



### **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.

## BAB II

### TELAAH LITERATUR

#### A. Kantor Akuntan Publik

Kantor Akuntan Publik adalah suatu organisasi yang menyediakan layanan kepada kliennya berupa jasa profesional seperti layanan akuntansi, audit, konsultasi manajemen dan jasa atestasi lainnya (Ongkorahardjo *et.al.*, 2008). Menurut Fadhlurokhman dan Nurdhiana (2009) Kantor Akuntan Publik (KAP) adalah satu organisasi bisnis yang bergerak di sektor jasa yang merupakan dunia industri jasa yang relatif kompetitif. Menurut Aditya (2009) dalam Rispantyo (2010) Kantor Akuntan Publik (KAP) adalah lembaga yang memiliki izin dari menteri keuangan sebagai wadah dari akuntan publik dalam menjalankan pekerjaannya. Pendirian KAP diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2011 tentang akuntan publik bagian kelima izin usaha pasal 18 yaitu:

1. Izin usaha KAP diberikan oleh Menteri
2. Syarat untuk mendapatkan izin usaha sebagaimana dimaksud pada ayat 1

adalah sebagai berikut:

- a. mempunyai kantor atau tempat untuk menjalankan usaha yang berdomisili di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia;

- b. memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak Badan untuk KAP yang berbentuk usaha persekutuan perdata dan firma atau Nomor Pokok Wajib Pajak Pribadi untuk KAP yang berbentuk usaha perseorangan;
- c. mempunyai paling sedikit 2 (dua) orang tenaga kerja profesional pemeriksa di bidang akuntansi;
- d. memiliki rancangan sistem pengendalian mutu;
- e. membuat surat pernyataan dengan bermeterai cukup bagi bentuk usaha perseorangan, dengan mencantumkan paling sedikit:
  1. alamat Akuntan Publik;
  2. nama dan domisili kantor; dan
  3. maksud dan tujuan pendirian kantor;
- f. memiliki akta pendirian yang dibuat oleh dan dihadapan notaris bagi bentuk usaha sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (1) huruf b, huruf c, atau huruf d, yang paling sedikit mencantumkan:
  1. nama Rekan;
  2. alamat Rekan;
  3. bentuk usaha;
  4. nama dan domisili usaha;
  5. maksud dan tujuan pendirian kantor;
  6. hak dan kewajiban sebagai Rekan; dan
  7. penyelesaian sengketa dalam hal terjadi perselisihan di antara Rekan.

3. Ketentuan lebih lanjut mengenai persyaratan dan tata cara perizinan sebagaimana dimaksud pada ayat 2 diatur dalam Peraturan Menteri.

Menurut Arens *et.al.* (2012) terdapat dua jenis jasa yang dapat diberikan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP), yaitu:

1. *Jasa Assurance*

*Jasa assurance* adalah jasa profesional independen yang meningkatkan mutu informasi bagi pengambil keputusan. Pengambil keputusan memerlukan informasi yang andal dan relevan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Salah satu tipe jasa *assurance* yang disediakan oleh profesi akuntan publik adalah jasa atestasi. Atestasi adalah suatu pernyataan pendapat atau pertimbangan orang yang independen dan kompeten tentang kesesuaian asersi suatu entitas dalam semua hal yang material dengan kriteria yang telah ditetapkan.

2. *Jasa Non Assurance*

Jasa yang dihasilkan oleh akuntan publik yang didalamnya ia tidak memberikan suatu pendapat, keyakinan negatif, ringkasan temuan, atau bentuk lain keyakinan. Contoh jasa *non assurance* yang spesifik adalah *Accounting and bookkeeping services, tax services, management consulting services.*

Jasa yang diberikan oleh akuntan publik tersebut terutama ditujukan untuk memenuhi kebutuhan para pemakai informasi keuangan. Para pemakai tersebut yaitu investor, kreditur, instansi pemerintah, karyawan, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan informasi keuangan (Rispanyo, 2010). Menurut

