

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA AUDITOR DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK SEMARANG**

SKRIPSI

Disusun Untuk Memenuhi Tugas dan Melengkapi Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1
Dalam Ilmu Akuntansi Syariah



Oleh :

SITI ROHMAWATI

(1705046108)

**S1 AKUNTANSI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG**

2021

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Lamp : 4 (empat) eks

Hal : Naskah Skripsi

A.n. Sdr. Siti Rohmawati

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Assalamualaikum Wr. Wb.

Setelah kami meneliti dan mengadakan perbaikan seperlunya, bersama ini kami kirim naskah skripsi mahasiswa:

Nama : Siti Rohmawati

NIM : 1705046108

Judul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA AUDITOR DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK SEMARANG**

Dengan ini kami mohon kiranya skripsi mahasiswa tersebut dapat segera dimunaqsyahkan. Demikian harap menjadi maklum.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing I



Dr. Ari Kristin P., SE., M.Si.

NIP. 19790512 200501 2 004

Pembimbing II



Luksi Visita, M.Sc

NIP. 19910118 201801 2 003



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Prof. DR. Hamka Kampus III Ngaliyan, Telp/Fax (024) 7608454 Semarang 50185

Website: febi.walisongo.ac.id – Email: febi@walisongo.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Siti Rohmawati

NIM : 1705046108

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang

Telah dimunaqosyahkan oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang dan dinyatakan lulus dengan predikat cumlaude/baik/cukup, pada tanggal:

20 Desember 2021

Dan dapat diterima, sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata 1 tahun akademik 2021/2022.

Semarang, 30 Desember 2021

Ketua Sidang,

Sekretaris Sidang,

Dr. Muhammad Saifullah, M.Ag.
NIP. 19700321 199603 1 003

Dr. Ari Kristin P., SE., M.Si.
NIP. 19790512 200501 2 004

Penguji I,

Penguji II,

Faris Shalahuiddin Zakiy, M.E.
NIP. 199002272019031012

Setvo Budi Hartono, S.AB, M.Si.
NIP. 19851106 201503 1 007

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Ari Kristin P., SE., M.Si.
NIP. 19790512 200501 2 004

Luksi Visita, M.Sc.
NIP. 19910118 201801 2 003



MOTTO

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya".
(H.R Bukhori dan Muslim)¹

“Naiklah tanpa menjatuhkan orang lain”

¹ Muhammad Fu'ad Abdul Baqi, *Shahih Bukhari Muslim (Al-Lu'lu' Wal Marjan)*, ed. by Abu Firly Bassam Taqiy (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2017), p. 709.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamiin dengan mengucapkan syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan keberkahan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi dengan baik dan benar. Skripsi ini saya persembahkan untuk diri saya sendiri yang sudah mencapai titik ini, dengan melewati berbagai keadaan untuk tetap semangat dalam menyelesaikan perkuliahan ini. Dan skripsi ini saya persembahkan juga kepada:

1. Kedua orang tua saya, Bapak Sarno dan Ibu Kartigni yang telah sabar kepada saya, membesarkan saya dengan penuh kasih sayang, dan memberikan nafkah dan dukungan yang luar biasa kepada saya, serta selalu mengingatkan untuk sholat 5 waktu tepat waktu.
2. Pegawai KAP yang telah membantu dalam melakukan pengisian kuesioner penelitian.
3. Teman-teman yang telah memberikan semangat kepada saya, Nining, Ani, Putri, Nafis, Desi, Mas Alfian, Maya Maria dan Maya Puspita.
4. Dosen Pembimbing saya, Ibu Ari Kristin dan Ibu Luksi Visita. Terimakasih Bu Ari dan Bu Luksi yang selalu mempermudah segala bimbingan saya dan memberikan arahan terhadap skripsi saya.
5. Teman-teman kost “Griya Muslimah“ Yoan, Zizah, Hani, dan Septi yang telah memberikan semangat kepada saya.
6. Seluruh teman-teman Akuntansi Syariah kelas C, yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terimakasih saya ucapkan kepada teman-teman yang telah menemani berjuang selama 4 tahun ini.
7. Seluruh mahasiswa Akuntansi Syariah angkatan 2017 yang telah memberikan banyak pengalaman dan wawasan selama kuliah di UIN Walisongo Semarang.
8. Teman-teman organisasi IMPARA, WEC dan Tax Center yang telah memberikan semangat dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. UIN Walisongo Semarang dan seluruh pihak yang telah membantu terselesainya skripsi ini, terimakasih untuk semua bantuan yang diberikan.

DEKLARASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Siti Rohmawati

NIM : 1705046108

Jurusan : Akuntansi Syariah

Dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab, menyatakan bahwa skripsi ini tidak berisi materi yang telah pernah ditulis oleh orang lain atau diterbitkan. Demikian juga skripsi ini tidak berisi satu pun tentang pikiran-pikiran orang lain, kecuali adanya informasi yang dijadikan bahan rujukan.

Semarang, 15 Desember 2021

Deklator



Siti Rohmawati

PEDOMAN TRANSLASI ARAB- LATIN

Translasi dalam penelitian ini menggunakan surat keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	Ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	Ḥ	Ha (dengan titik dibawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Ḍ	Zet (dengan titik dibawah)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan ye
ص	Sad	Ṣ	Es (dengan titik dibawah)
ض	Dad	Ḍ	De (dengan titik dibawah)
ط	Ta	Ṭ	Te (dengan titik dibawah)
ظ	Za	Ḍ	Zet (dengan titik dibawah)
ع	Ain	‘	Apostrof terbalik
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef

ق	Qof	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	‘	Ha
ء	Hamzah	Y	Apostrof
ي	Ya		Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal Bahasa Indonesia karena terdiri dari vokal tunggal, monofrong dan vokal rangkap/diftong. Vokal tunggal atau Bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, translasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf latin
ـَ	ـَ	A
ـِ	Kasroh	I
ـُ	Dhomah	U

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, translasinya berupa huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
أَيّ	Fathah dan ya	Ai	A dan I
أوّ	Fathah dan wau	Au	A dan U

Contoh kata: كيف Kaifa

3. Syaddah (Tasydid)

Dalam tulisan Arab syaddah dilambangkan dengan tanda (ّ). Sedangkan dalam transliterasi pada huruf yang ada syaddahnya dibaca dengan pengulangan huruf (konsonan ganda).

4. Ta' Marbutah.

Terdapat dua macam dalam translasi ta' marbutah. Berikut adalah macam-macam ta' marbutoh:

- a. Ta' yang apabila dimatikan atau mendapatkan harakat sukun literasinya ditulis. Contoh: حِكْمَةٌ hikmah.
- b. Ta' yang apabila dirangkai dengan kata lain dan dihidupkan, atau diberikan harakat fathah, kasroh, dhammah, maka dalam translasinya dibaca t. Contoh: زكاة الفطرة - zakat fitrah

5. Kata sandang

Kata sandang dalam sistem penulisan Arab dilambangkan dengan ال (alif lam ma'rifah). Kata sandang ditransliterasi biasa baik ketika diikuti oleh huruf syamsiah maupun huruf qomariyah. Kata sandang penulisannya dipisah dengan dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis (-). Contohnya: القرعة - Al-Qoriah

6. Huruf Kapital

Sistem kepenulisan Bahasa Arab tidak mengenal adanya huruf kapital. Dalam translasinya huruf-huruf tersebut dikenai ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman dan ejaan Bahasa Indonesia yang berlaku (EYD). Huruf kapital umumnya digunakan untuk menuliskan nama orang, tempat, bulan, ataupun sebagai huruf pertama pada awal permulaan kalimat. Apabila terdapat huruf (Al) sebelum awal kalimat, maka harus ditulis kapital. Apabila menjadi judul referensi harus ditulis menggunakan huruf kapital. Contoh: ل غزال - Al-Ghazali.

ABSTRAK

Pada penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu tiga variabel independen berupa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi, dan satu variabel dependen yaitu kinerja auditor. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor. Serta untuk mengetahui korelasi antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi dan variabel dependen yaitu kinerja auditor.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, dan data yang digunakan adalah data primer dengan cara melakukan penyebaran kuesioner ke tempat penelitian secara langsung. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu auditor yang bekerja di Kantor Akuntan Publik (KAP) Semarang yaitu KAP Arnestesa, KAP Tarmizi Achmad, KAP I. Soetikno, KAP Tri Bowo Yulianti, KAP Benny, Tony, Frans, & Daniel (BTFD), KAP Pho dan Rekan, KAP Endang Dewiati, KAP Siswanto, KAP Hananta Budianto, dan KAP Bayudi Yohanna Suzy Arie (BYSA). Sampel diambil dari para auditor yang bersedia mengisi kuesioner dan yang terkumpul sebanyak 50 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis berupa deskripsi data, uji kualitas data (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinearitasregresi), uji hipotesis (analisis regresi linear berganda, uji t, uji f, dan koefisien determinasi).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor, dapat dilihat pada nilai signifikansi uji t yaitu $0,111 > 0,05$ serta nilai t_{hitung} lebih kecil dari nilai t_{tabel} yakni $1,623 < 2,013$ dan dapat mempengaruhi kinerja auditor senilai 24,8%. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor, bisa diketahui pada nilai signifikansi uji t yaitu $0,992 > 0,05$ serta nilai t_{hitung} lebih kecil dari nilai t_{tabel} yakni $-0,010 < 2,013$ dan dapat mempengaruhi kinerja auditor senilai 0,1%. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja auditor, bisa diketahui pada nilai signifikansi uji t $0,027 < 0,05$ dan nilai t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} yaitu $2,277 > 2,013$ dan dapat mempengaruhi kinerja auditor senilai 32,6%. Pengujian secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja auditor, hasil ini dapat diketahui pada nilai signifikansi uji F $0,014 < 0,05$ dan nilai F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} yaitu $3,953 > 2,81$ dan dapat mempengaruhi kinerja auditor senilai 20,5%.

Kata Kunci : gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, kinerja auditor

ABSTRACT

This study consists of four variables, namely three independent variables in the form of leadership style, work motivation and organizational culture, and one dependent variable, namely auditor performance. This study aims to determine the effect of leadership style, work motivation, and organizational culture on auditor performance. And to find out the correlation between the independent variables, namely leadership style, work motivation, organizational culture and the dependent variable, namely auditor performance.

This study includes quantitative research, and the data used are primary data by distributing questionnaires to the research site directly. The population used in this study are auditors who work at the Semarang Public Accounting Firm (KAP), namely KAP Arnestesa, KAP Tarmizi Achmad, KAP I. Soetikno, KAP Tri Bowo Yulianti, KAP Benny, Tony, Frans, & Daniel (BTFD), KAP Pho and Partners, KAP Endang Dewiati, KAP Siswanto, KAP Hananta Budianto, and KAP Bayudi Yohanna Suzy Arie (BYSA). Samples were taken from auditors who were willing to fill out a questionnaire and 50 respondents were collected. This study uses analytical techniques in the form of data description, data quality test (validity test and reliability test), classical assumption test (normality test, heteroscedasticity test and regression multicollinearity test), hypothesis testing (multiple linear regression analysis, t test, f test, and coefficients). determination).

The results of this study indicate that leadership style has no effect on auditor performance, it can be seen in the significance value of the t test, namely $0.111 > 0.05$ and the t-count value is smaller than the t-table value of $1.623 < 2.013$ and can affect the auditor's performance of 24.8%. Work motivation has no effect on the auditor's performance, it can be seen in the significance value of the t test, which is $0.992 > 0.05$ and the t value is smaller than the t table value, which is $-0.010 < 2.013$ and can affect the auditor's performance by 0.1%. Organizational culture has a positive effect on auditor performance, it can be seen that the significance value of t test is $0.027 < 0.05$ and the t-test value is greater than t-table which is $2.277 > 2.013$ and can affect the auditor's performance by 32.6%. Simultaneous testing of leadership style, work motivation and organizational culture affect the performance of auditors, these results can be seen at the significance value of the F test of $0.014 < 0.05$ and the value of Fcount is greater than Ftable which is $3.953 > 2.81$ and can affect the auditor's performance of 20,5%.

Keywords: *leadership style, work motivation, organizational culture, auditor performance*

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah swt yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan benar yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang”**. Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi syarat guna mendapat gelar Sarjana Akuntansi Syariah di Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. Pada kesempatan kali ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini terutama yaitu kepada :

1. Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya yang diberikan penulis selama proses penyusunan skripsi.
2. Kedua Orang Tua yang telah memberikan kebutuhan jasmani dan rohani kepada penulis.
3. Prof. Dr. Imam Taufiq, M.Ag., selaku rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
4. Dr. H. Muhammad Saifullah, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
5. Dr. Ratno Agriyanto, M.Si., Akt., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
6. Dr. Ari Kristin P., S.E., M.Si., selaku dosen Pembimbing I yang telah berkenan untuk memberikan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Luksi Visita, M.Sc selaku dosen Pembimbing II yang telah berkenan untuk memberikan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh tenaga pengajar dan karyawan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang yang telah memberikan bantuan kepada penulis.
9. Seluruh auditor Kantor Akuntan Publik kota Semarang yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

Dalam pembuatan dan penyusunan skripsi penulis menyadari bahwa skripsi penulis jauh dari sempurna karena terbatasnya pengalaman dan wawasan serta pengetahuan yang dimiliki oleh penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya saran dan masukan ataupun kritik yang membangun dari berbagai pihak.

Semarang, 15 Desember 2021

Penulis



Siti Rohmawati

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN	v
DEKLARASI	vi
PEDOMAN TRANSLASI ARAB- LATIN	vii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	13
1.3.1 Tujuan Penelitian	13
1.3.2 Manfaat Penelitian	13
1.4 Sistematika Penulisan.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Landasan Teori	15
2.1.1 Teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow	15
2.1.2 Kinerja Auditor	16
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	21
2.1.4 Motivasi Kerja.....	26
2.1.5 Budaya Organisasi	33
2.2 Penelitian Terdahulu.....	40
2.3 Pengembangan Hipotesis	43
2.3.1 Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja Auditor.....	43
2.3.2 Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Auditor.....	44
2.3.3 Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Auditor	45
2.3.4 Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara Simultan Berpengaruh terhadap Kinerja Auditor	45

2.4	Kerangka Pemikiran	46
BAB III METODE PENELITIAN		48
3.1.	Jenis dan Sumber Data	48
3.1.1	Jenis Penelitian.....	48
3.1.2	Sumber Data.....	48
3.2.	Populasi dan Sampel	49
3.2.1	Populasi.....	49
3.2.2	Sampel.....	50
3.3.	Teknik Pengumpulan Data	50
3.4.	Variabel Penelitian	51
3.5.	Teknik Analisis Data	56
3.6.	Metode Analisis Data	56
3.6.1	Deskripsi Data.....	56
3.6.2	Uji Kualitas Data.....	56
3.6.3	Uji Asumsi Klasik.....	57
3.6.4	Analisis Regresi Linear Berganda.....	58
3.6.5	Uji Hipotesis	59
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		61
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	61
4.2	Deskripsi Data	62
4.2.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
4.2.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	63
4.2.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	64
4.2.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	64
4.3	Hasil Penelitian.....	65
4.3.1	Uji Kualitas Data.....	65
4.3.2	Uji Asumsi Klasik.....	69
4.3.3	Uji Hipotesis	73
4.4	Pembahasan	78
4.4.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor	78
4.4.2	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Auditor	79
4.4.3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor	80
4.4.4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara Simultan terhadap Kinerja Auditor	81
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		82
5.1	Kesimpulan.....	82

5.2	Keterbatasan	82
5.3	Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA.....		85
LAMPIRAN-LAMPIRAN		89
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		125

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	40
Tabel 3.1	Daftar KAP di Semarang	49
Tabel 3.2	Skor Penilaian Kuesioner	51
Tabel 3.3	Operasional Variabel Penelitian	52
Tabel 4.1	Daftar Responden Kuesioner	61
Tabel 4.2	Presentase Tanggapan Kuesioner	62
Tabel 4.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
Tabel 4.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	63
Tabel 4.5	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	64
Tabel 4.6	Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	64
Tabel 4.7	Uji Validitas Gaya Kepemimpinan (Variabel X ₁)	66
Tabel 4.8	Uji Validitas Motivasi Kerja (Variabel X ₂)	66
Tabel 4.9	Uji Validitas Budaya Organisasi (Variabel X ₃)	67
Tabel 4.10	Uji Validitas Kinerja Auditor (Y)	67
Tabel 4.11	Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan (Variabel X ₁)	68
Tabel 4.12	Uji Reliabilitas Motivasi Kerja (Variabel X ₂)	68
Tabel 4.13	Uji Reliabilitas Budaya Organisasi (Variabel X ₃)	69

Tabel 4.14 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	70
Tabel 4.15 Multikolinearitas	72
Tabel 4.16 Coefficients ^a	73
Tabel 4.17 ANOVA ^b	76
Tabel 4.18 Model Summary	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	46
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas	70
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Penelitian.....	89
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	90
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian di KAP Tri Bowo Yulianti	94
Lampiran 4 Kuesioner Penelitian di KAP I Soetikno	97
Lampiran 5 Kuesioner Penelitian di KAP Bayudi Yohanna Suzy Arie	100
Lampiran 6 Kuesioner Penelitian di KAP Siswanto	103
Lampiran 7 Kuesioner Penelitian di KAP Hananta Budianto.....	106
Lampiran 8 Surat Penelitian dari KAP PHO dan Rekan	109
Lampiran 9 Surat Penelitian dari KAP Endang Dewiwati.....	110
Lampiran 10 Surat Penelitian dari KAP BTFD	111
Lampiran 11 Surat Penelitian dari KAP Tarmizi Achmad	112
Lampiran 12 Surat Penelitian dari KAP Arnestesa.....	113
Lampiran 13 Data Responden.....	114
Lampiran 14 Hasil Uji Data Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	116
Lampiran 15 Hasil Uji Data Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	116
Lampiran 16 Hasil Uji Data Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	117
Lampiran 17 Hasil Uji Data Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	117
Lampiran 18 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X ₁)	117

Lampiran 19 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X_2)	118
Lampiran 20 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X_3)	119
Lampiran 21 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Auditor (Y)	120
Lampiran 22 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1).....	120
Lampiran 23 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (X_2).....	121
Lampiran 24 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X_3)	121
Lampiran 25 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Auditor (Y).....	121
Lampiran 26 Hasil Uji Normalitas	121
Lampiran 27 One-Sample Uji Kolmogorov Smirnov Test.....	122
Lampiran 28 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	122
Lampiran 29 Hasil Uji Multikolinearitas	123
Lampiran 30 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	123
Lampiran 31 Hasil Uji f (Uji Simultan)	124
Lampiran 32 Hasil Koefisien Determinan (R^2).....	124

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Adanya peningkatan sebuah persaingan, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut upaya pengembangan kemampuan sumber daya nasional. Upaya peningkatan mutu sumber daya manusia supaya bisa berjalan setara dengan era globalisasi akan membutuhkan sebuah keterampilan dalam menyesuaikan diri. Upaya-upaya tersebut dilakukan untuk menyelusuri kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yaitu dengan memperbanyak wawasan pekerjaan yang relevan dalam berkerja. Salah satu upaya untuk mendukung tercapainya target sebuah perusahaan dibutuhkan hasil kerja yang selaras dengan standar dan norma organisasi.²

Kantor Akuntan Publik (KAP) yaitu perusahaan yang menempatkan auditor, supaya mereka bekerja sesuai dengan tolok ukur pelaksanaan audit yang telah ditetapkan sehingga laporan audit yang dihasilkan dari hasil kerja auditor bisa tercapai.³ Seorang auditor dalam menjalankan audit diharuskan berperilaku menjadi seorang ahli yang cakap dibidang akuntansi dan auditing, bahkan mampu melakukan latihan teknis yang memadai guna mencapai pernyataan sebuah opini (SPAP 2001). Di Kantor Akuntan Publik, sumber daya manusia sangat berpengaruh pada peningkatan prestasi dan kinerja. Maka dari itu guna meningkatkan kinerja, para auditor harus berpusat dalam proses menaikkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia.⁴

Trisnaningsih (2007) menyatakan bahwa akuntan publik diberi harapan oleh pemakai jasa dan para pengguna laporan keuangan dalam menjalankan pengawasan. Akuntan publik perlu memberikan bukti kewajaran pada laporan keuangan ketika disajikan serta dirancang oleh konsumen. Konsumen bisa saja memiliki keperluan yang berbeda dan bisa bertolak belakang dengan kebutuhan para pengguna laporan keuangan, begitu juga dengan keperluan pengguna laporan keuangan juga bisa berbeda dengan pengguna lainnya. Baik saat pemberian opini tentang pemeriksaan laporan keuangan secara wajar maupun kebutuhan akuntan publik itu sendiri, maka akuntan publik wajib mempunyai sikap kebebasan terhadap kebutuhan pengguna jasa.⁵

Kinerja merupakan suatu tindakan yang dikerjakan dalam jangka waktu tertentu. Tercapainya kinerja dalam berorganisasi didukung oleh kemampuan gaya kepemimpinan,

² Tika Ulya Shofiana, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Locus of Control Terhadap Kinerja Auditor Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating', 2013, p. 4.

³ 'Kantor Akuntan Publik' <https://id.wikipedia.org/wiki/Kantor_akuntan_publik>.

⁴ Fristy Beryna Hutagalung, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi Kerja , Budaya Organisasi , Dan Independensi Auditor Terhadap Kinerja Auditor (Tahun 2018) Pada KAP Di Medan', 2019, p. 1.

⁵ Sri Trisnaningsih, 'Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor', 2007, p. 2 <www.multiparadigma.lecture.ub.ac.id>.

motivasi kerja, serta budaya organisasi.⁶ Sedangkan kinerja auditor merupakan kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan pengawasan terhadap hasil kerja auditor dalam periode tertentu. Pengukuran hasil kerja bisa dilakukan dengan penilaian sesuai ukuran, yang mana mutu kerja berhubungan dengan kualitas, sedangkan jumlah kinerja yang didapatkan pada jangka periode tertentu disebut kuantitas, dan tepatnya periode yang ditentukan sebelumnya disebut ketetapan waktu. Hasil kinerja dari setiap auditor berbeda-beda sesuai dengan kemampuan masing-masing pihak auditor.⁷

Gaya kepemimpinan ialah variabel yang berpengaruh terhadap kinerja auditor. Gaya kepemimpinan yaitu suatu tindakan yang diaplikasikan oleh seorang pemimpin terhadap bawahan ketika berusaha mempengaruhi perilakunya, sehingga gaya kepemimpinan sangat penting bagi perusahaan. Soekanto (2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang guna mempengaruhi bawahannya sehingga mampu melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan oleh seorang pemimpin.⁸ Jika pemimpin bisa mempengaruhi bawahannya dalam hal mengutamakan sebuah kepercayaan antara bawahannya dengan seorang pemimpin, ketegasan pemimpin dalam melakukan pengambilan keputusan juga sangat berpengaruh dalam kualitas kinerja auditor. Pengaruh yang diberikan pemimpin kepada bawahannya, seperti melakukan tugasnya dengan penuh tanggungjawab. Sehingga gaya kepemimpinan itu sangat penting bagi kinerja auditor guna meraih tujuan yang sebelumnya telah ditentukan.

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja auditor ialah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan semangat kerja atau dorongan yang diaplikasikan auditor guna meraih sesuatu yang diharapkan dan yang telah direncanakan sebelumnya. Dasar utama seorang pemimpin dalam mengaplikasikan motivasi yaitu adanya pengalaman dan perhatian terhadap tingkah laku bawahannya dijadikan sebagai faktor penentu keberhasilan perusahaan. Dalam hal ini peningkatan motivasi kerja dalam mencapai tujuan akan mempengaruhi kinerja auditor.

Robbins (2003) mendefinisikan bahwa dalam mencari cara guna peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memusatkan motivasi pada perusahaan. Perusahaan akan memperluas pekerjaan tanpa menyederhanakannya, guna memberikan kepuasan terhadap pekerjaan yang telah dijalankan. Langkah yang sering dijalankan perusahaan yaitu perluasan dan pengayaan kerja. Perluasan kerja yaitu pemberian tanggung jawab dengan peningkatan jumlah

⁶ Eko Partono, 'Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BNI Syariah KC Surakarta', 2018, p. 41.

⁷ Trisnaningsih, pp. 8-9.

⁸ Utra Wahidi, Hardi Hardi, and Dewi Safitri, 'Pengaruh Independen, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi', *Kajian Akuntansi Dan Bisnis Terkini*, 1.2 (2020), p. 219.

dan variasi kerja guna merubah rencana kerja. Sedangkan pengayaan kerja yaitu proses merubah rencana kerja dengan menaikkan kerja kebebasan karyawan dalam perencanaan kerja dan mempelajari hal-hal baru yang bisa membantu mereka dalam mengembangkan keahliannya.⁹

Selain gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja auditor yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi yaitu norma atau keyakinan yang diterapkan di perusahaan, dimana setiap auditor harus mematuhi norma-norma tersebut. Budaya organisasi dikatakan sebagai dasar pemberi pedoman bagi karyawan dan pelanggan. Hal lain yang diperlukan untuk mendefinisikan budaya organisasi yaitu sebuah nilai dimana semua orang dalam perusahaan bisa merasakan maknanya, bahkan bisa dijadikan sebagai dasar dalam pergerakan perusahaan. Di dalam perusahaan akan menimbulkan kualitas kerja yang baik, apabila auditor mematuhi segala norma yang telah ditentukan. Budaya organisasi yaitu variabel yang berguna dalam menaikkan kinerja auditor, karena budaya organisasi dapat merubah individu auditor sehingga hasil kerja auditor tergantung pada norma yang diaplikasikan perusahaan.¹⁰

Peran kepemimpinan merupakan suatu karakteristik penting dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin yang berhasil mempengaruhi perilaku bawahannya dalam menjalankan pekerjaannya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja auditor. Keberhasilan dalam menjalankan gaya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh tingginya motivasi kerja yang membantu pemimpin dalam memberikan semangat kerja atau dorongan terhadap bawahannya. Motivasi cenderung menjadikan diri seseorang untuk bisa melibatkan diri dan rasa senang dalam menjalankan kegiatan yang mengarah pada tujuan pekerjaan. Motivasi dilakukan agar setiap individu dapat berpartisipasi dengan bekerja keras guna mencapai hasil kerja yang tinggi. Hasil kerja perusahaan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mana dapat memberi arahan terhadap karyawan. Dalam budaya organisasi juga perlu adanya sebuah nilai yang dapat dirasakan maknanya oleh semua orang yang ada di lingkup perusahaan, selain dipahami nilai juga dijadikan sebagai dasar jalannya perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja auditor. Jadi gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja auditor, karena dapat merubah diri auditor.¹¹

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori hirarki kebutuhan maslow, yang mana teori ini yang bersangkutan dengan kebutuhan manusia yang dimanfaatkan untuk menyatakan keperluan seseorang yang harus dicukupi guna memotivasi dirinya dalam bekerja.

⁹ Stephen. P. Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003) <<https://wepdf.com/stephen-p-robbins-perilaku-organisasi-pdf-dl2231609>>.

¹⁰ Sulistyarningsih, Ambar Sari Dewi, and Yani Tri Wijayanti, 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta', *Sosiologi Reflektif*, 6.2 (2012), p. 91.

¹¹ Hutagalung, pp. 2-4.

Dalam hal ini auditor dalam melakukan pekerjaannya harus bisa menjalin komunikasi dengan dengan baik pada pemimpin, karena auditor juga membutuhkan kerjasama dengan pemimpin serta dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya, akan memperoleh motivasi kerja guna mendorong dan memberi semangat kerja untuk auditor dalam menjalankan pekerjaannya. Hasil kerja yang baik juga dipengaruhi oleh adanya budaya organisasi yang telah diterapkan pada perusahaan dan dipatuhi oleh semua orang yang berada dilingkungan perusahaan tersebut. Sehingga dapat diketahui apakah gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja auditor atau tidak.

Adapun alasan dan pertimbangan penulis menggunakan variabel independen ini yaitu sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan yaitu sikap penting yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Kesuksesan pemimpin ketika menjalankan gaya kepemimpinan guna mempengaruhi karyawannya dalam bekerja pasti akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawannya, dengan itu bisa dikatakan bahwa pemimpin telah berhasil menjalankan tugas serta tanggungjawabnya dengan baik dan tepat. Fenomena penurunan kinerja bisa terjadi di lingkungan pekerjaan yang disebabkan adanya kekurangan dalam berkonsentrasi, stress kerja, bahkan bisa kekurangan motivasi kerja baik dari individu maupun orang lain. Oleh karena itu, dengan adanya gaya kepemimpinan yang efektif dan benar sangat mempengaruhi hasil kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka penguji ingin menguji kembali pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja auditor. Adanya hasil penelitian yang berbeda antara penelitian sekarang dengan observasi terdahulu terdapat dalam teori, indikator pertanyaan yang digunakan dan materi variabel menurut pandangan Islam serta tahun penelitian. Disini peneliti menggunakan teori indikator pertanyaan gaya kepemimpinan dari Hersey dan Blanchard (1990). Penulis mengangkat objek observasi di Kantor Akuntan Publik Semarang.

