

**PENGARUH PERILAKU SENIOR AUDITOR TERHADAP KINERJA TIM  
DAN KEPUASAN STAF AUDIT PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK  
DI SURABAYA**

Oleh: Drs. Ec. Iman Karyadi, Ak. MM. \*)

**ABSTRAK**

*Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah perilaku senior auditor berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan staf audit. Untuk mencapai tujuan tersebut penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Variabel yang diteliti adalah variabel bebas perilaku senior auditor dan variabel tergantung kinerja tim audit (yang ditunjukkan oleh efisiensi dan efektifitas audit) dan kepuasan kerja staf audit. Alat ukur yang digunakan adalah Yukl's 23 taxonomy, yaitu kuesioner perilaku senior auditor yang dikembangkan oleh Yukl (1986). Kuisisioner meliputi pernyataan perilaku senior auditor yang terbagi ke dalam dua dimensi dasar perilaku kepemimpinan, yaitu perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada hubungan.*

*Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tim audit pada kantor akuntan publik di Surabaya. Dengan menggunakan metode random sampling diperoleh sampel sebanyak 57 tim audit. Untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara perilaku senior auditor terhadap kinerja tim audit dan kepuasan staf audit, digunakan stepwise regression analysis. Berdasarkan hasil pengujian tersebut diperoleh bahwa efisiensi audit dapat meningkat bila senior auditor menggunakan perilaku yang berorientasi pada tugas (seperti pelatihan) maupun perilaku yang berorientasi pada hubungan (seperti bimbingan karir). Sedangkan kepuasan staf audit dapat ditingkatkan jika senior auditor menggunakan baik perilaku yang berorientasi pada tugas (seperti menyediakan imbalan) maupun berorientasi pada hubungan (seperti menginspirasi bawahan dan menunjukkan pertimbangan)*

**Kata Kunci:** *perilaku senior auditor, kinerja tim dan kepuasan staf audit*

**PENDAHULUAN**

Pihak bank biasanya mendasarkan risiko informasi pada laporan keuangan yang telah diaudit oleh akuntan publik. Mereka menganggap bahwa jika laporan yang diaudit oleh akuntan adalah laporan audit dengan pendapat wajar tanpa pengecualian, maka informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan telah cukup akurat. Dari uraian diatas terlihat bahwa pemberian kredit kepada suatu perusahaan dipengaruhi oleh opini akuntan publik terhadap laporan keuangan perusahaan yang bersangkutan, sehingga terjadinya krisis ekonomi seharusnya tidak atau sedikitnya berdampak terhadap bank-bank yang ada di Indonesia, jika akuntan publik yang melakukan audit memiliki kompetensi, dan independensi yang cukup tinggi. Dengan adanya kompetensi yang dimiliki oleh tenaga ahli yang bekerja pada

---

\*) Staf Pengajar FE Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

suatu kantor akuntan publik, mereka dapat melaksanakan audit dengan efektif dan efisien. Sedangkan dengan independensi, mereka mampu menarik kesimpulan yang tidak memihak mengenai laporan keuangan yang diaudit (Arens & Loebbecke, 2000: 20).

Sikap independensi dalam kenyataan di lapangan sulit diterapkan. Contoh nyata yang terjadi adalah pada masa krisis ekonomi, dimana banyak perusahaan yang bangkrut dan banyak bank yang dilikuidasi, yang menunjukkan adanya ketidakberesan di dalam perusahaan. Padahal laporan keuangan perusahaan tersebut telah diaudit oleh akuntan publik, yang didalam laporannya menunjukkan pendapat wajar tanpa pengecualian. Hal ini berarti bahwa akuntan publik telah menyembunyikan keadaan perusahaan yang sebenarnya dan mempertaruhkan independensi akuntan publik untuk kepentingan sekelompok organisasi tertentu, yaitu perusahaan dan kantor akuntan publik itu sendiri.

Didalam suatu penugasan audit, partner bertanggung jawab secara keseluruhan atas pemeriksaan. Biasanya ia memperkerjakan tenaga-tenaga profesional untuk membantunya. Tenaga-tenaga profesional tersebut merupakan para staf auditor, atau yang biasa disebut dengan junior. Mereka umumnya para karyawan baru, yang kompetensi dan independensinya belum begitu tinggi. Untuk itu partner kemudian akan menunjuk salah seorang stafnya yang memiliki pengalaman dan pelatihan yang lebih memadai, untuk menjadi pembantu utama. Sebutan bagi jabatan pembantu utama berbeda antara satu kantor akuntan publik dengan kantor akuntan publik yang lain, namun pada dasarnya fungsinya sama.

Dalam penelitian ini yang disebut sebagai pembantu utama adalah senior auditor. Senior auditor ini merupakan pimpinan dari tim audit yang ditunjuk untuk melakukan tugas tertentu dan bertanggung jawab untuk menentukan apakah tujuan audit yang telah ditentukan tercapai. Menurut Tuanakotta (1982;13) tanggung jawab pembantu utama yang berkenaan dengan pemeriksaan meliputi: Perencanaan pemeriksaan yang teratur, pengawasan atas pekerjaan lapangan, yang meliputi (1) Pembagian tugas diantara para staf akuntan, (2) Pelaksanaan tugas lapangan yang tidak dapat diserahkan kepada bawahannya, (3) Peninjauan atas pekerjaan bawahan, (4) Memberi laporan kepada atasan, dan (5) Menjaga hubungan baik dengan langganan, penulisan laporan, serta mengadakan pertemuan rutin dengan langganan.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa independensi dan kompetensi hasil pekerjaan audit ditentukan oleh senior auditor sebagai pimpinan dari tim audit. Dalam kenyataan, seorang pimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, tingkat prestasi bawahan. Oleh karena itu, bila suatu kantor akuntan publik dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik kepemimpinan yang efektif, kantor akuntan publik tersebut barangkali akan dapat mempelajari perilaku dan teknik kepemimpinan tersebut untuk meningkatkan kompetensi dan independensi para stafnya, sehingga apa yang dihasilkan oleh para pegawai kantor akuntan publik tersebut dapat diterima oleh berbagai pihak, dan tidak akan menimbulkan kerugian di kemudian hari.

