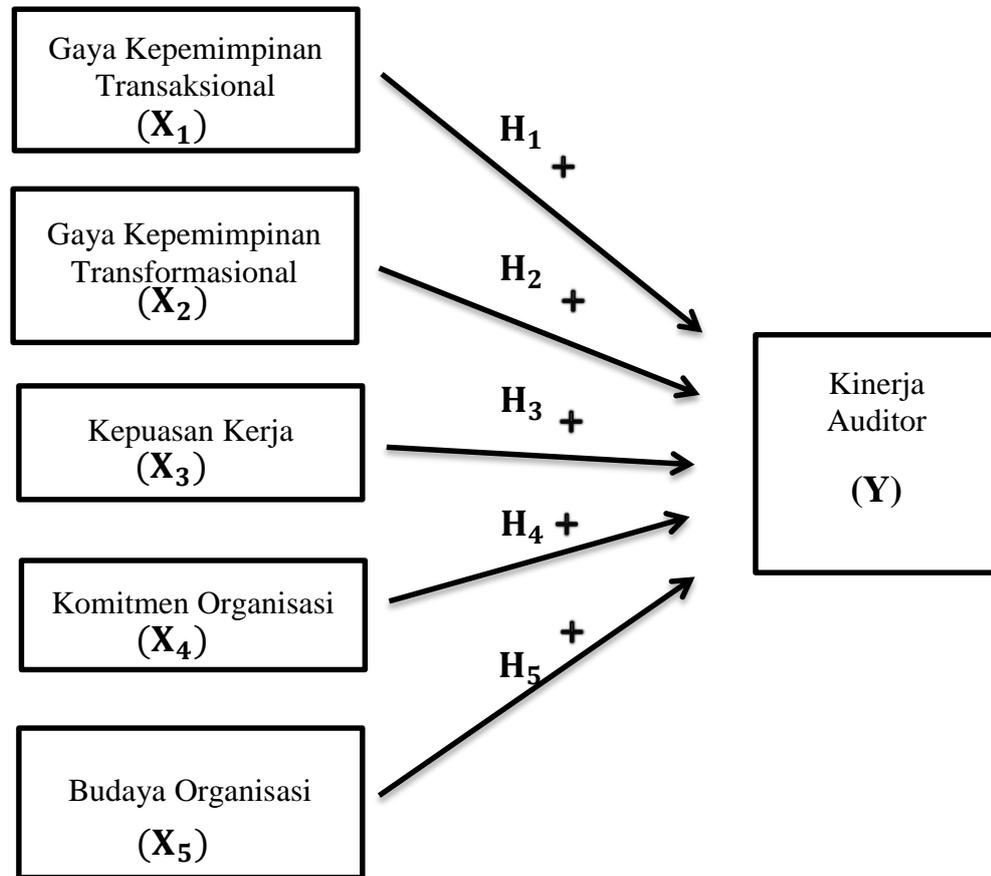
sesuai dengan keinginan hatinya namun juga sesuai dengan peraturan dan menyesuaikan diri di tempat mereka bekerja.

Budaya organisasi melibatkan ekspektasi, nilai, dan sikap bersama. Hal ini memberikan pengaruh pada individu, kelompok, proses organisasi. Dapat diungkapkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi seluruh aspek dalam organisasi termasuk individu didalamnya. Perilaku organisasi ini akan sangat mempengaruhi dalam berkomitmen terhadap pekerjaannya dan organisasi, yang ditunjukkan dalam cara pencapaian tujuan organisasi. Anggota organisasi yang memiliki kesepakatan bersama akan sistem budaya organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya akan meningkatkan pula kinerjanya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Insan dkk (2016) yang dilakukan di RSUD Tugurejo Semarang dengan perawat sebagai respondennya didukung Sitio (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hapsari (2018) dengan responden auditor di KAP juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. Sehingga dapat disimpulkan :

H₅ : Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Auditor

C. Model Penelitian



Gambar 2.1
Model Penelitian