Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

Team project ©2017
Dony Pratidana S. Hum | Bima Agus Setyawan S. IIP

BAB II

TELAAH LITERATUR

2.1 Audit

Auditing menurut Arens, dkk (2012:24) merupakan akumulasi dan evaluasi bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi dan kriteria yang telah ditetapkan. Menurut Messier, dkk (2014) auditing adalah proses yang sistematik untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai asersi-asersi tentang kegiatan dan peristiwa ekonomi untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dengan kriteria yang ditetapkan dan mengomunikasikan hasil-hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Menurut Agoes (2012) menyatakan auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Menurut Messier, dkk (2014) tugas terpilih untuk anggota audit yaitu sebagai berikut:

1. Partner
    a. Mencapai kesepakatan dengan klien pada ruang lingkup jasa yang disediakan.
    b. Memastikan bahwa audit telah direncanakan dengan memadai.

c. Memastikan bahwa tim audit memiliki ketrampilan dan pengalaman yang dibutuhkan.

d. Mengawasi tim audit dan melakukan *review* kertas kerja.

e. Menyimpulkan atas kecukupan bukti audit dan menandatangani laporan audit.

2. Manajer

a. Memastikan bahwa audit telah direncanakan dengan memadai, termasuk menjadwalkan anggota tim.

b. Mengawasi persiapan dan menyetujui program audit.

c. Melakukan *review* pada kertas kerja, laporan keuangan, dan laporan audit.

d. Berurusan dengan faktur dan memastikan penagihan dari jasa.

e. Menginformasikan ke partner mengenai masalah audit atau akuntansi yang ditemukan.

3. Senior/ penanggung jawab

a. Membantu dalam pengembangan rencana audit.

b. Mempersiapkan anggaran.

c. Menetapkan tugas audit ke para staf dan mengarahkan kinerja sehari-hari audit.

d. Mengawasi dan melakukan *review* pada hasil kerja staf.

e. Menginformasikan manajer mengenai masalah audit atau akuntansi yang ditemukan.

f. Melakukan prosedur audit yang ditugaskan kepada mereka.

4. Asosiasi/ Staf

   a. Mempersiapkan dokumentasi yang memadai dan sesuai dari pekerjaan yang telah diselesaikan.

   b. Menginformasikan senior mengenai masalah audit atau akuntansi yang ditemukan.

Dalam melakukan proses audit, ada beberapa tahapan yang dilakukan oleh auditor. Menurut Agoes (2012) ada beberapa tahap audit :

a. Kantor Akuntan Publik (KAP) dihubungi oleh klien yang membutuhkan jasa audit,

b. KAP membuat janji untuk bertemu dengan calon klien untuk membicarakan :

   i. Alasan perusahaan untuk mengaudit laporan keuangannya (apakah untuk kepentingan pemegang saham dan direksi, pihak bank/kreditor, Bapepam-LK, Kantor Pelayanan Pajak, dan lain-lain)

   ii. Apakah sebelumnya perusahaan pernah diaudit KAP lain

   iii. Apa jenis usaha perusahaan dan gambaran umum mengenai perusahaan tersebut

   iv. Apakah data akuntansi perusahaan diproses secara manual atau dengan bantuan komputer

   v. Apakah sistem penyimpananbukti pembukuan cukup rapi

c. KAP mengajukan surat penawaran (*audit proposal*) yang berisi : jenis jasa yang diberikan, besarnya biaya audit, kapan audit dimulai, kapan

laporan harus diserahkan, dan lain-lain. Jika perusahaan menyetujui, audit proposal tersebut akan menjadi *Engagement letter*

d. KAP melakukan *audit field work* (pemeriksaan lapangan) dikantor klien. Setelah pemeriksaan lapangan selesai KAP memberi draft *audit report* kepada klien, sebagain bahan untuk diskusi. Setelah draft disetujui oleh klien, KAP akan menyerahkan *final audit report*, namun sebelumnya KAP harus meminta Surat Pernyataan Langganan (*Client Representation Letter*) dari klien yang tanggalnya sama dengan tanggal *audit report* dan tanggal selesainya *audit field work*

e. KAP juga diharapkan memberikan *management letter* yang isisnya memberitahukan kepada manajemen mengenai kelemahan pengendalian intern perusahaan dan saran-saran perbaikannya.