Rispantyo (2010) dalam menjalankan jasanya, KAP bergantung pada akuntan publik. Akuntan Publik adalah auditor independen yang menyediakan jasanya kepada masyarakat umum, terutama dalam bidang audit atas laporan keuangan yang dibuat kliennya. Agoes (2004) dalam Rispantyo (2010) menyatakan akuntan publik adalah akuntan yang memiliki izin dari Menteri Keuangan atau pejabat berwenang lainnya untuk menjalankan praktik akuntan publik. Menurut Agoes dan Hoesada (2009) pengertian praktik akuntan publik adalah pemberian jasa profesional kepada klien yang dilakukan oleh anggota Ikatan Akuntan Indonesia-Kompartemen Akuntan Publik (IAI-KAP) yang dapat berupa jasa audit, jasa attestasi, jasa akuntansi dan *review*, perpajakan, perencanaan keuangan perorangan, jasa pendukung litigasi dan jasa lainnya yang diatur dalam Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP). Didalam SPAP yang dibuat oleh Dewan Standar Profesi Institut Akuntan Publik Indonesia (2011) terdapat berbagai pernyataan standar profesi, termasuk kode etik akuntan publik. Standar profesi dalam SPAP adalah Pernyataan Standar Auditing (PSA), Pernyataan Standar Atestasi (PSAT), Pernyataan Standar Jasa Akuntansi dan *Review* (PSAR), Pernyataan Standar Jasa Konsultasi (PSJK) dan Pernyataan Standar Pengendalian Mutu (PSPM).

## **B. Audit**

*Auditing* adalah jasa yang diberikan oleh auditor dalam memeriksa dan mengevaluasi laporan keuangan yang disajikan perusahaan. Pemeriksaan ini tidak dimaksudkan untuk mencari kesalahan atau menemukan kecurangan walaupun

dalam pelaksanaannya sangat memungkinkan ditemukannya kesalahan atau kecurangan. Pemeriksaan atas laporan keuangan dimaksudkan untuk menilai kewajaran laporan keuangan berdasarkan prinsip akuntansi yang berlaku umum (Agoes dan Hoesada, 2009)

Menurut Arens *et.al* (2012) terdapat tiga jenis/*type* dalam melakukan *auditing*:

1. Audit Operasional (*Operational Audit*)

Audit operasional adalah pemeriksaan atas semua atau sebagian prosedur dan metode operasional suatu organisasi untuk menilai efisiensi, efektifitas, dan ekonomisasinya.

2. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)

*Compliance Audit* merupakan pemeriksaan untuk memastikan prosedur dan aturan yang telah ditetapkan otoritas berwenang sudah ditaati oleh personel di organisasi tersebut.

3. Audit atas Laporan Keuangan (*Financial Statement Audits*)

Pemeriksaan atas laporan keuangan merupakan evaluasi kewajaran laporan keuangan yang disajikan oleh manajemen secara keseluruhan dibandingkan dengan standar akuntansi yang berlaku umum.

Dalam melaksanakan tugasnya auditor memiliki proses dalam mengaudit suatu perusahaan, adapun prosesnya dibagi menjadi 4 tahap (Arens *et.al.*, 2012), yaitu:

## 1. Perencanaan dan Perancangan Pendekatan Audit

Dalam tahap ini meliputi: perancangan rencana awal, pemahaman bisnis klien, penaksiran resiko bisnis klien, pelaksanaan prosedur analitis awal, penetapan materialitas, resiko audit dan resiko yang melekat, serta memahami pengendalian internal dan pengumpulan informasi,

## 2. Pengujian Kontrol dan Keterjadian Transaksi

Hal ini dilakukan atas perencanaan untuk mengurangi risiko pengendalian.

## 3. Pelaksanaan Prosedur Analitis dan Pengujian atas Saldo

Hal ini dilakukan untuk mendapatkan bukti yang diperlukan terkait dengan transaksi yang terjadi dan untuk mengetahui apakah jumlah uang dari saldo rekening secara material salah saji.

## 4. Penyelesaian Audit dan Penyusunan Laporan Audit

Dalam kegiatan ini terdapat beberapa hal yang terkait, antara lain mengumpulkan bukti akhir, mengevaluasi hasil, mengeluarkan opini hasil audit.