Perilaku pimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah perilaku pimpinan yang mengacu pada dua dimensi dasar perilaku kepemimpinan, yaitu perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada hubungan. Perilaku yang

berorientasi pada tugas cenderung menekankan aspek teknis dari pekerjaan, perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota kelompok merupakan alat untuk mencapai tujuan akhir itu. Sebaliknya pimpinan yang berorientasi pada hubungan, cenderung menekankan hubungan antar pribadi, mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka, dan menerima perbedaan individual antara para bawahan.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah

1. Apakah perilaku senior auditor mempunyai pengaruh terhadap kepuasan staf audit pada kantor akuntan publik di Surabaya?
2. Apakah perilaku senior auditor mempunyai pengaruh terhadap kinerja tim audit pada kantor akuntan publik di Surabaya?

### **Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan informasi kepada kantor akuntan publik mengenai pengaruh perilaku senior auditor terhadap kepuasan staf audit dan kinerja tim audit.
2. Memberikan informasi kepada kantor akuntan publik mengenai perilaku dan teknik kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan staf auditor.
3. Memberikan bahan pertimbangan kepada kantor akuntan publik dalam menyeleksi calon pegawai yang tepat bagi jabatan yang menuntut kepemimpinan.
4. Memberikan bahan pertimbangan kepada kantor akuntan publik dalam merancang program-program yang menanamkan pola perilaku tertentu ke dalam diri karyawan yang ingin menjadi pimpinan yang efektif.

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Akuntansi Perilaku**

Akuntansi menurut Ikhsan dan Ishak (2005;1-2) merupakan suatu sistem untuk menghasilkan informasi keuangan yang digunakan oleh para pemakainya dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Tujuan informasi tersebut adalah memberikan petunjuk dalam memilih tindakan yang paling baik untuk mengalokasikan sumber daya yang melangkah pada aktivitas bisnis dan ekonomi. Namun, pemilihan dan penetapan suatu keputusan bisnis juga melibatkan aspek-aspek keperilakuan dari para pengambil keputusan. Dengan demikian akuntansi tidak dapat dilepaskan dari aspek perilaku manusia serta kebutuhan organisasi akan informasi yang dapat dihasilkan oleh akuntansi.

Penjelasan diatas menunjukkan adanya aspek keperilakuan pada akuntansi, baik dari pihak pelaksana atau penyusun informasi maupun dari pihak pemakai akuntansi. Pihak pelaksana atau penyusun informasi akuntansi adalah seseorang atau kumpulan orang yang mengoperasikan sistem informasi akuntansi dari awal sampai terwujudnya laporan keuangan. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan/penyusunan informasi akuntansi memainkan peranan penting sebab hasil kerja mereka dapat memberikan manfaat bagi kemajuan organisasi dalam bentuk peningkatan kerja melalui motivasi kerja. Dengan demikian, akuntansi perilaku menyediakan manfaat yang cukup besar bagi para manajer/pemimpin dan akuntan. Dengan menyediakan informasi ekonomi tambahan yang tidak diberikan oleh sistem akuntansi atau yang tidak dilaporkan dalam laporan keuangan, akuntansi perilaku dapat membantu manajer/pemimpin dan akuntan dalam proses pengambilan keputusan.

### **Sekilas Tentang Akuntan Publik**

Akuntan publik menurut Tuanokotta (1992: 5) merupakan badan independen yang bertanggung jawab atas audit laporan keuangan dari perusahaan. Pemeriksaan yang dilakukan oleh akuntan publik merupakan pemeriksaan atas pertanggungjawaban pimpinan perusahaan dalam bentuk laporan keuangan yang didasarkan atas pemeriksaan terhadap berjalan atau tidaknya sistem pengendalian intern, catatan-catatan administrasi, dan bukti-bukti pembukuan serta bukti-bukti lain yang diperoleh dari pihak luar. Oleh karena itu, hasil dari pemeriksaan akuntan publik dapat berpengaruh bagi pihak luar. Untuk itulah akuntan publik dituntut untuk benar-benar independen, baik bagi dirinya sendiri maupun persepsi di kalangan masyarakat. Sikap mental akuntan menurut persepsi masyarakat inilah yang sulit untuk dipertahankan.

### **Standar Pemeriksaan Akuntan**

Standar pemeriksaan akuntan (Ikatan akuntan Indonesia 2001;110.1) merupakan pedoman bagi auditor dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Standar-standar ini meliputi pertimbangan mengenai profesionalitas auditor, seperti keahlian dan independensi, persyaratan pelaporan, dan bahan bukti. Standar pemeriksaan akuntan yang diakui oleh Ikatan Akuntan Indonesia terdiri dari tiga standar utama, yaitu standar umum, standar pekerjaan lapangan, dan standar pelaporan. Ketiga standar yang telah disahkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia ini dinyatakan sebagai berikut :

- 1. Standar Umum (Standar Profesional akuntan Publik 2001,150;1)**
  - a. Audit harus dilaksanakan oleh seorang atau lebih yang memiliki keahlian dan pelatihan teknis sebagai auditor.
  - b. Dalam semua hal yang berhubungan dengan penugasan, independensi dalam sikap mental harus dipertahankan oleh auditor.
  - c. Dalam pelaksanaan audit dan penyusunan laporannya, auditor wajib menggunakan kemahiran profesionalnya dengan cermat dan seksama.

lain. obyektifitas berarti sikap tidak memihak dalam mempertimbangkan fakta, terlepas dari kepentingan pribadi yang melekat pada fakta yang dihadapinya.

## **2. Kecakapan Profesional**

Pasal 15 mengenai kewajiban akuntan publik untuk menjelaskan kepada staf dan ahli lainnya yang bekerja padanya mengenai keterikatan mereka pada kode etik akuntan Indonesia. Pasal 16 dan 17 berisi akuntan publik tidak boleh menerima pekerjaan kecuali ia atau kantornya dapat diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan kompetensi profesional sesuai dengan Norma Pemeriksaan Akuntan.