- b. Motivasi kerja adalah kondisi yang mendorong, menggerakkan, serta memberi arahan terhadap perilaku seseorang pada pencapaian rencana kerja. Tujuan dalam memberikan dorongan tersebut yaitu untuk lebih menggiatkan karyawan agar mereka bersemangat dan mampu mencapai hasil yang telah diinginkan dan direncanakan sebelumnya. Jika karyawan memiliki tingkat kapasitas produksi dan motivasi kerja yang tinggi, maka kecepatan kinerja juga berjalan dengan lancar, yang bertujuan untuk menghasilkan pencapaian kinerja yang baik bagi perusahaan. Dan sebaliknya, apabila kinerja yang dihasilkan karyawan tidak baik bagi perusahaan, salah satu penyebabnya yaitu kinerja karyawan yang tidak produktif

dengan tidak adanya semangat dalam bekerja, tidak ulet, bahkan tidak bertanggungjawab dalam bekerja. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan karyawan guna mencapai tujuan, akan berjalan dengan efektif dan efisien jika berhasil memberi motivasi terhadap karyawannya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, peningkatan motivasi kerja guna mencapai tujuan perusahaan akan mempengaruhi kinerja auditor.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka penguji ingin melakukan pengujian kembali atas pengaruh motivasi kerja pada kinerja auditor. Adanya hasil penelitian yang berbeda antara observasi sekarang dengan observasi terdahulu terdapat pada tahun penelitian, teori, indikator pertanyaan yang digunakan dan materi variabel menurut pandangan Islam. Disini peneliti menggunakan teori indikator pertanyaan motivasi kerja dari Mangkunegara (2005). Penguji mengangkat objek penelitian di Kantor Akuntan Publik Semarang.

- c. Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama mengenai norma dan keyakinan dalam organisasi serta dianut dan dipatuhi oleh semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Di dalam perusahaan akan menimbulkan kualitas kerja yang baik, apabila auditor mematuhi segala norma yang telah ditentukan. Budaya organisasi yaitu komponen penting guna peningkatan kinerja auditor, karena budaya organisasi dapat merubah individu karyawan maka hasil kerja auditor sesuai dengan ukuran yang diaplikasikan perusahaan. Maka dari itu, proses sosialisasi budaya organisasi lebih dikuatkan supaya bisa dilakukan dengan baik serta dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka penguji ingin menguji kembali pengaruh budaya organisasi pada kinerja auditor. Adanya hasil penelitian yang berbeda antara penelitian sekarang ini dengan observasi terdahulu terdapat pada teori, indikator pertanyaan yang digunakan dan materi variabel menurut pandangan Islam serta tahun penelitian. Disini peneliti menggunakan teori indikator pertanyaan budaya organisasi dari A. Tolkah Mansur (2009). Penguji mengangkat objek penelitian di KAP Semarang.

Dari berbagai penjelasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat kualitas perusahaan akuntan publik mempengaruhi kinerja auditor dan jika hasil kerja yang diperoleh baik maka laporan yang diperoleh juga akan baik, begitu pula sebaliknya jika kinerja yang diperoleh buruk maka akan memperoleh laporan yang buruk. Tingkat kualitas perusahaan akuntan publik akan berpengaruh terhadap hasil laporan audit yang relevan dan berkualitas tinggi guna memastikan kinerja audit yang bisa mengurangi kemungkinan audit pasif.¹² Di bawah ini contoh pelanggaran yang menggambarkan buruknya kinerja auditor.

¹² Setyo Budi Hartono, 'Sistem Informasi Audit Penyerapan Anggaran Berbasis WEB', *Journal of Economic, Business and Accounting*, 5.1 (2021), p. 237.

Pelanggaran yang pernah terjadi di KAP Eddy Pianto dan Rekan (2002). Pelanggaran yang dilakukan yaitu melanggar kode etik berupa kepercayaan, independensi, standar umum (kepatuhan terhadap standard), serta melanggar tanggungjawab kepada rekan kerja.

1. Kepercayaan, karena sangat diperlukan pada saat pengoperasian pasar keuangan. Kepercayaan sangat dibutuhkan pada kerjasama, karena kerjasama sangat penting untuk sebuah organisasi.
2. Independensi, yang mana KAP Drs. Hadi Susanto selayaknya bukan memberi nilai kapasitas terhadap KAP lainnya menggunakan penolakan kesanggupan tergabung. Meskipun beralasan guna menghindari risiko yang dapat merugikan KAP karena diragukan atas hak berpraktik KAP Eddy Pianto di depan US SEC, lebih baik KAP Drs. Hadi Susanto dan rekan untuk bersikap adil terhadap KAP Eddy Pianto agar tidak menjalankan hal-hal yang sifatnya merendahkan serta menjatuhkan, disebabkan tidak adanya sebuah wewenang serta persetujuan apabila anggota KAP menjalankan perkataan atau tindakan yang menjelekkan pekerjaan.
3. Standar umum yang dilanggar berupa kepatuhan terhadap standar yang mana KAP Drs. Hadi Susanto tidak seharusnya menilai buruk terkait standar audit Amerika khususnya AU 543 yang dapat menjatuhkan PT. Telkom, PT. Telkomsel, dan US SEC.
4. Pelanggaran tanggungjawab kepada rekan kerja, dengan memberi penilaian yang menjatuhkan, KAP Drs. Hadi Susanto menyebabkan turunnya derajat dalam mengaudit Laporan Keuangan Konsolidasi PT. Telkom tahun buku 2002 yang dilaksanakan oleh KAP Eddy Pianto, sehingga menghambatnya dalam proses persaingan terhadap KAP Drs. Hadi Susanto yang berhubungan dengan penyedia layanan audit pada perusahaan besar yang tercantum di lantai Bursa Efek Jakarta (BEJ).

Anggota akuntan publik harus menegakkan baik atau tidaknya suatu pekerjaan, dengan cara tidak melakukan pekerjaan maupun ucapan yang dapat menghancurkan nama baik teman kerja. Oleh sebab itu dalam permasalahan ini laporan keuangan audit PT. Telkom tidak dianggap oleh SEC (pemegang otoritas pasar modal di Amerika Serikat) bahkan dihentikannya perdagangan saham PT. Telkom untuk beberapa waktu sehingga mempengaruhi turunnya harga saham PT. Telkom di BEJ secara signifikan dari sehari sebelum harga penutupan.¹³

Dalam kaitannya dengan kinerja auditor, beberapa penelitian sebelumnya menemukan beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja auditor, seperti penelitian yang dilakukan oleh Tuti Muetia (2017), Putu Ayu Prabayanthi dan Ni Luh Sari Widhiyani (2018), Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa (2019), Dariana dan Ria Refina (2020), Rizki Utari Dauly (2020), Bela

¹³ Hutagalung, pp. 7–8.

Angela dan Gideon Setyo Budiwitjaksono (2021), Nurul Cahyani, Jeni Kamase dan Aminuddin (2021). Dari beberapa penelitian tersebut dapat ditunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja auditor seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, profesionalisme, komitmen organisasi, integritas auditor, independensi auditor, lingkungan kerja, dan kompensasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu penulis ingin melakukan penelitian terkait adanya pengaruh atau tidaknya variabel independen yang akan diteliti terhadap tingkat laporan keuangan hasil kerja auditor. Yang dijadikan penulis sebagai dasar dalam penelitian setiap variabel yaitu mendapatkan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh positif dan pengaruh negatif terhadap kinerja auditor. Sebagai contoh pada penelitian berikut ini:

1. Pada tahun 2017, Tuti Muetia melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh". Dalam jurnal ini dinyatakan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN, sedangkan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN.
 - Kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi, karena budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan tanggung jawabnya, keberhasilan dalam penyelesaian, serta karyawan akan memperoleh keuntungan sesuai harapannya untuk meningkatkan kinerja karyawan.
 - Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, karena tidak semua gaya kepemimpinan yang diaplikasikan pemimpin dalam melakukan kerjanya mempengaruhi tujuan perusahaan, hal ini bisa disimpulkan bahwa ketidaktepatan dalam penggunaan gaya kepemimpinan bisa menyebabkan penurunan terhadap kinerja karyawan.
 - Kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja, karena penggunaan tenaga kerja yang efektif dan terarah menjadi dasar meningkatnya kinerja perusahaan sehingga dibutuhkan kerjasama dari pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya supaya bekerja lebih produktif dan profesional sesuai tujuan perusahaan. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi kepada karyawan merupakan salah satu faktor peningkatan terhadap kinerja karyawan supaya lebih bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan mempunyai antusias semangat bekerja dan produktif.

Pada jurnal ini peneliti memberi saran kepada peneliti selanjutnya agar memberi tambahan pada variabel independen lain yang ada hubungannya dengan kinerja karyawan

sehingga mampu menyatakan bahwa variabel independen lain yang tidak ada di penelitian ini juga mempengaruhi kinerja karyawan.¹⁴

2. Pada tahun 2018, penelitian yang dilakukan oleh Putu Ayu Prabayanthi dan Ni Luh Sari Widhiyani, dengan judul "Pengaruh Profesionalisme, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Auditor". Penelitian ini menyatakan bahwa kinerja auditor dipengaruhi secara positif oleh profesionalisme, budaya organisasi dan komitmen organisasi.
 - Profesionalisme mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja auditor, karena sikap profesionalisme yang diterapkan pada diri auditor akan membuatnya lebih diyakini serta bisa diandalkan dalam menyelesaikan tugasnya. Seorang auditor harus memiliki perilaku profesional dalam menjalankan tugasnya agar mendapatkan hasil audit yang bermutu. Auditor wajib memiliki perilaku profesionalisme yang baik supaya mampu menyalurkan pendapat yang bisa diterima oleh pemakai laporan keuangan. Maka dari itu dapat ditarik kesimpulan bahwa, semakin tinggi tingkat profesionalisme maka semakin baik pula kinerja auditor.
 - Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, karena budaya organisasi menggambarkan nilai dan norma yang dijadikan sebagai dasar dan diaplikasikan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi menjadi pengaruh baik untuk menggapai keberhasilan kinerja organisasi, serta menciptakan sikap anggota organisasi supaya bisa berdampak pada kinerja. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi maka semakin baik pula tingkat kinerja auditor.
 - Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, karena auditor yang memiliki sikap komitmen organisasi tinggi pada organisasinya akan memberikan hasil kinerja terbaik untuk organisasinya, bahkan mempunyai perasaan dengan organisasi tersebut, sehingga adanya komitmen pada diri auditor akan berpengaruh pada tingkat kinerja auditor serta bisa meraih rencana organisasi yang ditetapkan sebelumnya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa adanya tingkat komitmen organisasi yang besar maka tingkat kinerja auditor akan lebih baik.¹⁵
3. Pada tahun 2019, penelitian yang dilakukan oleh Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa, dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai". Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh

¹⁴ Tuti Meutia, 'Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh', *Penelitian Ekonomi Akuntansi*, 1.2 (2017).

¹⁵ Putu Ayu Prabayanthi and Ni Luh Sari Widhiyani, 'Pengaruh Profesionalisme, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Auditor', *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 22.2 (2018).

negatif terhadap kinerja pegawai, sedangkan budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

- Kepemimpinan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, karena kepemimpinan menjadi dasar untuk menciptakan dan mengatur orang lain dalam bekerja dan berinisiatif menggapai tujuan terkait keberhasilan organisasi yang telah ditetapkan.
 - Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta adanya keseimbangan antara nilai pribadi dan nilai perusahaan yang mampu menciptakan kinerja yang terbaik. Anggota organisasi akan berpendapat bahwa nilai dan norma budaya organisasi yang ada pada perusahaan, kemudian menyesuaikan antara nilai individu dan nilai perusahaan. Budaya organisasi merupakan norma dan keyakinan yang diikuti dan dilaksanakan oleh organisasi mengenai lingkungan organisasi guna mengerjakan tugasnya.
 - Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena pemimpin memahami proses psikologis untuk meningkatkan dan membina tingkah laku karyawannya pada proses menuju pencapaian organisasi.¹⁶
4. Pada tahun 2020, penelitian yang diteliti oleh Ria Refina Dariana, dengan judul "Pengaruh Profesionalisme, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor pada Kantor Akuntan Publik di Pekanbaru". Pada penelitian ini menyatakan bahwa profesionalisme, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor di KAP Pekanbaru.
- Profesionalisme mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif pada kinerja auditor, karena seorang auditor mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan serta mendalami ilmu dan bagian dalam pekerjaan dalam bidangnya. Berhasilnya profesionalisme ditandai dengan jalannya sebuah pekerjaan dengan menerapkan standar tetap di bidangnya, adanya keterampilan dalam diri auditor untuk menyelesaikan tugasnya serta mentaati etika profesi yang telah ditetapkan.
 - Komitmen organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja auditor, karena seorang auditor yang memiliki komitmen terhadap perusahaan, sehingga mereka mempunyai kepatuhan serta rasa senang pada perusahaan tempat mereka bekerja, sehingga auditor terdorong untuk menyelesaikan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Oleh karena itu, seorang auditor yang mempunyai komitmen tinggi akan mempersembahkan hasil yang paling baik untuk organisasinya dan muncul

¹⁶ Imelda Andayani and Satria Tirtayasa, 'Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai', *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2.1 (2019).

rasa memiliki dalam sebuah organisasi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja auditor dipengaruhi oleh adanya komitmen yang kuat.

- Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja auditor, karena pelaksanaan dalam mencapai tujuan perusahaan tidak hanya dipastikan oleh pemimpin, tetapi ditentukan bersama antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin tidak bisa menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa adanya campur tangan karyawannya.
- Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja auditor, karena sebuah organisasi yang berhasil dalam mengaplikasikan nilai-nilai budaya organisasi bisa mendorong pertumbuhan serta perkembangan organisasi secara berkepanjangan. Oleh karena itu, adanya budaya organisasi yang sehat akan menimbulkan dampak pada pencapaian kinerja auditor.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat profesionalisme, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi maka kinerja auditor akan lebih baik, begitu pula sebaliknya apabila tingkat profesionalisme, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi semakin rendah maka semakin berdampak buruk pada tingkat kinerja auditor.¹⁷

5. Pada tahun 2020, penelitian yang dilakukan oleh Rizki Utari Daulay, yang berjudul "Pengaruh Integritas Auditor, Independensi Auditor dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor (Studi Kasus pada Kantor Akuntan Publik di Kota Medan)". Pada skripsi ini menyatakan bahwa integritas auditor, independensi auditor dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor pada KAP di Medan.

- Integritas auditor berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor, karena untuk mempertahankan dan mempertanggungjawabkan kepercayaan masyarakat, auditor harus bertanggungjawab secara profesional dengan integritas tertinggi. Integritas yaitu sifat pribadi yang tidak bisa dijauhkan dari auditor. Integritas menjadi tolok ukur untuk setiap anggota yang harus menyeimbangkan semua keputusan yang telah dibuat, serta memperlihatkan tingkat kualitas yang dijadikan sebagai dasar kepercayaan publik. Apabila semakin tinggi tingkat integritas auditor maka auditor harus lebih bersikap jujur dan transparan, berani, bijaksana dan bertanggungjawab atas tugasnya, maka kinerja auditor lebih baik dan semakin peningkatan.
- Independensi auditor mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja auditor, karena auditor mampu memperoleh letak independen disetiap menjalankan tugasnya dan

¹⁷ Dariana and Ria Refina, 'Pengaruh Profesionalisme , Komitmen Organisasi , Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di Pekanbaru', *IAKP*, 1.2 (2020).

mempunyai keterampilan profesional di bidang pekerjaannya, serta adanya konsistensi dalam etika kerja maka akan mempengaruhi kualitas kinerja.

- Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja auditor, karena pimpinan mampu menjalankan berbagai cara untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawannya agar menjalankan pekerjaan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin dalam KAP telah menunjukkan caranya dalam memimpin dengan baik dan bisa diterima oleh auditor, sehingga auditor bisa termotivasi dalam menjalankan pekerjaan dengan baik. Semakin membaik hasil kinerja auditor, maka tingkat penilaian kinerja akan lebih baik dan juga performa KAP di tempat mereka bekerja akan meningkat. Hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat integritas auditor, independensi auditor dan gaya kepemimpinan maka kinerja auditor semakin baik pula.¹⁸
6. Pada tahun 2021, penelitian yang dilakukan oleh Bela Angela dan Gideon Setyo Budiwitjaksono, dengan judul “Analisis Pengaruh Profesionalisme, Independensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Auditor”. Dalam jurnal ini menyatakan bahwa profesionalisme, independensi, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja auditor.
- Profesionalisme memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, karena seorang auditor yang menanamkan perilaku profesionalisme dalam hidupnya maka mereka layak untuk dipercaya dan diandalkan oleh berbagai rekan kerjanya, serta auditor mampu menyelesaikan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya serta bisa mencapai tujuan yang telah diharapkan. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat profesionalisme seorang auditor independen, maka akan mempengaruhi tingkat kinerja auditor.
 - Kinerja auditor dipengaruhi oleh independensi secara positif dan signifikan, karena seorang auditor yang mempunyai perilaku independensi tidak akan memihak serta tidak mudah terbawa oleh orang lain dalam mengutarakan pendapat atas laporan keuangan yang dimiliki audit. Adanya perilaku independensi yang tertanam pada diri auditor akan mendukungnya untuk meraih keberhasilan dalam menjalankan tugasnya. Dapat disimpulkan bahwa, meningkatnya independensi pada auditor akan berpengaruh pada tingkat kinerja auditor.
 - Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja auditor, karena auditor ketika memiliki motivasi kerja wajib bertanggung jawab serta terdorong untuk

¹⁸ Rizki Utari Daulay, ‘Pengaruh Integritas Auditor, Independensi Auditor Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor (Studi Kasus Pada Kantor Akuntan Publik Di Kota Medan)’, 2020.

manjalankan profesinya supaya memperoleh hasil yang terbaik serta mampu meraih tujuan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa tingginya tingkat motivasi kerja auditor, maka akan berpengaruh pada tingkat kinerja auditor.

Penulis memberi masukan untuk peneliti selanjutnya agar bisa memperluas model observasi serta menambah atau merubah variabel yang dapat mempengaruhi kinerja auditor dan penelitian tidak dilaksanakan ketika auditor memasuki *peak season*, supaya bisa memperoleh jumlah sampel yang lebih banyak sehingga mampu menyajikan pengaruh-pengaruh antar variabel yang lebih efektif.¹⁹

7. Pada tahun 2021, penelitian yang dilakukan oleh Nurul Cahyani, Jeni Kamase dan Aminuddin, dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan". Pada jurnal ini menyajikan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja dan kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
 - Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dijadikan sebagai komponen penunjang dalam perbaikan kinerja karyawan pada PT. Bussan Auto Finance, Makassar. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka kinerja karyawan juga semakin baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dijadikan sebagai faktor penentu baik atau tidaknya kinerja karyawan pada PT. Bussan Auto Finance, Makassar.
 - Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dijadikan sebagai komponen penunjang dalam perbaikan kinerja karyawan pada PT. Bussan Auto Finance, Makassar. Kemudian kondisi yang nyaman dan strategis dalam lingkungan kerja bisa berpengaruh pada tingkat konsentrasi karyawan dalam bekerja serta meningkatnya produktivitas kerja.
 - Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena adanya tingkat kompensasi yang tinggi pada sebuah organisasi dijadikan sebagai tindakan untuk perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini bisa memotivasi karyawan untuk ikut serta melakukan pekerjaan yang lebih baik pada perusahaan tempat mereka bekerja, oleh karena itu kompensasi memiliki posisi penting dalam menarik dan menjaga prestasi sebagai karyawan terbaik.²⁰

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tergerak untuk mengangkat judul : "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang*"

¹⁹ Bela Angela and Gideon Setyo Budiwitjaksono, 'Analisis Pengaruh Profesionalisme, Independensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor', 1.1 (2021).

²⁰ Nurul Cahyani, Jeni Kamase, and Aminuddin Aminuddin, 'Pengaruh Motivasi Kerja , Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan', 4.1 (2021).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dipaparkan sebelumnya, dapat diambil kesimpulan bahwa penelitian ini mengangkat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang?
2. Apakah motivasi kerja mempengaruhi kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang?
4. Apakah gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang.
2. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang.
3. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang.
4. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap supaya penelitian ini memperoleh manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Manfaat penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis
Adanya kepercayaan pada penelitian ini supaya mampu meningkatkan perkembangan ilmu pengetahuan dalam memahami kinerja auditor. Selain itu penelitian ini juga bisa dijadikan sebagai bahan masukan serta referensi tambahan terutama tentang penelitian yang serupa.
2. Manfaat praktis
 - a. Bagi Kantor Akuntan Publik
Hasil penelitian ini diharapkan bisa memotivasi Kantor Akuntan Publik (KAP) dalam mengaudit harus menggunakan dasar umum prinsip akuntansi guna

mencapai tingkat profesional kemampuan auditor dengan menyesuaikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja auditor yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi.

b. Bagi akademik

Menambah referensi ketika membaca serta bisa menambah ilmu pengetahuan tentang kinerja auditor bagi mahasiswa.

1.4 Sistematika Penulisan

Supaya penyusunan penelitian lebih rapi dan jelas maka peneliti menyusun sistematika penulisan untuk setiap babnya. Kemudian penulis menyusun penelitian dengan membaginya menjadi lima bab dan setiap babnya dijelaskan secara rinci mengenai isi dari bab tersebut. yang terdiri dari sub bab yang menjelaskan secara lebih rinci isi dari bab tersebut. Penyusunan sistematika penulisan yang dimaksud yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dibahas terkait latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas tentang telaah pustaka, kerangka teori, kerangka penelitian, dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, skala pengukuran, definisi konsep dan operasional, instrument penelitian, uji instrument penelitian dan alat analisis.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil penelitian yang terdiri dari gambaran umum obyek penelitian, analisis data penelitian dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini adalah bab terakhir berupa kesimpulan berdasarkan hasil penelitian dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow

Teori Maslow (1993) yaitu teori yang bersangkutan dengan kebutuhan manusia, oleh karena itu teori ini biasa disebut dengan teori hirarki kebutuhan yang dimanfaatkan untuk menyatakan keperluan seseorang yang harus dicukupi guna memotivasi dirinya dalam bekerja. Maslow menjelaskan cara untuk memotivasi perilaku kerja yaitu dengan menyusun kebutuhan manusia dengan terstruktur dan seharusnya tingkat kebutuhan yang ada di bawah pada tatanan hierarki hendaknya lebih banyak dicukupkan dahulu sebelum kebutuhan pada tingkat atas sudah tertata pada hierarki. Yang mana dapat dijelaskan bahwa pada dasarnya manusia akan memnuhi kebutuhan tingkat pertama, kemudian kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya. Pemenuhan kebutuhan ini yang dapat menyebabkan munculnya motivasi seseorang dalam bekerja. Kebutuhan hierarki manusia dibagi menjadi lima yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis ialah komponen utama dalam memberi ketahanan terhadap kelangsungan hidup seseorang berupa makan, minum, tempat tinggal dan lain-lain. Berhubungan dengan kebutuhan karyawan, pihak manajemen harus memberikan gaji yang sesuai kepada karyawan, guna untuk membeli kebutuhan pokok kehidupan.
- b. Kebutuhan keamanan yaitu pemimpin harus memberikan jaminan kesehatan, kebutuhan akan keselamatan dari segala bahaya, lingkungan kerja yang aman dan higienis, serta tunjangan pensiun sehingga mereka nyaman dalam bekerja.
- c. Kebutuhan sosial yaitu keperluan terhadap segala sesuatu yang saling membutuhkan antara makhluk satu dengan yang lainnya, seperti kebutuhan akan teman, rasa saling mencintai serta adanya jalinan sosial dengan rekan kerja dan lingkungan sekitarnya.
- d. Kebutuhan penghargaan yaitu rasa ingin adanya apresiasi diri dari pimpinan, teman seprofesi dan rekan lainnya. Pihak manajer harus menghargai dan memberikan bonus kepada karyawan yang telah mencapai bahkan melebihi target perusahaan.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu keperluan dalam mengaplikasikan kecerdasan dalam bicara, keahlian, kepandaian dan kekuatan terbaik guna menghasilkan kepuasan dalam prestasi kerja bahkan orang lain tidak sanggup mencapainya. Selain itu, peluang

berkembang harus diberikan kepada mereka sehingga mereka bisa mengembangkan karirnya.²¹

Teori hirarki kebutuhan dari Maslow dapat mendukung penelitian ini dikarenakan adanya sifat saling membutuhkan antara pemimpin dengan auditor. Dalam hal ini auditor dalam melakukan pekerjaannya harus bisa menjalin komunikasi dengan rekan kerja serta pemimpin, karena auditor juga membutuhkan kerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Keberhasilan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya, akan memperoleh motivasi kerja guna mendorong dan memberi semangat kerja untuk auditor dalam menjalankan pekerjaannya. Hasil kerja yang baik juga dipengaruhi oleh adanya budaya organisasi yang telah diterapkan pada perusahaan dan dipatuhi oleh semua orang yang berada di lingkungan perusahaan tersebut.

2.1.2 Kinerja Auditor

2.1.2.1 Pengertian kinerja auditor

Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa pengertian kinerja yaitu hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan ketika menjalankan tugas berdasarkan tanggung jawab yang telah dipercayakan kepadanya berdasarkan kualitas dan kuantitas.²² Kinerja adalah pencapaian hasil kerja oleh pekerja dari pekerjaan yang telah dilakukan.²³ Menurut Wibowo (2007) kinerja yaitu adanya keterkaitan antara hasil kerja dengan tujuan penting organisasi, rasa puas terhadap konsumen, dan memiliki peran serta terhadap ekonomi.²⁴ Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penentu yang memiliki peran aktif dalam menjalankan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi. Tercapainya sebuah tujuan organisasi dikarenakan adanya kerja keras dari para pegawai yang ikut berkontribusi dalam memperbaiki kinerja organisasi.²⁵

Dengan demikian, kinerja adalah kegiatan dalam melakukan pekerjaan guna mencapai hasil kerja. Kinerja adalah kegiatan tentang cara mengerjakan apa yang menjadi tugasnya. Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang ingin

²¹ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 1970 <<https://id1ib.org/ireader/1014266>>.

²² A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2000) <https://www.academia.edu/11935579/ebook_sumber_daya_manusia_mangkunegara>.

²³ Nur Assyifa, Susi Sulandari, and Dewi Rostyaningsih, 'Analisis Kinerja Pegawai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Mineral (Studi Kasus Di Direktorat Jenderal Minyak Dan Gas Bumi)', *Administrasi Publik*, pp. 3–4.

²⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Wibowo, 2007).

²⁵ Partono, p. 41.

didapatkan oleh pekerja ketika menyelesaikan kewajiban serta tanggungjawabnya..

Kinerja auditor merupakan penyelesaian tugas pengawasan yang dijalankan oleh auditor dalam masa periode tertentu. Pengukuran kinerja auditor dapat dilakukan berdasarkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Kemampuan ialah tata cara penyelesaian tugas oleh pekerja berdasarkan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hal tersebut yaitu faktor usia, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan bidang pekerjaan.
- b. Komitmen profesional yaitu seorang pekerja yang loyal terhadap pekerjaannya.
- c. Motivasi yaitu sebuah dorongan untuk diri masing-masing dengan tujuan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya guna pencapaian tujuan kerja.
- d. Kepuasan kerja ialah titik pencapaian pribadi pekerja dengan memperoleh kepuasan ketika menjalankan tugasnya sesuai dengan posisinya dalam sebuah organisasi.²⁶

2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Andini (2014) yaitu sebagai berikut:

1. Faktor kepemimpinan yaitu pengaruh yang diberikan pemimpin kepada bawahannya berupa kualitas pendorong semangat kerja, perhatian serta pengawasan.
2. Faktor tim yaitu pengaruh yang diberikan sesama rekan kerja berupa kualitas perhatian dan semangat kerja.
3. Faktor sistem adalah pengaruh yang diberikan perusahaan kepada anggotanya berupa infrastruktur perusahaan, susunan kerja dan fasilitas kerja.
4. Faktor kontekstual atau situasional yaitu pengaruh dorongan dan perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal.²⁷

²⁶ Nurul Arifah, 'Pengaruh Independensi Auditor, Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor', 2012, pp. 13–14.

²⁷ Alfath Andini, 'Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Etika Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan BMT Tumang Tahun 2014', 2014, p. 52.