Dalam melaksanakan audit terdapat standar yang harus dipenuhi oleh auditor. Standar audit berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai melalui penggunaan prosedur tersebut. Menurut Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP PSA 01 SA Seksi 150) (IAPI, 2011) standar audit yang telah ditetapkan dan disahkan oleh Institut Akuntan Publik Indonesia adalah sebagai berikut:

### 1. Standar Umum

- a. Audit harus dilaksanakan oleh seorang atau lebih yang memiliki keahlian dan pelatihan teknis yang cukup sebagai auditor

- b. Dalam semua hal yang berhubungan dengan perikatan independen dalam sikap mental harus dipertahankan oleh auditor.
- c. Dalam pelaksanaan audit dan penyusunan laporannya, auditor wajib menggunakan kemahiran profesionalnya dengan cermat dan seksama.

## 2. Standar Pekerjaan Lapangan

- a. Pekerjaan harus direncanakan sebaik-baiknya dan jika digunakan asisten harus disupervisi dengan semestinya
- b. Pemahaman memadai atas pengendalian intern harus diperoleh untuk merencanakan audit dan menentukan sifat, saat dan lingkup pengujian yang akan dilakukan
- c. 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

## 3. Standar Pelaporan

- a. Laporan auditor harus menyatakan apakah laporan keuangan telah disusun sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia
- b. Laporan auditor harus menunjukkan atau menyatakan, jika ada, ketidak-konsistenan penerapan prinsip akuntansi dalam penyusunan laporan keuangan periode berjalan dibandingkan dengan penerapan prinsip akuntansi tersebut dalam periode sebelumnya.

c. Pengungkapan informatif dalam laporan keuangan harus dipandang memadai, kecuali dinyatakan lain dalam laporan auditor.

d. Laporan auditor harus memuat suatu pernyataan pendapat mengenai laporan keuangan secara keseluruhan atau suatu asersi bahwa pernyataan demikian tidak dapat diberikan.

Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP PSA 29 SA Seksi 508) (IAPI, 2011) menyatakan ada 5 jenis opini audit, yaitu:

1) Pendapat wajar tanpa pengecualian. Pendapat wajar tanpa pengecualian menyatakan bahwa laporan keuangan menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan, hasil usaha, dan arus kas entitas tertentu sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia. Ini adalah pendapat yang dinyatakan dalam laporan auditor bentuk baku seperti yang diuraikan dalam paragraf 08.

2) Bahasa penjelasan ditambahkan dalam laporan auditor bentuk baku. Keadaan tertentu mungkin mengharuskan auditor menambahkan suatu paragraf penjelasan (atau bahasa penjelasan yang lain) dalam laporan auditnya

3) Pendapat wajar dengan pengecualian. Pendapat wajar dengan pengecualian, menyatakan bahwa laporan keuangan menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan, hasil usaha, dan arus kas entitas tertentu sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia, kecuali untuk dampak hal-hal yang berhubungan dengan yang dikecualikan.

- 4) Pendapat tidak wajar. Pendapat tidak wajar menyatakan bahwa laporan keuangan tidak menyajikan secara wajar posisi keuangan, hasil usaha, dan arus kas entitas tertentu sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia
- 5) Pernyataan tidak memberikan pendapat. Pernyataan tidak memberikan pendapat menyatakan bahwa auditor tidak menyatakan pendapat atas laporan keuangan

### **C. Kinerja Auditor**

Menurut Maznah *et.al.* (2012) kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja dari seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya. Hasil kerja karyawan ini merupakan suatu proses bekerja dari seseorang dalam menghasilkan suatu barang atau jasa, proses kerja dari karyawan ini merupakan kinerja dari karyawan. Mangkunegara (2005) dalam Murty dan Hudiwinarsih (2012) menyatakan kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sinaga dan Sinambela (2013) menyatakan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selama periode tertentu.