## **3. Tanggung Jawab Kepada Kliennya**

Pasal 19 mengatur tentang penjagaan kerahasiaan informasi yang diperoleh akuntan selama penugasan profesionalnya. Sedangkan pasal 20 mengatur tentang penetapan honorarium untuk jasa yang diserahkan kepada klien.

## **4. Tanggung Jawab Kepada Rekan Seprofesinya**

Hubungan antar rekan seprofesi diatas dalam pasal 21 dan 22. Dalam pasal-pasal ini dijelaskan bahwa akuntan publik berkewajiban memelihara hubungan baik antara rekan seprofesinya. Adakalanya klien memutuskan untuk mengganti akuntan publiknya dengan akuntan publik yang lain. Untuk mencegah hubungan yang tidak baik, maka akuntan publik baru berkewajiban memelihara hubungan baik dengan akuntan publik yang lama, yang caranya tidak secara eksplisit disebutkan dalam kode etik akuntan Indonesia.

## **5. Tanggung Jawab Lainnya**

Ada tiga perilaku yang dipandang tidak etis dalam profesi akuntan publik, yaitu :

- a. Mengiklankan diri atau mengizinkan pihak lain mengiklankan nama atau jasa yang dijualnya (pasal 23).
- b. Membayar imbalan untuk memperoleh pekerjaannya (pasal 24).
- c. Menawarkan jasanya secara tertulis kepada calon klien (pasal 25).

## **Aspek Perilaku dari Auditor**

Mempelajari aspek perilaku dari auditor, merupakan hal yang perlu untuk dilakukan. Dengan mempelajari aspek ini, perilaku auditor dalam menghadapi situasi audit tertentu dapat diprediksi, sehingga perilaku auditor tersebut akan senantiasa dapat terkontrol. Selain itu prediktabilitas perilaku auditor juga akan dapat meningkatkan kepercayaan dalam pekerjaan auditor.

Seringkali masyarakat menghubungkan kegagalan yang dilakukan oleh auditor dengan personalitas auditor tersebut. Namun satu hal yang benar bahwa kegagalan seorang auditor dalam melakukan pekerjaan auditor adalah karena auditor tersebut tidak memiliki kompetensi dan independensi dalam melakukan tugas audit. Oleh karena itu, dalam menilai kerja auditor, masyarakat dituntut untuk menghilangkan

2. **Standar Pekerjaan Lapangan (Standar Profesional Akuntan Publik 2001,150;1)**
  - a. Pekerjaan harus direncanakan sebaik-baiknya dan jika digunakan asisten harus disupervisi dengan semestinya.
  - b. Pemahaman yang memadai atas struktur pengendalian intern harus diperoleh untuk merencanakan audit dan menentukan sifat, saat, dan lingkup pengujian yang harus dilakukan.
  - c. Bukti audit kompeten yang cukup harus diperoleh melalui inspeksi, pengamatan, pengajuan pertanyaan dan konfirmasi sebagai dasar yang memadai untuk menyatakan pendapat atas laporan keuangan yang diaudit.
3. **Standar Pelaporan (Standar Profesional Akuntan Publik 2001,150;2)**
  - a. Laporan audit harus menyatakan apakah laporan keuangan telah disusun sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.
  - b. Laporan audit harus menunjukkan keadaan yang di dalamnya prinsip akuntansi tidak secara konsisten diterapkan dalam penyusunan laporan keuangan periode berjalan dalam hubungannya dengan prinsip akuntansi yang diterapkan dalam periode sebelumnya.
  - c. Pengungkapan informatif dalam laporan keuangan harus dipandang memadai kecuali dinyatakan lain dalam laporan keuangan.
  - d. Laporan audit harus memuat suatu pernyataan pendapat mengenai laporan keuangan secara keseluruhan atas suatu asersi bahwa pernyataan demikian tidak dapat diberikan. Jika pendapat secara keseluruhan tidak dapat diberikan, maka alasannya harus dinyatakan. Dalam hal dimana auditor harus dihubungkan dengan laporan keuangan, laporan auditor harus memuat petunjuk yang jelas mengenai sifat pekerjaan auditor, jika ada, dan tingkat tanggung jawab yang dipikulnya.

### **Kode Etik Akuntan Publik**

Kode etik akuntan menurut Munawir (1996: 58-59) dapat diartikan sebagai suatu sistem prinsip moral dan pelaksanaan aturan yang memberikan pedoman kepada akuntan dalam berhubungan dengan klien, masyarakat, dan akuntan lain sesama profesi. Selain itu kode etik akuntan juga dapat diartikan sebagai alat atau sarana untuk memberikan keyakinan kepada klien, pemakai laporan keuangan, dan masyarakat pada umumnya tentang kualitas atau mutu jasa yang diberikan oleh akuntan. Kode etik IAI dimaksudkan sebagai panduan dan aturan bagi seluruh anggota, yang berpraktik sebagai akuntan publik, lingkungan dunia usaha, instansi pemerintah dan pendidikan dalam memenuhi tanggung jawab profesionalnya.

Kode etik Ikatan Akuntan Indonesia terdiri dari 5 bagian sebagai berikut :

#### **1. Kepribadian Akuntan Publik**

Ada 3 pasal yang mengatur kepribadian akuntan publik, yaitu pasal 12, 13, dan 14. Pasal-pasal tersebut mengatur tentang independensi dan obyektivitas akuntan publik. Independensi berarti bebas dari pengaruh, tidak dikendalikan oleh pihak

faktor personalitas dalam menilai pekerjaan auditor. Keempat alasan tersebut antara lain adalah :

1. Auditor yang akan bekerja harus memiliki persiapan akademik yang tinggi (yang bukan lulusan perguruan tinggi biasanya tidak bisa memasuki profesi ini).
2. Penyaringan yang intensif sebelum penerimaan kerja dan wawancara yang dilakukan berulang kali menjadikan auditor yang baru diterima sebagai salah satu anggota dari kelompok yang terpilih secara ketat.
3. Auditor baru secara ekstensif telah dilatih kembali oleh atasan mereka. Junior auditor diawasi secara ketat dan jarang diletakkan pada situasi yang menyebabkan kantor akuntan publik menghadapi risiko. Pengalaman merupakan hal yang sangat ditekankan dalam menentukan jenjang jabatan auditor.
4. Bertentangan dengan pernyataan profesinya publik, sangat jarang terjadi pengambilan keputusan dalam auditing.