Hasil audit yang berupa *audit report* (laporan audit) merupakan sarana bagi auditor untuk menyatakan pendapatnya, atau apabila keadaan mengharuskan untuk menyatakan tidak memberikan pendapat (SPAP, 2011). Laporan Auditor Independen terdiri dari: lembaran opini yang merupakan tanggung jawab akuntan publik, dimana akuntan publik memberikan pendapatnya terhadap kewajaran laporan keuangan yang disusun oleh manajemen dan merupakan tanggung jawab manajemen. Laporan keuangan yang berisi : Laporan Posisi Keuangan, Laporan Laba Rugi Komprehensif, Laporan Perubahan Ekuitas, Laporan Laba Rugi Komprehensif, Laporan Perubahan Ekuitas, Laporan Arus Kas, Catatan atas Laporan Keuangan, dan informasi tambahan berupa lampiran mengenai perincian pos-pos yang penting (Agoes, 2012).

Opini audit yang terdapat dalam laporan audit terdiri dari 5 macam (Arens,dkk 2014) :

a. Laporan audit wajar tanpa pengeculian (*unqualified opinion*)

   Laporan audit standar tanpa pengecualian akan diterbitkan bila kondisi berikut terpenuhi :

   i. Semua laporan-neraca, laporan laba rugi, laporan laba ditahan, dan laporan arus kas sudah termasuk dalam laporan keuangan,
   ii. Ketiga standar umum telah dipenuhi dalam semua hal yang berkaitan dengan penugasan,
   iii. Bukti audit yang cukup memadai telah terkumpul, dan auditor telah melaksanakan penugasan audit ini dengan cara yang memungkinkannya untuk menyimpulkan bahwa ketiga standar pekerjaan lapangan telah dipenuhi,
   iv. Laporan keuangan yang telah disajikan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum. Hal itu juga berarti bahwa pengungkapan yang memadai telah tercantum dalam catatan kaki dan bagian-bagian lain dari laporan keuangan, dan
   v. Tidak terdapat situasi yang membuat auditor merasa perlu untuk menambahkan sebuah paragraf penjelasan atau modifikasi kata-kata dalam laporan audit.

   Laporan audit standar tanpa pengecualian adalah pendapat audit yang paling umum. Jika salah satu dari lima persyaratan laporan audit standar tanpa

pengecualian tidak dapat dipenuhi, maka laporan audit tersebut tidak dapat diterbitkan.

b. Laporan audit wajar tanpa pengecualian dengan paragraf penjelas atau modifikasi kata-kata (*unqualified opinion with explanatory language)*

   Laporan audit wajar tanpa pengecualian dengan paragraf penjelas atau modifikasi kata-kata merupakan laporan audit yang sesuai dengan kriteria audit yang lengkap dengan hasil yang memuaskan dan laporan keuangan yang disajikan secara wajar, tetapi auditor merasa penting atau wajib untuk memberikan informasi tambahan. Penyebab paling penting dari penambahan paragraf penjelasan atau modifikasi kata-kata adalah :

   i. Tidak adanya aplikasi yang konsisten dari prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum (GAAP),
   ii. Keraguan yang substensial mengenai *going concern*,
   iii. Auditor setuju dengan penyimpangan dari prinsip akuntansi yang dirumuskan, dan
   iv. Penekanan pada suatu hal atau masalah.

c. Laporan audir wajar dengan pengecualian (*qualified opinion*)

   Laporan audit ini dapat diterbitkan karena adanya pembatasan ruang lingkup audit atau kelalalian dalam mematuhi prinsip akuntansi yang berlaku umum. Laporan hanya diterbitkan apabila auditor menyimpulkan bahwa laporan keuangan secara keseluruhan telah disajikan secara wajar.

d. Laporan audit dengan pendapat tidak wajar (*adverse opinion*)

Laporan audit dengan pendapat tidak wajar digunakan hanya apabila auditor yakin bahwa laporan keuangan secara keseluruhan mengandung salah saji yang material atau menyesatkan sehingga tidak menyajikan secara wajar posisi keuangan atau hasil operasi dan arus kas sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum (PSAK). Laporan ini hanya dapat diterbitkan apabila auditor memiliki pengetahuan, setelah melakukan investigasi, bahwa tidak ada kesesuaian dengan PSAK.

e. Menolak memberikan pendapat (*disclaimer opinion*)

Diterbitkan apabila auditor tidak dapat meyakinkan dirinya sendiri bahwa laporan keuangan secara keseluruhan telah disajikan secara wajar. Kebutuhan untuk memberikan pendapat akan timbul apabila terdapat pembatasan ruang lingkup audit atau terdapat hubungan yang tidak independen menurut Kode Perilaku Profesional antara auditor dan kliennya. Kedua situasi ini menghalangi auditor untuk mengeluarkan pendapat atas laporan keuangan secara keseluruhan. Auditor juga memiliki opsi untuk menolak memberikan pendapat kepada masalah kelangsungan hidup perusahaan (*going concern*).