Dwilita dan Maksum (2011) mengemukakan kinerja adalah penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Personil dalam hal ini dapat berupa individu maupun kelompok kerja personil, baik yang memangku jabatan fungsional dan struktural, maupun keseluruhan jajaran personil dalam organisasi. Aguinis (2013) memiliki pendapat lain mengenai kinerja, menurutnya kinerja adalah sesuatu mengenai perilaku atau cara karyawan melakukan pekerjaannya, dan bukan apa yang dihasilkan oleh karyawan.

Di samping itu Robbins dalam Tobing (2009) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Sehingga dapat dirumuskan bahwa kinerja ( $P$ ) =  $f(A \times M \times O)$ , dan  $M = V \times E \times I$ .

Sehubungan dengan hal ini, Hasibuan dalam Tobing (2009) menjelaskan bahwa:

- 1)  $A = Ability$  adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal
- 2)  $O = Opportunity$  adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

- 3)  $M = Motivation$  adalah keinginan dan kesungguhan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.
- 4)  $V = Valence$  adalah kekuatan relatif dari keinginan dan kebutuhan seseorang yang paling ia butuhkan.
- 5)  $E = Expectancy$  yaitu berhubungan dengan pendapat bahwa perilaku tertentu (sebab) akan diikuti oleh hasil (akibat) tertentu pula.
- 6)  $I = Instrumentality$  adalah besarnya kemungkinan akan terpenuhinya keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkan jika pekerja bekerja secara efektif.

Mangkuprawira dan Vitalaya (2006) dalam Murty dan Hudiwinarsih (2012) mengemukakan kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup 4 faktor yang mempengaruhinya. Empat faktor tersebut yaitu:

- 1) Faktor *personal*, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer, dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

Kinerja karyawan merupakan hal yang multidimensional sehingga dalam memahaminya perlu untuk mengetahui banyak dimensinya. Meskipun banyak tipe dimensi yang dapat diidentifikasi, namun terdapat 2 jenis kinerja yang memiliki pengaruh paling besar (Aguinis, 2013) yaitu:

- 1) *Task performance*, yaitu suatu kegiatan mengubah bahan baku menjadi suatu barang atau jasa yang diproduksi oleh perusahaan.
- 2) *Contextual performance*, yaitu merupakan perilaku yang memberikan kontribusi kepada efektifitas perusahaan melalui adanya lingkungan yang mendukung terlaksananya *task performance*.

Setiap perusahaan atau organisasi pemerintahan perlu melakukan penilaian kinerja para karyawannya. Fatmawati *et.al.* (2012) mengemukakan penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah proses yang mengukur kinerja karyawan yang pada umumnya mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau yang diberikan. Simamora (2007) dalam Maznah (2012) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu

pegawai. Mathis dan Jackson (2002) dalam Maznah (2012) menyatakan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai.

Menurut Cascio (1989) dalam Misransyah (2012) supaya penilaian kinerja bekerja efektif, maka harus sesuai dengan standar kerja yang bersifat:

1. *Relevance* (relevansi)

Adanya hubungan yang jelas antara standar kerja dengan pekerjaan itu sendiri dan tujuan organisasi, dan hubungan yang jelas antara elemen-elemen pekerjaan kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dan dimensi-dimensi yang dinilai pada bentuk-bentuk penilaian.

2. *Sensitivity* (sensitivitas)

Mengimplikasikan bahwa sistem penilaian kinerja mampu membedakan penilaian yang efektif dan yang tidak efektif.

3. *Reliability* (keandalan)

Penilaian kinerja dapat diandalkan baik oleh atasan, rekan sejawat, maupun subordinate (bawahan).

4. *Acceptability* (penerimaan)

Penilaian dapat diterima dan dirasa adil oleh atasan, rekan sejawat maupun bawahan.

5. *Practically* (praktis)

Menggambarkan bahwa instrumen-instrumen penilaian kinerja mudah dipahami, dimengerti dan digunakan oleh atasan maupun bawahan.