Dari alasan yang dikemukakan diatas, maka dapat dikatakan bahwa yang menentukan kegagalan auditor dalam pelaksanaan tugasnya adalah independensi dan kompetensi auditor, dan bukan personalitas auditor itu.

## **Teori Perilaku Kepemimpinan**

### **1. Penelitian Universitas Negeri Ohio**

Penelitian yang dilakukan di Ohio State University pada akhir dasawarsa 1940-an diawali dengan lebih dari seribu dimensi perilaku akhirnya mereka menyempitkan daftar menjadi dua kategori dasar, yaitu struktur awal (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*). Pemimpin yang memiliki perilaku struktur awal yang tinggi akan cenderung untuk menugasi bawahannya dengan tugas-tugas tertentu, dan mengharapkan agar mereka mempertahankan standar kerja yang pasti serta menekankan dipenuhinya tepat waktu. Sedangkan jika pemimpin memiliki perilaku pertimbangan yang tinggi, akan cenderung menunjukkan kepeduliannya terhadap kenikmatan, kesejahteraan, status, dan kepuasan para bawahannya.

### **2. Penelitian Universitas Michigan**

Dalam tahun 1947, di Universitas Michigan dimulai penelitian tentang cara terbaik mengelola upaya orang-orang untuk mencapai sasaran prestasi dan kepuasan yang diharapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan prinsip-prinsip dan metode kepemimpinan yang efektif. Melalui wawancara dengan para pemimpin dan pengikutnya, peneliti mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu perilaku yang berorientasi pada pekerjaan (*job centered behaviour*) dan perilaku yang berorientasi pada karyawan (*employee centered behaviour*). Pemimpin yang berorientasi pekerjaan mempraktekkan penyeliaan ketat, sehingga bawahan melaksanakan tugas mereka dengan menggunakan prosedur yang ditentukan dengan jelas. Jenis pemimpin ini mengandalkan kepemimpinan mereka atas kekuasaan

paksaan, imbalan dan legitimasi untuk mempengaruhi perilaku dan prestasi para bawahan. Perhatian atas bawahan dipandang sebagai barang mewah yang tidak dapat diberikan pemimpin. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan yakin tentang perlunya pendelegasian pengambilan keputusan, upaya membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhan mereka dengan menciptakan suatu lingkungan kerja yang mendorong dan memperhatikan kemajuan pribadi, pertumbuhan & prestasi karyawan.

### **Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan dengan Kinerja Bawahan**

Pimpinan yang efektif adalah pimpinan yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh oleh para bawahan sehingga gerak dan posisi sekarang ke posisi yang diinginkan di masa yang akan datang dengan lancar. Sedangkan Bass dalam Loebbecke (1997:85), lebih menekankan pada efek yang ditimbulkan oleh pemimpin terhadap bawahannya, sehingga bawahannya merasa percaya, diakui, setia dan hormat kepada pimpinan, dan termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari yang seharusnya dilakukan. Menurut Yukl (49-50), seorang pimpinan mentransformasi bawahannya melalui :

1. Membuat bawahan makin menjadi sadar akan pentingnya hasil pekerjaan.
2. Melibatkan mereka dalam hal peningkatan *self interest* dari kemajuan organisasi.
3. Mengakomodasi keinginan-keinginan bawahan.

Dengan demikian, peran seorang pimpinan sangat diperlukan untuk membantu berjalannya komunikasi antara bawahan dengan atasan. Dengan terciptanya perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja akan membuat para bawahan dapat menghasilkan tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Sebagaimana telah diketahui bahwa berhasil tidaknya dalam mencapai tujuan organisasi sangat tergantung kepada manusia sebagai pelaksananya. Oleh karena itu pelatihan mempunyai banyak dampak langsung terhadap keahlian dan ketrampilan karyawan dan merupakan pendorong untuk lebih maju serta bekerja lebih efisien.

Dalam suatu organisasi dimana pimpinan yang memegang garis kebijaksanaan yang tertinggi telah menentukan asas tentang apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan serta apa pula yang menjadi pedoman kerja yang harus dilaksanakan dengan baik apabila tidak dibekali dengan dengan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan disiplin yang cukup dari karyawan.

Latihan sangat perlu dilakukan baik bagi karyawan yang sudah lama bekerja maupun yang baru bekerja bagi karyawan baru, latihan dibutuhkan sebelum mereka menjalankan tugasnya, sedangkan bagi karyawan yang lama, latihan diharapkan dapat meningkatkan keterampilan kerja mereka, maupun untuk mempersiapkan diri dalam hubungan dengan promosi ke tingkat jabatan yang lebih tinggi. Sedangkan prestasi kerja perlu dilakukan sebagai kelanjutan dari program latihan untuk mengontrol hasil latihan yang telah dilakukan dan untuk melihat sejauh mana perkembangan tenaga kerja (kualitas) yang dimiliki suatu organisasi dan disiplin agar menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah dianggarkan.

### **Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Bawahan**

Pimpinan merupakan salah satu hal penting untuk menentukan kepuasan kerja bawahan. Hal ini dijelaskan oleh Yukl (2001;49) dalam sebuah model mengenai aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja. Model tersebut didasari oleh teori pengharapan, yaitu kepuasan kerja tercapai apabila terdapat kesesuaian antara apa yang diharapkan oleh bawahan dengan apa yang sebenarnya terjadi. Menurut Kuswadi (2005;54-55) Kepuasan karyawan merupakan langkah pertama karena karyawan merupakan titik-titik temu antara perusahaan dan pelanggan. Karyawan yang tidak puas sering mengakibatkan pelanggan perusahaan menjadi tidak puas. Kepuasan karyawan dapat membantu memaksimalkan profitabilitas perusahaan dalam jangka melalui empat cara yaitu :

1. Karyawan yang puas cenderung bekerja dengan kualitas yang lebih tinggi.
2. Karyawan yang puas cenderung bekerja lebih produktif.
3. Karyawan yang puas cenderung bertahan lebih lama dalam perusahaan.
4. Karyawan yang puas cenderung dapat menciptakan pelanggan yang puas.