Opini yang diberikan auditor dikatakan tepat apabila opini tersebut sesuai dengan kondisi perusahaan yang sebenarnya dan auditor telah memenuhi kriteria dalam Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP) yang berlaku. Standar auditing yang berlaku menurut SPAP (2011) dibagi menjadi 3 bagian, yaitu:

a. Standar Umum

1. Audit harus dilaksanakan oleh seorang atau lebih yang memiliki keahlian dan pelatihan teknis yang cukup sebagai auditor,
2. Dalam semua hal yang berhubungan dengan perikatan, independensi dalam sikap mental harus dipertahankan oleh auditor,
3. Dalam pelaksanaan audit dan penyususnan laporannya, auditor wajib menggunakan kemahiran profesionalnya dengan cermat dan seksama.

b. Standar Pekerjaan Lapangan

1. Pekerjaan harus direncanakan sebaik-baiknya dan jika digunakan asisten harus disupervisi dengan semestinya,
2. Pemahaman memadai atas pengendalian intern harus diperoleh untuk merencanakan audit dan menentukan sifat, saat, dan lingkup pengujian yang dilakukannya,
3. Bukti audit kompeten yang cukup harus diperoleh melalui inspeksi, pengamatan, permintaan keterangan, dan konfirmasi sebagai dasar memadai untuk menyatakan pendapat atas laporan keuangan yang diaudit.

c. Standar Pelaporan

1. Laporan auditor harus menyatakan apakah laporan keuangan telah disusun sesuai dengan standar akuntansi keuangan di Indonesia,
2. Laporan auditor harus menunjukkan atau menyatakan, jika ada, ketidakkonsistenan penerapan prinsip akuntansi dalam penyusunan laporan keuangan periode berjalan dibandingkan dengan penerapan prinsip akuntansi tersebut dalam periode sebelumnya,

3. Pengungkapan informatif dalam laporan keuangan harus dipandang memadai, kecuali dinyatakan lain dalam laporan auditor,
4. Laporan auditor harus memuat suatu pernyataan pendapat mengenai laporan keuangan secara keseluruhan atau suatu asersi bahwa pernyataan demikian tidak dapat diberikan. Jika pendapat secara keseluruhan tidak dapat diberikan, maka alasannya harus dinyatakan. Dalam hal nama auditor dikaitkan dengan laporan keuangan, maka laporan auditor harus memuat petunjuk yang jelas mengenai sifat pekerjaan audit yang dilaksanakan, jika ada, dan tingkat tanggung jawab yang dipikul oleh auditor.

2.2 Kinerja Auditor

Menurut Prawirosentono (2006) dalam Supriadi (2013) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Sejalan dengan pendapat tersebut Zainur (2010) dalam Dewi (2012) mendefinisikan "Kinerja merupakan keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya". Selanjutnya konsep kinerja menurut Robbin (2001) dalam Pramudito dan Yunianto (2009) merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Kemudian Mangkunegara (2000) dalam Supriadi (2013) mendefinisikan "Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Berdasarkan konsep-konsep dan pendapat para ahli di atas, maka penulis mendefinisikan kinerja adalah kemampuan seseorang secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja menurut Mangkunegara (2005) dalam Utomo (2010) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Suprihanto (1987) dalam Pramudito dan Yuniato (2009) penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan atau suatu proses yang terjadi di dalam organisasi dimana organisasi menilai dan mengetahui kinerja seseorang. Kinerja seorang pegawai bisa kita ketahui baik atau buruk, apabila adanya suatu penilaian. Pengertian penilaian menurut Dessler (2007) dalam Supriadi (2013) penilaian kinerja merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata. Kemudian Pasolong (2007) dalam Supriadi (2013) Penilaian kinerja merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Penilaian kinerja pegawai, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang karyawan, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan kelebihan yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan karyawan, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan menurut Pasolong (2007) dalam Supriadi (2013) adalah :