Pengukuran kinerja harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai sehingga tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipergunakan dalam suatu penilaian kinerja karyawan (Misransyah, 2012). Menurut Aguinis (2013), ada 3 pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

1) *Behavior approach*

Pendekatan ini mengukur kinerja melalui apa yang dilakukan oleh karyawan terhadap pekerjaannya tanpa memperhatikan hasil atau kemampuan karyawan. Pendekatan ini cocok untuk diterapkan dalam situasi-situasi sebagai berikut:

- a) Hubungan antara perilaku dan hasil kerja tidak jelas.
- b) *Outcome* muncul di jangka panjang.
- c) Hasil yang buruk tidak dapat dikendalikan oleh perilaku karyawan.

2) *Result approach*

Pendekatan ini mengukur kinerja melalui hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Pendekatan ini cocok untuk diterapkan dalam situasi-situasi sebagai berikut:

- a) Karyawan memiliki pengetahuan serta kemampuan yang mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.
- b) Terdapat hubungan yang jelas antara perilaku karyawan terhadap hasil pekerjaannya.
- c) Hasil kerja menunjukkan peningkatan yang konsisten dari waktu ke waktu. Ketika hal ini terjadi, berarti karyawan peduli atas tindakan

yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

d) Banyak cara yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

### 3) *Trait approach*

Pendekatan ini melakukan penilaian kinerja melalui kemampuan kognitif dan personalitas individu yang relatif stabil dan tidak berubah-ubah.

Penilaian kinerja dengan cara ini sering kali dirasa tidak adil oleh karyawan, karena unsur yang dinilai merupakan hal yang tidak dapat dikontrol oleh individu tersebut. Selain itu, kemampuan individu yang tinggi atau sifat yang baik tidak selalu memberikan produktivitas tinggi atau hasil yang diinginkan oleh perusahaan. Pendekatan ini cocok digunakan ketika perusahaan menginginkan perubahan di dalam struktur organisasinya.

Gomes (1995) dalam Tobing (2009) mengungkapkan penilaian terhadap kinerja mempunyai tujuan untuk *me-reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan, dan penempatan pada tugas-tugas tertentu. Menurut Setyowati dan Yuniarto (2012) cara lain yang dapat digunakan untuk mengelola kinerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi. Kompensasi yaitu imbalan berupa uang atau bukan uang yang

diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi. Simamora (1999) dalam Setyowati dan Yuniarto (2012) menyatakan bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan kepada pekerja, dimana sebagai komponen utamanya adalah gaji. Dalam perkembangannya bentuk kompensasi dapat berupa asuransi jiwa, asuransi kesehatan, dana pensiun, program liburan, dan bentuk imbalan lainnya.

Menurut Setyowati dan Yuniarto (2012) secara garis besar program kompensasi dapat dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu berdasarkan bentuk kompensasi dan cara pemberiannya. Berdasarkan bentuknya, kompensasi dibagi atas kompensasi finansial (*financial compensastion*) dan kompensasi non finansial (*non financial compensation*). Sedangkan menurut cara pemberiannya kompensasi dapat dibagi dua, yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial terbagi atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, atau komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung yang merupakan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi non finansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis.

#### D. Kepuasan Kerja

Soegihartono (2012) mengemukakan kepuasan kerja adalah sebagai sikap secara umum dan tingkat positif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya. Handoko (2000) dalam Hasan (2012) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Sikap senang dan tidak senang terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan akan tercermin dari perilakunya dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Hasibuan (2008) dalam Hasan (2012) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini akan berdampak pada moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Menurut As'ad (2003) dalam Maznah *et.al.* (2012) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama dengan pimpinan dan dengan sesama karyawan. Christen, Iyer & Soberman (2006) dalam Nugroho *et.al* (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu fungsi dari hubungan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang dari suatu pekerjaan dengan apa yang ditawarkan oleh pekerjaan tersebut. Robbins (2001) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Selain itu Adam (1963) dalam Hasan (2012) mengemukakan teori *Equite*

*Theory* yaitu, karyawan atau individu akan merasa puas terhadap aspek-aspek khusus dari pekerjaan mereka. Aspek-aspek pekerjaan yang dimaksud adalah gaji atau upah, rekan kerja dan supervisi.

Mangkunegara (2005) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan 5 variabel seperti:

1) *Turnover*

Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* pegawai tinggi.