Menurut Kuswadi (2005;55) Seorang pemimpin yang bijaksana harus melakukan survei kepuasan karyawan dengan tujuan:

1. Mengidentifikasi kepuasan karyawan secara keseluruhan.
2. Mengetahui persepsi setiap karyawan terhadap perusahaan. Sampai seberapa dekat persepsi tersebut sesuai dengan harapan mereka dan bagaimana perbandingan dengan karyawan lain.
3. Mengetahui atribut-atribut mana yang termasuk dalam kategori kritis yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan. Atribut yang bersifat kritis tersebut merupakan prioritas untuk diadakannya peningkatan kepuasan karyawan. Dengan mengetahui indeks kepuasan karyawan dari waktu ke waktu, perusahaan dapat memonitor dan memperbaiki antara harapan karyawan dan persepsi dari apa yang diterimanya dari perusahaan tempat mereka bekerja. Dapat dimonitor dan diperbaiki dimasa-masa mendatang.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa supervisi atau kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

### **Hipotesis**

Menurut Maslow kebutuhan merupakan syarat dasar untuk memenuhi kebutuhan fisik seperti, makan, minum, perlindungan dan sebagainya, yang disebut kebutuhan dasar utama. Secara ringkas, kebutuhan manusia ada 5 yaitu, (1) fisiologis (2) keamanan (3) sosial (4) penghargaan (5) aktualisasi diri. Jika semua kebutuhan para bawahan tersebut terpenuhi, maka para bawahan akan bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan dan tepat pada waktu yang telah dianggarkan.

Menurut Yukl (2001;49) Senior auditor yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas misalnya, merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinir kegiatan para stafnya, dan menyediakan keperluan peralatan, dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Disamping itu, para senior auditor efektif memandu para stafnya dalam menetapkan tujuan-tujuan kinerja (*performance goals*) yang tinggi.

Para senior auditor yang efektif lebih penuh perhatian, mendukung dan membantu para stafnya serta memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya bertindak ramah tamah, mengerti masalah bawahan, meningkatkan karir mereka, selalu memberikan informasi kepada staff, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan dan memberikan pengakuan dan keberhasilan para bawahan. Dari beberapa penjelasan diatas maka dapat diambil suatu simpulan hipotesa sbb.:

1. Perilaku senior auditor mempunyai pengaruh terhadap kepuasan staf audit pada kantor akuntan publik.
2. Perilaku senior auditor mempunyai pengaruh terhadap kinerja tim audit pada kantor akuntan publik.

## METODA PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

#### a. Populasi

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah seluruh tim audit pada kantor akuntan publik yang ada di Surabaya. Menurut data yang diperoleh dari daftar anggota IAI seksi akuntan publik, sampai saat tahun 2005 populasi kantor akuntan publik yang ada di Surabaya berjumlah 47 kantor akuntan publik.

#### b. Sampel

Penelitian ini adalah penelitian empiris yang menggunakan sampel. Penggunaan sampel ini diperlukan mengingat jumlah populasi yang cukup besar. Dalam penelitian ini diambil sampel sebanyak 24 KAP. Jumlah ini diperoleh menggunakan rumus  $n = 1/2N$  (Singarimbun, 1989:149–150), dimana N merupakan jumlah populasi KAP. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode random sampling dengan menggunakan sistem undian. Dari tiap-tiap KAP yang terpilih, diambil sampel sebanyak tiga tim audit. Tiap-tiap tim audit dalam satu KAP dipimpin oleh senior auditor yang berbeda. Dengan demikian penyebaran kuisioner dalam penelitian ini dilakukan pada sampel sebanyak 72 tim audit.

### Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Variabel bebas dalam penelitian ini berupa perilaku pimpinan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua dimensi dasar perilaku pimpinan yang dikembangkan oleh Yukl (Van Fleet and Yukl, 1986), dan biasa disebut sebagai *Yukl's 23 factor taxonomy*, yaitu :
  - a. Perilaku yang berorientasi pada tugas, adalah perilaku pimpinan yang cenderung menekankan aspek teknis dari pekerjaan, dan mempunyai perhatian utama pada penyelesaian tugas untuk mencapai tujuan akhir tertentu. Terdiri dari 13 item pernyataan perilaku senior auditor.
  - b. Perilaku yang berorientasi pada hubungan, adalah perilaku pimpinan yang cenderung menekankan hubungan antara pribadi dan mempunyai perhatian yang besar terhadap kebutuhan bawahan, terdiri dari 10 item pernyataan perilaku senior auditor.

2. Variabel tergantung yang dipengaruhi oleh perilaku senior auditor terdiri dari dua variabel, yaitu :
  - a. Kinerja tim audit  
Adalah efektifitas dan efisiensi audit. Efisiensi audit ditunjukkan oleh kemampuan tim audit untuk memenuhi jam audit yang dianggarkan. Sedangkan efektifitas audit ditunjukkan oleh kualitas dan kecukupan, serta kompetensi bukti audit yang dikumpulkan dalam penugasan audit tertentu.
  - b. Kepuasan kerja staf auditor  
Adalah tingkat kepuasan kerja staf auditor pada saat mengerjakan penugasan audit tertentu.Variabel-variabel penelitian diukur dengan skala Likert 1 = “**sangat tidak setuju**” hingga 5 = “**sangat setuju**”.