1. Kesetiaan, yang dimaksud dengan kesetiaan, adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah.
2. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksana tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan Pegawai yang bersangkutan.
3. Tanggung-jawab adalah kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik- baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
4. Ketaatan adalah kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku,

menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

5. Kejujuran, pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Unsur kejujuran terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:
    a. Melaksanakan tugas dengan ikhlas;
    b. Tidak menyalahgunakan wewenangnya;
    c. Melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya.
6. Kerjasama, kerjasama adalah kemampuan seseorang pegawai untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Unsur kerjasama terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:
    a. Mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya;
    b. Menghargai pendapat orang lain;
    c. Dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar;
    d. Bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain;
    e. Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan;

f. Selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun tidak sependapat.

7. Prakarsa, prakarsa adalah kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Unsur prakarsa terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

   a. Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan.
   b. Berusaha mencari tatacara yang baru dalam mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar besarnya;
   c. Berusaha memberikan saran yang dipandangnya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

8. Kepemimpinan, kepemimpinan adalah kemampuan seorang pegawai untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Unsur kepemimpinan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

   a. Menguasai bidang tugasnya;
   b. Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat;
   c. Mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain;
   d. Mampu menentukan prioritas dengan tepat

e. Bertindak tegas dan tidak memihak;

f. Memberikan teladan baik;

g. Berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama;

h. Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan;

i. Berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas;

j. Memperhatikan dan mendorong kemajuan bawahan:

k. Bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan.

Wexley dan Yukl (1977) dalam Pramudito dan Yunianto (2009) mengemukakan beberapa kategori metode penilaian kinerja yang dapat digunakan yaitu sebagai berikut :

1. *Subjective Procedures*

Prosedur ini meliputi penilaian/pendapat tentang kinerja karyawan yang dibuat oleh atasan, bawahan, teman sekerja, pemeriksa dari luar/dilakukan sendiri. Metode ini dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu :

a. *Rating Scale*, suatu metode penilaian yang dilakukan atasan terhadap karyawannya berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari bermacam-macam pekerjaan.

b. *Checklist*, dalam prosedur ini penilai memiliki daftar pertanyaan khusus dan ia melaporkan secara ringkas, misalnya dijawab “Ya” atau “Tidak”. Jadi sifatnya berupa laporan tingkah laku kerja saja.

c. *Employee Comparison*, metode ini dilakukan dengan cara membandingkan antar karyawan yang dilakukan secara per faktor.

Dalam hal ini perlu dirancang terlebih dahulu skala penilaian untuk tiap-tiap faktor yang akan dinilai.

d. *Critical Incident*, dalam metode ini supervisor menyimpan catatan-catatan tentang contoh perilaku karyawan melebihi standar kinerja maupun perilaku yang tidak diinginkan dari setiap karyawannya.

e. *Group Appraisal*, metode ini dilakukan secara bersama-sama oleh dua orang/beberapa orang atasan. Proses evaluasi ini dipimpin oleh seorang koordinator yang mengendalikan proses ini.

f. *Easy Eavaluation*, penilaian prestasi kerja ini dilakukan dengan meminta seseorang atasan menguraikan secara jelas dan terperinci. Uraian ini bias berpedoman pada kriteria prestasi kerja yang diinginkan.

2. *Direct Measures*

Ada dua tipe pengukuran langsung, yaitu : pertama, yang berhubungan dengan produksi seperti unit yang dihasilkan, kualitas kerja, jumlah yang ditolak dan sebagainya. Kedua yang berhubungan dengan informasi pribadi seperti absensi, waktu yang dibutuhkan untuk training, masa jabatan, kecelakaan kerja, dan lain-lain.

3. *Proficiency Testing*

Dalam prosedur ini penilaian dilakukan pada saat kerja berlangsung atau dengan cara memanipulasi yaitu karyawan diminta untuk melakukan suatu pekerjaan seperti dalam pekerjaan yang sesungguhnya. Mengacu pada pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian

sistematis dimana organisasi mendapatkan informasi tentang tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang mencakup kelebihan dan kekurangannya sesuai dengan standar/kriteria yang ditetapkan dan dapat digunakan sebagai bahan perbaikan kinerja di masa mendatang.

2.3 Gaya Kepemimpinan Demokratis

Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan, gaya kepemimpinan juga perlu diperhatikan. Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Flippo (1994) dalam Dewi (2012) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena maju mundurnya suatu organisasi tergantung seberapa baik pemimpin dapat memainkan perannya agar organisasi tersebut terus hidup dan berkembang. Untuk itu seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengkoordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai (Dewi 2012).