2) Tingkat Absensi

Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi.

3) Umur

Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa pegawai yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada pegawai yang berumur relatif lebih muda, karena diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan pegawai dengan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

#### 4) Tingkat Pekerjaan

Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

#### 5) Ukuran Organisasi Perusahaan

Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Luthans (2001) dalam Noermijati dan Ristri O (2010) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Sehingga adanya kepuasan kerja akan mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Terkait dengan kepuasan kerja, ada 3 dimensi penting yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap suatu situasi kerja.
- 2) Kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh sebaik apa hasil pekerjaan (*outcome*) memenuhi harapan.
- 3) Kepuasan kerja menggambarkan beberapa sikap yang berhubungan.

Mangkunegara (2005) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja. Robbins (2009) mengungkapkan dampak kepuasan kerja jika dipenuhi dapat meningkatkan produktifitas, menurunkan absentisme, menekan perputaran kerja. Opsi tindakan pelampiasan ketidakpuasan kerja berupa:

1) Keluar

Perilaku diarahkan ke meninggalkan organisasi, yang mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri.

2) Suara

Secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, yang meliputi menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan sebagian bentuk kegiatan perserikatan.

3) Kesetiaan

Secara pasif namun optimis menunggu perbaikan kondisi, yang meliputi membela organisasi dari kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

#### 4) Pengabaian

Secara pasif membiarkan keadaan memburuk, yang meliputi keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaham dan peningkatan tingkat kesalahan.

Menurut Hasibuan (2008) dalam Hasan (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak.

### **E. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Auditor**

Kepuasan kerja seorang auditor dapat mempengaruhi prestasi kerjanya, apabila seorang auditor memperoleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang baik (Gautama dan Arfan, 2010). Puas atau tidaknya seorang karyawan terhadap pekerjaannya akan berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan tersebut, yang selanjutnya kinerja karyawan tersebut juga akan mempengaruhi kinerja organisasi. Organisasi yang memiliki karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang karyawannya kurang puas terhadap pekerjaannya (Nugroho *et.al*, 2008). Menurut Robbin (2009) hubungan kepuasan kerja dengan kinerja lebih tepat disebut mitos manajemen dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat diantara keduanya. Namun dari berbagai penelitian

ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas dalam bekerja cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas dalam bekerja.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang didapatkan ketika seseorang selesai atau sedang melakukan pekerjaannya, kepuasan kerja ini akan sangat penting dalam menentukan seberapa baik kinerja yang dicapai oleh seorang auditor, seorang yang tidak memiliki kepuasan kerja tidak akan menunjukkan hasil kerja yang positif atau baik, lain halnya seorang yang puas dengan pekerjaannya atau dengan apa yang ia kerjakan akan menunjukkan hasil pekerjaan yang baik dan memuaskan (Nugroho *et.al*, 2008). Beberapa penelitian mengenai kepuasan dan kinerja auditor telah banyak dilakukan sebelumnya, seperti: hasil penelitian Gautama dan Arfan (2010) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja auditor pada Kantor BPK-RI perwakilan Provinsi Aceh. Hasil penelitian Nugroho *et.al*. (2008) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Ini berarti bahwa seseorang yang tingkat kepuasannya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerjanya. Tetapi sebaliknya tidak puas dengan pekerjaannya, akan memilih sikap negatif terhadap pekerjaannya yang dapat menurunkan kinerjanya pula.

Hal ini juga didukung oleh penelitian Tobing (2009) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai tersebut. Penelitian

Arifin (2012) menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan CV. DUTA Senenan Jepara. Selain itu Arifin (2012) juga mengemukakan semakin tinggi perasaan puas karyawan CV. DUTA Senenan Jepara akan semakin memacu terhadap semangat kerjanya. Hal ini didukung oleh penelitian Byars & Rue (1997) yang dikutip Menon (1999) dalam Arifin (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan pembahasan teoritis mengenai pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja auditor, maka hipotesisnya adalah:

$H_{a1}$  = Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja auditor.