2.1.2.3 Klasifikasi ukuran kinerja

Terdapat beberapa faktor yang dipaparkan oleh Wibowo (2007) yang bisa dijadikan sebagai penilaian hasil kerja yang signifikan dan komprehensif. Kriteria penilaian hasil kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Produktivitas yaitu keterkaitan sumber daya yang dikonsumsi dalam proses produksi output yang dibandingkan dengan jumlah output.
2. Kualitas merupakan tingkat baik buruknya suatu barang yang dihasilkan oleh perusahaan. Kualitas tersebut meliputi pengukuran internal berupa penyusutan, kuantitas, penolakan, dan kerusakan hasil produksi, kemudian dari pengukuran eksternal berupa tingkat kepuasan pelanggan atas barang yang dipesannya.
3. Ketepatan waktu merupakan presentase tepat tidaknya pengiriman barang sesuai dengan janjinya.
4. *Cycle time* merupakan jumlah waktu yang dibutuhkan menuju proses perubahan dari satu titik ke titik lain.
5. Pemanfaatan sumber daya adalah penggunaan lawan sumber daya yang telah tersedia untuk mengukur sumber daya yang dihasilkan.
6. Biaya merupakan ukuran kinerja yang digunakan apabila telah dilakukan perhitungan per unit. Tetapi hanya sedikit perusahaan yang mampu memahami cara perhitungan biaya per unit. Pada umumnya perusahaan melakukan perhitungan secara keseluruhan.

2.1.2.4 Indikator kinerja

Indikator kinerja yang dinyatakan oleh Tsui et al dalam Mas'ud (2004) yaitu:

1. Kualitas kerja karyawan
Kualitas yaitu tingkat kedisiplinan dalam prosedur, dimana hasil kinerja yang diharapkan mampu mendekati sempurna yang artinya dapat menyelaraskan berbagai cara dari kriteria pekerjaan. Pengukuran kualitas kerja dapat dilihat dari kesempurnaan tugas pada kemampuan dan keterampilan pegawai serta persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang telah dihasilkan.
2. Standar profesional
Standar profesional karyawan yaitu kepatuhan karyawan dalam menghargai tanggung jawab yang telah diserahkan kepadanya.

3. Kuantitas kerja karyawan

Kuantitas adalah hasil produksi barang yang telah diselesaikan oleh karyawan dan biasa disebut jumlah unit atau jumlah barang. Pengukuran kuantitas kerja berasal dari pendapat karyawan mengenai jumlah hasil kerja.

4. Kreatifitas karyawan

Karyawan wajib mempunyai kreatifitas guna menyumbangkan gagasan baru untuk pencapaian organisasi.²⁸

2.1.2.5 Penilaian kinerja

Dengan melihat hasil dari pengukuran kinerja berupa tata cara yang dimanfaatkan perusahaan guna melihat perkembangan usahanya. Adanya pusat dari objek penilaian yaitu kecakapan, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diperbaiki berdasarkan titik tumpu secara obyektif dan berkala. Pengukuran kinerja berguna dalam proses pengukuran, penilaian dan pengaruh terhadap sifat-sifat pekerjaan, tingkah laku dan hasil serta tingkatan absensi berdasarkan sistem yang terstruktur.

Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai atau mengevaluasi kinerja karyawan. Apabila adanya kebenaran dalam penilaian kinerja, maka akan bermanfaat bagi karyawan, departemen sumber daya manusia, dan perusahaan sendiri.

2.1.2.6 Tujuan penilaian kinerja

Berikut alasan perusahaan melakukan penilaian kinerja yaitu: pertama, manajer membutuhkan evaluasi yang jelas dan nyata terhadap kinerja karyawan terdahulu, kemudian digunakan untuk menetapkan keputusan di bidang sumber daya manusia untuk masa depan. Kedua, manajer membutuhkan peralatan yang diharapkan bisa membantu karyawan dalam memperbaiki kinerjanya, merencanakan pekerjaan dengan baik, dan mampu mengembangkan kemampuan dan keterampilan dalam bekerja serta mampu memperkuat hubungan antara manajer dan anggotanya.

Berikut merupakan beberapa rumusan tujuan umum penilaian hasil kerja:

- a. Penilaian kinerja bermaksud menyempurnakan jalannya kegiatan, agar setiap pelaku kerja mampu mengaplikasikan potensi yang ada pada dirinya

²⁸ Partono, pp. 43–45.

secara maksimal dalam menjalankan misi perusahaan sesuai tanggung jawab sendiri-sendiri.

- b. Penilaian kinerja bermaksud guna mengukur dan menyediakan informasi bagi pemimpin untuk anggotanya ketika menentukan kebijakan yang harus dijalankan berdasarkan misi perusahaannya.
- c. Secara umum penilaian kinerja bermaksud membentuk keahlian sumber daya manusia disekeliling perusahaan yang dimanfaatkan dalam mengatur keterkaitan pemimpin dengan bawahannya untuk menciptakan rasa perhatian dalam proses pengembangan proporsi harapan pribadi pekerja dengan rencana perusahaan. Berdasarkan kinerja dapat ditarik kesimpulan bahwasannya kepuasan kerja dapat dijadikan setiap pekerja sebagai dasar penyusunan program pengembangan individu serta bakat lainnya.
- d. Penilaian kinerja bermaksud menaikkan motivasi kerja yang mempengaruhi pencapaian dalam mengerjakan tanggung jawabnya atau dengan kata lain untuk meningkatkan prestasi kerja SDM. Oleh karena itu, hasil penilaian kinerja harus terbuka dan wajib diketahui oleh pekerja lainnya. adanya sebuah keberhasilan akan menghasilkan pengetahuan yang akan dijadikan sebagai motivasi baru untuk mempertahankan kinerjanya dan mampu meningkatkan kinerja untuk masa yang akan datang. Sebaliknya, apabila terdapat hasil yang gagal, maka dapat dijadikan perusahaan sebagai pelajaran guna mendorong pekerja untuk bisa memperbaiki kekurangannya, supaya prestasi kerja di masa yang akan datang lebih baik dan meningkat dari sebelumnya.

2.1.2.7 Manfaat penilaian kinerja

Hasil penilaian kinerja yaitu sesuatu yang sangat dinantikan bagi pekerja dan manajer perusahaan karena akan bermanfaat baginya. Berikut fungsi penilaian kinerja untuk perusahaan yaitu:

- a. Proses adaptasi kompensasi
- b. Menyempurnakan hasil kerja
- c. Kepentingan pendidikan dan peningkatan
- d. Penentuan ketetapan dalam hal penempatan iklan, inovasi, penyelesaian, dan rancangan pekerja
- e. Kebutuhan penelitian pekerjaan
- f. Menunjang diagnose terhadap pada kelalaian pekerja

Adanya keterangan penilaian kinerja bisa digunakan dalam pengelolaan kinerja karyawannya serta dapat menjelaskan keberhasilan dan kekurangan kinerja, sehingga pemimpin mampu menetapkan maksud serta misi yang wajib disempurnakan. Dengan adanya keterangan hasil kerja karyawan dapat mendukung pimpinan dalam memperbaiki rencana pekerjaan yang telah disusun secara menyeluruh.²⁹

2.1.2.8 Kinerja dalam pandangan Islam

Pengertian kinerja dalam pandangan Islam yaitu kegiatan dalam mencapai tujuan kerja dalam suatu perusahaan atas dasar syariat Islam, dengan menyerahkan kebebasan kepada pekerja dalam mengambil kegiatan sesuai dengan keinginannya tanpa bertentangan dengan syariat Islam. Islam memberi pelajaran atau ajaran mengenai seberapa penting tingkat mencari nafkah guna menyukupi kebutuhan sehari-hari. Penjelasan tersebut atas dasar firman Allah yang terdapat pada QS. Al-Jumu'ah: 10

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ۝ ۱۰

Yang artinya: “Apabila telah ditunaikan shalat. Maka bertebaranlah kamu sekalian di muka bumi dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah sebanyak-banyaknya supaya kamu beruntung” (QS. Al-Jumu'ah: 10).³⁰

Ayat tersebut menerangkan bahwa setiap umat hendaknya mencari nafkah guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Kegiatan yang dijalankan tidak boleh melanggar ajaran Islam dan tentunya berdasarkan syariat Islam. Karena menurut ajaran Islam, bekerja merupakan salah satu bagian dari ibadah. Dan ketika bekerja hendaknya selalu bersikap profesional dan bertanggung jawab atas tugasnya, sehingga mampu mencapai tujuan kinerja yang baik.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Luthans (2002) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yaitu perilaku seorang pemimpin dalam mengelaborasi bawahannya dengan berbagai cara, sehingga mampu menjalankan rencana yang diinginkan pemimpin guna mencapai tujuan perusahaan, walaupun mungkin secara pribadi tidak

²⁹ Siti Mustofiah, 'Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Pada Rabbani Semarang', 2015, pp. 27–33.

³⁰ 'Qur'an Kemenag' <<https://quran.kemenag.go.id/sura/62>> [accessed 19 April 2020].

mengharapkan hal tersebut.³¹ Kerja tim dalam perusahaan yaitu pengelompokkan unit kerja yang mana setiap unitnya diarahkan oleh manager. Gaya manager guna pengelolaan sumber daya manusia pada unit kerja akan mempengaruhi tingkat kinerja unit, yang ujungnya akan berpengaruh terhadap tingkat pencapaian kinerja secara menyeluruh.³²

Menurut Yukl (2011) pemimpin (*leadership*) yaitu faktor yang berpengaruh pada struktur tata laksana perusahaan. Hasil penelitian terdahulu dapat dibuktikan bahwa kepemimpinan juga dibutuhkan dalam proses peningkatan daya saing perusahaan untuk masa yang akan datang. Keberhasilan organisasi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif, maka banyak penelitian yang lebih fokus terhadap kriteria perilaku pemimpin yang baik. Semakin baik perilaku pemimpin belum bisa dipastikan jika kualitas kerja juga baik, tetapi bahwasannya pemimpin mempunyai tiga sifat berupa kesadaran diri sendiri, empati (kemampuan dalam menyesuaikan diri terhadap orang baru), dan sikap objektivitas ketika berhadapan dengan orang lain. Selain itu sifat lain yang dimiliki seorang pemimpin yaitu keberanian, kemampuan untuk memberi arahan kepada orang lain, semangat tinggi, komitmen, fleksibel, inovatif, dan mempunyai kehendak untuk mencoba sesuatu yang baru. Para pemimpin harus berani menghadapi tantangan dari perusahaan dan membantu rekan kerja lainnya dalam menghadapi tantangan cepat untuk menyesuaikan diri dengan orang lain dalam dunia kerja.³³

Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya guna pencapaian tujuannya.³⁴ Yang berkewajiban mempengaruhi bawahannya agar mereka tetap melaksanakan tugas dengan baik yaitu tugas seseorang yang menjalankan fungsi manajemen, dengan mempunyai dedikasi terhadap organisasi dan wajib memiliki tanggung jawab guna mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Berdasarkan beberapa penjelasan gaya kepemimpinan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yaitu perilaku seorang pemimpin dalam memberi pengaruh, memotivasi, mengawasi, serta memberi

³¹ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Andi, 2002) <<https://id1lib.org/ireder/5480183>>.

³² Arifah, pp. 9–10.

³³ Partono.

³⁴ Shofiana, p. 5.

arahan terhadap bawahannya agar mampu menjalankan pekerjaan atas dasar kesadaran dan sukarela guna mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.3.2 Jenis Gaya Kepemimpinan

Rivai (2010) mengungkapkan bahwa terdapat tiga jenis gaya kepemimpinan yang dapat berpengaruh terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter biasa dikatakan dengan kepemimpinan direktif atau diktator. Pemimpin berhak mengarahkan bawahannya, dengan memberi penjelasan atas apa yang wajib dilakukan, kemudian bawahan menyelesaikan pekerjaannya berdasarkan perintah pemimpin. Metode yang digunakan dalam gaya kepemimpinan ini yaitu metode pendekatan kekuasaan yang dapat meraih kesepakatan serta mengembangkan struktur kerjanya, maka keberuntungan organisasi berada pada kekuasaan.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Penggunaan metode pada jenis gaya kepemimpinan ini yaitu metode pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif ditandai dengan berkembangnya suatu struktur. Dalam gaya kepemimpinan ini, terdapat kerjasama antara pemimpin dan bawahan, yang mana bawahan dapat mengarahkan diri sendiri, bahkan cenderung memiliki moral tinggi dalam kerjasama yang lebih mengutamakan mutu kerja.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas

Gaya kepemimpinan bebas menyerahkan seluruh wewenang terhadap bawahannya, susunan organisasinya mempunyai sifat bebas dalam menjalankan pekerjaan apapun, bahkan pemimpinnya juga bersifat pasif. Tugas utama seorang pemimpin adalah menyediakan materi pendukung dan ikut berpartisipasi apabila bawahan membutuhkan bantuan.³⁵

2.1.3.3 Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Prinsip kepemimpinan yang terdapat dalam Islam ialah sebagai berikut:

a. Musyawarah

Musyawarah merupakan salah satu prinsip penting dalam kepemimpinan Islam. Pemimpin wajib berkomunikasi dengan pihak yang

³⁵ Hutagalung, p. 15.

berperilaku baik serta berpengalaman. Dengan adanya musyawarah mungkin dapat menjadikan perkelompokan dalam Islam akan ikut berpartisipasi dalam perumusan ketetapan. Musyawarah dijadikan sebagai wadah guna mengontrol perilaku pemimpin apabila menyeleweng dari misi awal perusahaan.

b. Adil

Atasan seharusnya dapat memberikan keadilan kepada semua anggotanya tanpa memihak kepada salah satu anggota. Tanpa membedakan jenis kelamin, asal keluarga, tempat kelahiran, ras, suku, warna kulit, dan agama. Di dalam Al-Qur'an terdapat ayat yang memberi perintah kepada setiap muslim untuk bisa berlaku adil kepada semua orang bahkan ketika mereka menghadapi musuhnya. Pemimpin wajib mematuhi prinsip keadilan sebagai penegak ajaran Islam, serta wajib membentuk badan hukum untuk menghadapi beberapa perbedaan pada organisasi ini. Badan hukum tersebut hendaknya memiliki anggota yang ditunjuk oleh pihak berpengalaman, berperilaku baik serta bijaksana.

c. Kebebasan Berfikir

Atasan yang baik adalah pemimpin yang dapat menyediakan tempat dan kesempatan kepada anggotanya untuk bisa memberikan kritik dan sarannya secara konstruktif, mereka diberikan kebebasan untuk berpendapat, serta mampu memberikan alasan atas pendapat yang mereka ajukan. Seorang pemimpin agar bisa berhasil dalam hal memimpin seharusnya dapat mewujudkan kebebasan berpendapat dan saling memberikan masukan yang baik dan sopan, dengan bebas memberi kritik dan nasehat antar anggota, bahkan anggotanya memiliki rasa nyaman dalam berdiskusi mengenai masalah yang menjadi kepentingan bersama. Secara singkat, kepemimpinan Islam yaitu cara anggota dalam memupuk pribadinya berdasarkan prinsip Islam dan melakukan musyawarah bersama para sahabatnya dengan perilaku sopan, serta menciptakan ketetapan yang adil sesuai dengan koordinasi antar anggota. Pemimpin tidak semata-mata bertanggung jawab kepada anggotanya saja, tetapi ada yang harus diutamakan yaitu Allah SWT.

2.1.3.4 Pendekatan Teori Kepemimpinan

Menurut Hersey dan Blanchard (1990) terdapat pendekatan teori kepemimpinan yaitu teori situasional. Teori situasional adalah teori yang lebih berpusat pada persiapan anggota. Pencapaian tujuan seorang pemimpin yaitu dengan menetapkan penggunaan gaya kepemimpinan yang baik, semua bergantung pada tingkat persiapan para anggotanya. Ada 4 dimensi teori gaya kepemimpinan situasional yaitu sebagai berikut:

- a. *Telling* (memberitahukan) yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk menjelaskan peranan dari masing-masing anggota yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas dan memberikan beberapa pertanyaan kepada pengikutnya sesuai dengan tugasnya.
- b. *Selling* (menjual) yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk menyediakan instruksi yang terstruktur serta memberi semangat bagi bawahannya.
- c. *Participating* (berpartisipasi) yaitu interaksi antara pemimpin dan bawahannya yang saling berbagi keputusan dan bertukar pikiran mengenai bagaimana cara yang baik untuk menyelesaikan tugas agar bisa tercapai tujuannya.
- d. *Delegating* (mendelegasikan) yaitu kemampuan pimpinan dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan pekerjaan kepada bawahannya agar dapat melakukan pekerjaan secara efektif.³⁶

2.1.3.5 Gaya Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan yaitu konsep yang tercantum dalam Al-Qur'an dan as-Sunnah, yang mencakup kehidupan manusia secara individu maupun kelompok manusia. Kepemimpinan Islam yaitu kodrat setiap manusia guna memberikan motivasi mengenai perilaku pemimpin sesuai ajaran Islam. Allah memberi amanah kepada manusia untuk dijadikan sebagai khalifah Allah (wakil Allah) yang bertanggung jawab untuk mewujudkan tujuan awalnya yaitu sebagai pengantar rahmat bagi alam semesta dan menjadi hamba Allah yang selalu mengabdikan segenap kerja kerasnya di jalan Allah. Firman Allah yang tercantum dalam QS. Al-Baqarah (2):30 menyatakan bahwa tugas manusia menjadi wakil Allah di dunia yaitu sebagai berikut:

³⁶ Partono, pp. 24–25.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ - ٣٠

Yang artinya: “Dan berpikirlah ketika Tuhan-Mu bersabda kepada para malaikat, “sesungguhnya aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Malaikat bertanya: “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Tuhan berfirman, “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui” (QS. Al-Baqarah : 10).³⁷

Manusia dijadikan sebagai khalifah Allah di muka bumi mempunyai peran dalam menggali potensi kepemimpinannya guna memberikan pelayanan serta pengabdian yang diberikan karena amanah Allah, yaitu dengan cara memainkan tugasnya sebagai pembawa kebaikan untuk alam semesta (*rahmatan lil alamin*).

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Rasulullah SAW bersabda: “Setiap orang adalah pemimpin dan kelak setiap pemimpin diminta pertanggungjawabannya berkaitan dengan kepemimpinannya”. (HR. Bukhari dan Muslim).³⁸

Hadits di atas menjelaskan bahwa manusia harus bisa menjaga amanah yang telah diberikan kepadanya dan Allah telah memberi manusia sebuah kelengkapan dengan kemampuan konseptual. Kepemimpinan yang dikonsepsikan Al-Qur’an yaitu sesuatu yang memegang pedoman dalam pengelolaan hubungan antar makhluk ciptaan Allah. Karakter kepemimpinan yang terkandung dalam Al-Qur’an membahas tentang urusan ukhrawi dan juga duniawi, seperti pemerintahan, diri sendiri, organisasi, jual beli industri dan niaga.³⁹

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi yaitu dorongan terhadap diri sendiri untuk melakukan perilaku kerja guna pencapaian tujuan organisasi. motivasi adalah daya pendorong yang bisa menimbulkan seseorang dalam organisasi mampu memberikan keahlian, pengalaman, tenaga serta waktunya untuk menyelesaikan setiap tugas yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya agar tercapai semua rencana

³⁷ ‘Qur’an Kemenag’ <<https://quran.kemenag.go.id/sura/2>> [accessed 22 April 2021].

³⁸ Baqi, p. 709.

³⁹ Sunarji Harahap, ‘Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Bank Syariah Mandiri , Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan’, *Human Falah*, 3.2 (2016), p. 256.

kedepannya.⁴⁰ Adapun indikator pengukuran motivasi yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal berupa sebuah pertanggungjawaban seorang pekerja dalam menjalankan kewajiban yang harus diselesaikan dengan rencana yang nyata dan pasti, dan mempunyai rasa memiliki bahkan nyaman ketika menjalankan pekerjaan, sedangkan motivasi eksternal berupa bentuk usaha dalam mencukupi keperluan pribadi sehari-hari dan kepentingan dalam bekerja dengan tujuan agar mendapatkan apresiasi dan pujian dari rekan seprofesi dan pemimpin atas apa yang telah dikerjakan.

Stoner (1996) dalam penelitian Eko Partono (2018) menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu perilaku yang mempengaruhi, menyerahkan, dan memberi semangat kerja. Tingkat kebaikan perilaku karyawan yaitu berupa akan bertanggungjawab atas pekerjaannya dan menghasilkan kinerja terbaik bagi perusahaan. Pekerja dan tempat kerja menjadi dua hal yang harus saling menguntungkan, karena pekerja merupakan pemegang komponen penting dalam pencapaian visi misi organisasi.⁴¹

Robbins (2003) mengungkapkan bahwa adanya kepuasan dari karyawan atas hasil pencapaiannya maka akan merasa telah memberi lebih dari apa yang diharapkan dan memiliki keyakinan untuk memperbaiki kinerjanya agar nantinya mampu mendapatkan kepuasan lagi. Begitupun sebaliknya, karyawan yang hanya memiliki kepuasan dalam bekerja yang rendah, maka akan sering menilai pekerjaan sebagai kegiatan datar tanpa adanya kenyamanan, maka dalam menjalankan pekerjaan akan menjadi sebuah paksaan tanpa ada rasa tanggung jawab.⁴² Oleh karena itu, perusahaan diwajibkan untuk memahami faktor-faktor yang bisa membuat karyawan nyaman dan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, maka produktifitas kerja diharapkan bisa meningkat.⁴³

Simamora dan Husin (2004) mengungkapkan bahwa motivasi yaitu kebutuhan pekerja guna menjalankan kegiatan yang menguntungkan baik dari perspektif individu maupun kelompok. Motivasi merupakan proses yang mendasar serta menetapkan proses pencapaian tujuan organisasi. Motivasi menjadi awal mula terbentuknya kebutuhan dalam menjalankan rencana yang

⁴⁰ Warno, 'Pengaruh Time Budget Pressure Terhadap Perilaku Disfungsional Dan Kualitas Audit Pada Auditor BPK Jawa Tengah Tahun 2008', 2.1 (2010), p. 17.

⁴¹ Partono, p. 25.

⁴² Robbins, *Perilaku Organisasi*.

⁴³ Shofiana, pp. 8–9.

menyebabkan adanya dorongan guna mencapai tujuan atau insentif. Motivasi kerja yaitu kemampuan dalam menciptakan adanya sebuah pengaruh atau pendorong semangat kerja.⁴⁴

Dari beberapa pengertian motivasi dapat disimpulkan bahwa motivasi yaitu komponen yang wajib dimiliki pekerja dan digunakan dalam mewujudkan kesuksesan suatu hasil kerja. Motivasi kerja dimiliki oleh setiap manusia, tetapi ada sebagian orang yang bekerja keras dibandingkan dengan lainnya. Adanya dorongan kerja yang kuat, maka semakin banyak pula peluang individu untuk lebih konsisten dalam mencapai tujuan kerja. Kunci utama seorang pemimpin dalam mengaplikasikan motivasi adalah sebuah pengetahuan dan perhatian yang diberikan kepada bawahannya sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi.⁴⁵

Menurut Sulton (2010) faktor-faktor yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin agar mampu mengaplikasikan motivasi kerja yang positif pada bawahannya yaitu:

1. *Achievement* (Keberhasilan Pelaksana)

Pemimpin harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaannya agar berhasil dan mencapai tujuan pemimpin. Pemimpin wajib memberi pendorong semangat kerja dan perhatian kepada anggotanya supaya bisa menyelesaikan tugas yang dianggap sulit baginya. Dengan itu, seorang pemimpin bisa menyatakan berhasil atau tidaknya bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. *Recognition* (Pengakuan)

Sebuah keberhasilan yang dicapai seorang bawahan dalam menjalankan tanggung jawabnya dan diakui oleh pemimpin. Beberapa cara dapat dilakukan dalam menyatakan pengakuan tersebut yaitu berupa pernyataan langsung di tempat kerja mengenai hasil kerjanya, pemberian surat penghargaan, pemberian hadiah berupa barang ataupun uang, medali, bahkan memberikan peningkatan terhadap jabatan.

3. *The Work it Self* (Pekerjaan itu Sendiri)

Seorang pemimpin berusaha untuk memberikan keyakinan yang nyata kepada bawahannya agar mereka paham akan pentingnya pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memberikan cara agar

⁴⁴ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004).

⁴⁵ Hutagalung, p. 16.

bawahannya tidak bosan dalam bekerja, serta pemimpin bisa menempatkan pegawainya sesuai dengan bidang keahliannya.

4. *Responsibilities* (Tanggung Jawab)

Salah satu rasa tanggung jawab yang bisa diberikan pemimpin kepada bawahannya yaitu dengan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk bisa bekerja secara tenang supaya bisa menumbuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan memberikan kesempatan kepada bawahannya agar ikut terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu pemimpin tidak seharusnya memberikan pengawasan kepada bawahan secara ketat, tetapi bisa memberikan kelonggaran kepada bawahan agar mereka tidak tertekan dan bisa ikut berpartisipasi.

5. *Advancement* (Pengembangan)

Pengembangan yang dimaksud yaitu sesuatu yang menjadi motivator bagi bawahan. Salah satu yang bisa dilakukan yaitu dengan cara pemimpin memberikan pekerjaan yang lebih bertanggungjawab kepada bawahan. Jika hal tersebut terlanjur dilakukan, maka pemimpin bisa memberi masukan untuk mengembangkan bakat seorang bawahan yang sudah siap dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut, agar suatu saat nanti jabatannya bisa naik.⁴⁶

2.1.4.2 Teori-teori Motivasi

Motivasi adalah sebuah dorongan yang bisa memotivasi pegawai untuk bisa bekerja sesuai dengan ketentuan dan harapan perusahaan. Pemimpin diharapkan mampu memahami teori motivasi agar bisa meneliti hal apakah yang dapat memberi motivasi bawahannya dalam menjalankan tugasnya serta hubungan perilaku kerja dengan motivasi. Macam-macam teorinya yaitu sebagai berikut:

1. Teori Kebutuhan dari Maslow

Teori Maslow (1993) yaitu teori yang bersangkutan dengan kebutuhan manusia, oleh karena itu teori ini biasa disebut dengan teori hirarki kebutuhan yang dimanfaatkan untuk menyatakan keperluan seseorang yang harus dicukupi guna memotivasi dirinya dalam bekerja. Maslow menjelaskan cara untuk memotivasi perilaku kerja yaitu dengan menyusun

⁴⁶ Sulton, 'Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di DKI Jakarta', 2010, pp. 26–28.

kebutuhan manusia dengan terstruktur dan seharusnya tingkat kebutuhan yang ada di bawah pada tatanan hierarki hendaknya lebih banyak dicukupkan dahulu sebelum kebutuhan pada tingkat atas sudah tertata pada hierarki. Kebutuhan hierarki manusia dibagi menjadi lima yaitu:

- a. Kebutuhan fisik ialah komponen utama dalam memberi ketahanan terhadap kelangsungan hidup seseorang berupa makan, minum, tempat tinggal dan lain-lain.
 - b. Kebutuhan keamanan yaitu kebutuhan akan keselamatan dari segala bahaya, bahkan dia akan terlindungi dari segala keburukan bahkan mereka nyaman dalam bekerja.
 - c. Kebutuhan sosial yaitu keperluan terhadap segala sesuatu yang saling membutuhkan antara makhluk satu dengan yang lainnya, seperti kebutuhan akan teman, rasa saling mencintai serta adanya jalinan sosial dengan rekan kerja dan lingkungan sekitarnya.
 - d. Kebutuhan harga diri yaitu rasa ingin adanya apresiasi diri dari pimpinan, teman seprofesi dan rekan lainnya.
 - e. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu keperluan dalam mengaplikasikan kecerdasan dalam bicara, keahlian, kepandaian dan kekuatan terbaik guna menghasilkan kepuasan dalam prestasi kerja bahkan orang lain tidak sanggup mencapainya.
2. Teori dua faktor dari Herzberg

Herzberg (1999) menyatakan bahwa motivasi adalah cara seorang pemimpin ketika memberi dorongan kepada bawahan guna menyelesaikan pekerjaan yang harus dipertanggungjawabkan. Menurutnya terdapat dua sifat motivasi yaitu:

- a. Motivasi memiliki sifat intrinsik adalah motivasi yang didapatkan dari pribadi pekerja, berupa maksud dan tujuan ketika menjalankan tanggung jawabnya.
- b. Motivasi memiliki sifat ekstrinsik yaitu motivasi yang didapatkan dari luar diri pekerja semacam imbalan berupa subsidi, stimulan, apresiasi, dan strategi pemimpin.

Kinerja pada motivasi dinyatakan sebagai pendorong semangat kerja yang terdapat pada diri pegawai bahkan mampu giat bekerja dengan menyumbangkan semua keahlian dan keterampilannya guna tercapainya

sebuah tujuan. Motivasi ini termasuk dalam motivasi dengan sifat intrinsik, karena adanya keinginan untuk mengembangkan organisasi, disiplin dan penuh tanggung jawab, mempunyai semangat yang tinggi, mempunyai sifat dan perilaku sehari-hari yang baik, sering mendapatkan motivasi untuk menyampaikan ide dan pendapat mengenai proses dalam menyelesaikan pekerjaan, serta mencapai rencana kerja.