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Nasution (1994) dalam Riyadi (2011) mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin bawahannya. Suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dibentuk untuk diselaraskan dengan

kepentingan-kepentingan organisasi dan karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, dimana masing-masing teori ini memiliki perspektif yang tidak sama, tekanan yang berbeda, sehingga masing -masing teori memiliki keuanggulan. Robbin (2001) dalam Pramudito dan Yunianto (2009) menyampaikan beberapa Teori Kepemimpinan yaitu: Teori Karakter atau Sifat, Teori Perilaku dan Teori Kemungkinan/ Kontingensi.

1. Teori sifat (teori karakter) adalah teori-teori yang mencari karakter kepribadian, *social*, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Teori sifat sebenarnya dapat diidentifikasi dengan cara menderivasi karakteristik kepribadian seorang yang dianggap sukses. Teori sifat menganggap bahwa karakter kepribadian seorang pemimpin ada dan dibawa seseorang sejak lahir.
2. Teori perilaku mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin Robbin (2001) dalam Pramudito dan Yunianto (2009). Menurut teori ini seorang pemimpin sebenarnya bisa diciptakan atau dibuat. Organisasi dapat menciptakan atau menghasilkan pemimpin-pemimpin baru dengan cara melatih, memperlakukan seseorang sesuai dengan perilaku-perilaku yang diinginkan
3. Teori kepemimpinan kemungkinan/ model *Fiedler*, teori menyatakan bahwa kelompok efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi itu memberikan kendali dan pengaruh pada pemimpinnya. Menurut

teori ini tidak ada satu gayapun yang cocok digunakan untuk semua situasi, melainkan akan sangat tergantung pada situasinya.

Ivancevich (2001) dalam Dewi (2012) mengatakan seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinnya. Karyawan dapat memandang pimpinannya sebagai pemimpin yang efektif atau tidak, berdasarkan kepuasan yang mereka peroleh dari pengalaman kerja secara keseluruhan, sehingga diterimanya arahan atau permintaan pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya Nuraini (2004) dalam Dewi (2012). Kinerja karyawan akan baik apabila pimpinan dapat memberi motivasi yang tepat dan pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh karyawan dan mendukung terciptanya suasana kerja yang baik. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif tidak akan memberikan pengarahan yang baik pada bawahannya terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam perusahaan.

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2005) dalam Ruyatnasih (2013), adalah sebagai berikut:

a) Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

b) Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasive, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

c) Kepemimpinan delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan.

d) Kepemimpinan kharismatik

Gaya kepemimpinan ini memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut dan jumlahnya yang sangat luar biasa. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui sebab-sebab secara pasti mengapa seseorang itu memiliki kharisma yang begitu besar.

e) Kepemimpinan demokratik

Kepemimpinan demokratik menitik beratkan pada bimbingan yang efisien pada para anggotanya. Koordinasi pekerjaan terjalin dengan baik dengan semua lini, terutama penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kepemimpinan demokratik menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan, bersedia mengakui keahlian para sepesialis dengan bidangnya masing-masing, pada saat-saat kondisi yang tepat.

Miftah Thoha (2007) dalam Dewi (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Fungsi gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung yang erat kaitanya dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing -masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam situasi tersebut. Menurut Rivai (2004) dalam Dewi (2012) terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetuuan dari pemimpin.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam kooordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Terdapat 3 (tiga) jenis kepemimpinan (*leadership style*) yang sangat berpengaruh terhadap efektivitas seorang pemimpin yaitu: gaya otokratis, gaya demokratis/ partisipatif, dan gaya *laissez faire* menurut Lippi dan White (1966) dalam Fatmawati (2013):

1. Gaya otokratis yaitu: gaya kepemimpinan otoritarian dapat juga disebut tukang cerita. Pemimpin otokrasi biasa merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan.
2. Gaya demokratik/ partisipatif yaitu: para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih mengemungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi.
3. Gaya *laissez faire* yaitu: gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan.