## **F. Motivasi Kerja**

Untuk melakukan suatu kegiatan tertentu, seseorang memerlukan dorongan yang mampu menjadi dasar atau alasan. Dorongan tersebut biasa disebut motivasi.

Motivasi adalah proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu dalam usaha untuk mencapai sasarannya (Robbin, 2009).

Armstrong (1998) dalam Mamik (2010) menjelaskan bahwa meningkatkan motivasi dapat menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja. Hal ini penting bagi manajemen untuk memahami motivasi dan bagaimana hal itu mempengaruhi karyawan di tempat kerja. Pemberian motivasi merupakan salah satu tujuan agar karyawan yang diberi motivasi dapat bekerja

sesuai dengan acuan kerja dan tanggung jawab yang diberikan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Selain itu, juga terkandung unsur-unsur upaya, yaitu upaya yang berkualitas dan diarahkan serta konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi yang ingin dicapai (Murty dan Hudiwinarsih, 2012).

Robbins (2009) mengemukakan terdapat 4 teori spesifik yang muncul pada periode pengembangan awal konsep motivasi. Teori motivasi yang paling terkenal adalah teori hierarki kebutuhan milik Maslow (1943) dalam Nickels (2008). Maslow (1943) memisahkan lima kebutuhan dasar manusia ke dalam suatu hierarki dimulai dari tingkat yang paling bawah sampai ke tingkat yang paling atas, yaitu: kebutuhan psikologis (rasa lapar, haus, perlindungan, dan kebutuhan jasmani lain), keamanan (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, diterima dengan baik, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti status, pengakuan, dan perhatian), dan aktualisasi diri (dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan kebutuhan diri).

Teori motivasi lain yang dikemukakan oleh McGregor (1960) tentang dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif ditandai sebagai teori X dan yang positif ditandai sebagai teori Y. McGregor (1960) menyimpulkan mengenai cara pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan menurut asumsi-asumsi

ini, manajer cenderung menularkan cara berperilakunya ke para bawahan (Nickels, 2008).

Dalam teori X ada 4 asumsi yang dimiliki manajer (Nickels, 2008):

- 1) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
- 2) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarah formal bila mungkin.
- 4) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan ambisi yang rendah.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat manusia dalam teori X, McGregor (1960) dalam Nickels (2008) mencatat 4 asumsi positif yang disebutkan dalam teori Y, yaitu:

- 1) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- 2) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- 3) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari, dan bertanggungjawab.

- 4) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Teori yang selanjutnya adalah *two factor theory* milik Herzberg (1959) dalam Robbins (2009). Teori ini menjelaskan bahwa seseorang cenderung menghubungkan kepuasan kerjanya terhadap faktor-faktor intrinsik dan ketidakpuasan kerja terhadap faktor-faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Teori motivasi yang keempat adalah teori kebutuhan McClelland (1961) dalam Robbins (2009). Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan yang didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan akan prestasi: dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- 3) Kebutuhan berafiliasi: keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

Selain keempat teori tersebut menurut Robbins (2009) terdapat juga teori motivasi kontemporer yang menggambarkan kondisi pemikiran saat ini dalam menjelaskan motivasi karyawan, yaitu:

1) *Cognitive Evaluation Theory*

Teori evaluasi kognitif adalah teori yang menyatakan bahwa pemberian penghargaan-penghargaan ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya memuaskan suatu individu secara intrinsik cenderung mengurangi tingkat motivasi secara keseluruhan.

2) *Goal-Setting Theory*

Teori penetapan tujuan adalah teori bahwa tujuan yang khusus dan sulit akan mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

3) *Self-Efficacy Theory*

Teori ini menjelaskan tentang kepercayaan individu atas kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Semakin besar kepercayaan yang dimiliki, akan mendorong individu tersebut untuk memberikan usaha lebih dan tidak mudah menyerah.

4) *Reinforcement Theory*

Teori penguatan hanya terpusat pada apa yang terjadi pada seseorang ketika ia melakukan suatu tindakan tertentu. Teori ini menganggap bahwa perilaku adalah sesuatu yang muncul dari pengaruh lingkungan.