3. Teori prestasi dari McClelland

Robbin (1996) menyatakan bahwa teori prestasi McClelland lebih berpusat terhadap tiga poin berupa prestasi, kekuasaan dan afiliasi. McClelland menyatakan bahwa orang memiliki kekuatan dalam mendorong pencapaian keberhasilan prestasi individu. Dengan tujuan supaya dapat memperoleh hasil kerja yang memuaskan dan lebih efisien daripada hasil kerja sebelumnya terselesaikan guna meraih prestasi kerja. Tujuan dari kebutuhan afiliasi yaitu untuk mendapatkan penghargaan dari orang lain. Sedangkan tujuan dari kekuasaan yaitu agar dapat mempunyai kuasa atas orang lain.

4. Teori harapan

Menurut Victor H. Vroom mengungkapkan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk lebih semangat dan rajin dalam bekerja sesuai dengan adanya timbal balik antara keinginan dan kebutuhan yang didapatkan dari akhir pekerjaannya. Di dalam teori harapan terdapat tiga variabel, antara lain:

- a. Daya tarik yaitu cara untuk mengetahui seberapa jauh seseorang merasa berharga atas hasil kinerjanya.
- b. Prestasi kerja mempunyai hubungan dengan imbalan berupa keyakinan atas diterimanya hubungan prestasi kerja dengan imbalan.
- c. Sebuah usaha berhubungan dengan prestasi kerja berupa pendapat pekerja mengenai keyakinan atas sebuah usaha yang telah dilakukan nantinya akan memperoleh prestasi kerja.⁴⁷

Berdasarkan teori yang mendukung tentang motivasi kerja, teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori hirarki kebutuhan Maslow, yang berkaitan dengan kebutuhan yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Dari

⁴⁷ Hutagalung, pp. 18–22.

lima kebutuhan tersebut disusun secara pyramid sesuai dengan pencapaian yang telah dilakukan. Jika kebutuhan satu belum terpenuhi maka tidak dapat memnuhi kebutuhan selanjutnya. Dari beberapa penjelasan teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan adalah dorongan yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan dengan tujuan guna memotivasi karyawan agar bisa bekerja sesuai misi organisasi yang telah ditetapkan, yang meliputi aspek intrinsik dan ekstrinsik. Aspek intrinsik meliputi keinginan atau semangat kerja, sedangkan aspek ekstrinsik meliputi insentif, apresiasi dan strategi pimpinan.

2.1.4.3 Pola-pola Motivasi

DR. David Mc. Clelland menyatakan bahwa pola-pola motivasi adalah sebagai berikut:

- a. *Achievement Motivation* yaitu kebutuhan seseorang untuk menangani semua masalah agar berani maju serta bisa berkembang.
- b. *Affiliation Motivation* yaitu pendorong semangat agar mempunyai kerjasama dan berhubungan dengan orang lain.
- c. *Competence Motivation* ialah pemberian motivasi agar dapat menghasilkan prestasi kerja dalam menjalankan tugas apapun.
- d. *Power Motivation* ialah pemberian motivasi untuk mengatasi sebuah kondisi dan adanya risiko agar dapat melawan tantangan yang ada.

2.1.4.4 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan, terdapat beberapa tujuan pemberian motivasi yaitu sebagai berikut:

- a. Mendorong semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan
- j. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

- k. Kemampuan ditingkatkan pada saat menggunakan bahan baku dan peralatan lainnya⁴⁸

2.1.4.5 Motivasi Kerja dalam Pandangan Islam

Motivasi kerja dalam Islam adalah untuk mencari nafkah yang merupakan bagian dari ibadah. Motivasi kerja dalam Islam bukan untuk mengejar hidup di dunia saja, tetapi untuk beribadah. Dalam pandangan Islam mencari nafkah merupakan suatu kewajiban, karena agama Islam adalah agama yang dibutuhkan manusia termasuk untuk kepentingan fisiknya. Bekerja merupakan kegiatan guna mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari.⁴⁹

Dalam Al-Qur'an, Allah SWT berfirman kepada umatnya agar bisa menjalankan pekerjaan lebih baik lagi, yang mana terkandung dalam surat Az-Zumar ayat 39:

قُلْ يَاقَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ۝ ٣٩

Yang artinya: *Katakanlah: “wahai kaumku, bekerjalah sesuai keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui” (QS. Az-Zumar : 39).*⁵⁰

Dari ayat diatas dijelaskan bahwa sebagai umat manusia kita harus bersungguh-sungguh dalam menjalankan kewajiban serta tanggung jawab, karena Allah telah berjanji kepada umat-Nya akan timbal balik yang akan diberikan nantinya. Jika dihubungkan dengan motivasi kerja, ketika bekerja mereka bisa mendorong dirinya dengan maksimal berdasarkan tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, maka mereka nanti akan memperoleh imbalan atau upah yang maksimal juga dari tempat mereka bekerja.

2.1.5 Budaya Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya merupakan bentuk kegiatan manusia yang secara terstruktur diikuti oleh setiap angkatan berdasarkan metode pembelajaran guna mewujudkan gaya hidup sesuai dengan keadaan.⁵¹ Schein (2017) mengatakan

⁴⁸ Partono, pp. 25–27.

⁴⁹ Harahap, p. 261.

⁵⁰ 'Qur'an Kemenag' <<https://quran.kemenag.go.id/sura/39>> [accessed 23 April 2021].

⁵¹ Reni Sasingkelo, Christoffel Kojo, and Farlane S. Rumokoy, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horiguchi Sinar Insani', *EMBA*, 4.4 (2016).

bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar yang harus dipahami oleh anggota organisasi untuk bertindak dalam menyelesaikan masalah, membentuk karyawan yang mampu bekerjasama dengan sesama anggota.⁵² Budaya organisasi biasa disebut sebagai aspek pokok yang memberi petunjuk untuk bawahannya. Hal-hal yang harus ada dalam budaya organisasi adalah sebuah nilai yang bisa dirasakan oleh semua orang dalam perusahaan. Sistem tersebut dapat dipahami dan digunakan sebagai landasan gerak perusahaan.⁵³

Menurut Ma'rifah budaya organisasi mempunyai peranan sangat penting guna membantu terwujudnya sebuah organisasi yang efektif. Pada dasarnya, proses pembangunan budaya organisasi yang nyata membutuhkan waktu yang cukup lama dan terstruktur. Komponen yang dibutuhkan dalam budaya organisasi berupa sistem nilai yang dapat dirasakan hasilnya oleh semua karyawan dalam perusahaan.⁵⁴

Menurut Robert P. Vecchio, budaya organisasi adalah nilai dan norma yang ada pada organisasi serta memberikan pelajaran terhadap pekerjaan yang ada. Penjelasan ini menyatakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan keyakinan dan kebersamaan, mematuhi peraturan ketika berperilaku dan mempunyai niat untuk melanjutkan nilai dan norma.

Saputra (2014) menyatakan bahwa nilai dan norma disebut sebagai budaya organisasi yang berjalan dan berkembang secara aktif tergantung keadaan organisasi dan dapat mengendalikan cara berpikir, berpendapat dan bekerjasama guna mencapai tujuan suatu organisasi.⁵⁵

Menurut Robbins & Coulter (2012) adanya budaya organisasi yang baik dalam kinerja maka anggota organisasi akan menekuni pekerjaannya, sehingga mampu menghadapi berbagai bentuk tantangan dengan memberikan saran guna perkembangan organisasi, sehingga terjadi perbedaan dalam perkembangan organisasi yang lain.⁵⁶ Terbentuknya budaya organisasi dari setiap auditor, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di Kantor Akuntan Publik bisa mempengaruhi tingkat kinerja auditor. Apabila peningkatan sebuah kinerja dilengkapi dengan adanya komitmen dan tanggung jawab yang ada pada diri

⁵² E.H Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th edn (New Jersey: Simultaneously, 2017).

⁵³ Trisnaningsih, p. 13.

⁵⁴ Meutia, p. 116.

⁵⁵ Partono, p. 29.

⁵⁶ Stephen. P. Robbins and M. Coulter, *Management*, 11th edn (New Jersey: Prentice Hall, 2012)

auditor, maka akan menyumbangkan hasil kerja terbaik kepada tempat bekerjanya meskipun dengan cara tidak langsung.⁵⁷

Sumaatmadja (2000) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang harus dimengerti karena dari berbagai pengetahuan yang ada menyatakan bahwa budaya organisasi membahas kegiatan keseharian organisasi dalam menyelesaikan tugasnya, serta budaya organisasi juga berpengaruh terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi diciptakan oleh beberapa pemimpin yang membentuk serta meningkatkan tempat kerja. Generasi muda karyawan akan meneruskan budaya organisasi serta pengalamannya dalam bekerja berdasarkan kinerja informal ataupun melalui pembicaraan antar karyawan. Dalam sebuah organisasi, setiap orang yang mempunyai tingkat budaya yang kuat akan mampu membantu proses pencapaian misi organisasi.⁵⁸

Berdasarkan penjelasan budaya organisasi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah keyakinan yang dijadikan aspek dasar di suatu lingkungan dan diikuti oleh berbagai angkatan. Pengaplikasian budaya dalam sebuah organisasi dinamakan budaya organisasi, yang mana dapat dirasakan keberadaannya melalui perilaku setiap anggota dengan masing-masing pola berpikirnya, mengkritik dan memberi solusi kepada anggotanya ketika menetapkan keputusan maupun mengangkat kegiatan organisasi. Maka dari itu, organisasi dapat mempengaruhi tingkat keefektifan suatu organisasi dalam menjalankan tanggung jawabnya. Organisasi yang mengaplikasikan budaya organisasi dengan tingkat tinggi, maka akan mempunyai ciri khas yang berbeda sehingga mampu memberikan daya tarik bagi individu lain untuk bergabung.⁵⁹

Menurut Sobirin aspek budaya organisasi dibagi menjadi dua yaitu *Ideational School* dan *Adaptionist School*. Keduanya mempunyai sudut pandang yang berbeda, *ideational school* menyatakan bahwa budaya organisasi yaitu suatu hak yang dapat dimengerti serta dijalankan bersama dengan pekerja lain. Pendapat ini biasa digunakan oleh para ahli teori organisasi, yang mana hal tersebut banyak dipengaruhi oleh kedisiplinan anggota dalam bekerjasama. Sedangkan menurut sudut pandang *adaptionist school* memandang organisasi

⁵⁷ Wahidi, Hardi, and Safitri, p. 220.

⁵⁸ Partono, pp. 6–7.

⁵⁹ Fimce Masambe, Agus S. Soegoto, and Jacky Sumarauw, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Inovasi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Daihatsu Kharisma Manado', *EMBA*, 3.3 (2015), p. 941.

dari suatu masalah yang diteliti dari keadaan fisik maupun anggota yang ada didalamnya, seperti tingkah laku dan tata cara mereka dalam berkomunikasi. Yang mengikuti aspek ini biasanya para pemimpin dan praktisi bisnis yang menjadikan budaya organisasi sebagai faktor internal yang berpengaruh terhadap efektifitas organisasi. Selain kedua konsep tersebut, ada konsep ketiga yang merupakan gabungan antara pendapat pertama dan kedua yang biasa disebut dengan *Realist School*. Konsep ini mengakui bahwa proses pemahaman terhadap budaya organisasi tidak semudah hanya menilai tingkah laku dari anggotanya saja, tetapi juga harus melihat sumber terbentuknya perilaku tersebut.

Dari ketiga konsep tersebut bisa diketahui jika menginginkan budaya yang baik maka menggunakan konsep budaya *realist school* yang mana gabungan antara konsep *ideational school* dan *adapotional school*.

2.1.5.2 Unsur Budaya Organisasi

Secara umum unsur budaya organisasi bisa dikelompokkan menjadi dua unsur pokok yaitu unsur idealistik dan unsur behavioral. Unsur idealistik adalah unsur komponen yang dijadikan sebagai ideologi organisasi yang tidak mudah berubah, meskipun organisasi itu selalu berputar dan menyesuaikan lingkungannya. Unsur ini kadangkala tidak terlihat di luar, hanya sebagian orang yang bisa mengetahui keberadaannya. Setiap organisasi bisa dipastikan mempunyai unsur ini, tetapi tidak semua organisasi dapat membuktikan dengan terbuka. Gagasan setiap organisasi berpengaruh terhadap unsur idealistik. Sejalan dengan perkembangan organisasi, maka organisasi semakin terlihat ideologinya dari visi dan misi organisasi. Davis mengungkapkan bahwa unsur organisasi berupa *guilding belief* dan *daily belief*. Istilah *guilding belief* digunakan untuk menggantikan unsur idealistik yang menjadi keyakinan dan dapat diikuti dalam menjalankan sebuah organisasi.

Sedangkan unsur behavioral merupakan elemen yang terlihat nyata berupa kegiatan keseharian anggota organisasi serta kegiatan lain seperti desain dan arsitektur organisasi. Sesuatu yang terlihat nyata adalah bentuk cerminan dari apa yang berada di dasar. Pentingnya hubungan antara unsur idealistik dan unsur behavioral yaitu agar kita tidak hanya menilai budaya organisasi dengan melihat perilaku anggotanya saja, tetapi juga melihat dari perilaku kesehariannya. Dengan demikian analisis budaya organisasi mempunyai

penilaian yang komprehensif dengan mengaplikasikan unsur idealistik dan unsur behavioral..

2.1.5.3 Macam-macam Budaya Organisasi

Terdapat beberapa macam organisasi diantaranya adalah:

- 1) Budaya peran (*Apollo*) merupakan salah satu macam budaya organisasi yang mempunyai kriteria birokrasi tinggi, yang dikendalikan secara ilmiah dan mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi.
- 2) Budaya Kuasa (*Zeus*) merupakan salah satu macam budaya organisasi yang mempunyai kriteria berupa adanya seorang tokoh di pertengahan hubungan dengan teman-teman yang sepemikiran serta memiliki karakteristik perkataan yang kuat dan perseptif.
- 3) Budaya tugas atau matrik (*Athena*) merupakan salah satu macam budaya organisasi yang di dalamnya terdapat kumpulan anggota yang berasal dari *background* ilmu keterampilan yang berbeda-beda, tetapi mereka tetap berpusat pada kewajiban dan tujuan yang sama.
- 4) Budaya atomistis (*bionysius*) ialah salah satu macam budaya organisasi yang di dalamnya terdapat anggota yang bekerjasama atas dasar sebuah pemikiran dan wawasan yang sama.⁶⁰

2.1.5.4 Ciri-ciri Budaya Organisasi

Robbins (2006) mendefinisikan bahwa budaya organisasi memiliki kriteria sebagai berikut:

1. pembaruan dan pengambilan risiko yaitu keadaan dimana karyawan di harapkan lebih inovatif dan siap menerima risiko.
2. Kepedulian dan teliti yaitu sejauh mana karyawan diharapkan untuk membuktikan ketelitian, penjelasan, dan perhatian secara mendetail.
3. Adaptasi menuju hasil yaitu sejauh mana tata usaha lebih memperhatikan hasil kinerja daripada metode yang digunakan dalam pencapaian kinerja.
4. Orientasi ke orang yaitu sejauh mana pengambilan keputusan oleh manajemen memiliki pengaruh terhadap hasil pada anggota organisasi.
5. Adaptasi kelompok yaitu sejauh mana kegiatan kerja lebih diorganisir berdasarkan kelompok daripada berdasarkan individu.

⁶⁰ Partono, pp. 31–33.

6. Kenafsuan yaitu keadaan dimana tidak ada kata malas untuk karyawan, dan mereka lebih nafsu dan semangat.
7. Stabilitas yaitu keadaan dimana beberapa pekerjaan dalam organisasi lebih ditekankan untuk mempertahankan statusnya dalam sebuah tolok ukur.⁶¹

2.1.5.5 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (2003), fungsi budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Memiliki *boundary-defining roles*, yakni suatu proses menemukan perbedaan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
2. Mengungkapkan kepedulian terhadap anggota organisasi.
3. Budaya memberikan fasilitas untuk meningkatkan sebuah komitmen pada kepentingan umum daripada kepentingan individu.
4. Menaikkan tingkat stabilitas sistem sosial. Budaya ialah kebiasaan yang mendukung proses penggabungan sebuah organisasi atas dasar kecocokan dalam bersikap dan dilaksanakan seorang pekerja.
5. Kebiasaan memberi pelayanan akan adanya pencipta dan prosedur pemeriksaan yang mengarahkan serta memperhatikan sikap dan perilaku pekerja.⁶²

2.1.5.6 Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap perilaku anggota organisasi, yang mana faktor ini berpengaruh juga kepada pencapaian prestasi dalam organisasi serta akan mempengaruhi tingkat efektif atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Maka dari itu, dapat diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap efektifitas organisasi.

Manfaat adanya budaya organisasi yang kuat untuk organisasi, yaitu dalam hal:

1. Memudahkan proses kerjasama antar sesama anggota ketika menjalankan aktifitas perusahaan
2. Mempermudah proses penghematan koordinasi antar pekerja, karena terciptanya kerjasama dalam menaati nilai-nilai yang ada.

⁶¹ Stephen. P. Robbins, *Perilaku Organisasi* (Klaten: PT. Intan Sejati, 2006).

⁶² Robbins, *Perilaku Organisasi*.

3. Terwujudnya keserasian dalam sebuah hubungan dan kerjasama antar anggota, sehingga tingkat motivasi kerja semakin tinggi.
4. Kemudahan dalam kinerja organisasi bisa menaikkan kinerja efektifitas organisasi.
5. Langkah dalam mengambil kesepakatan bisa dijalankan dengan mudah dan cepat.

2.1.5.7 Indikator Budaya Organisasi

Beberapa indikator budaya organisasi berdasarkan pendapat Denison dan Misra yaitu:

1. Pelibatan

Adanya keterlibatan dan keikutsertaan dalam meningkatkan rasa tanggung jawab yang dimiliki. Keterlibatan ini akan menciptakan sebuah komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

2. Konsistensi

Terjadinya efektivitas organisasi dikarenakan adanya konsistensi dan integrasi yang baik dari organisasi tersebut. Nilai-nilai yang ada pada perusahaan menjadi awal dari perilaku seseorang, para pemimpin, dan anggota yang diarahkan guna mencapai rencana bersama meskipun mereka memiliki sudut pandang masing-masing.

3. Adaptibilitas

Adanya budaya yang mampu menciptakan suatu organisasi dapat menyesuaikan diri sesuai dengan terjadinya perubahan.

4. Pengembangan Misi

Salah satu ciri perusahaan yang berjalan dan berkembang yaitu perusahaan yang mempunyai rencana untuk menciptakan hubungan yang setara antara para pemegang saham dari perusahaan.⁶³

2.1.5.8 Budaya Organisasi dalam Pandangan Islam

Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam pandangan Islam. Hal ini dikarenakan budaya organisasi bisa menciptakan dan memberi bimbingan terhadap sikap dan perilaku para pekerja. Dengan demikian budaya organisasi yang baik dan atas dasar ajaran Islam maka akan mempunyai

⁶³ A. Tolkah Mansur, 'Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai DITJEN Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)', 2009, pp. 33–34.

dampak positif terhadap perusahaan dan anggota kerjanya. Dalil tentang budaya organisasi tercantum dalam QS. Al-Isra': 84

فَلَنْ يَّعْمَلَ عَلَىٰ شَاكِرْتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ۗ - ٨٤

Yang artinya: *Katakanlah (Muhammad): "Setiap orang bertindak menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya. (QS. Al-Isra':84)*⁶⁴

Ayat tersebut menyatakan bahwa setiap orang berhak memiliki sikap dan perilaku sesuai dengan keinginannya dan sesuai dengan pengaruh lingkungan di sekitarnya. Maka bisa disimpulkan bahwa budaya organisasi yang ditetapkan dalam perusahaan akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Trisnaningsih (2007)	Pemahaman <i>Good Governance</i> , Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Independensi Auditor, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Auditor	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja auditor, sedangkan pemahaman <i>good governance</i> dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja auditor. ⁶⁵
2	Sulton (2010)	Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Auditor	Kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja auditor. ⁶⁶
3	Yulistiyani (2014)	Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi	Independensi auditor, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya

⁶⁴ 'Qur'an Kemenag' <<https://quran.kemenag.go.id/sura/17>> [accessed 19 April 2020].

⁶⁵ Trisnaningsih.

⁶⁶ Sulton.

		terhadap Kinerja Auditor	organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor.
4	Fristy Beryna Hutagalung (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Independensi Auditor terhadap Kinerja Auditor (tahun 2018) pada KAP di Medan	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi dan independensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja auditor. ⁶⁷
5	Tika Ulya Shofiana (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, <i>Locus of Control</i> terhadap Kinerja Auditor dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Wilayah Surakarta dan Semarang)	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan <i>locus of control</i> berpengaruh terhadap kinerja auditor, dan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan <i>locus of control</i> berpengaruh terhadap kinerja auditor dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating. ⁶⁸
6	Ikhlas (2014)	Pemahaman <i>Good Governance</i> , Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Independensi terhadap Kinerja Auditor	<i>Good governance</i> dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung yang signifikan terhadap kinerja auditor. Namun, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Independen dan komitmen organisasi dapat dikatakan sebagai variabel permediasi.
7	Eko Partono (2018)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja	Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BNI

⁶⁷ Hutagalung.

⁶⁸ Shofiana.

		Karyawan pada Bank BNI Syariah KC Surakarta	Syariah KC Surakarta, motivasi kerja dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syariah KC Surakarta. ⁶⁹
8	Nurul Arifah (2012)	Pengaruh Independensi Auditor, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor	Independensi auditor, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. ⁷⁰
9	Siti Mustofiah (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan pada Rabbani Semarang	Kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Rabbani Semarang. ⁷¹
10	Utra Wahidi, Hardi, Devi Safitri (2020)	Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor: Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi	Independensi auditor, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. ⁷²
11	Desak Made Putri Sanjiwani, I Gede Suparta Wisadha (2016)	Pengaruh <i>Locus of Control</i> , Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Auditor Kantor Akuntan Publik	<i>Locus of control</i> , gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja auditor. ⁷³

⁶⁹ Partono.

⁷⁰ Arifah.

⁷¹ Mustofiah.

⁷² Wahidi, Hardi, and Safitri.

⁷³ Desak Made Putri Sanjiwani and I Gede Suparta Wisadha, 'Pengaruh Locus of Control, Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Auditor Kantor Akuntan Publik', *E-Jurnal Akuntansii Universitas Udayana*, 14.2 (2016).

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka penulis ingin menguji kembali pengaruh variabel independen (X) yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja auditor. Yang menjadi perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada perbedaan teori, indikator pernyataan, materi variabel menurut pandangan Islam, tahun penelitian, dan pengambilan sampel yang berbeda yaitu di kota Semarang. Maka dari itu, penulis harus menyatakan apabila gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang. Serta dapat memberikan bukti apabila hasil penelitian ini akan memiliki perbedaan atau bahkan bisa sama ketika mengangkat objek penelitian di kantor akuntan publik yang tidak sama, yang mana cara berpikir, kreatifitas, motivasi kerja serta rasa nyaman menjadi salah satu yang disebabkan karena adanya tempat bekerja serta lingkungan kerja yang berbeda, keyakinan terhadap nilai dan norma atau cara kinerja auditor secara tidak langsung bisa menimbulkan perbedaan terhadap pemahaman dari setiap auditor.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja Auditor

Gaya kepemimpinan yaitu kemampuan seorang pemimpin dalam memberi arahan, mempengaruhi, mendorong serta mengawasi bawahannya agar bisa menjalankan suatu pekerjaan atas dasar kesadaran dan tanggung jawab guna pencapaian sebuah tujuan yang telah direncanakan.

Kinerja auditor yaitu tindakan dalam melaksanakan tugas penelitian yang telah diselesaikan oleh auditor dalam periode tertentu. Yang menjadi tolok ukur dalam proses penilaian kinerja auditor dapat dinilai dengan memakai:

- a. Kemampuan ialah tingkah laku seseorang dalam menjalankan tanggung jawabnya. Hal ini dipengaruhi oleh pengalaman kerja, tingkat pendidikan, bidang pekerjaan, dan faktor usia.
- b. Komitmen profesional ialah tingkat loyalitas individu dalam menjalankan pekerjaan dan selalu memperhatikan pekerjaannya.
- c. Motivasi ialah kondisi individu seseorang yang menjadi pendorong kebutuhan dalam dirinya untuk menjalankan kegiatan-kegiatan tertentu guna meraih sebuah tujuan.
- d. Kepuasan kerja ialah tingkat kepuasan seseorang terhadap hasil kerjanya sesuai dengan posisi dan tugas masing-masing.

Pemimpin adalah peran utama yang menyatakan berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Pemimpin bisa memberi pengaruh dalam menciptakan kedisiplinan kerja untuk anggota organisasi agar bisa lebih meningkatkan kinerjanya dan bisa lebih

bertanggung jawab. Gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap kreatifitas kinerja auditor dalam menjalankan tugasnya. Jika dihubungkan dengan teori hirarki kebutuhan maslow, maka auditor akan mengedepankan teori ini. Karena dalam teori ini kebutuhan dalam berkomunikasi atau interaksi antara pemimpin dengan bawahannya sangat penting. Hal ini sangat dibutuhkan pemimpin dalam memberikan arahan serta perhatian terhadap bawahannya dalam berperilaku untuk menjalankan tanggung jawabnya. Dengan adanya komunikasi yang baik dapat memperoleh keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya dan hal itu dapat meningkatkan kinerja auditor.

Hasil penelitian Trisnaningsih (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja auditor. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kreatifitas kinerja auditor dalam menjalankan tugasnya. Gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam Kantor Akuntan Publik, karena dapat memberikan gambaran pada kinerja auditor secara formal maupun informal.⁷⁴ Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan dalam hipotesis sebagai berikut:

H₁: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja auditor

2.3.2 Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Auditor

Motivasi Kerja adalah dorongan individu untuk berperilaku dengan cara tertentu dalam menggapai tujuan organisasi. Motivasi kerja merupakan salah satu unsur penting dalam diri manusia yang memiliki peran guna mencapai keberhasilan kinerja. Tidak semua pekerja bersedia untuk memberikan pengalaman kerja yang mereka miliki dengan baik, sehingga masih diperlukannya motivasi kerja yang dijadikan sebagai pendorong semangat kerja agar pekerja bersedia untuk memberikan semua pengalaman dan pengetahuan dalam menjalankan pekerjaan.

Jika dihubungkan dengan teori hirarki kebutuhan maslow, auditor akan mengedepankan teori ini. Dengan demikian teori ini mendefinisikan bahwa auditor dapat memenuhi kebutuhan ini dengan menjalin kerjasama dengan rekan kerja, satu kelompok dan interaksi antara pemimpin dan bawahannya. Adanya interaksi dan kerjasama yang baik dalam perusahaan akan menciptakan motivasi kerja guna mendorong perilaku auditor yang baik dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya serta dapat gmmebuat perusahaan lebih bersemangat dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian yang dijalankan oleh Komang Ali (2015) dinyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja,

⁷⁴ Trisnaningsih, p. 16.

maka kinerja auditor juga semakin tinggi. Berdasarkan penjabaran di atas bisa dirumuskan dalam hipotesis sebagai berikut:

H₂: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja auditor

2.3.3 Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Auditor

Budaya organisasi adalah budaya yang terdiri dari nilai dan norma yang dijadikan sebagai dasar dalam suatu lingkungan yang diikuti oleh semua angkatan. Disebut budaya organisasi karena adanya keberadaan budaya dalam sebuah organisasi. Budaya itu dapat dirasakan keberadaannya melalui perilaku dan cara berpikir dari masing-masing anggota. Organisasi juga akan mempengaruhi tingkat efektif atau tidaknya suatu organisasi dalam menjalankan tanggung jawabnya. Jika dihubungkan dengan teori hirarki kebutuhan maslow, maka auditor akan bertahan pada perusahaan yang lebih lama jika kebutuhan rasa amannya terpenuhi. Auditor yang memiliki rasa aman dan memiliki serta didukung dengan keadaan lingkungan kerja yang aman, bersih, dan adanya jaminan setelah pensiun cenderung akan bertahan lama dan menjadi loyal terhadap perusahaan.