2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Auditor

Sudah banyak penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang sudah dilakukan sebelumnya, Menurut Syafi'ie (2003:27-30) dalam Mardiana (2014) mengemukakan gaya demokratis dalam kepemimpinan pemerintahan yaitu cara dan irama seoarang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode pembagian tugas dengan bawahan, begitu juga antara bawahan dibagi tugas secara merata dan adil, kemudian pemilihan tugas tersebut dilakukan secara terbuka, antar bawahan dianjurkan berdiskusi tentang keberadaanya untuk membahas tugasnya, baik bawahan yang terendah sekali pun boleh menyampaikan saran serta diakui haknya, dengan demikian dimiliki persetujuan dan konsensus atas kesepakatan bersama, dimana menurut Mardiana (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Niken (2010) dalam Dewi (2010) juga mengatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teori dan tujuan dari penelitian ini, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

Ha_1: Gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor.

2.5 Motivasi Kerja

Menurut Utomo (2010) motif sering kali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat.

Motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada karyawan supaya dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Menurut Hasibuan (2003:92) dalam Utomo (2010) motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti dorongan atau daya penggerak. Pengertian proses pemberian dorongan tersebut adalah serangkaian aktivitas yang harus dilakukan karyawan. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan, maka harus dipahami motivasi manusia yang bekerja tersebut karena motivasi ini yang menentukan perilaku orang-orang yang bekerja. Luthan (2005) dalam Pramudito dan Yunianto (2009) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang bermula dari kekurangan dalam hal fisiologis ataupun psikologis atau kebutuhan yang mengaktifkan perilaku atau sebuah dorongan yang ditujukan kepada sebuah tujuan atau insentif.

Pramudito dan Yunianto (2009) Ada tiga hal penting dalam proses motivasi yang saling berhubungan dan tergantung satu dengan lainnya, yaitu:

a. Kebutuhan, kebutuhan tercipta ketika ada ketidakseimbangan psikologis atau fisiologis.
b. Dorongan, dorongan biasanya disebut juga motif yang terbangun untuk meredakan kebutuhan.
c. Insentif, insentif merupakan segala sesuatu yang akan meredakan dan mengurangi dorongan. Dengan memenuhi insentif, cenderung untuk mengembalikan keseimbangan psikologis dan fisiologis serta akan mengurangi atau menghilangkan dorongan.

Menurut teori pengharapan yang dikemukakan oleh Vroom dalam Murti dan Srimulyani (2013) yaitu Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya. Menurut Wahyusumidjo (1987) dalam Riyadi (2011) menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan, dan persepsi bawahan dari seseorang dengan lingkungan, motivasi timbul diakibatkan oleh faktor dari dalam dirinya sendiri disebut faktor *instrinsik*, dan faktor yang dari luar diri seseorang disebut faktor *ekstrinsik*.

Motivasi manusia yang telah dikembangkan oleh Maslow melalui penjelasan bahwa motivasi dipicu oleh usaha manusia untuk memenuhi kebutuhan menurut Mathis dan Jackson (2001) dalam Murti dan Srimulyani (2013). Pada teori ini, Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia yang diurutkan menjadi lima kategori. Kebutuhan Abraham Maslow menurut Solihin (2009: 158-159) terdiri atas:

a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yang mencangkup kebutuhan-kebutuhan dasar untuk bertahan hidup seperti kebutuhan akan minuman, makanan, tempat tinggal, kebutuhan seksual, dan sebagainya.
b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), merupakan kebutuhan untuk memeperoleh rasa aman atau terlindungi dari berbagai bentuk bahaya, ancaman, dan kekerasan baik kekerasan fisik maupun mental.
c. Kebutuhan sosial (*social needs*), merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang umtuk diterima oleh lingkungan. Termasuk ke dalam kelompok

kebutuhan ini misalnya kebutuhan untuk mencintai dan dicintai (affection) dan kebutuhan untuk mengembangkan persahabatan (friendship).

d. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*), merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pihak lainnya. Termasuk dalam kategori kebutuhan ini misalnya kebutuhan otonomi, status, dan perhatian.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mewujudkan dirinya sendiri dengan apa yang diinginkan oleh diri sendiri dan bukan hanya mewujudkan diri seperti yang diinginkan orang lain (tuntutan orang tua, teman, tokoh panutan, dan sebagainya).