5) *Equity Theory*

Teori keadilan adalah teori yang menyatakan bahwa individu membandingkan pekerjaan yang dilakukan dan hasil pekerjaan mereka dengan pekerjaan yang dilakukan serta hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian merespon untuk menghilangkan ketidakadilan.

6) *Expectancy Theory*

Teori harapan menyatakan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pengaruh dari hasil itu terhadap individu tersebut.

## **G. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor**

Muljani (2002) dalam Fatmawati *et.al.* (2012) menyatakan dalam rangka meningkatkan kinerja dari pegawainya, organisasi perlu memberi perhatian pada kepentingan pegawai yang memiliki berbagai macam kebutuhan. Berbagai macam kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Seorang pegawai yang professional tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan bahwa mereka adalah individu yang juga mempunyai kebutuhan, keinginan, dan harapan dari tempatnya bekerja. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang akan mempengaruhi motivasi kerja yang ada pada setiap individu untuk melakukan

segala sesuatu yang lebih baik dari lainnya didalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Radig (1998) dan Soegiri (2004) seperti yang dikutip Antoni (2006) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan. Beberapa penelitian terkait dengan motivasi kerja dan kinerja auditor telah dilakukan sebelumnya, seperti:

Hasil penelitian Dwilita dan Maksun (2011) motivasi mempengaruhi kinerja auditor yang bekerja di KAP di Kota Medan, ketika motivasi para auditor meningkat maka kinerja mereka juga akan meningkat. Penelitian Fauzi (2012) motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada unit SKT PT.Djarum Brak BL 53 Kudus. Hasil penelitian Sujana (2012) menyatakan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja auditor, yang berarti semakin tinggi motivasi auditor, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Mamik (2010) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur.

Hasil penelitian Dhermawan *et.al.* (2012) motivasi maupun lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun secara bersama-sama motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas PU Provinsi Bali. Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan penelitiannya bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Tetapi secara keseluruhan, para responden menyatakan bahwa selama bekerja di perusahaan mereka menyatakan merasa puas atas motivasi kerja yang selama ini diberikan oleh manajemen kepada para karyawan perusahaan. Hasil penelitian Tranggono dan Kartika (2008) motivasi mempunyai pengaruh yang kecil dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja auditor.

Berdasarkan pembahasan teoritis mengenai pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja auditor, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

Ha<sub>2</sub> = Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja auditor.

## **H. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Auditor**

Peningkatan kepuasan kerja bagi auditor berkaitan dengan pemenuhan harapan kerja dalam melakukan pemeriksaan. Banyaknya pemeriksaan yang dilakukan (*overload*) dan risiko yang dihadapi auditor dalam melakukan audit, menjadikan seorang auditor sukar untuk dapat mencapai tingkat kepuasan kerja. Seorang auditor yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan kinerjanya dengan baik pula. Penelitian yang dilakukan oleh Suwardi dan Utomo (2011) mengungkapkan bahwa secara bersama-sama variabel motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasional terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Hasil penelitian Maznah *et.al* (2012) secara simultan menunjukkan bahwa lingkungan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Lhokseumawe.

Menurut Sujak (1990) yang dikutip Ermayanti (2001) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa pemahaman motivasi baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan. Gibson (1996) yang dikutip Ermayanti (2001) dan Brahmasari (2005) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan

memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2012) kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada unit SKT PT. Djarum Brak BL 53 Kudus. Hasil penelitian Mamik (2010) menyatakan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur.

Penelitian yang dilakukan oleh Mulyono (2012) memberikan hasil terdapat pengaruh yang signifikan antara kesesuaian kompetensi pegawai dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai negeri sipil bagian administrasi pada sekolah menengah atas negeri Kota Malang. Hasil pengujian ini dapat dimaknai bahwa pegawai yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi, maka akan cenderung mempunyai kinerja yang tinggi terhadap organisasi. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, maka motivasi dan kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati harus ditingkatkan.

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian terdahulu maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

Ha<sub>3</sub> = Kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja auditor.

## I. Model Penelitian

Gambar 2.1 Model Penelitian