Perilaku organisasi sangat berpengaruh dalam berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasinya, yang ditunjukkan dalam proses mencapai misi organisasi. Anggota organisasi mempunyai keputusan bersama mengenai metode budaya organisasi ketika meraih misi organisasi guna menaikkan prestasi kerjanya. Hasil penelitian Hanna dan Friska (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja auditor. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan dalam hipotesis sebagai berikut:

H₃: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja auditor

2.3.4 Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara Simultan Berpengaruh terhadap Kinerja Auditor

Fungsi gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi dalam perusahaan merupakan variabel penting dalam peningkatan sumber daya manusia. Selain memberikan perhatian dan arahan, juga memberi motivasi sebagai langkah dalam meningkatkan kinerja auditor. Sumber daya manusia menjadi pengelola langsung dalam mengembangkan kemajuan dan kinerja auditor. Maka dari itu kepemimpinan memiliki peran besar guna meningkatkan kinerja auditor. Semua perilaku kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin mempunyai pengaruh terhadap budaya organisasi yang dipimpin bahkan juga mempengaruhi kinerja auditor dalam budaya organisasi.⁷⁵

⁷⁵ Partono, p. 52.

Jika dihubungkan dengan teori hirarki kebutuhan maslow, auditor mengedepankan kebutuhannya. Dengan demikian auditor harus memikirkan kebutuhan hidupnya yang harus terpenuhi. Dalam hal ini auditor dalam melakukan pekerjaannya harus bisa menjalin komunikasi dengan pemimpin, karena auditor juga membutuhkan kerjasama dengan pemimpin dalam mencapai tujuan perusahaan. Kesuksesan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya, akan memperoleh motivasi kerja guna mendorong dan memberi semangat kerja untuk auditor dalam menjalankan pekerjaannya. Hasil kerja yang baik juga dipengaruhi oleh adanya budaya organisasi yang telah diterapkan pada perusahaan dan dipatuhi oleh semua orang yang berada dilingkungan perusahaan tersebut. Dengan demikian adanya gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi yang tinggi, maka secara simultan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja auditor pula.

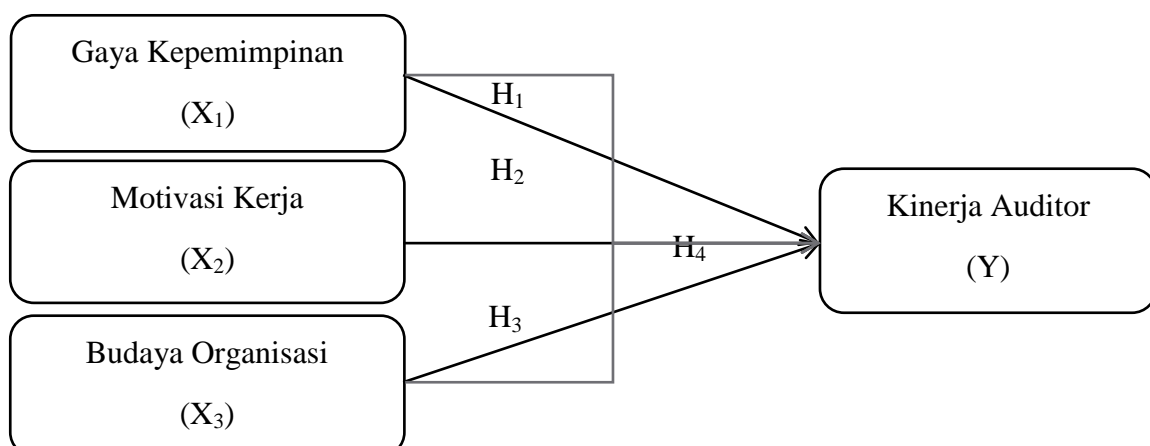
Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan dalam hipotesis sebagai berikut:

H₄: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja auditor

2.4 Kerangka Pemikiran

Untuk mengetahui gambaran dari isi penelitian secara menyeluruh maka dibutuhkan kerangka pemikiran yang merupakan sketsa sistematis untuk menjelaskan alur yang berkaitan antara variabel X dengan variabel Y. Berikut ini merupakan gambaran dari kerangka pemikiran dalam penelitian yang dilakukan:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sesuai dengan gambar kerangka pemikiran di atas dapat dilihat bahwa penelitian ini mengangkat variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi sebagai variabel bebas (independen) sedangkan kinerja auditor sebagai variabel terikat (dependen).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, yang mana jenis penelitian yang berkaitan dengan angka dan dilakukan secara terencana, terstruktur, serta sistematis. Setiap data yang diperoleh selanjutnya dianalisis secara kuantitatif untuk mengetahui sebuah informasi terkait pengaruh variabel independen (X) yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja auditor sehingga pada akhirnya dapat ditarik kesimpulan secara obyektif.⁷⁶

Hasil penelitian dilakukan pengujian dengan bantuan program *Statistic Product and Service Solution* (SPSS) 21 guna mengolah data yang telah disiapkan kemudian digambarkan sesuai dengan keadaan yang terjadi. Metode analisis data yang digunakan berupa deskripsi data dengan menggunakan pendekatan analisis regresi berganda guna menganalisis apakah variabel independen (X) berupa gaya kepemimpinan motivasi kerja dan budaya organisasi mempengaruhi variabel dependen (Y) berupa kinerja auditor. Uji kualitas data berupa uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik berupa uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinearitas, uji hipotesis berupa analisis regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2).⁷⁷

3.1.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data yang diperoleh peneliti dari tempat penelitian langsung. Pemerolehan data dilakukan dengan memberikan pernyataan kuesioner yang disusun secara terstruktur dan diberikan ke tempat penelitian langsung, guna mengumpulkan hasil pengisian responden yang dilakukan oleh auditor yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik Semarang.⁷⁸

⁷⁶ Ratno Agriyanto, 'Analisis Kesiapan Akuntan Publik Mengaudit Lembaga Ekonomi Syari'ah', *INFOKAM*, 2, 2006, p. 53.

⁷⁷ Sanjiwani and Wisadha, p. 931.

⁷⁸ Al Azhar L, 'Pengaruh Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran, Kesan Ketidakpastian Lingkungan, Locus of Control Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Di Pekanbaru, Padang Dan Batam)', *Jurnal Ekonomi*, 21 (2013), p. 6.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi yaitu beberapa sampel atau elemen yang dikumpulkan dengan karakteristik yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian agar dapat dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini meliputi para auditor yang bekerja di Kantor Akuntan Publik Semarang.

Tabel 3.1
Daftar KAP di Semarang

No	Nama Kantor Akuntan Publik	Alamat
1	Arnestesa	Jl. Abdulrahman Saleh, Nomor 260A, Manyaran, Kec. Semarang Barat, Kota Semarang, Jawa Tengah 50183
2	Tarmizi Achmad	Jl. Dewi Sartika Raya Nomor 7, Perum UNDIP Sukorejo, Kec. Gunung Pati, Kota Semarang, Jawa Tengah 50221
3	I. Soetikno	Jl. Durian Raya No. 20 Kavling 3, Perum Durian Mediterania Villa, Semarang, Srandol Wetan, Banyumanik, Kota Semarang, Jawa Tengah 50263
4	Tri Bowo Yulianti	Jl. Gemah Jaya II No.345, Kinijaya, Kedungmundu, Kec. Tembalang, Kota Semarang, Jawa Tengah 50273
5	Benny, Tony, Frans & Daniel	Blok EE1 Nomor 6, Jl. Puri Anjasromo Raya Nomor 7, Tawang Sari, Kec. Semarang Barat, Semarang, Jawa Tengah 50144
6	Pho dan Rekan	Jl. Muara Mas Timur, No.242, Panggung Lor, Kec. Semarang Utara, Kota Semarang, Jawa Tengah 50177
7	Endang Dewiawati	Jl. Lingkar Tanjung Mas A-19, Kec. Semarang Utara, Kota Semarang, Jawa Tengah 50177

8	Siswanto	Perum Grand Tembalang Regency BA-02, Jl. Gondang Timur IV, Bulusan, Kec. Tembalang, Kota Semarang, Jawa Tengah 50277
9	Hananta Budianto	Jl. Sisingamangaraja No. 20-22, Kaliwiru, Kec. Candisari, Kota Semarang, Jawa Tengah 50253
10	Bayudi Yohanna Suzy Arie (BYSA)	Jl. Mangga V No.6, Lemper Kidul, Kec. Semarang Selatan, Kota Semarang, Jawa Tengah 50249

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan anggota atau bagian dari populasi yang memiliki karakteristik khusus untuk dijadikan objek penelitian. Teknik yang dipakai penelitian ini yaitu teknik cluster sampling, karena penyebaran kuesioner hanya dilakukan di beberapa Kantor Akuntan Publik di Semarang. Sampel yang diangkat yaitu para auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang yang bersedia memberikan respon atau mengisi kuesioner dari peneliti.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini diambil dari data primer yang mana data didapatkan secara langsung dengan melakukan penyebaran kuesioner. Jenis kuesioner pada penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup, yang merupakan sebuah pernyataan yang jawabannya bisa dipilih langsung oleh responden karena sudah disediakan oleh peneliti. Para responden diharapkan untuk menyumbangkan pendapatnya mengenai pernyataan yang ada di kuesioner dengan bentuk skala likert 1-5. Skala likert terdiri dari pernyataan deklaratif yang wajib diisi oleh responden guna mengetahui apakah mereka setuju atau tidak dengan beberapa pernyataan yang ada di kuesioner. Pernyataan deklaratif dalam skala likert harus dibuat dalam pernyataan positif dan negatif, tetapi dalam pernyataan negatif harus diteliti kembali, supaya waktu dianalisis dalam software statistik dapat mengungkapkan makna sebenarnya sesuai skala likert.⁷⁹

⁷⁹ Agustinus Bandur and Dyah Budiastuti, *Validitas Dan Reliabilitas Penelitian* (Jakarta: MItra Wacana Media, 2018), p. 32.

Tabel 3.2
Skor Penilaian Kuesioner

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sebuah kuesioner sebelum disebar perlu dilakukan Uji Kualitas Data terlebih dahulu berupa Uji Validitas dan Uji Reliabilitas. Apabila data sudah terkumpul selanjutnya menganalisis data menggunakan aplikasi SPSS dengan metode analisis linear berganda.

3.4. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah variabel dengan bermacam bentuk yang dijadikan objek dalam penelitian yang memiliki karakteristik tertentu, kemudian diamati, dipelajari, dan diukur hingga mendapatkan kesimpulan untuk dijadikan sebuah informasi. Variabel dalam penelitian ini yaitu:

a. Variabel *independen* (bebas)

Variabel *independen* adalah variabel yang menyebabkan adanya perbedaan pada variabel *dependen* (terikat). Variabel *independen* yang digunakan pada penelitian ini yaitu :

1. Gaya kepemimpinan
2. Motivasi Kerja
3. Budaya Organisasi

b. Variabel *dependen* (terikat)

Variabel *dependen* merupakan variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel *independen*.⁸⁰ Variabel *dependen* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di Semarang.

c. Operasional Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan 2 jenis variabel yaitu variabel *dependen* (terikat) dan variabel *independen* (bebas). Untuk lebih mudah dalam menjelaskan suatu konsep penelitian secara spesifik, jelas, dan tegas perlu ditampilkan matriks operasional sebagai berikut :

⁸⁰Hary Hermawan, *Metode Kuantitatif* (Yogyakarta: Open Science Framework, 2018), p. 28 <<https://doi.org/10.17605/OSF.10/YBSW9>>.

Tabel 3.3
Operasional Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Definisi Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner	Skala Pengukuran
Gaya Kepemimpinan (X ₁) (Sumber: Eko Partono (2018)) ⁸¹	Gaya kepemimpinan yaitu keterampilan seorang pemimpin dalam memberi arahan, perhatian, memberi motivasi dan semangat serta mengawasi bawahannya agar dapat menyelesaikan pekerjaan atas dasar kesadaran dan ikhlas guna meraih sebuah misi.	1. <i>Telling</i> (memberitahukan) 2. <i>Selling</i> (menjajakan) 3. <i>Participating</i> (mengikutsertakan) 4. <i>Delegating</i> (mendelegasikan) 5. Gaya kepemimpinan <i>consideran</i>	1. Pimpinan menjelaskan secara detail mengenai tujuan dan harapan dalam melakukan pekerjaan. 2. Pimpinan sering menjelaskan daripada memberi arahan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik. 3. Pimpinan dan karyawan saling bertukar ide atau pikiran untuk berdiskusi dalam membuat keputusan. 4. Pimpinan memberikan tanggung jawab kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas perusahaan. 5. Adanya kekeluargaan	Menggunakan skala likert

⁸¹ Partono.

			antara pimpinan, karyawan dan teman seprofesi lainnya dalam perusahaan.	
Motivasi Kerja (X ₂) (Sumber: Sul-ton (2010) dikutip dari Mangkunegara (2005)) ⁸²	Motivasi kerja ialah pendorong semangat untuk pribadi pekerja dalam berperilaku atau menjalankan pekerjaan dengan berbagai cara guna pencapaian prestasi kerja.	1. Sosial 2. Penghargaan 3. Aktualisasi diri 4. Tanggung jawab pada pekerjaan 5. Motif	1. Para karyawan saling membantu antara satu dengan yang lainnya apabila ada kesulitan dalam pekerjaan. 2. Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi agar mereka lebih semangat dalam bekerja. 3. Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan potensi yang dimiliki supaya lebih maju. 4. Tanggung jawab yang telah diberikan oleh pemimpin kepada	Menggunakan skala likert

⁸² Sul-ton.

			<p>karyawan, bisa mendorong keseriusan karyawan dalam bekerja.</p> <p>5. Sebuah pengakuan dari orang lain terhadap keberhasilan kinerja yang telah dicapai karyawan, bisa lebih memotivasi dalam bekerja.</p>	
<p>Budaya Organisasi (X₃) (Sumber: A. Tolkah Mansur (2009))⁸³</p>	<p>Budaya organisasi yaitu nilai dan norma yang menjadi komponen dasar pada perusahaan yang diikuti oleh semua anggota guna memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu bekerjasama dengan sesama anggota dalam organisasi.</p>	<p>1. Pelibatan 2. Adaptibilitas 3. Pengembangan visi, misi dan tujuan 4. Budaya organisasi berorientasi pada pekerjaan 5. Budaya organisasi berorientasi pada orang</p>	<p>1. Dalam perusahaan, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim, bukan hanya diselesaikan berdasarkan penugasan oleh pimpinan. 2. Perusahaan mudah dan cepat beradaptasi dengan cara yang baru. 3. Karyawan memahami semua yang menjadi tanggung jawabnya agar kinerjanya berhasil untuk</p>	<p>Menggunakan skala likert</p>

⁸³ Mansur.

			<p>masa yang akan datang.</p> <p>4. Pimpinan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada karyawan baru.</p> <p>5. Perusahaan peduli terhadap masalah-masalah pribadi auditor.</p>	
<p>Kinerja Auditor (Y) (Sumber: Trisnaningsih (2007))⁸⁴</p>	<p>Kinerja auditor yaitu hasil kerja atau pencapaian kerja yang diperoleh auditor ketika menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.</p>	<p>1. Kemampuan</p> <p>2. Kinerja individu</p> <p>3. Kepuasan kerja</p> <p>4. Komitmen profesional</p> <p>5. Standar profesional</p>	<p>1. Semakin tinggi tingkat pendidikan auditor, maka semakin profesional kinerjanya.</p> <p>2. Faktor usia sangat mempengaruhi kinerja auditor dalam melaksanakan pekerjaannya.</p> <p>3. Pengalaman kerja auditor yang cukup lama dalam bidangnya, maka semakin baik dan profesional kinerjanya.</p> <p>4. Setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan</p>	<p>Menggunakan skala likert</p>

⁸⁴ Trisnaningsih.

			kepada auditor, pasti dilaksanakan dengan baik. 5. Auditor menjadikan etika profesi sebagai pedoman dalam bekerja.	
--	--	--	---	--

3.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kuantitatif yaitu menguji dan dengan bantuan program *Statistic Product and Service Solution* (SPSS) 21 guna untuk mengolah data yang telah disiapkan kemudian digambarkan sesuai dengan keadaan yang terjadi.

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1 Deskripsi Data

Struktur penelitian ini memakai metode deskriptif kuantitatif dengan mengangkat pendekatan analisis regresi berganda guna menganalisis variabel independen (X) berupa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi apakah mempengaruhi kinerja auditor sebagai variabel dependen (Y).

3.6.2 Uji Kualitas Data

3.6.2.1 Uji Validitas

Azwar (2003) menyatakan bahwa validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan suatu alat pengukur dalam melakukan fungsi ukurnya.⁸⁵ Suryabrata mengatakan bahwa validitas pada dasarnya mengarah pada fungsi pengukuran suatu alat ukur, yang dipertanyakan adalah apakah alat ukur tersebut benar-benar mengukur apa yang akan diukur. Artinya sejauh mana alat ukur mampu mengungkapkan dengan tepat ciri atau keadaan yang sesungguhnya dari obyek ukur, akan tergantung dari tingkat validitas yang bersangkutan. Sedangkan menurut Sudjana menyatakan bahwa validitas

⁸⁵ Saifuddin Azwar, *Sikap Manusia Terori Dan Pengukurannya* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2003) <<https://wepdf.com/azwar-s-2005-tes-prestasi-fungsi-san-pdf-dl9588162>>.

berkenaan dengan ketepatan alat penilaian terhadap konsep yang dinilai sehingga benar-benar menilai apa yang seharusnya dinilai.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa uji validitas berfungsi untuk memeriksa apakah semua pernyataan yang ada pada kuesioner penelitian dapat dinyatakan valid atau tidak. Teknik yang dipakai dalam penelitian ini yaitu teknik *pearson correlation*, yang mana teknik ini bisa diketahui berdasarkan angka yang ada di kolom *Corrected item-Total Correlation* atau r_{hitung} pada semua pernyataan kuesioner.⁸⁶ Sebelum membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai tabel, maka terlebih dahulu harus menghitung nilai r_{hitung} . Pernyataan kuesioner dinyatakan valid jika memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} , begitupun sebaliknya jika nilai r_{hitung} lebih kecil dari nilai r_{tabel} maka pernyataan tidak valid.

3.6.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berasal dari kata *reliability* yang berarti sejauh mana hasil dari pengukuran yang dapat dipercaya, jika dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama dan terdapat hasil pengukuran yang relatif sama, maka selama dilakukan pengukuran dalam diri subyek memang belum berubah. Menurut Azwar (2003) reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrument pengukuran yang baik. Sedangkan menurut Arifin (1991) dalam penelitian Matondang (2009) suatu alat ukur bisa dikatakan reliabel apabila selalu memberikan hasil yang sama bila diujikan pada kelompok yang sama pada kesempatan yang berbeda. Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai dan menguji tingkat kestabilan alat uji yang diaplikasikan peneliti untuk mendapatkan kesamaan terhadap hasil uji.⁸⁷

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

3.6.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk melihat data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau mendekati normal, karena data yang berdistribusi normal merupakan syarat yang harus dipenuhi untuk uji statistik. Beberapa instrumen uji normalitas yang dapat digunakan antara lain, uji histogram, uji normal Probability Plot (P-Plot), uji Chi Square, uji Kolmogorov Smirnov, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan Uji one Sample Kolmogorov

⁸⁶ Zulkifli Matondang, 'Validitas Dan Reliabilitas Suatu Instrumen Penelitian', *Jurnal Tabularasa PPS Unimed*, 6.1 (2009), pp. 89–90.

⁸⁷ Matondang, p. 93.

Smirnov dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Kemudian data bisa dinyatakan normal apabila signifikansi lebih besar dari 0,05 atau 5%.⁸⁸

3.6.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2011) menyatakan bahwa uji heteroskedastisitas berfungsi untuk mengukur apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan bentuk dari residual dari suatu penelitian ke penelitian lain.⁸⁹ Dalam model regresi syarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Pada penelitian ini memakai uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *gletser* yaitu menghubungkan nilai residual dengan masing-masing variabel. Dari uji *gletser* pada perhitungan SPSS terdapat nilai probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% maka dapat diketahui bahwa tidak adanya heteroskedastisitas.⁹⁰

3.6.3.3 Uji Multikolinearitas

Ghozali (2011) menyatakan bahwa uji multikolinearitas berfungsi untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah regresi yang tidak mengandung multikolinearitas. Tujuan dilakukannya pendeteksian multikolinearitas yaitu dapat melihat nilai *tolerance* dan *varian inflation factor (VIF)* sebagai tolak ukur. Apabila nilai *tolerance* $\leq 0,10$ dan nilai *VIF* ≥ 10 maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian tersebut terdapat multikolinearitas.⁹¹

3.6.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi adalah pembelajaran terkait hubungan antara variabel dependen (terikat) dan variabel independen (variabel bebas), bertujuan agar dapat melakukan prediksi terhadap rata-rata populasi atau nilai variabel independen yang diketahui. Bentuk persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Y = Kinerja Auditor

a = Konstanta

b = Koefisien Variabel Independen

⁸⁸Ghazali Imam, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*, 9th edn (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2001), p. 163.

⁸⁹ Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2011).

⁹⁰ Rizki Primadita Ayuwardani, 'Pengaruh Informasi Keuangan Dan Non Keuangan Terhadap Underpricing Harga Saham Pada Perusahaan Yang Melakukan Initial Public Offering (Studi Empiris Perusahaan Go Public Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2011-2015)', *Nominal*, VII.1 (2018), p. 148.

⁹¹ Ayuwardani, p. 148.

X_1 = Gaya Kepemimpinan

X_2 = Motivasi Kerja

X_3 = Budaya Organisasi

e = Error term, variabel pengganggu atau variabel lain yang dapat mempengaruhi variabel dalam penelitian (kesalahan residual)

3.6.5 Uji Hipotesis

Hipotesis yaitu pernyataan tentang ciri-ciri suatu populasi. Hipotesis dibuktikan dengan data sampel, yang mana setelah terkumpul kemudian diolah agar bisa diketahui apakah diterima atau tidaknya data sampel tersebut. Tujuan dari pengujian hipotesis yaitu untuk mengukur apakah variabel dependen dan variabel independen memiliki hubungan. Dalam probabilitas apabila hipotesis diterima maka nilai signifikansi $\leq 0,05$, dan apabila hipotesis ditolak maka nilai signifikansi $\geq 0,05$.⁹² Uji hipotesis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. kemudian ditentukan dengan melihat nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Dengan menggunakan nilai signifikansi $\alpha = 0,05$ dapat ditentukan :
 - a. Jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dan nilai Sig. pada tabel lebih kecil 0,05 ($sig < 0,05$), maka terdapat pengaruh yang signifikan pada suatu variabel secara individual terhadap variabel dependen (H_a diterima dan H_o ditolak).
 - b. Jika nilai t-hitung lebih kecil dibandingkan dengan nilai t_{tabel} ($t_{hitung} < t_{tabel}$) dan nilai Sig. pada tabel lebih besar 0,05 ($sig > 0,05$), artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara individual variabel independen terhadap variabel dependen (H_a ditolak dan H_o diterima).⁹³
2. Uji f digunakan untuk menguji apakah signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel yang terikat. Adapun cara mengetahuinya yaitu dengan melihat hasil F hitung yang dibandingkan dengan F tabel, dimana F tabel diperoleh dari tabel ANOVA. Berikut adalah ketentuan dalam pengambilan keputusan dengan nilai signifikansi $\alpha = 0,05$:
 - a. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai Sig. $> 0,05$, artinya semua variabel independen dalam penelitian ini secara sama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

⁹² Dika Mira and others, 'Pengaruh Konflik Audit Dan Independensi', *Skripsi*, 2008, pp. 45-46.

⁹³ Ghazali Imam.

- b.* Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai Sig. $< 0,05$ bahwa semua variabel independen dalam penelitian secara sama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.⁹⁴
3. Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui berapa tingkat ketepatan yang paling baik dalam penggunaan regresi dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi (R^2) nol variabel independen tidak berpengaruh sama sekali terhadap variabel dependen. Tetapi apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.⁹⁵

⁹⁴ Ghazali Imam.

⁹⁵ Roy Setiawan and Hendri, 'Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Samudra Bahari Utama', *AGORA*, 5.1 (2017), p. 3.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada KAP yang berada di wilayah Semarang dengan cara mengambil sampel pada auditor yang bekerja di KAP wilayah Semarang dengan mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada 10 Kantor Akuntan Publik. Pembagian dan pengumpulan kuesioner dilakukan dari tanggal 30 Juni sampai tanggal 15 Juli 2021. Satu KAP kota Semarang dapat menerima kuesioner yang diajukan oleh peneliti maksimal 6 kuesioner, tetapi ada juga KAP yang hanya menerima 4 kuesioner. Dari total 15 KAP yang peneliti datangi, sebanyak 10 KAP yang bersedia mengisi kuesioner yang diajukan oleh peneliti. Berikut daftar jumlah responden kuesioner pada setiap KAP:

Tabel 4.1
Daftar Responden Kuesioner

No	Nama KAP	Alamat	Jumlah Tanggapan
1.	Arnestesa	Kota Semarang	6
2.	Tarmizi Achmad	Kota Semarang	6
3.	I Soetikno	Kota Semarang	5
4.	Tri Bowo Yulianti	Kota Semarang	5
5.	Benny, Tony, Frans & Daniel	Kota Semarang	5
6.	Endang Dewiati	Kota Semarang	4
7.	Pho dan Rekan	Kota Semarang	5
8.	Siswanto	Kota Semarang	5
9.	Hananta Budianto	Kota Semarang	5
10.	Bayudi Yohanna Suzy Arie (BYSA)	Kota Semarang	4
Jumlah			50

Sumber: Data primer yang diolah 2021

Sedangkan untuk presentase tanggapan kuesioner ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Presentase Tanggapan Kuesioner

No	Nama KAP	Disebar	Tidak Kembali	Diterima
1.	Arnestesa	6	0	6
2.	Tarmizi Achmad	6	0	6
3.	I Soetikno	5	0	5
4.	Tri Bowo Yulianti	5	0	5
5.	Benny, Tony, Frans & Daniel	5	0	5
6.	Endang Dewiwati	5	1	4
7.	Pho dan Rekan	6	1	5
8.	Siswanto	5	0	5
9.	Hananta Budianto	5	0	5
10.	Bayudi Yohanna Suzy Arie (BYSA)	5	1	4
Jumlah		53	3	50
Persentase		100%	5,66%	94,34%

Sumber: Data primer yang diolah

4.2 Deskripsi Data

Pada deskripsi data ini peneliti menyediakan identitas responden berupa identitas auditor yang bekerja di Kantor Akuntan Publik wilayah Semarang dan bersedia mengisi kuesioner.

4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	24	48	48	48
Wanita	26	52	52	100
Total	50	100	100	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.3 bisa ditunjukkan bahwa *frequency* atau jumlah responden dan presentase responden berdasarkan jenis kelamin yang bekerja di KAP Semarang yaitu responden dengan jenis kelamin pria berjumlah 24 responden dengan presentase 48% dan untuk responden wanita berjumlah 26 responden atau 52%. Maka bisa ditarik kesimpulan bahwa kebanyakan auditor pada Kantor Akuntan Publik kota Semarang yaitu wanita dengan *frequency* 26 responden dan presentase 52%.

4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 25	24	48	48	48
26-30	23	46	46	94
31-35	1	2	2	96
36-40	2	4	4	100
Total	50	100	100	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan jika responden pada penelitian ini mempunyai usia yang berbeda-beda yaitu:

- a. Usia < 25 tahun sebanyak 24 responden dan mempunyai presentase 48%.
- b. Usia 26 tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 23 responden dan mempunyai presentase 46%.
- c. Usia 31 tahun sampai dengan 35 tahun terdapat 1 responden dan memiliki presentase 2%.

d. Usia 36 tahun sampai dengan 40 tahun terdapat 2 responden dan memiliki presentase 4%.

Dengan demikian, dapat disimpulkan jika kebanyakan auditor yang berada di Kantor Akuntan Publik berusia kurang dari 25 tahun yaitu berjumlah 24 responden dengan presentase 48%.

4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.5

Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	2	4	4	4
S1	46	92	92	96
S2	2	4	4	100
Total	50	100	100	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.5 hasil statistik deskriptif responden berdasarkan pendidikan terakhir bisa dilihat bahwa terdapat 2 responden dengan pendidikan terakhir D3 mempunyai presentase 4%, terdapat 46 responden dengan pendidikan terakhir S1 mempunyai presentase 92%, dan terdapat 2 responden dengan pendidikan terakhir S2 mempunyai presentase 4%. Maka bisa ditarik kesimpulan bahwa auditor pada Kantor Akuntan Publik kota Semarang kebanyakan memiliki pendidikan terakhir S1 yaitu berjumlah 46 responden dan mempunyai presentase 92%.