Keberhasilan pengelolaan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal. Sangat penting untuk disadari oleh setiap pimpinan, adanya teknik-teknik untuk dapat memelihara dan meningkatkan motivasi karyawan. Rivai (2004) dalam Utomo (2010) menyebutkan ada berbagai cara yang dilakukan oleh para manajer untuk memelihara dan meningkatkan motivasi kerja karyawannya, antara lain:

a. Model tradisional. Model motivasi tradisional yaitu bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulangulang dengan cara yang paling efisien. Untuk meningkatkan motivasi kepada karyawan agar melakukan tugasnya dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif. Artinya jika karyawan bekerja dengan prestasi yang bagus

maka semakin besar pula penghasilan mereka. Alat motivasi ini didasarkan anggapan bahwa para karyawan sebenarnya adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan keuangan.

b. Model hubungan manusiawi. Kontak sosial yang dialami karyawan, kebosanan, serta rutinitas pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Jika hal ini terjadi maka manajer bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhannya dan membuat mereka merasa penting dan berguna. Aplikasi dari model ini yaitu manajer memotivasi karyawan dengan cara meningkatkan kepuasan kerjanya. Dalam model hubungan manusiawi, para karyawan diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan baik dan tenggang rasa, juga penuh perhatian atas kebutuhan para karyawan.

c. Model sumber daya manusia. Para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang atau keinginan untuk mendapat kepuasan kerja, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan umumnya, para karyawan akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi. Tugas manajer

dalam model ini bukan hanya memotivasi karyawan dengan upah yang tinggi saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan perusahaan dan anggotanya, dan setiap karyawan menyumbangkan sesuai kamampuannya masing-masing.

2.6 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Auditor

Sudah banyak penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang sudah dilakukan sebelumnya, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Budiastuti dan Rahadhini (2010) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mendorong keinginan sehingga seseorang melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya, baik waktu maupun tenaga demi terciptanya tujuan yang diinginkan. Daya pendorong ini yang mengarahkan seseorang untuk bekerja lebih baik dan berkualitas, memiliki rasa tanggung jawab serta berupaya untuk meningkatkan prestasi kerja (Sarwoto, 2007: 116) dalam Budiastuti dan Rahadhini (2010). Semangat kerja untuk melakukan sesuatu yang menggerakkan kemampuan, keahlian, atau keterampilan tenaga, waktu dan mengembangkan kewajiban dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditentukan sebelumnya (Wursanto, 2005: 302) dalam Budiastuti dan Rahadhini (2010). Hasil ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hasibuan (2005) dalam Murti dan Srimulyani (2013) bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teori serta tujuan dari penelitian ini, maka rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

Ha_2: Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor.

2.7 Pengalaman Kerja

Pengalaman (*Experience*) menurut Cascio (1995) dalam Hartini (2012) adalah suatu faktor untuk menilai seberapa lama seseorang mengetahui/ bertukar pengetahuan dengan orang lain untuk bias melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Pengalaman kerja merupakan peristiwa yang pernah dialami dan ditanggung oleh individu dalam menjalani kehidupannya khususnya dalam mencari nafkah Wardayati (2008) dalam Hartini (2012).

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu pengalaman kerja Nitisemito (2000) dalam Rofi (2012), menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu pengalaman kerja seseorang, diantaranya:

a. Keramahtamahan dalam menghadapi pimpinan. Dengan mempunyai sikap ramah, terampil dan cepat serta hasil kerja yang memuaskan akan memberikan daya tarik tersendiri bagi atasan.
b. Kelengkapan pengalaman kerja. Dengan adanya bermacam – macam jenis pengalaman kerja akan membantu kelancaran didalam menyelesaikan pekerjaan didalam suatu perusahaan. Selain itu kelengkapan pengalaman kerja merupakan suatu

sarana dalam usaha menambah penilaian dari pimpinan, sebab karyawan dapat meningkatkan karier dengan menarik hati atasan disamping bekerja dengan sebaik mungkin dan jauh dari masalah yang dapat memberatkan.

Pengalaman kerja adalah factor yang cukup penting dalam pengadaan tenaga kerja. Untuk melaksanakan pengadaan tenaga kerja perlu diperhitungkan dan ditentukan dahulu kualitas ataupun mutu tenaga kerja yang dibutuhkan. Salah satu persyaratannya adalah pengalaman kerja. Suatu perusahaan akan lebih cenderung memilih pelamar yang sudah berpengalaman daripada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu dalam melaksanakan tugas nantinya Martoyo (2007 dalam Budiastuti dan Rahadhini (2010).