### **Teknis Analisis**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

#### **1. Uji Reliabilitas Alat Ukur**

Untuk mengetahui keandalan item-item pertanyaan kuisisioner. Apabila nilai uji koefisien realibilitas mendekati satu, maka item-item pernyataan kuisisioner tersebut dapat dipercaya keandalannya. Dalam penelitian ini pengujian validitas tidak dipergunakan lagi karena pertanyaan perilaku senior auditor telah teruji oleh Sari (2002) dalam penyelesaian tugas akhir (studi kasus pada KAP Surabaya) di Universitas Airlangga.

#### **2. Uji Hubungan antara perilaku Senior Auditor terhadap Kinerja tim dan Kepuasan Staf Audit.**

Uji korelasi yang digunakan adalah uji korelasi *Pearson Product Moment*. Analisis uji ini berguna untuk mengetahui apakah diantara kedua variabel penelitian mempunyai hubungan atau tidak.

#### **3. Analisa Pengaruh Variabel Bebas Perilaku Senior Auditor terhadap Variabel Tergantung Kinerja Tim dan Kepuasan Staf Audit.**

Untuk menganalisa pengaruh variabel bebas perilaku senior auditor terhadap variabel tergantung kinerja tim audit (yang ditunjukkan oleh efisiensi dan efektifitas audit) dan kepuasan kerja staf audit dilakukan dengan menggunakan *stepwise regression analyses*. Persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = a + bX$$

$$Y_2 = a + bX$$

Keterangan :

$Y_1$ : Kinerja tim audit (ditunjukkan oleh efisiensi dan efektivitas audit).

$Y_2$ : Kepuasan Kerja Staf Audit

$a$  : Intersep kurva terhadap sumbu Y

$b$  : Koefisien regresi masing-masing variabel bebas

$X$  : Variabel perilaku senior auditor

Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5%.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Kuisisioner yang disebarakan sebanyak 144 kuisisioner, dengan perincian 72 untuk diisi oleh staf audit dan 72 diisi oleh manajer audit. Jumlah responden yang mengembalikan kuisisioner adalah 57 orang staff audit dan jumlah manajer adalah sebanyak 25 orang. Hal ini disebabkan dalam suatu kantor akuntan publik jumlah staff jauh lebih besar dari jumlah manajer, sehingga seorang manajer dapat membawahi lebih dari satu tim audit. Delapan belas orang (72,2%) responden manajer audit dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, dan sisanya sebanyak 7 orang (27,8%) berjenis kelamin perempuan. Distribusi manajer berdasarkan tingkat umur adalah sebanyak 4 orang (16,6%) berumur diatas 30 tahun, 11 orang (14,4%) berumur antara 30 sampai 35 tahun, 7 orang (27,8%) berumur antara 36-40 tahun, dan sebanyak 3 orang (11,1%) berumur diatas 40 tahun. Ditinjau dari masa kerja, dari seluruh manajer yang ikut berpartisipasi, sebanyak 4 orang (16,6%) memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, sebanyak 14 orang (55,5%) telah bekerja 5 sampai 10 tahun dan sebanyak 7 orang (27,8%) memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

Sedangkan untuk responden staf audit, dari 57 orang yang ikut berpartisipasi, sebanyak 31 orang (54,4%) berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 26 orang (56,6%) berjenis kelamin perempuan. Jumlah staf audit yang berusia antara 20 -25 tahun adalah sebanyak 32 orang (56,2%), yang berusia antara 26-30 tahun sebanyak 19 orang (33,3%) dan sisanya sebanyak 6 orang (10,5%) berusia diatas 30 tahun. Berdasarkan masa kerja yang telah ditempuh, jumlah staf audit yang bekerja antara 0-2 tahun adalah sebanyak 35 orang (61,4%), sedangkan sisanya telah bekerja selama 3 - 5 tahun adalah sebanyak 22 orang (38,6%).

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas perilaku senior auditor menggunakan Cronbach alpha menunjukkan hasil sebesar  $0.9626 = 0.7$ . Dengan demikian butir-butir pernyataan pada kuisisioner tersebut dapat dipercaya ketepatannya atau *reliable*.

### Variabel Bebas Perilaku Senior Auditor

Secara keseluruhan kedua dimensi perilaku senior auditor dicerminkan dalam 23 butir pertanyaan yang ditanggapi oleh responden. Statistik deskriptif untuk variabel bebas perilaku senior auditor mempunyai nilai rerata (*mean*) lebih dari 3.

### Hubungan Antara Perilaku Senior Auditor terhadap Kinerja Tim dan Kepuasan Staf Audit.

Variabel tergantung kinerja tim audit ditunjukkan oleh dua hal yaitu kemampuan tim audit untuk memenuhi jam audit yang telah dianggarkan (efisiensi audit) yang mempunyai rerata (*mean*) sebesar 3,6140 dan kualitas audit, serta kecukupan dan kompetensi bukti audit yang dikumpulkan selama penugasan audit (efektifitas audit) yang mempunyai rerata (*mean*) sebesar 3,4035. Sedangkan statistik deskriptif untuk variabel tergantung kepuasan kerja staf audit mempunyai rerata (*mean*) 3,5439.

Uji hubungan antara ke 23 perilaku senior auditor terhadap kinerja tim dan kepuasan kerja staf audit dilakukan dengan menggunakan uji korelasi Pearson Product Moment menunjukkan hubungan yang signifikan dengan tingkat signifikansi = 0,05. Perilaku senior auditor yang memiliki hubungan tertinggi dengan efisiensi audit adalah mendelegasikan wewenang dengan r sebesar 0,859, dan perilaku yang memiliki hubungan terendah terhadap efisiensi adalah menyebarkan informasi dengan r sebesar 0,363. Sedangkan perilaku senior auditor yang memiliki hubungan tertinggi dengan efektifitas audit adalah menjelaskan aturan kerja dengan r sebesar 0,955 dan perilaku dengan hubungan terendah terhadap efektifitas adalah mengawasi lingkungan dengan r sebesar 0,274. Perilaku senior auditor yang berpengaruh paling tinggi pada kepuasan kerja staf audit adalah menunjukkan dan mengawasi operasi dengan r sebesar 0,956. Sedangkan perilaku yang berpengaruh paling rendah pada kepuasan kerja staf adalah kerja sama dalam tim dengan r sebesar 0,359.