4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.6

Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <1 tahun	4	8	8	8
1-3 tahun	30	60	60	68
4-5 tahun	13	26	26	94
>5 tahun	3	6	6	100
Total	50	100	100	

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil statistik deskriptif responden berdasarkan lama bekerja pada tabel 4.6 dapat ditunjukkan bahwa *frequency* atau jumlah responden dan presentase lama bekerja di Kantor Akuntan Publik Semarang, dengan demikian bisa dijelaskan seperti berikut:

- a. Terdapat 4 responden memiliki presentase 8% dengan lama bekerja < 1 tahun.
- b. Terdapat 30 responden memiliki presentase 60% dengan lama bekerja 1 tahun sampai dengan 3 tahun.
- c. Terdapat 13 responden memiliki presentase 26% dengan lama bekerja 4 tahun sampai dengan 5 tahun.
- d. Terdapat 3 responden memiliki presentase 6% dengan lama bekerja > 5 tahun.

Dari penjelasan di atas peneliti bisa menarik kesimpulan bahwa kebanyakan lama bekerja auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang yaitu 1 tahun sampai dengan 3 tahun sebanyak 30 responden dan memiliki presentase 60%.

4.3 Hasil Penelitian

4.3.1 Uji Kualitas Data

4.3.1.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah suatu item dalam kuesioner valid atau tidak. Suatu item dinyatakan valid apabila pernyataan yang ada pada kuesioner bisa untuk menjelaskan atas apa yang seharusnya diuji. Teknik ini bisa diketahui dengan menjumlah angka pada kolom *Corrected Item – Total Correlation* atau r_{hitung} dari satu per satu jawaban responden. Selanjutnya nilai r_{hitung} dapat dibandingkan dengan nilai r_{tabel} . Jika semua pernyataan menunjukkan valid maka r_{hitung} lebih besar sama dengan nilai r_{tabel} .

Pengukuran validitas sebuah analisis menggunakan *df (degree of freedom)* dengan rumus “ $df = n-2$ ”. Peneliti menguji sampel sebanyak 50 responden maka $50-2 = 48$ dengan alpha (α) 5%, maka mendapatkan nilai r_{tabel} sebesar 0,279. Berikut bisa diketahui pada data di bawah ini:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Pada output spss, menunjukkan hasil uji validitas sebagai berikut:

Tabel 4.7
Uji Validitas Gaya Kepemimpinan (Variabel X₁)

Item	R hitung	R tabel	Keterangan
X1.1	0,716	0,279	Valid
X1.2	0,722	0,279	Valid
X1.3	0,733	0,279	Valid
X1.4	0,752	0,279	Valid
X1.5	0,647	0,279	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Persyaratan uji validitas jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka dapat dinyatakan valid.⁹⁶ Pada tabel 4.7 terdapat lima pernyataan dan semua pernyataan tersebut dinyatakan valid. Hal ini dapat ditunjukkan pada hasil $r_{hitung} > r_{tabel}$. Pernyataan ini juga didukung dengan nilai reliabilitas variabel gaya kepemimpinan sangat tinggi yaitu sebesar 0,754, maka diketahui $0,754 > 0,6$ dapat ditunjukkan pada tabel 4.11.

2. Variabel Motivasi Kerja (X₂)

Pada output SPSS, menunjukkan hasil uji validitas sebagai berikut:

Tabel 4.8
Uji Validitas Motivasi Kerja (Variabel X₂)

Item	R hitung	R tabel	Keterangan
X2.1	0,650	0,279	Valid
X2.2	0,852	0,279	Valid
X2.3	0,647	0,279	Valid
X2.4	0,734	0,279	Valid
X2.5	0,644	0,279	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel 4.8 hasil uji validitas motivasi kerja dinyatakan bahwa nilai r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} .⁹⁷ Terdapat 5 item pernyataan pada variabel X₂ dan semua pernyataan dinyatakan valid. Nilai reliabilitas yang tinggi juga dapat mendukung tingkat kevalidan variabel motivasi kerja yaitu sebesar 0,754. Maka diketahui $0,754 > 0,6$ dan dapat ditunjukkan pada tabel 4.12.

⁹⁶ Hutagalung, p. 61.

⁹⁷ Sulton, p. 67.

3. Variabel Budaya Organisasi (X_3)

Pada output SPSS, menunjukkan hasil uji validitas sebagai berikut:

Tabel 4.9
Uji Validitas Budaya Organisasi (Variabel X_3)

Item	R hitung	R tabel	Keterangan
X3.1	0,671	0,279	Valid
X3.2	0,613	0,279	Valid
X3.3	0,768	0,279	Valid
X3.4	0,622	0,279	Valid
X3.5	0,711	0,279	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel 4.9 hasil uji validitas budaya organisasi dinyatakan bahwa nilai r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} .⁹⁸ Terdapat 5 item pernyataan pada variabel X_3 tersebut dinyatakan valid. Nilai reliabilitas yang tinggi juga dapat mendukung tingkat kevalidan variabel budaya organisasi yaitu sebesar 0,638. Maka diketahui $0,638 > 0,6$ dan dapat ditunjukkan pada tabel 4.13.

4. Variabel Kinerja Auditor (Y)

Pada output SPSS, menunjukkan hasil uji validitas sebagai berikut::

Tabel 4.10
Uji Validitas Kinerja Auditor (Variabel Y)

Item	R hitung	R tabel	Keterangan
Y1	0,683	0,279	Valid
Y2	0,805	0,279	Valid
Y3	0,770	0,279	Valid
Y4	0,603	0,279	Valid
Y5	0,599	0,279	Valid

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.10 hasil uji validitas kinerja auditor dapat ditunjukkan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka 5 item pernyataan pada variabel kinerja auditor tersebut dinyatakan valid. Tingkat nilai reliabilitas yang tinggi juga dapat mendukung kevalidan terhadap variabel kinerja auditor yaitu sebesar 0,721.

⁹⁸ Hutagalung, p. 52.

Sesuai hasil uji validitas pada variabel gaya kepemimpinan (X_1), variabel motivasi kerja (X_2), variabel budaya organisasi (X_3), dan variabel kinerja auditor (Y) semua pernyataan pada setiap variabel tersebut dinyatakan valid, karena r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} .

4.3.1.2 Uji Reliabilitas

Setelah menyelesaikan uji validitas, selanjutnya peneliti melaksanakan uji reliabilitas menggunakan teknik *cronbach's alpha*. Uji reliabilitas digunakan untuk menguji hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih atas gejala yang sama, serta memakai alat yang sama. Suatu kuesioner bisa dikatakan reliabel apabila jawaban dari peneliti tersebut konsisten dari waktu ke waktu. Dikatakan reliabel apabila instrument yang digunakan memiliki *cronbach's alpha* $> 0,6$. Begitupun sebaliknya apabila *cronbach's alpha* $< 0,6$ maka pernyataan kuesioner dikatakan tidak reliabel.⁹⁹

Tabel 4.11

Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan (Variabel X_1)

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	5

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel 4.11 menyatakan bahwa 5 item pernyataan pada kolom *cronbach's alpha* mempunyai nilai 0,754 yang artinya $0,754 > 0,6$. Demikian bisa disimpulkan bahwa seluruh pernyataan sudah reliabel.

Tabel 4.12

Uji Reliabilitas Motivasi Kerja (Variabel X_2)

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	5

Sumber: Data primer yang diolah

Pada tabel 4.12 bisa dinyatakan bahwa semua pernyataan pada kolom *cronbach's alpha* yang berjumlah 5 item mempunyai nilai 0,754 yang artinya $0,754 > 0,6$. Demikian bisa disimpulkan bahwa seluruh pernyataan sudah reliabel.

⁹⁹ Hutagalung, p. 52.

Tabel 4.13
Uji Reliabilitas Budaya Organisasi (Variabel X₃)

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	5

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel 4.13 bisa dinyatakan bahwa semua pernyataan pada kolom *cronbach's alpha* yang berjumlah 5 item mempunyai nilai 0,721 yang artinya $0,721 > 0,6$. Demikian bisa disimpulkan bahwa seluruh pernyataan tersebut sudah reliabel.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), budaya organisasi (X_3) dan kinerja auditor (Y) di setiap item pernyataan sudah reliabel dengan nilai reliabel $> 0,6$.

4.3.2 Uji Asumsi Klasik

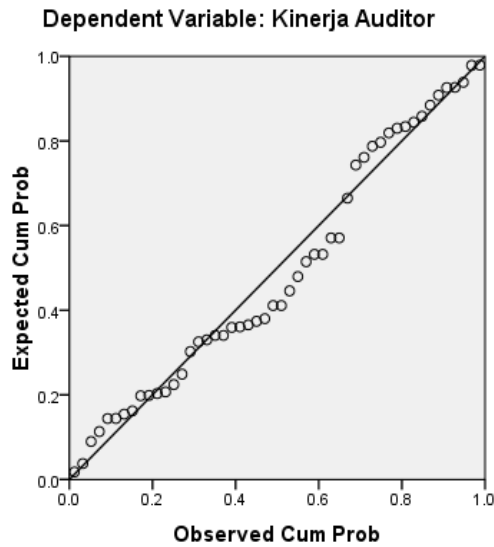
Penelitian ini memakai Uji Asumsi Klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

4.3.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengukur variabel independen meliputi variabel gaya kepemimpinan, variabel motivasi kerja, dan variabel budaya organisasi serta menguji variabel dependen yaitu variabel kinerja auditor dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak.

Pada gambar di bawah ini menyatakan hasil yang diperoleh dari uji normalitas dengan menggunakan *Normality Probability Plot*. Sesuai gambar di bawah terdapat penyebaran titik-titik di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Sehingga bisa diketahui bahwa data penelitian telah memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.1
Hasil Uji Normalitas

Apabila ingin menguji apakah data penelitian ini telah memenuhi normalitas atau belum, maka bisa memakai teknik *Sample Kolmogorov-Smirnov* guna membuktikannya.

Tabel 4.14
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

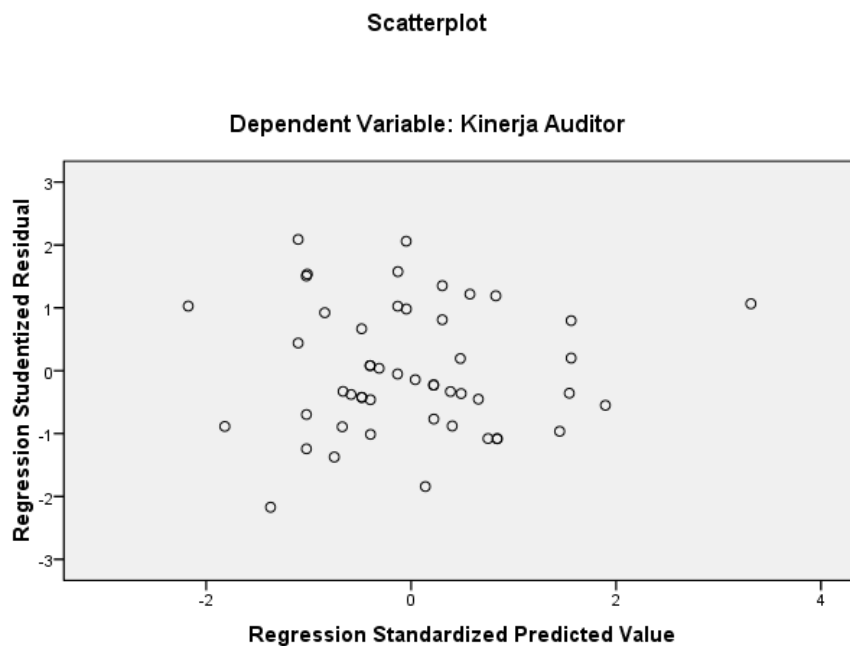
		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.82189986
Most Extreme Differences	Absolute	.112
	Positive	.112
	Negative	-.075
Kolmogorov-Smirnov Z		.791
Asymp. Sig. (2-tailed)		.559

Sumber: Data primer yang diolah

Pada tabel di atas bisa ditunjukkan bahwa nilai signifikansi pada kolom *Unstandardized Residual* dan *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,559. Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka dinyatakan normal.¹⁰⁰ Dengan demikian data pada penelitian ini dinyatakan normal karena nilai signifikansi $0,559 > 0,05$.

4.3.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas mempunyai tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance residual antar penelitian.



Gambar 4.2

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Gambar *Scatterplot* yaitu hasil dari uji heteroskedastisitas yang dipakai untuk mengukur variabel independen meliputi variabel gaya kepemimpinan, variabel motivasi kerja, dan variabel budaya organisasi serta variabel dependen yaitu kinerja auditor. Maka hasil dari pengujian tersebut menyatakan bahwa penyebaran titik-titik secara acak dan tidak membentuk suatu pola, baik di atas atau di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas dan penelitian ini memenuhi asumsi heteroskedastisitas. Dengan demikian model regresi dapat dipakai dalam memperkirakan peningkatan kinerja auditor berdasarkan pengaruh dari variabel independen meliputi gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi.

¹⁰⁰ Listiya Nuraini, 'Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Yogyakarta Dan Solo)', 2016, p. 87.

4.3.2.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya multikoliniearitas berdasarkan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*).

Tabel 4.15
Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
(Constant)		
Gaya Kepemimpinan	.747	1.338
Motivasi Kerja	.745	1.342
Budaya Organisasi	.891	1.122

a. Dependent Variable: Kinerja Auditor

Sumber: Data primer yang diolah

Uji multikolinearitas bisa dilihat dari nilai *tolerance* atau VIF. Apabila VIF kurang dari 10 dan *tolerance value* lebih dari 0.1 maka tidak terjadi multikolinearitas.¹⁰¹

Sesuai tabel 4.15 terdapat nilai VIF yang menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) mempunyai nilai VIF sebesar $1,338 < 10$ dan Nilai Tolerance sebesar $0,747 > 0,1$, Motivasi Kerja (X_2) mempunyai nilai VIF sebesar $1,342 < 10$ dan Nilai Tolerance sebesar $0,745 > 0,1$, Budaya Organisasi (X_3) mempunyai nilai VIF sebesar $1,122 < 10$ dan Nilai Tolerance sebesar $0,891 > 0,1$, maka tidak terjadi multikolinearitas dan sudah memenuhi asumsi multikolinearitas.

Setelah asumsi klasik terpenuhi maka langkah selanjutnya ialah menjelaskan hasil analisis regresi linier berganda. Analisis regresi digunakan untuk menghitung koefisien reegresi linier berganda.

¹⁰¹ Nuraini, p. 88.

4.3.3 Uji Hipotesis

4.3.3.1 Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 4.16
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.969	3.435		2.611	.012
Gaya Kepemimpinan	.248	.153	.247	1.623	.111
Motivasi Kerja	-.001	.142	-.001	-.010	.992
Budaya Organisasi	.326	.143	.317	2.277	.027

a. Dependent Variable: Kinerja Auditor

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis regresi linear berganda dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 8,969 + 0,248X_1 - 0,001X_2 + 0,326X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja auditor

α = Konstanta

b = Koefisien Regresi Variabel Independen

X₁ = Gaya Kepemimpinan

X₂ = Motivasi Kerja

X₃ = Budaya Organisasi

e = Standar Error

Hasil analisis dari model regresi linear berganda di atas yaitu sebagai berikut :

- α = Konstanta sebesar 8,969 berarti apabila variabel gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2) dan budaya organisasi (X_3) tidak dimasukkan dalam penelitian, maka nilai variabel kinerja auditor (Y) sebesar 8,969.
- β_1 = Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_1) memiliki koefisien positif yaitu sebesar 0,248. Artinya nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu persen variabel gaya kepemimpinan, dengan asumsi variabel lain tetap maka akan menaikkan kinerja auditor sebesar 0,248.¹⁰² Maka variabel independen yang lain dianggap konstan.
- β_2 = Koefisien regresi variabel motivasi kerja (X_2) mempunyai koefisien negatif yaitu sebesar 0,001. Artinya nilai koefisien regresi negatif menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu persen variabel motivasi kerja, dengan asumsi variabel lain tetap maka akan menaikkan kinerja auditor sebesar 0,001, dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan. Hal ini menunjukkan bahwa besar atau kecilnya tingkat motivasi kerja yang diberikan seperti dukungan moral dan hadiah dalam bekerja belum tentu bisa berpengaruh terhadap kinerja auditor.¹⁰³ Koefisien bersifat negatif artinya hubungan antara variabel motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor.
- B_3 = Koefisien regresi variabel budaya organisasi (X_3) memiliki koefisien positif yaitu sebesar 0,326. Artinya nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu persen variabel budaya organisasi, dengan asumsi variabel lain tetap maka akan menaikkan kinerja auditor sebesar 0,326.¹⁰⁴ Dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.

4.3.3.2 Uji t (Uji Parsial)

Uji t atau uji parsial yaitu pengolahan data pada program SPSS yang bisa diketahui pada tabel *Coefficients*, dalam hal ini menjadi dasar pengambilan keputusan apakah hipotesis independen diterima atau ditolak. Yang menjadi dasar pengambilan keputusan yaitu:

¹⁰² Wahidi, Hardi, and Safitri, p. 233.

¹⁰³ L, p. 13.

¹⁰⁴ Wahidi, Hardi, and Safitri, p. 225.

1. Apabila nilai *sig.* lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 (*sig* < 0,05), dan nilai $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$ maka H_a diterima dan H_o ditolak yang berarti berpengaruh secara signifikan.¹⁰⁵
2. Apabila nilai *sig.* lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 (*sig* > 0,05), dan nilai $t_{hitung} < \text{nilai } t_{tabel}$ maka H_a ditolak dan H_o diterima yang berarti tidak berpengaruh secara signifikan.¹⁰⁶

Berikut rumus t tabel adalah :

$$t \text{ tabel} = t (a/2 : n-k-1)$$

$$\begin{aligned} a &= 5\% \\ &= t (0,05/2 : 50-3-1) \\ &= 0,025 : 46 \\ &= 2,013 \end{aligned}$$

Dasar keputusan :

- a. Pengujian hipotesis untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1) akan dinyatakan sebagai berikut :

H_{a1} = gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja auditor.

H_{o1} = gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh pada kinerja auditor.

sesuai hasil analisis pada tabel 4.16 bisa dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan (X_1) menunjukkan bahwa nilai signifikansi 0,111, hal ini berarti nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($0,111 > 0,05$). Dan nilai t_{hitung} lebih kecil dari nilai t_{tabel} yaitu $1,623 < 2,013$. Sehingga H_{a1} ditolak dan H_{o1} diterima. Dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja auditor (Y).

- b. Pengujian hipotesis untuk variabel motivasi kerja (X_2) akan dinyatakan sebagai berikut :

H_{a2} : motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja auditor.

H_{o2} : motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh pada kinerja auditor.

Sesuai hasil analisis pada tabel 4.16 menyatakan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,992. Sehingga dapat diketahui nilai *sig.* lebih besar dari 0,05 atau ($0,992 > 0,05$), dan nilai t_{hitung} lebih kecil dari nilai t_{tabel} yakni $0,010 < 2,013$. Sehingga H_{a2} ditolak dan H_{o2} diterima. Dapat

¹⁰⁵ Sulton, p. 76.

¹⁰⁶ Hutagalung, p. 57.

disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja (X_2) tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja auditor (Y).

c. Pengujian hipotesis untuk variabel budaya organisasi (X_3) akan dinyatakan sebagai berikut :

H_{a2} : budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja auditor.

H_{o2} : budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh pada kinerja auditor.

Sesuai hasil analisis pada tabel 4.16 menyatakan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,027. Sehingga dapat diketahui nilai *sig.* < 0,05 atau (0,027 < 0,05), dan nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} yaitu $2.277 > 2,013$. Sehingga H_{a3} diterima dan H_{o3} ditolak. Dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja auditor (Y).

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis uji t ialah variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor, tetapi variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja auditor.

4.3.3.3 Uji F (Uji Simultan)

Tabel 4.17
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.933	3	13.978	3.953	.014 ^a
	Residual	162.647	46	3.536		
	Total	204.580	49			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Auditor

Sumber: Data primer yang diolah

Dasar untuk menentukan keputusan uji F (simultan) terhadap variabel x dan y ialah:

1. Apabila nilai *sig.* lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas 0,05 (*sig.* < 0,05), dan nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} maka H_a diterima dan H_o ditolak berarti mempunyai pengaruh secara signifikan.

2. Apabila nilai *sig.* lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 ($sig > 0,05$), dan nilai F_{hitung} lebih kecil dari nilai F_{tabel} maka H_a ditolak dan H_o diterima berarti tidak mempunyai pengaruh signifikan.¹⁰⁷

Untuk menghitung nilai F tabel yaitu:

Cara menentukan F tabel adalah dengan rumus (jumlah variabel - 1) : (jumlah responden - jumlah variabel) = (4-1) : (50-4) = (3 : 46) selanjutnya dapat melihat pada tabel Titik Presentase Distribusi F dinilai df 46 pada kolom ke tiga sehingga diketahui nilai 2,81. Hipotesis uji simultan dapat dinyatakan sebagai berikut:

H_{a4} = gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja auditor.

H_{o4} = gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja auditor.

Dari tabel tersebut memperlihatkan bahwa nilai signifikansi untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3) berpengaruh terhadap kinerja auditor (Y) sebesar $0,014 < 0,05$ dan nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} yakni sebesar $3,953 > 2,81$. Hasil tersebut menyatakan bahwa H_{a4} diterima dan H_{o4} ditolak. Dengan demikian gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3) secara signifikan mempengaruhi kinerja auditor (Y).

4.3.3.4 Uji R^2 (Koefisien Determinan)

Tabel 4.18

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453 ^a	.205	.153	1.880

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Auditor

Sumber : Data primer yang diolah

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi dalam menjalankan variabel dependen yaitu kinerja auditor. Adapun dari hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai R sebesar 0,453 atau 45,3%. Sedangkan nilai

¹⁰⁷ Hutagalung, p. 56.

adjusted R^2 sebesar 0,153. Hal ini menunjukkan bahwa variasi variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi hanya dapat menjelaskan 15,3% variasi variabel kinerja auditor. kemudian sisanya 84,7% dijabarkan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

pada tabel 4.18 menyatakan bahwa nilai R Square sebesar 0,205 yang berarti variabel gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3) berpengaruh terhadap variabel kinerja Auditor (Y) sebesar 20,5%. R^2 (koefisien determinasi) digunakan dalam penelitian ini karena hanya mengangkat tiga variabel jadi tidak memakai Adjusted R^2 .¹⁰⁸

Hasil dari tabel *Model Summary*^b di atas yaitu R^2 0,205 atau dikatakan 20,5%. Angka tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3) secara serentak dapat menjelaskan 20,5% variabel kinerja auditor. kemudian sisanya sebesar 79,5% (100%-20,5%) dipengaruhi oleh variabel lainnya. Hal ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja auditor.

4.4 Pembahasan

Penelitian ini membahas tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang.

4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor

Hasil analisis diketahui nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,248 artinya jika gaya kepemimpinan semakin tinggi, maka auditor lebih mengangkat perilaku auditor yang masih mempertahankan gaya kepemimpinan dengan baik, sehingga kinerja auditor juga akan naik sebesar 24,8%. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan pada diri auditor, maka kinerja auditor akan lebih baik. Menurut pengujian hipotesis uji t pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,111 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ dan nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} yaitu sebesar $1,623 < 2,013$.

Dengan demikian hasil tersebut menyatakan bahwa hipotesis H_{a1} ditolak yang berarti gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja auditor. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja auditor. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Fristy Beryna Hutagalung (2019) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja,

¹⁰⁸ Mira and others, p. 64.

Budaya Organisasi, dan Independensi Auditor terhadap Kinerja Auditor pada KAP di Medan” yang menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja auditor. Tetapi hasil dari penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Eko Partono (2018) dan Dariana dkk (2020) yang diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja auditor. Hasil ini bisa diketahui distribusi jawaban responden pada pernyataan gaya kepemimpinan nomor 1 dengan jawaban tidak setuju. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi tidak hanya diputuskan oleh seorang pemimpin, akan tetapi ditentukan oleh kesepakatan bersama antara pemimpin dengan bawahannya. Pemimpin tidak bisa berbuat banyak tanpa adanya partisipasi dari bawahannya, jadi masih ada auditor yang beragumen bahwa seorang pemimpin yang menjalankan gaya kepemimpinan maupun tidak, hal tersebut tidak ada pengaruhnya pada kinerja auditor yang dihasilkannya. Menurut Siagian (2002) tidak semua gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kerjanya memiliki pengaruh yang sama terhadap tujuan perusahaan. Oleh karena itu bisa disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang mengaplikasikan gaya kepemimpinan dengan tidak tepat, maka akan menurunkan kinerja auditor.¹⁰⁹

4.4.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Auditor

Hasil analisis diketahui nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja bersifat negatif sebesar 0,001, berarti apabila motivasi kerja pada diri auditor semakin baik, maka auditor akan memperbaiki sikap motivasi kerja, sehingga kinerja auditor akan meningkat sebesar 0,1%. Dengan demikian, semakin besar motivasi kerja pada diri auditor maka kinerja auditor yang dihasilkan akan lebih baik. Menurut pengujian statistik hipotesis uji t terhadap variabel motivasi kerja dapat dilihat pada tabel 4.16 yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,992 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ dan nilai t_{hitung} lebih kecil dari nilai t_{tabel} yaitu $0,010 < 2,012$.

Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis H_{a2} ditolak, maka motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Sulton (2010) yang berjudul ”Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Auditor pada KAP di DKI Jakarta” yang memperoleh hasil bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja auditor. Tetapi hasil dari penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Al Azhar L (2013)

¹⁰⁹ Meutia, p. 121.

dan Hendra Sastrawinata (2011) yang diperoleh hasil bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor. Hasil ini bisa diketahui distribusi jawaban responden pada pernyataan motivasi kerja nomor 2 dengan jawaban tidak setuju. Sehingga bisa dikatakan ketika melaksanakan pemeriksaan meskipun seorang auditor sudah berusaha untuk bersifat memotivasi tetapi masih ada auditor yang masih terikat dengan usaha pihak-pihak tertentu guna mempengaruhi ketentuan yang akan diambilnya, sehingga masih terdapat auditor yang beranggapan bahwa memotivasi atau tidaknya seorang auditor tidak akan mempengaruhi hasil kinerja auditor.

4.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor

Hasil analisis diketahui nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi (X_3) sebesar 0,326. Berarti apabila tingkat budaya organisasi pada diri auditor semakin tinggi, maka auditor akan menaikkan sikap budaya organisasi, sehingga kinerja auditor akan naik sebesar 32,6%. Dengan demikian, meningkatnya budaya organisasi pada auditor akan menghasilkan kinerja auditor yang lebih baik. Menurut pengujian statistik hipotesis uji t pada variabel budaya organisasi menyatakan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,027 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} yaitu $2,277 > 2,012$.

Dengan demikian hasil tersebut menyatakan bahwa hipotesis H_{a3} diterima, maka budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Sri Trisnaningsih (2007) dengan judul "Independensi Auditor, Komitmen Organisasi sebagai mediasi pengaruh pemahaman *Good Governance*, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor" yang memperoleh hasil bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja auditor. Tetapi hasil dari penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Tuti Meutia (2013) dan Utra Wahidi dkk (2020) dan memperoleh hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor. Hasil ini bisa dikatakan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang diterapkan pada Kantor Akuntan Publik, maka semakin tinggi pula kinerja auditor yang dihasilkan. Secara teori disebutkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu komponen penting dalam meningkatkan kinerja auditor. Budaya organisasi pada diri auditor akan memberikan pengaruh kepada rekan kerjanya atas setiap tugas yang telah diberikan agar bisa diselesaikan dengan baik dan akan memberikan keuntungan pada diri auditor.¹¹⁰

¹¹⁰ Partono, p. 30.

4.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara Simultan terhadap Kinerja Auditor

Hasil analisis diketahui nilai koefisien determinasi nilai R Square sebesar 0,205. Berarti apabila tingkat gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi pada diri auditor semakin tinggi, maka secara simultan dapat menjelaskan 20,5% variabel kinerja auditor. Dengan demikian, meningkatnya gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan pada diri auditor akan menghasilkan kinerja auditor yang lebih baik. Menurut pengujian statistik hipotesis uji F pada variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi menyatakan bahwa nilai signifikansi uji F sebesar $0,014 < 0,05$ dan nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} yaitu $3,953 > 2,81$.