Tujuan pengalaman kerja Nitisemito (2000) dalam Rofi (2012), menyebutkan bahwa ada berbagai macam tujuan seseorang dalam memperoleh pengalaman kerja. Adapun tujuan pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

1. Mendapat rekan kerja sebanyak mungkin dan menambah pengalaman kerja dalam berbagai bidang.
2. Mencegah dan mengurangi persaingan kerja yang sering muncul dikalangan tenaga kerja. Pengalaman kerja sangat penting dalam menjalankan usaha suatu perusahaan. Dengan memperoleh pengalaman kerja, maka tugas yang dibebankan dapat dikerjakan dengan baik. Sedangkan pengalaman kerja jelas sangat 5mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan

mempunyai pengalaman kerja, maka prestasi kerja dan kinerja pun akan meningkat.

2.8 Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Auditor

Soetjipto (2007) dalam Hartini (2012) bahwa semakin banyak pengalaman kerja seseorang maka akan semakin banyak pula manfaat yang berdampak pada luasnya wawasan pengetahuan dibidang pekerjaannya serta semakin meningkat keterampilan seseorang. Hal ini seperti disampaikan oleh Motenary (dalam Hartini, 2012) bahwa pengalaman kerja yang dipunyai seseorang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya, sehingga yang bersangkutan dapat bekerja secara maksimal.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Budiastuti dan Rahadhini (2010), yang menunjukkan adanya pengaruh antara pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian Suhestin (2004) dalam Budiastuti dan Rahadhini (2010) menunjukkan pula pengalaman kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teori serta tujuan dari penelitian ini, maka rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

Ha_3 : Pengalaman kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor.

2.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demoratis, Motivasi Kerja, dan Pengalaman secara Simultan terhadap Kinerja Auditor

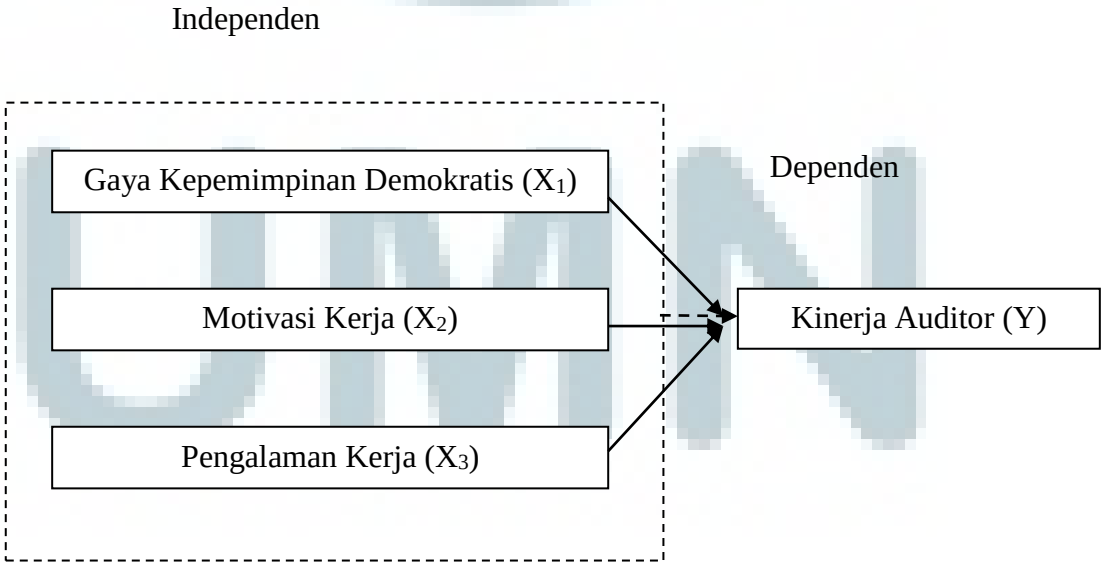
Hasil penelitian Kencanawati (2013) membuktikan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan, etos kerja, motivasi, dan disiplin memiliki pengaruh

terhadap kinerja karyawan. Motivasi dan kepemimpinan penting dipertimbangkan dalam menjelaskan kinerja ini. Apabila karyawan mempunyai motivasi yang tinggi serta didukung dengan kepemimpinan yang baik maka akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian Hartini (2012) membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara kualifikasi akademik, pengalaman kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teori serta tujuan dari penelitian ini, terkait gaya kepemimpinan, motivasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan maka rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

Ha_4 : Gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan pengalaman kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor.

2.10 Model Penelitian

Model penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Gambar 2.1. Model Penelitian