### **Pengujian Hipotesa**

Uji pengaruh ke-23 perilaku senior auditor terhadap kinerja tim (yang ditunjukkan oleh efisiensi & efektifitas audit) & kepuasan staf audit dilakukan dengan menggunakan *stepwise regression analysis*. Hasil pengujian disajikan di tabel 1.

**TABEL 1**  
*Stepwise Regresion Analysis*  
Untuk Perilaku Senior Auditor Yang Signifikan

<b>PANEL A : Variabel tergantung = Efisiensi Audit</b>				
PARAMETER	Koefisien Regresi	t	Sig	Beta
<b>INTERCEPT</b>	0.921			
Mengawasi Operasi	0.447	4.948	0.000	0.561
Menegakan Disiplin	0.263	3.069	0.003	0.348
<b>MODEL R = 0.866</b>	<b>R<sup>2</sup> = 0.749</b>	<b>F = 80.652</b>	<b>Sig = 0.000</b>	
<b>PANEL B : Variabel Tergantung = Efektivitas Audit</b>				
<b>INTERCEPT</b>	0.878			
Bimbingan Karir	0.587	8.322	0.000	0.717
Training	0.189	2.324	0.024	0.200
<b>MODEL R = 0.833</b>	<b>R<sup>2</sup> = 0.694</b>	<b>F = 61.122</b>	<b>Sig = 0.000</b>	
<b>PANEL C : Variabel Tergantung = Kepuasan Staff</b>				
<b>INTERCEPT</b>	0.762			
Menginspirasi Bawahan	1.206	5.092	0.000	1.259
Menunjukkan Pertimbangan	0.319	3.652	0.001	0.337
Menyediakan Imbalan	0.694	3.374	0.001	0.780
<b>MODEL R = 831</b>	<b>R<sup>2</sup> = 691</b>	<b>F = 39.452</b>	<b>Sig = 0.001</b>	

Sumber: Lampiran 3

**Persamaan regresi pada panel A adalah sebagai berikut :**

$$Y_1 = 0,921 + 0,447x_1 + 0,263x_2$$

Nilai koefisien regresi perilaku senior auditor yang ditunjukkan dengan mengawasi operasi sebesar 0,447 artinya, jika Senior auditor mengawasi operasi tinggi, maka kinerja tim yang ditunjukkan dengan efisiensi kerja akan berubah positif.

Nilai koefisien regresi perilaku senior auditor yang ditunjukkan dengan menegakan disiplin sebesar 0,263 artinya, jika senior auditor menegakan disiplin tinggi, maka kinerja tim yang ditunjukkan dengan efisiensi kerja akan berubah positif.

**Persamaan regresi pada panel B adalah sebagai berikut :**

$$Y_1 = 0,878 + 0,587x_1 + 0,189x_2$$

Nilai koefisien regresi Perilaku senior auditor yang ditunjukkan dengan bimbingan karir sebesar 0,587 artinya, jika perilaku senior auditor yang ditunjukkan dengan bimbingan karir berubah maka Kinerja tim yang ditunjukkan dengan efektif kerja akan berubah positif.

Nilai koefisien regresi perilaku senior auditor yang ditunjukkan dengan *training* sebesar 0,189 artinya jika Perilaku senior auditor yang ditunjukkan dengan *training* berubah, maka kinerja tim yang ditunjukkan dengan efektif kerja akan berubah positif.

**Persamaan regresi pada panel C adalah sebagai berikut :**

$$Y_2 = 0,762 + 1,206x_1 + 0,319x_2 + 0,694x_3$$

Nilai koefisien regresi perilaku senior auditor yang ditunjukkan dengan menginspirasi bawahan sebesar 1,206 artinya jika perilaku senior auditor yang ditunjukkan dengan menginspirasi bawahan berubah maka kepuasan kerja bawahan akan berubah positif.

Nilai koefisien regresi perilaku senior auditor yang ditunjukkan dengan pertimbangan adalah sebesar 0,319 artinya jika perilaku senior auditor yang ditunjukkan dengan menunjukkan pertimbangan berubah maka kepuasan kerja bawahan akan berubah positif.

Nilai koefisien regresi perilaku senior auditor yang ditunjukkan dengan menyediakan imbalan adalah sebesar 0,694 artinya jika perilaku senior auditor yang ditunjukkan dengan menyediakan imbalan berubah maka kepuasan kerja bawahan akan berubah positif.

Dari tabel 1 Panel A terlihat nilai koefisien determinan R Square ( $R^2$ ) 0,749 hal ini menunjukkan bahwa persamaan tersebut sejumlah 74,9% dari perubahan nilai Y dipengaruhi oleh variabel bebas yang diteliti. Sedangkan sisanya 26,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel-variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini.

Dari tabel 1 Panel B terlihat nilai koefisien determinan R Square ( $R^2$ ) 0,694 hal ini menunjukkan bahwa persamaan tersebut sejumlah 69,4% dari perubahan nilai Y dipengaruhi oleh variabel bebas yang diteliti. Sedangkan sisanya 30,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel-variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini.

Dari tabel 1 Panel C terlihat nilai koefisien determinan R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,691. Hal ini menunjukkan bahwa persamaan tersebut sejumlah 69,1% dari perubahan nilai Y dipengaruhi oleh variabel bebas yang diteliti. Sedangkan sisanya 30,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel-variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini.

Dari tabel 1 terlihat nilai koefisien R, yang menunjukkan seberapa erat hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas didapatkan bahwa terjadi korelasi yang sangat erat Panel A (model  $R = 0,866$ ), Panel B (model  $R = 0,833$ ), Panel C (Model  $R = 0,831$ ). Nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi yang terjadi antara variabel X terhadap  $Y_1$  maupun  $Y_2$  adalah sangat kuat. Selain menandakan hubungan antara korelasi yang terjadi sangat kuat. Tanda koefisien korelasi yang positif menandakan bahwa hubungan yang terjadi adalah hubungan searah atau jika variabel-variabel bebas naik, maka nilai variabel terikat juga naik.