Dengan demikian hasil tersebut menyatakan bahwa hipotesis H_{a4} diterima, maka gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Imelda Andayani, dkk (2019) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai" yang memperoleh hasil bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Eko Partono (2018) yang berjudul "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BNI Syariah KC Surakarta", yang memperoleh hasil bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan tentang ”Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang”, memperoleh hasil sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif atau tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor. Hasil ini bisa diketahui pada nilai signifikansi uji t yaitu $0,111 > 0,05$ serta nilai t_{hitung} lebih kecil dari nilai t_{tabel} yakni $1,623 < 2,013$ dan dapat mempengaruhi kinerja auditor senilai 24,8%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan pada diri auditor maka akan memperoleh hasil kinerja yang baik pula.
2. Motivasi kerja berpengaruh negatif atau tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor. Hasil ini bisa diketahui pada nilai signifikansi uji t yaitu $0,992 > 0,05$ serta nilai t_{hitung} lebih kecil dari nilai t_{tabel} yakni $-0,010 < 2,013$ dan dapat mempengaruhi kinerja auditor senilai 0,1%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pada diri auditor maka akan menurunkan hasil kinerja.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. Hasil ini bisa diketahui pada nilai signifikansi uji t $0,027 < 0,05$ dan nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} yaitu $2,277 > 2,013$ dan dapat mempengaruhi kinerja auditor senilai 32,6%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi pada diri auditor maka akan memperoleh hasil kinerja yang baik pula.
4. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja auditor. Hasil ini bisa diketahui pada nilai signifikansi uji F $0,014 < 0,05$ dan nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} yaitu $3,953 > 2,81$ dan dapat mempengaruhi kinerja auditor senilai 20,5%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan motivasi kerja dan budaya organisasi pada diri auditor maka akan memperoleh hasil kinerja yang baik pula.

5.2 Keterbatasan

Pada penelitian ini masih terdapat keterbatasan. Berikut beberapa keterbatasan yang ada pada penelitian ini:

1. Penelitian ini mempunyai keterbatasan pada pengambilan objek meliputi para auditor yang bekerja di kantor akuntan publik, dan hanya memilih sampel di wilayah Semarang. Sehingga

bisa menimbulkan hasil penelitian dan kesimpulan yang berbeda, jika melakukan pengambilan sampel di wilayah lainnya.

2. Penggunaan variabel independen pada penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi. Pada dasarnya ada banyak variabel yang dapat berpengaruh terhadap kinerja auditor, tetapi variabel-variabel tersebut juga sering digunakan oleh peneliti lain dan memperoleh hasil yang berbeda-beda.
3. Pada penelitian ini variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor, yang berpengaruh hanya variabel budaya organisasi. Dan pada penelitian ini menggunakan teori hirarki kebutuhan dari Maslow yang berkaitan dengan kebutuhan manusia. Pada teori ini kebutuhan dasar yang ada di dalamnya tidak akan terpenuhi apabila kebutuhan dasar sebelumnya belum terpenuhi. Oleh karena itu hanya sedikit orang yang mampu untuk mencapai puncak dari tingkatan kebutuhan menurut Abraham Maslow.
4. Penelitian dilakukan saat PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) yang diberlakukan di seluruh Jawa dan Bali, hal ini menjadi sebuah hambatan bagi peneliti untuk melakukan penelitian di Kantor Akuntan Publik karena auditor melakukan pekerjaannya dirumah atau disebut juga dengan WFH (*Work From Home*).

5.3 Saran

Peneliti memahami akan adanya kekurangan dan kelemahan pada penelitian ini, sehingga peneliti membutuhkan kritik dan saran dari orang lain agar bisa memperbaiki dan dijadikan pelajaran untuk penelitian selanjutnya. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dijabarkan, maka peneliti dapat memberi arahan serta masukan kepada peneliti selanjutnya yaitu:

1. Penelitian ini mempunyai keterbatasan pada pengambil sampel penelitian yaitu di Kota Semarang, dan hanya mendapatkan sedikit auditor di KAP Semarang yang bersedia mengisi kuesioner. Maka dari itu peneliti berharap agar peneliti berikutnya bisa mengembangkan ruang lingkup dalam pengambilan sampel, mungkin bisa dikembangkan pada KAP di seluruh Indonesia.
2. Peneliti menyarankan agar peneliti berikutnya dapat menambah variabel independen, misalnya variabel independensi, akuntabilitas, etika auditor, dan variabel lainnya.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode penelitian yang berbeda dengan penelitian ini, seperti dengan metode wawancara langsung dengan responden untuk memperoleh data yang nyata dan berkualitas.
4. Peneliti selanjutnya diharapkan menggunakan teori yang dapat menjadikan variabel independen berpengaruh terhadap kinerja auditor.

5. Penelitian ini dilaksanakan dengan cara datang langsung ke beberapa KAP di kota Semarang. Dari 15 KAP yang peneliti datangi hanya 10 KAP yang bisa menerima lembar kuesioner yang dibagikan oleh peneliti, karena pada saat menjalankan penelitian di Indonesia terkena wabah virus covid 19 yang berdampak pada masyarakat, sehingga pemerintah membudayakan 3M yaitu menjaga jarak, memakai masker dan mencuci tangan dengan sabun dan air mengalir. Bahkan pemerintah membatasi kinerja para masyarakat untuk menjalankan pekerjaannya di rumah saja atau bisa disebut daring (*online*) yang dinamakan PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat). Oleh karena itu sebagian KAP di Semarang ditutup dan hanya menerima penelitian melalui *google form*. Adanya PPKM para auditor jarang masuk kantor karena kerjanya di rumah, sehingga pengambilan kuesioner mundur atau telat tidak sesuai jadwal pengambilan. Dengan demikian peneliti berharap agar penelitian atau penyebaran kuesioner tidak dilaksanakan pada saat meningkatnya wabah virus corona yang tidak memungkinkan untuk auditor menerima kuesioner bahkan ketika auditor sibuk. Sehingga pilihlah penelitian disaat auditor ada waktu luang untuk bersedia mengisi kuesioner, dan pada akhirnya peneliti mampu mendapatkan sampel yang banyak dengan waktu yang cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Agriyanto, Ratno, 'Analisis Kesiapan Akuntan Publik Mengaudit Lembaga Ekonomi Syari'ah', *INFOKAM*, 2, 2006
- Andayani, Imelda, and Satria Tirtayasa, 'Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai', *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2.1 (2019)
- Andini, Alfath, 'Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Etika Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan BMT Tumang Tahun 2014', 2014
- Angela, Bela, and Gideon Setyo Budiwitjaksono, 'Analisis Pengaruh Profesionalisme, Independensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor', 1.1 (2021)
- Arifah, Nurul, 'Pengaruh Independensi Auditor, Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor', 2012
- Assyifa, Nur, Susi Sulandari, and Dewi Rostyaningsih, 'Analisis Kinerja Pegawai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Mineral (Studi Kasus Di Direktorat Jenderal Minyak Dan Gas Bumi)', *Administrasi Publik*
- Ayuwardani, Rizki Primadita, 'Pengaruh Informasi Keuangan Dan Non Keuangan Terhadap Underpricing Harga Saham Pada Perusahaan Yang Melakukan Initial Public Offering (Studi Empiris Perusahaan Go Public Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2011-2015)', *Nominal*, VII.1 (2018)
- Azwar, Saifuddin, *Sikap Manusia Terori Dan Pengukurannya* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2003)
<<https://wepdf.com/azwar-s-2005-tes-prestasi-fungsi-san-pdf-dl9588162>>
- Bandur, Agustinus, and Dyah Budiastuti, *Validitas Dan Reliabilitas Penelitian* (Jakarta: MItra Wacana Media, 2018)
- Baqi, Muhammad Fu'ad Abdul, *Shahih Bukhari Muslim (Al-Lu'lu' Wal Marjan)*, ed. by Abu Firly Bassam Taqiy (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2017)
- Cahyani, Nurul, Jeni Kamase, and Aminuddin Aminuddin, 'Pengaruh Motivasi Kerja , Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan', 4.1 (2021)
- Dariana, and Ria Refina, 'Pengaruh Profesionalisme , Komitmen Organisasi , Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di Pekanbaru', *IAKP*, 1.2 (2020)
- Daulay, Rizki Utari, 'Pengaruh Integritas Auditor, Independensi Auditor Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aduitor (Studi Kasus Pada Kantor Akuntan Publik Di Kota Medan)', 2020
- Ghazali Imam, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*, 9th edn (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2001)
- Ghozali, Imam, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Progam SPSS* (Semarang: Badan Penerbit

Universitas Diponegoro, 2011)

- Harahap, Sunarji, 'Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Bank Syariah Mandiri , Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan', *Human Falah*, 3.2 (2016)
- Hartono, Setyo Budi, 'Sistem Informasi Audit Penyerapan Anggaran Berbasis WEB', *Journal of Economic, Business and Accounting*, 5.1 (2021)
- Hermawan, Hary, *Metode Kuantitatif* (Yogyakarta: Open Science Framework, 2018) <<https://doi.org/10.17605/OSF.10/YBSW9>>
- Hutagalung, Fristy Beryna, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi Kerja , Budaya Organisasi , Dan Independensi Auditor Terhadap Kinerja Auditor (Tahun 2018) Pada KAP Di Medan', 2019 'Kantor Akuntan Publik' <https://id.wikipedia.org/wiki/Kantor_akuntan_publik>
- L, Al Azhar, 'Pengaruh Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran, Kesan Ketidakpastian Lingkungan, Locus of Control Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Di Pekanbaru, Padang Dan Batam)', *Jurnal Ekonomi*, 21 (2013)
- Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Andi, 2002) <<https://id1lib.org/ireder/5480183> >
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2000) <https://www.academia.edu/11935579/ebook_sumber_daya_manusia_mangkunegara>
- Mansur, A. Tolkah, 'Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai DITJEN Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)', 2009
- Masambe, Fimce, Agus S. Soegoto, and Jacky Sumarauw, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Inovasi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Daihatsu Kharisma Manado', *EMBA*, 3.3 (2015)
- Maslow, Abraham H., *Motivation and Personality*, 1970 <<https://id1lib.org/ireader/1014266>>
- Matondang, Zulkifli, 'Validitas Dan Reliabilitas Suatu Instrumen Penelitian', *Jurnal Tabularasa PPS Unimed*, 6.1 (2009)
- Meutia, Tuti, 'Pengaruh Budaya Organisasi , Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . PLN (Persero) Wilayah I Aceh', *Penelitian Ekonomi Akuntansi*, 1.2 (2017)
- Mira, Dika, Uncha Sari, Jurusan Akuntansi, Konsentrasi Auditing, Fakultas Ekonomi, D A N Ilmu, and others, 'Pengaruh Konflik Audit Dan Independensi', *Skripsi*, 2008
- Mustofiah, Siti, 'Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rabbani Semarang', 2015
- Nuraini, Listiya, 'Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap

- Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Yogyakarta Dan Solo)', 2016
- Partono, Eko, 'Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BNI Syariah KC Surakarta', 2018
- Prabayanthi, Putu Ayu, and Ni Luh Sari Widhiyani, 'Pengaruh Profesionalisme, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Auditor', *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 22.2 (2018)
- 'Qur'an Kemenag' <<https://quran.kemenag.go.id/sura/62>> [accessed 19 April 2020]
- <<https://quran.kemenag.go.id/sura/2>> [accessed 22 April 2021]
- <<https://quran.kemenag.go.id/sura/39>> [accessed 23 April 2021]
- <<https://quran.kemenag.go.id/sura/17>> [accessed 19 April 2020]
- Robbins, Stephen. P., *Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003)
<<https://wepdf.com/stephen-p-robbins-perilaku-organisasi-pdf-dl2231609>>
- , *Perilaku Organisasi* (Klaten: PT. Intan Sejati, 2006)
- Robbins, Stephen. P., and M. Coulter, *Management*, 11th edn (New Jersey: Prentice Hall, 2012)
<<https://id1lib.org/ireder/5206639>>
- Sanjiwani, Desak Made Putri, and I Gede Suparta Wisadha, 'Pengaruh Locus of Control, Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Auditor Kantor Akuntan Publik', *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 14.2 (2016)
- Sasingkelo, Reni, Christoffel Kojo, and Farlane S. Rumokoy, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horiguchi Sinar Insani', *EMBA*, 4.4 (2016)
- Schein, E.H, *Organizational Culture and Leadership*, 5th edn (New Jersey: Simultaneously, 2017)
- Setiawan, Roy, and Hendri, 'Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Samudra Bahari Utama', *AGORA*, 5.1 (2017)
- Shofiana, Tika Ulya, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Locus of Control Terhadap Kinerja Auditor Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating', 2013
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004)
- Sulistyaningsih, Ambar Sari Dewi, and Yani Tri Wijayanti, 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta', *Sosiologi Reflektif*, 6.2 (2012)
- Sulton, 'Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di DKI Jakarta', 2010
- Trisnaningsih, Sri, 'Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor', 2007 <www.multiparadigma.lecture.ub.ac.id>
- Wahidi, Utra, Hardi Hardi, and Dewi Safitri, 'Pengaruh Independen, Gaya Kepemimpinan Dan

Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi',
Kajian Akuntansi Dan Bisnis Terkini, 1.2 (2020)

Warno, 'Pengaruh Time Budget Pressure Terhadap Perilaku Disfungsional Dan Kualitas Audit Pada Auditor BPK Jawa Tengah Tahun 2008', 2.1 (2010)

Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Wibowo, 2007)

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus III Ngaliyan telp/Fax (024)7608454 Semarang 50185
website : febi. Walisongo.ac.id – Email febi @ walisongo.ac.id

Nomor : 2077/Un.10.5/D1/ /PG.00.00 /06/2021

28 Juni 2021

Lamp. : -

Hal : Permohonan Ijin Riset / Penelitian

Kedada Yth :

Kepala Kantor Akuntan Publik Semarang
Di Tempat.

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami sampaikan bahwa dalam rangka penyusunan Skripsi unuk mencapai gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, dengan ini kami memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk memberikan izin riset kepada :

Nama	:	SITI ROHMAWATI
Nim	:	1705046108
Semester	:	VIII
Jurusan / Prodi	:	S.1 Akuntansi Syariah
Alamat	:	Jl. Tanjungsari barat IV, RT. 07 RW. 05, Tambakaji, Ngaliyan, Semarang
Tujuan Penelitian	:	Mencari data untuk penyusunan Skripsi
Judul Skripsi	:	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA AUDITOR DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI SEMARANG
Waktu Penelitian	:	30 Juni 2021
Lokasi Penelitian	:	Kantor Akuntan Publik Semarang

Demikian surat permohonan riset, dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

A.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik
Institusi/ Lembaga,

M. F. FATONI

Tembusan :
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI

PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI SEMARANG

(Studi pada Auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang)

Saya mohon dengan sangat kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pertanyaan dalam kuesioner ini. Dengan itu, saya ucapkan terimakasih kepada Bapak/ Ibu yang telah bersedia mengisi kuesioner saya.

Dalam melakukan pengisian kuesioner berilah tanda silang (x) pada kolom jawaban yang sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya. Dalam penilaian kuesioner terdapat 5 pilihan yaitu sebagai berikut:

Skor 1 : STS (Sangat Tidak Setuju)

Skor 2 : TS (Tidak Setuju)

Skor 3 : N (Netral)

Skor 4 : S (Setuju)

Skor 5 : SS (Sangat Setuju)

Identitas Responden

Nama Responden :

Nama KAP :

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Usia : ≤ 25 26-30 31- 35 36-40 ≥ 41

Pendidikan terakhir : D3 S1 S2 S3

Lama Bekerja : < 1 tahun 1-3 tahun

4-5 tahun > 5 tahun

1. Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan menjelaskan secara detail mengenai tujuan dan harapan dalam melakukan pekerjaan.					
2.	Pimpinan sering menjelaskan daripada memberi arahan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik.					
3.	Pimpinan dan karyawan saling bertukar ide atau pikiran untuk berdiskusi dalam membuat keputusan.					
4.	Pimpinan memberikan tanggung jawab kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas perusahaan. ¹¹¹					
5.	Adanya kekeluargaan antara pimpinan, karyawan dan teman seprofesi lainnya dalam perusahaan. ¹¹²					

2. Motivasi Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Para karyawan saling membantu antara satu dengan yang lainnya apabila ada kesulitan dalam pekerjaan.					
2.	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi agar mereka lebih semangat dalam bekerja.					
3.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan potensi yang dimiliki supaya lebih maju. ¹¹³					
4.	Tanggung jawab yang telah diberikan oleh pemimpin kepada karyawan, bisa mendorong keseriusan karyawan dalam bekerja.					
5.	Sebuah pengakuan dari orang lain terhadap keberhasilan kinerja yang telah dicapai karyawan, bisa lebih memotivasi					

¹¹¹ Partono.

¹¹² Trisnaningsih.

¹¹³ Partono.

	dalam bekerja. ¹¹⁴					
--	-------------------------------	--	--	--	--	--

3. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Dalam perusahaan, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim, bukan hanya diselesaikan berdasarkan penugasan oleh pimpinan.					
2.	Perusahaan mudah dan cepat beradaptasi dengan cara yang baru.					
3.	Karyawan memahami semua yang menjadi tanggung jawabnya agar kinerjanya berhasil untuk masa yang akan datang. ¹¹⁵					
4.	Pimpinan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada karyawan baru.					
5.	Perusahaan peduli terhadap masalah-masalah pribadi auditor.					

4. Kinerja Auditor

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Semakin tinggi tingkat pendidikan auditor, maka semakin profesional kinerjanya.					
2.	Faktor usia sangat mempengaruhi kinerja auditor dalam melaksanakan pekerjaannya. ¹¹⁶					
3.	Pengalaman kerja auditor yang cukup lama dalam bidangnya, maka semakin baik dan profesional kinerjanya. ¹¹⁷					

¹¹⁴ Sulton.

¹¹⁵ Mansur.

¹¹⁶ Trisnaningsih.

¹¹⁷ Sulton.

4.	Setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada auditor, pasti dilaksanakan dengan baik.					
5.	Auditor menjadikan etika profesi sebagai pedoman dalam bekerja. ¹¹⁸					

¹¹⁸ Nuraini.

Lampiran 3 Kuesioner Penelitian di KAP Tri Bowo Yulianti

KUESIONER PENELITIAN

GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI

PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI SEMARANG

(Studi pada Auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang)

Saya mohon dengan sangat kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pertanyaan dalam kuesioner ini. Dengan itu, saya ucapkan terimakasih kepada Bapak/ Ibu yang telah bersedia mengisi kuesioner saya.

Dalam melakukan pengisian kuesioner berilah tanda silang (x) pada kolom jawaban yang sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya. Dalam penilaian kuesioner terdapat 5 pilihan yaitu sebagai berikut:

Skor 1 : STS (Sangat Tidak Setuju)

Skor 2 : TS (Tidak Setuju)

Skor 3 : N (Netral)

Skor 4 : S (Setuju)

Skor 5 : SS (Sangat Setuju)

Identitas Responden

Nama Responden :

Nama KAP : KAP Tri Bowo Yulianti

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Usia : ≤ 25 26-30 31- 35 36-40 ≥ 41

Pendidikan terakhir : D3 S1 S2 S3

Lama Bekerja : < 1 tahun 1-3 tahun

4-5 tahun > 5 tahun

1. Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan menjelaskan secara detail mengenai tujuan dan harapan dalam melakukan pekerjaan.				X	
2.	Pimpinan sering menjelaskan daripada memberi arahan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik.		X			
3.	Pimpinan dan karyawan saling bertukar ide atau pikiran untuk berdiskusi dalam membuat keputusan.				X	
4.	Pimpinan memberikan tanggung jawab kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas perusahaan. ¹					X
5.	Adanya kekeluargaan antara pimpinan, karyawan dan teman seprofesi lainnya dalam perusahaan. ²				X	

2. Motivasi Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Para karyawan saling membantu antara satu dengan yang lainnya apabila ada kesulitan dalam pekerjaan.					X
2.	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi agar mereka lebih semangat dalam bekerja.				X	
3.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan potensi yang dimiliki supaya lebih maju. ³					X
4.	Tanggung jawab yang telah diberikan oleh pemimpin kepada karyawan, bisa mendorong keseriusan karyawan dalam bekerja.				X	
5.	Sebuah pengakuan dari orang lain terhadap keberhasilan kinerja yang telah dicapai karyawan, bisa lebih memotivasi dalam bekerja. ⁴				X	

3. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
----	------------	-----	----	---	---	----

¹ Eko Partono, 'Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BNI Syariah KC Surakarta', 2018.

² Sri Trisnangsih, 'Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor', 2007, 1-56 <www.multiparadigma.lecture.ub.ac.id>.

³ Partono.

⁴ Sulton, 'Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di DKI Jakarta', 2010.

1.	Dalam perusahaan, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim, bukan hanya diselesaikan berdasarkan penugasan oleh pimpinan.				X	
2.	Perusahaan mudah dan cepat beradaptasi dengan cara yang baru.			X		
3.	Karyawan memahami semua yang menjadi tanggung jawabnya agar kinerjanya berhasil untuk masa yang akan datang. ⁵				X	
4.	Pimpinan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada karyawan baru.					X
5.	Perusahaan peduli terhadap masalah-masalah pribadi auditor.	X				

4. Kinerja Auditor

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Semakin tinggi tingkat pendidikan auditor, maka semakin profesional kinerjanya.	X				
2.	Faktor usia sangat mempengaruhi kinerja auditor dalam melaksanakan pekerjaannya. ⁶			X		
3.	Pengalaman kerja auditor yang cukup lama dalam bidangnya, maka semakin baik dan profesional kinerjanya. ⁷				X	
4.	Setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada auditor, pasti dilaksanakan dengan baik.			X		
5.	Auditor menjadikan etika profesi sebagai pedoman dalam bekerja. ⁸					X

⁵ A. Tolkah Mansur, 'Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai DITJEN Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)', 2009.

⁶ Trisnarningsih.

⁷ Sulton.

⁸ Listiya Nuraini, 'Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Yogyakarta Dan Solo)', 2016.

Lampiran 4 Kuesioner Penelitian di KAP I Soetikno

KUESIONER PENELITIAN

GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI

PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI SEMARANG

(Studi pada Auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang)

Saya mohon dengan sangat kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pertanyaan dalam kuesioner ini. Dengan itu, saya ucapkan terimakasih kepada Bapak/ Ibu yang telah bersedia mengisi kuesioner saya.

Dalam melakukan pengisian kuesioner berilah tanda silang (x) pada kolom jawaban yang sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya. Dalam penilaian kuesioner terdapat 5 pilihan yaitu sebagai berikut:

Skor 1 : STS (Sangat Tidak Setuju)

Skor 2 : TS (Tidak Setuju)

Skor 3 : N (Netral)

Skor 4 : S (Setuju)

Skor 5 : SS (Sangat Setuju)

Identitas Responden

Nama Responden : *Anggun*
Nama KAP : *KAP. I. SOETIKNO*

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Usia : ≤ 25 26-30 31- 35 36-40 ≥ 41

Pendidikan terakhir : D3 S1 S2 S3

Lama Bekerja : < 1 tahun 1-3 tahun

4-5 tahun > 5 tahun

1. Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan menjelaskan secara detail mengenai tujuan dan harapan dalam melakukan pekerjaan.				✓	
2.	Pimpinan sering menjelaskan daripada memberi arahan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik.			✓		
3.	Pimpinan dan karyawan saling bertukar ide atau pikiran untuk berdiskusi dalam membuat keputusan.				✓	
4.	Pimpinan memberikan tanggung jawab kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas perusahaan. ¹				✓	
5.	Adanya kekeluargaan antara pimpinan, karyawan dan teman seprofesi lainnya dalam perusahaan. ²				✓	

2. Motivasi Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Para karyawan saling membantu antara satu dengan yang lainnya apabila ada kesulitan dalam pekerjaan.				✓	
2.	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi agar mereka lebih semangat dalam bekerja.				✓	
3.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan potensi yang dimiliki supaya lebih maju. ³				✓	
4.	Tanggung jawab yang telah diberikan oleh pemimpin kepada karyawan, bisa mendorong keseriusan karyawan dalam bekerja.				✓	
5.	Sebuah pengakuan dari orang lain terhadap keberhasilan kinerja yang telah dicapai karyawan, bisa lebih memotivasi dalam bekerja. ⁴				✓	

3. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
----	------------	-----	----	---	---	----

¹ Eko Partono, 'Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BNI Syariah KC Surakarta', 2018.

² Sri Trisnangsih, 'Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor', 2007, 1-56 <www.multiparadigma.lecture.ub.ac.id>.

³ Partono.

⁴ Sulton, 'Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di DKI Jakarta', 2010.

1.	Dalam perusahaan, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim, bukan hanya diselesaikan berdasarkan penugasan oleh pimpinan.				✓	
2.	Perusahaan mudah dan cepat beradaptasi dengan cara yang baru.			✓		
3.	Karyawan memahami semua yang menjadi tanggung jawabnya agar kinerjanya berhasil untuk masa yang akan datang. ⁵				✓	
4.	Pimpinan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada karyawan baru.				✓	
5.	Perusahaan peduli terhadap masalah-masalah pribadi auditor.				✓	

4. Kinerja Auditor

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Semakin tinggi tingkat pendidikan auditor, maka semakin profesional kinerjanya.				✓	
2.	Faktor usia sangat mempengaruhi kinerja auditor dalam melaksanakan pekerjaannya. ⁶				✓	
3.	Pengalaman kerja auditor yang cukup lama dalam bidangnya, maka semakin baik dan profesional kinerjanya. ⁷				✓	
4.	Setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada auditor, pasti dilaksanakan dengan baik.				✓	
5.	Auditor menjadikan etika profesi sebagai pedoman dalam bekerja. ⁸				✓	

⁵ A. Tolkah Mansur, 'Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai DITJEN Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)', 2009.

⁶ Trisnainingsih.

⁷ Sulton.

⁸ Listiya Nuraini, 'Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Yogyakarta Dan Solo)', 2016.

Lampiran 5 Kuesioner Penelitian di KAP Bayudi Yohanna Suzy Arie

KUESIONER PENELITIAN

GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI

PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI SEMARANG

(Studi pada Auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang)

Saya mohon dengan sangat kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pertanyaan dalam kuesioner ini. Dengan itu, saya ucapkan terimakasih kepada Bapak/ Ibu yang telah bersedia mengisi kuesioner saya.

Dalam melakukan pengisian kuesioner berilah tanda silang (x) pada kolom jawaban yang sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya. Dalam penilaian kuesioner terdapat 5 pilihan yaitu sebagai berikut:

Skor 1 : STS (Sangat Tidak Setuju)

Skor 2 : TS (Tidak Setuju)

Skor 3 : N (Netral)

Skor 4 : S (Setuju)

Skor 5 : SS (Sangat Setuju)

Identitas Responden

Nama Responden :

Nama KAP : KAP BYSA

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Usia : ≤ 25 26-30 31-35 36-40 ≥ 41

Pendidikan terakhir : D3 S1 S2 S3

Lama Bekerja : < 1 tahun 1-3 tahun

4-5 tahun > 5 tahun

1. Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan menjelaskan secara detail mengenai tujuan dan harapan dalam melakukan pekerjaan.				X	
2.	Pimpinan sering menjelaskan daripada memberi arahan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik.			X		
3.	Pimpinan dan karyawan saling bertukar ide atau pikiran untuk berdiskusi dalam membuat keputusan.				X	
4.	Pimpinan memberikan tanggung jawab kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas perusahaan. ¹				X	
5.	Adanya kekeluargaan antara pimpinan, karyawan dan teman seprofesi lainnya dalam perusahaan. ²				X	

2. Motivasi Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Para karyawan saling membantu antara satu dengan yang lainnya apabila ada kesulitan dalam pekerjaan.					X
2.	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi agar mereka lebih semangat dalam bekerja.					X
3.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan potensi yang dimiliki supaya lebih maju. ³					X
4.	Tanggung jawab yang telah diberikan oleh pemimpin kepada karyawan, bisa mendorong keseriusan karyawan dalam bekerja.					X
5.	Sebuah pengakuan dari orang lain terhadap keberhasilan kinerja yang telah dicapai karyawan, bisa lebih memotivasi dalam bekerja. ⁴				X	

3. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
----	------------	-----	----	---	---	----

¹ Eko Partono, 'Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BNI Syariah KC Surakarta', 2018.

² Sri Trisnaningih, 'Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor', 2007, 1-56 <www.multiparadigma.lecture.ub.ac.id>.

³ Partono.

⁴ Sulton, 'Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di DKI Jakarta', 2010.

1.	Dalam perusahaan, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim, bukan hanya diselesaikan berdasarkan penugasan oleh pimpinan.				X	
2.	Perusahaan mudah dan cepat beradaptasi dengan cara yang baru.			X		
3.	Karyawan memahami semua yang menjadi tanggung jawabnya agar kinerjanya berhasil untuk masa yang akan datang. ⁵				X	
4.	Pimpinan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada karyawan baru.				X	
5.	Perusahaan peduli terhadap masalah-masalah pribadi auditor.	X				

4. Kinerja Auditor

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Semakin tinggi tingkat pendidikan auditor, maka semakin profesional kinerjanya.			X		
2.	Faktor usia sangat mempengaruhi kinerja auditor dalam melaksanakan pekerjaannya. ⁶			X		
3.	Pengalaman kerja auditor yang cukup lama dalam bidangnya, maka semakin baik dan profesional kinerjanya. ⁷				X	
4.	Setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada auditor, pasti dilaksanakan dengan baik.			X		
5.	Auditor menjadikan etika profesi sebagai pedoman dalam bekerja. ⁸					X

⁵ A. Tolkah Mansur, 'Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai DITJEN Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)', 2009.

⁶ Trisnainingsih.

⁷ Sulton.

⁸ Listiya Nuraini, 'Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Yogyakarta Dan Solo)', 2016.

Lampiran 6 Kuesioner Penelitian di KAP Siswanto

KUESIONER PENELITIAN

GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI

PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI SEMARANG

(Studi pada Auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang)

Saya mohon dengan sangat kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pertanyaan dalam kuesioner ini. Dengan itu, saya ucapkan terimakasih kepada Bapak/ Ibu yang telah bersedia mengisi kuesioner saya.

Dalam melakukan pengisian kuesioner berilah tanda silang (x) pada kolom jawaban yang sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya. Dalam penilaian kuesioner terdapat 5 pilihan yaitu sebagai berikut:

Skor 1 : STS (Sangat Tidak Setuju)

Skor 2 : TS (Tidak Setuju)

Skor 3 : N (Netral)

Skor 4 : S (Setuju)

Skor 5 : SS (Sangat Setuju)

Identitas Responden

Nama Responden :

Nama KAP : KAP SISWANTO

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Usia : ≤ 25 26-30 31-35 36-40 ≥ 41

Pendidikan terakhir : D3 S1 S2 S3

Lama Bekerja : < 1 tahun 1-3 tahun

4-5 tahun > 5 tahun

1. Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan menjelaskan secara detail mengenai tujuan dan harapan dalam melakukan pekerjaan.				X	
2.	Pimpinan sering menjelaskan daripada memberi arahan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik.			X		
3.	Pimpinan dan karyawan saling bertukar ide atau pikiran untuk berdiskusi dalam membuat keputusan.			X		
4.	Pimpinan memberikan tanggung jawab kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas perusahaan. ¹				X	
5.	Adanya kekeluargaan antara pimpinan, karyawan dan teman seprofesi lainnya dalam perusahaan. ²				X	

2. Motivasi Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Para karyawan saling membantu antara satu dengan yang lainnya apabila ada kesulitan dalam pekerjaan.				X	
2.	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi agar mereka lebih semangat dalam bekerja.			X		
3.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan potensi yang dimiliki supaya lebih maju. ³				X	
4.	Tanggung jawab yang telah diberikan oleh pemimpin kepada karyawan, bisa mendorong keseriusan karyawan dalam bekerja.				X	
5.	Sebuah pengakuan dari orang lain terhadap keberhasilan kinerja yang telah dicapai karyawan, bisa lebih memotivasi dalam bekerja. ⁴			X		

3. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
----	------------	-----	----	---	---	----

¹ Eko Partono, 'Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BNI Syariah KC Surakarta', 2018.

² Sri Trisnansih, 'Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor', 2007, 1-56 <www.multiparadigma.lecture.ub.ac.id>.

³ Partono.

⁴ Sulton, 'Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di DKI Jakarta', 2010.

1.	Dalam perusahaan, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim, bukan hanya diselesaikan berdasarkan penugasan oleh pimpinan.				X	
2.	Perusahaan mudah dan cepat beradaptasi dengan cara yang baru.				X	
3.	Karyawan memahami semua yang menjadi tanggung jawabnya agar kinerjanya berhasil untuk masa yang akan datang. ⁵				X	
4.	Pimpinan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada karyawan baru.				X	
5.	Perusahaan peduli terhadap masalah-masalah pribadi auditor.		X			

4. Kinerja Auditor

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Semakin tinggi tingkat pendidikan auditor, maka semakin profesional kinerjanya.			X		
2.	Faktor usia sangat mempengaruhi kinerja auditor dalam melaksanakan pekerjaannya. ⁶			X		
3.	Pengalaman kerja auditor yang cukup lama dalam bidangnya, maka semakin baik dan profesional kinerjanya. ⁷					X
4.	Setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada auditor, pasti dilaksanakan dengan baik.				X	
5.	Auditor menjadikan etika profesi sebagai pedoman dalam bekerja. ⁸				X	

⁵ A. Tolkah Mansur, 'Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai DITJEN Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)', 2009.

⁶ Trisnainingsih.

⁷ Sulton.

⁸ Listiya Nuraini, 'Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Yogyakarta Dan Solo)', 2016.

Lampiran 7 Kuesioner Penelitian di KAP Hananta Budianto

KUESIONER PENELITIAN

GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI

PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI SEMARANG

(Studi pada Auditor di Kantor Akuntan Publik Semarang)

Saya mohon dengan sangat kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pertanyaan dalam kuesioner ini. Dengan itu, saya ucapkan terimakasih kepada Bapak/ Ibu yang telah bersedia mengisi kuesioner saya.

Dalam melakukan pengisian kuesioner berilah tanda silang (x) pada kolom jawaban yang sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya. Dalam penilaian kuesioner terdapat 5 pilihan yaitu sebagai berikut:

Skor 1 : STS (Sangat Tidak Setuju)

Skor 2 : TS (Tidak Setuju)

Skor 3 : N (Netral)

Skor 4 : S (Setuju)

Skor 5 : SS (Sangat Setuju)

Identitas Responden

Nama Responden :

Nama KAP : *KAP Hananta*

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Usia : ≤ 25 26-30 31- 35 36-40 ≥ 41

Pendidikan terakhir : D3 S1 S2 S3

Lama Bekerja : < 1 tahun 1-3 tahun

4-5 tahun > 5 tahun

1. Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan menjelaskan secara detail mengenai tujuan dan harapan dalam melakukan pekerjaan.				X	
2.	Pimpinan sering menjelaskan daripada memberi arahan mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang baik.			X		
3.	Pimpinan dan karyawan saling bertukar ide atau pikiran untuk berdiskusi dalam membuat keputusan.			X		
4.	Pimpinan memberikan tanggung jawab kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas perusahaan. ¹				X	
5.	Adanya kekeluargaan antara pimpinan, karyawan dan teman seprofesi lainnya dalam perusahaan. ²				X	

2. Motivasi Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Para karyawan saling membantu antara satu dengan yang lainnya apabila ada kesulitan dalam pekerjaan.				X	
2.	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi agar mereka lebih semangat dalam bekerja.				X	
3.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan potensi yang dimiliki supaya lebih maju. ³				X	
4.	Tanggung jawab yang telah diberikan oleh pemimpin kepada karyawan, bisa mendorong keseriusan karyawan dalam bekerja.				X	
5.	Sebuah pengakuan dari orang lain terhadap keberhasilan kinerja yang telah dicapai karyawan, bisa lebih memotivasi dalam bekerja. ⁴			X		

3. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
----	------------	-----	----	---	---	----

¹ Eko Partono, 'Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BNI Syariah KC Surakarta', 2018.

² Sri Trisnainingsih, 'Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor', 2007, 1-56 <www.multiparadigma.lecture.ub.ac.id>.

³ Partono.

⁴ Sulton, 'Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Di DKI Jakarta', 2010.

1.	Dalam perusahaan, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim, bukan hanya diselesaikan berdasarkan penugasan oleh pimpinan.			X		
2.	Perusahaan mudah dan cepat beradaptasi dengan cara yang baru.				X	
3.	Karyawan memahami semua yang menjadi tanggung jawabnya agar kinerjanya berhasil untuk masa yang akan datang. ⁵				X	
4.	Pimpinan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada karyawan baru.				X	
5.	Perusahaan peduli terhadap masalah-masalah pribadi auditor.		X			

4. Kinerja Auditor

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Semakin tinggi tingkat pendidikan auditor, maka semakin profesional kinerjanya.			X		
2.	Faktor usia sangat mempengaruhi kinerja auditor dalam melaksanakan pekerjaannya. ⁶		X			
3.	Pengalaman kerja auditor yang cukup lama dalam bidangnya, maka semakin baik dan profesional kinerjanya. ⁷				X	
4.	Setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada auditor, pasti dilaksanakan dengan baik.				X	
5.	Auditor menjadikan etika profesi sebagai pedoman dalam bekerja. ⁸				X	

⁵ A. Tolkah Mansur, 'Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai DITJEN Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)', 2009.

⁶ Trisnarningsih.

⁷ Sulton.

⁸ Listiya Nuraini, 'Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Yogyakarta Dan Solo)', 2016.

Lampiran 8 Surat Penelitian dari KAP PHO dan Rekan

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

Nama : SITI ROHMAWATI
NIM : 1705046108
Fakultas/Jurusan : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM / AKUNTANSI SYARIAH (S1)
Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG

Telah melakukan penyebaran kuesioner di kantor kami dalam rangka penelitian untuk keperluan penulisan skripsi yang berjudul **"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA AUDITOR DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI SEMARANG"**

Demikian surat keterangan ini dibuat menurut keadaan yang sebenarnya.

Semarang, 12 July 2021

Partner



Margaretha Meiliana ,Ak.,CPA,CPMA
AP. 1598

Lampiran 9 Surat Penelitian dari KAP Endang Dewiwati



KANTOR AKUNTAN PUBLIK
ENDANG DEWIWATI

Izin Usaha : Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor Kep : 880/KM.1/2016

SURAT KETERANGAN **015/VII/KAP.ED/2021**

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Siti Rohmawati
NIM : 1705046108
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis Islam / Akuntansi Syariah
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang

Telah melakukan penyebaran kuesioner di kantor kami dalam rangka penelitian untuk keperluan penulisan skripsi yang berjudul :

"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik di Semarang".

Demikian surat keterangan ini dibuat menurut keadaan yang sebenarnya.

Semarang, 12 Juli 2021



Ong Carolina, SE, Ak., CA, CPA

Jalan Lingkar Tanjung Mas A-19 Semarang 50177
Telpon (024) 3517413, Fax (024) 3567060, Email : kap.endangdewi@gmail.com

Lampiran 10 Surat Penelitian dari KAP BTFD



Benny, Tony, Frans & Daniel

REGISTERED PUBLIC ACCOUNTANTS, MANAGEMENT AND TAX CONSULTANTS
Jl. Puri Anjasmoro Blok EE1 No. 6 Semarang 50144, Indonesia
Phone : (024) 7606011, 7611380, 7625794 Fax : (024) 7624491
Website : www.btfd.co.id E-mail : semarang@btfd.co.id
License No : 248/KM.1/2011



SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini kami Kantor Akuntan Publik Benny, Tony, Frans, & Daniel menyatakan bahwa mahasiswa berikut ini:

Nama : Siti Rohmawati
NIM : 1705046108
Universitas : UIN WALISONGO SEMARANG

Menerangkan bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian menggunakan kuesioner dengan judul "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA AUDITOR DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI SEMARANG" di Kantor Akuntan Publik Benny, Tony, Frans, & Daniel di Semarang.

Semarang, 6 Juli 2021



KAP . Benny, Tony, Frans, & Daniel

Other Offices :

JAKARTA : Jl. Tanah Abang IV No. 34-B Jakarta Pusat 10160 - Indonesia; Phone : (021) 3500103, 3500104, 37475705; Fax : (021) 3500104; E-mail : btfd_jakarta@yahoo.com
SURABAYA : Jl. Damo Permai I/39 Surabaya 60226 - Indonesia; Phone : (031) 7313939, 7318139; Fax : (031) 7325735; E-mail : btfd_surabaya@yahoo.com
MAKASSAR : Jl. Nuri 30 Makassar 90121 - Indonesia; Phone : (0411) 872435, 851705, 857101; Fax : (0411) 857102; E-mail : btfd_makassar@yahoo.com
MALANG : Jl. Majapahit I D Malang 65121 - Indonesia; Phone : (0341) 325883, 365076; Fax : (0341) 328528; E-mail : btfd_malang@yahoo.com

Lampiran 11 Surat Penelitian dari KAP Tarmizi Achmad



KANTOR AKUNTAN PUBLIK (KAP)
“TARMIZI ACHMAD”
NOMOR IZIN USAHA KAP: KEP. 091/KM. 6/2004

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

No. : 216/KAP-TA/ SK/VII/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini, sebagai/mewakili Kepala Kantor Akuntan Publik Tarmizi Achmad menerangkan bahwa :

Nama : **SITI ROHMAWATI**
NIM : 1705046108
Jurusan : S1 Akuntansi Syariah
Instansi : UIN Walisongo Semarang

Benar-benar telah melakukan penelitian dan pengambilan data di Kantor Akuntan Publik Tarmizi Achmad dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul :

“ PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA AUDITOR DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI SEMARANG ”

Demikian surat ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 15 Juli 2021

KANTOR AKUNTAN PUBLIK
“TARMIZI ACHMAD”

Abdul Patahudin
Sekretaris

Lampiran 12 Surat Penelitian dari KAP Arnestesa



Audit Umum Audit Investigasi Akuntansi Sistem Informasi Perpajakan Manajemen

SURAT KETERANGAN 013/ADM/KAP-AT/VII/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa:

Nama : Siti Rohmawati
Program Studi : S1 Akuntansi Syariah
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang

Telah melaksanakan penyebaran kuisisioner di kantor kami dalam rangka penelitian untuk keperluan penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik di Semarang.”**

Demikian surat keterangan ini dibuat menurut keadaan yang sebenarnya.

Semarang, 15 Juli 2021

Mengetahui,

Kantor Akuntan Publik Arnestesa

Dr. Arnestesa Trinandha, SE.,MM.,Ak.,CA.,CPA., CFA.

Lampiran 13 Data Responden

No	Nama KAP	Jenis Kelamin	Usia	Pend. Terakhir	Lama Bekerja	Gaya Kepemimpinan						Motivasi Kerja					
						x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	Total	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	Total
1	Arnestesa	1	2	2	2	4	3	4	3	3	17	5	3	4	4	3	19
2	Arnestesa	1	1	2	2	4	4	5	4	3	20	5	3	5	4	3	20
3	Arnestesa	2	1	2	2	3	3	4	4	4	18	4	3	3	4	3	17
4	Arnestesa	2	2	3	3	3	4	3	4	4	18	4	3	3	3	4	17
5	Arnestesa	1	1	2	2	3	4	3	4	4	18	4	3	4	3	3	17
6	Arnestesa	2	1	2	1	3	4	4	4	4	19	3	3	4	4	3	17
7	Tarmizi Achmad	1	2	2	3	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	3	18
8	Tarmizi Achmad	1	2	2	3	4	4	4	4	5	21	4	3	4	4	3	18
9	Tarmizi Achmad	2	1	2	1	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	3	18
10	Tarmizi Achmad	1	2	2	3	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	3	19
11	Tarmizi Achmad	2	1	2	2	4	4	3	4	4	19	3	3	4	4	4	18
12	Tarmizi Achmad	1	1	2	2	4	3	4	4	5	20	3	3	4	4	4	18
13	I Soetikno	1	4	2	4	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	20
14	I Soetikno	2	2	2	2	3	3	4	4	5	19	4	4	4	4	4	20
15	I Soetikno	2	3	3	4	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
16	I Soetikno	1	4	2	4	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
17	I Soetikno	1	2	2	3	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	3	18
18	Tri Bowo Yulianti	1	1	2	2	4	4	4	5	5	22	5	4	5	4	4	22
19	Tri Bowo Yulianti	1	1	2	2	3	3	5	5	5	21	5	5	5	5	5	25
20	Tri Bowo Yulianti	2	2	2	2	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	4	24
21	Tri Bowo Yulianti	2	1	2	1	3	3	4	4	4	18	5	4	5	5	4	23
22	Tri Bowo Yulianti	2	2	2	2	4	3	5	5	5	22	5	5	5	5	4	24
23	Benny, dkk	1	1	2	2	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19
24	Benny, dkk	1	2	2	3	4	4	4	4	5	21	4	4	4	5	4	21
25	Benny, dkk	1	2	2	2	4	4	4	4	3	19	4	3	4	4	4	19
26	Benny, dkk	2	1	2	2	4	3	4	4	5	20	4	3	4	4	4	19
27	Benny, dkk	1	2	2	2	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	3	18
28	Endang Dewiati	2	2	2	2	5	3	4	4	5	21	4	4	5	4	4	21
29	Endang Dewiati	2	1	2	2	2	2	3	4	4	15	4	4	4	3	3	18
30	Endang Dewiati	2	2	2	3	3	3	3	3	3	15	4	2	4	2	3	15
31	Endang Dewiati	2	2	2	2	3	3	4	4	4	18	4	4	4	5	3	20
32	Pho & Rekan	2	1	1	2	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
33	Pho & Rekan	1	2	2	2	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
34	Pho & Rekan	2	1	2	2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
35	Pho & Rekan	1	1	1	2	4	3	3	3	4	17	5	5	4	4	3	21
36	Pho & Rekan	2	2	2	2	4	3	4	3	4	18	5	5	4	4	4	22
37	Siswanto	1	2	2	2	3	3	4	4	4	18	4	4	4	5	3	20
38	Siswanto	2	1	2	3	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
39	Siswanto	2	1	2	2	4	3	4	4	5	20	3	3	4	4	4	18
40	Siswanto	2	2	2	3	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20

41	Siswanto	1	1	2	2	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
42	Hananta	2	1	2	2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
43	Hananta	1	2	2	3	4	4	5	4	4	21	5	3	5	4	3	20
44	Hananta	2	1	2	2	3	3	4	4	4	18	4	3	3	4	3	17
45	Hananta	2	1	2	1	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19
46	Hananta	1	2	2	3	4	4	4	4	5	21	4	4	4	5	4	21
47	Bayudi Yohana	2	2	2	3	4	3	4	3	4	18	5	4	4	4	4	21
48	Bayudi Yohana	1	1	2	2	4	4	4	4	4	20	4	3	4	5	3	19
49	Bayudi Yohana	1	2	2	3	3	3	4	4	4	18	4	2	4	2	3	15
50	Bayudi Yohana	2	1	2	2	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20

No	Budaya Organisasi						Kinerja Auditor					
	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	Total	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	Total
1	5	5	5	5	4	24	4	4	5	5	5	23
2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	4	20	3	3	4	5	5	20
4	4	4	4	4	5	21	3	4	4	5	4	20
5	5	5	5	5	5	25	3	3	4	5	5	20
6	4	4	4	4	3	19	3	3	4	4	4	18
7	4	4	4	4	3	19	4	4	5	5	5	23
8	5	4	4	4	2	19	2	3	4	4	4	17
9	3	4	4	4	2	17	4	4	5	5	5	23
10	3	4	4	4	2	17	2	2	3	4	4	15
11	4	4	4	4	2	18	2	3	4	4	4	17
12	4	4	4	4	2	18	4	3	4	4	4	19
13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	5	4	21	4	4	5	5	5	23
15	4	4	5	5	4	22	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	5	22
17	4	4	4	5	2	19	3	3	4	5	4	19
18	4	4	4	5	2	19	2	3	4	5	5	19
19	5	4	5	4	2	20	3	3	5	5	5	21
20	4	3	4	4	2	17	4	4	4	4	5	21
21	4	5	5	5	3	22	3	3	4	5	5	20
22	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	5	19
23	4	4	4	5	4	21	4	4	5	5	5	23
24	5	5	5	5	4	24	4	4	4	5	4	21
25	4	4	4	4	4	20	3	4	5	5	5	22
26	4	4	4	4	2	18	4	4	4	4	5	21
27	4	4	3	4	2	17	4	4	4	4	4	20
28	5	4	5	4	5	23	4	3	4	5	5	21
29	4	4	3	2	4	17	3	3	4	5	5	20
30	4	3	4	4	3	18	3	3	3	4	4	17

31	4	4	4	4	2	18	3	3	4	4	4	18
32	4	4	4	4	4	20	5	4	5	4	4	22
33	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
34	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
35	4	5	4	4	3	20	4	3	4	4	4	19
36	4	4	4	4	3	19	3	3	4	4	4	18
37	4	4	4	4	2	18	3	2	4	4	4	17
38	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	23
39	4	4	4	4	2	18	4	3	4	4	4	19
40	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
41	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
42	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
43	4	4	4	5	4	21	4	3	3	4	5	19
44	4	4	4	4	3	19	3	3	4	5	4	19
45	4	4	4	3	4	19	3	4	5	5	5	22
46	4	4	4	5	4	21	4	3	3	4	5	19
47	3	4	4	4	3	18	4	4	4	5	5	22
48	4	4	4	4	4	20	2	3	4	5	5	19
49	4	4	4	4	2	18	4	4	4	5	5	22
50	4	4	4	4	4	20	5	4	5	5	5	24

Lampiran 14 Hasil Uji Data Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis_Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	24	48.0	48.0	48.0
Wanita	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Lampiran 15 Hasil Uji Data Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 25	24	48.0	48.0	48.0
26-30	23	46.0	46.0	94.0
31-35	1	2.0	2.0	96.0
36-40	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Lampiran 16 Hasil Uji Data Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan_Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	2	4.0	4.0	4.0
S1	46	92.0	92.0	96.0
S2	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Lampiran 17 Hasil Uji Data Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama_Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <1 tahun	4	8.0	8.0	8.0
1-3 tahun	30	60.0	60.0	68.0
4-5 tahun	13	26.0	26.0	94.0
>5 tahun	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Lampiran 18 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.510**	.441**	.232	.295*	.716**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.105	.038	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.2	Pearson Correlation	.510**	1	.354*	.451**	.177	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000		.012	.001	.219	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.3	Pearson Correlation	.441**	.354*	1	.542**	.334*	.733**
	Sig. (2-tailed)	.001	.012		.000	.018	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.4	Pearson Correlation	.232	.451**	.542**	1	.550**	.752**

	Sig. (2-tailed)	.105	.001	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.5	Pearson Correlation	.295*	.177	.334*	.550**	1	.647**
	Sig. (2-tailed)	.038	.219	.018	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
Total_X1	Pearson Correlation	.716**	.722**	.733**	.752**	.647**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 19 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X₂)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.445**	.503**	.251	.160	.650**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.079	.268	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.2	Pearson Correlation	.445**	1	.327*	.590**	.550**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.001		.020	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.3	Pearson Correlation	.503**	.327*	1	.341*	.236	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.020		.015	.099	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.4	Pearson Correlation	.251	.590**	.341*	1	.338*	.734**
	Sig. (2-tailed)	.079	.000	.015		.016	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.5	Pearson Correlation	.160	.550**	.236	.338*	1	.644**
	Sig. (2-tailed)	.268	.000	.099	.016		.000
	N	50	50	50	50	50	50

Total_X2	Pearson Correlation	.650**	.852**	.647**	.734**	.644**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 20 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X₃)

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Total_X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.380**	.582**	.257	.309*	.671**
	Sig. (2-tailed)		.006	.000	.071	.029	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X3.2	Pearson Correlation	.380**	1	.483**	.362**	.159	.613**
	Sig. (2-tailed)	.006		.000	.010	.271	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X3.3	Pearson Correlation	.582**	.483**	1	.558**	.285*	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.044	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X3.4	Pearson Correlation	.257	.362**	.558**	1	.136	.622**
	Sig. (2-tailed)	.071	.010	.000		.347	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X3.5	Pearson Correlation	.309*	.159	.285*	.136	1	.711**
	Sig. (2-tailed)	.029	.271	.044	.347		.000
	N	50	50	50	50	50	50
Total_X3	Pearson Correlation	.671**	.613**	.768**	.622**	.711**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 21 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Auditor (Y)

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Total_Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.676**	.327*	-.027	.104	.683**
	Sig. (2-tailed)		.000	.021	.855	.472	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y.2	Pearson Correlation	.676**	1	.545**	.230	.197	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.108	.169	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y.3	Pearson Correlation	.327*	.545**	1	.516**	.357*	.770**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000		.000	.011	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y.4	Pearson Correlation	-.027	.230	.516**	1	.641**	.603**
	Sig. (2-tailed)	.855	.108	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y.5	Pearson Correlation	.104	.197	.357*	.641**	1	.599**
	Sig. (2-tailed)	.472	.169	.011	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
Total_Y	Pearson Correlation	.683**	.805**	.770**	.603**	.599**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 22 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	5

Lampiran 23 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (X₂)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	5

Lampiran 24 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X₃)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.638	5

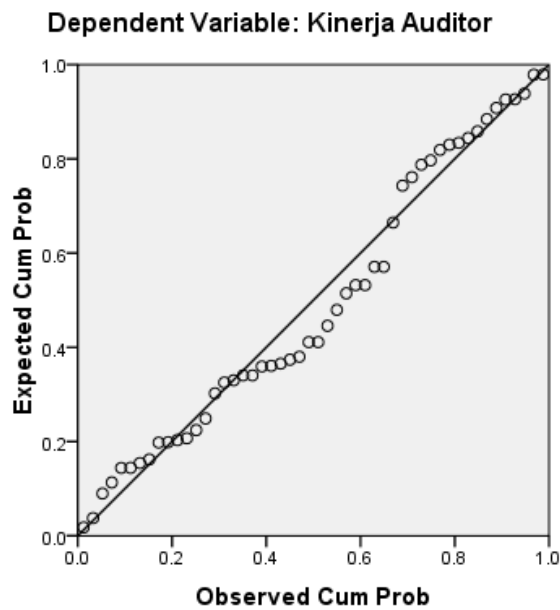
Lampiran 25 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Auditor (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	5

Lampiran 26 Hasil Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

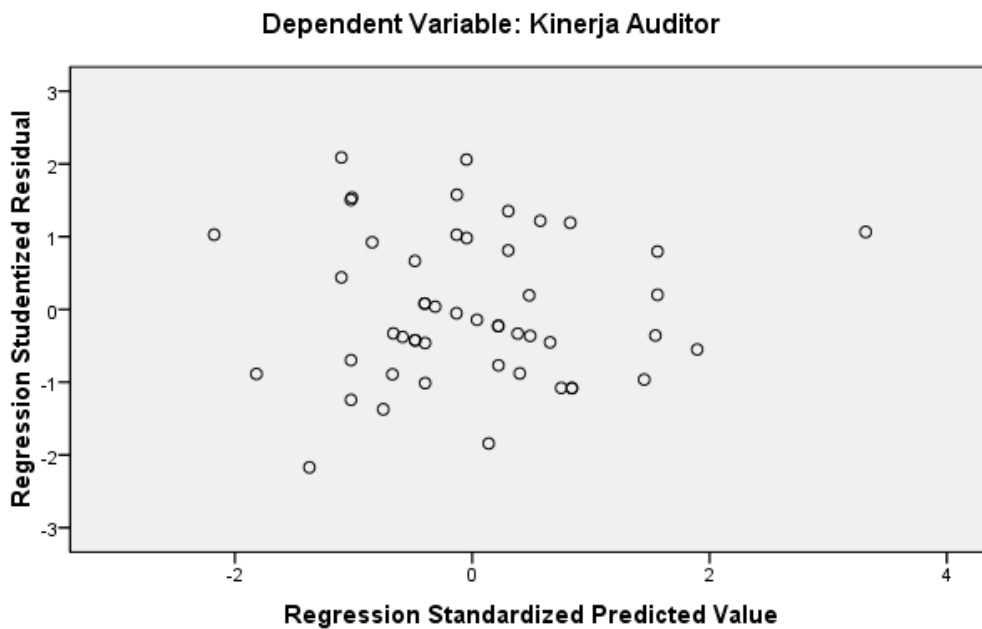


Lampiran 27 One-Sample Uji Kolmogorov Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.82189986
Most Extreme Differences	Absolute	.112
	Positive	.112
	Negative	-.075
Kolmogorov-Smirnov Z		.791
Asymp. Sig. (2-tailed)		.559
a. Test distribution is Normal.		

Lampiran 28 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot



Lampiran 29 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.969	3.435		2.611	.012		
Gaya Kepemimpinan	.248	.153	.247	1.623	.111	.747	1.338
Motivasi Kerja	-.001	.142	-.001	-.010	.992	.745	1.342
Budaya Organisasi	.326	.143	.317	2.277	.027	.891	1.122

a. Dependent Variable:
Kinerja Auditor

Lampiran 30 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.969	3.435		2.611	.012
Gaya Kepemimpinan	.248	.153	.247	1.623	.111
Motivasi Kerja	-.001	.142	-.001	-.010	.992
Budaya Organisasi	.326	.143	.317	2.277	.027

a. Dependent Variable: Kinerja Auditor

Lampiran 31 Hasil Uji f (Uji Simultan)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.933	3	13.978	3.953	.014 ^a
	Residual	162.647	46	3.536		
	Total	204.580	49			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Auditor

Lampiran 32 Hasil Koefisien Determinan (R²)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453 ^a	.205	.153	1.880

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Siti Rohmawati

Tempat, tanggal lahir : Blora, 24 November 1999

Alamat : Desa Bangowan, Dukuh Banyubang, RT. 03 / RW. 03 Kecamatan Jiken
Kabupaten Blora

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

No. Hp : 085326283305

Email : sitirohmawati798@gmail.com

Jenjang Pendidikan :

1. SD N Gembol
2. SMP N 1 Bogorejo
3. SMK N 2 Blora

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan semoga dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Blora, 15 Desember 2021

Penulis



Siti Rohmawati

NIM. 1705046108