Pembuktian hipotesis secara parsial (uji t) ditujukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas secara individual atau berdiri sendiri terhadap variabel terikat dalam satu model.

1. Mengawasi operasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim terlihat dari  $t \text{ hitung} = 4,948 > t \text{ tabel} = 2,0345$ .
2. Menegakan disiplin berpengaruh signifikan pada kinerja tim yang ditunjukkan dengan efisiensi kerja. terlihat dari  $t \text{ hitung} = 3,069 > t \text{ tabel} = 2,0345$ .
3. Bimbingan Karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim yang ditunjukkan dalam efektif kerja staf terlihat dari  $t \text{ hitung} = 8,322 > t \text{ tabel} = 2,0345$ .
4. *Training* berpengaruh signifikan pada kinerja tim yang ditunjukkan dalam efektif kerja staf terlihat dari  $t \text{ hitung} = 2,324 > t \text{ tabel} = 2,0345$ .
5. Menginspirasi bawahan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja staf terlihat dari  $t \text{ hitung} = 5,092 > t \text{ tabel} = 2,0345$ .
6. Pertimbangan bawahan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja staf terlihat dari  $t \text{ hitung} = 3,652 > t \text{ tabel} = 2,0345$ .
7. Menyediakan imbalan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja staf terlihat dari  $t \text{ hitung} = 3,374 > t \text{ tabel} = 2,0345$ .

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Perilaku Senior Auditor Terhadap Kinerja Tim Audit**

Ada pengaruh yang positif yang signifikan antara perilaku senior auditor terhadap efisiensi audit. Pada tabel 1 panel A juga dapat diketahui bahwa hanya perilaku yang berorientasi pada tugas (seperti mengawasi operasi dan menegakkan disiplin) yang dapat meningkatkan efisiensi audit. Dalam penelitian ditemukan bahwa staf audit akan bekerja dengan lebih efisien bila pekerjaan mereka diawasi oleh senior auditor. Dengan kinerja yang selalu diawasi oleh atasannya maka, staff audit akan bekerja dengan lebih giat untuk memenuhi waktu audit yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu kemampuan tim audit untuk memenuhi jam audit yang telah dianggarkan juga dipengaruhi oleh penegakan disiplin yang dilakukan oleh senior auditor. Dengan adanya perilaku ini staf audit akan bekerja sesuai dengan batas waktu yang telah dianggarkan.

Ada pengaruh yang positif yang signifikan antara perilaku senior auditor terhadap efektivitas audit. Perilaku yang berorientasi pada tugas (pelatihan) maupun perilaku yang berorientasi pada hubungan (seperti bimbingan karir) dapat meningkatkan efektivitas audit. Dari hasil analisa ditemukan bahwa efektivitas audit akan meningkat bila senior auditor memberikan pelatihan yang dibutuhkan staf untuk bekerja dengan lebih efektif, sebab jika staf diberi pelatihan yang memadai mereka tidak akan menemui kesulitan dalam mengumpulkan bukti audit yang cukup dan kompeten. Selain itu efektivitas audit juga dipengaruhi oleh perilaku yang berorientasi pada bimbingan karir mereka. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya (Apostolou, Pasewark, dan Strawser, 1993).

### **Pengaruh Perilaku Senior Auditor Terhadap Kepuasan Kerja Staf Audit.**

Perilaku yang berorientasi pada tugas (seperti menyediakan imbalan) maupun perilaku yang berorientasi pada hubungan (seperti menginspirasi bawahan dan menunjukkan pertimbangan) dapat meningkatkan kepuasan staf audit. Staf akan merasa terpuaskan jika senior auditor menyediakan imbalan yang pantas atas efektivitas kerja dan kontribusi spesial yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena staf merasa apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan dapat menghasilkan sesuatu yang mereka harapkan sebelumnya. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Apostolou, Pasewark, dan Strawser, 1993)

Selain itu dalam penelitian ini ditemukan pula bahwa perilaku yang berorientasi pada hubungan juga berpengaruh terhadap kepuasan staf audit. Hal ini dimungkinkan karena dengan senior auditor yang selalu bersikap akrab, suportif, dan mempertimbangkan perilakunya di hadapan bawahannya, maka staf merasa mereka diperlakukan lebih dari sekedar bawahan. Kepuasan staf audit juga akan meningkat bila senior auditor mampu memberikan inspirasi kepada bawahannya, misalnya dengan mengatakan hal-hal yang dapat membangun rasa percaya diri staf bahwa mereka dapat bekerja secara efektif. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Pratt dan Jiambalvo, 1981, Apostolou, Pasewark, dan Strawser, 1993).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut :

1. Hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu ada pengaruh signifikan antara perilaku senior auditor terhadap kinerja tim (yang ditunjukkan oleh efisiensi dan efektifitas audit) dan kepuasan staf audit pada kantor akuntan publik di Surabaya terbukti diterima. Pengujian hipotesa menggunakan *stepwise regression analysis*, dengan menggunakan tingkat signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 5% (0.05).
2. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa pemakaian perilaku-perilaku tersebut oleh senior auditor akan dapat meningkatkan kinerja tim (yang ditunjukkan oleh efisiensi dan efektifitas audit) dan kepuasan staf audit.
3. Dari hasil analisa *stepwise regression* diperoleh bahwa efisiensi audit dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (seperti mengawasi

operasi dan penegakan disiplin). Dilain pihak efektifitas audit akan dapat ditingkatkan bila senior auditor menggunakan baik perilaku yang berorientasi tugas (seperti pelatihan) maupun perilaku yang berorientasi pada hubungan (seperti bimbingan karir).

4. Kepuasan staf audit akan dapat ditingkatkan bila senior auditor menggunakan baik perilaku yang berorientasi pada tugas (seperti menyediakan imbalan) maupun perilaku yang berorientasi pada hubungan (seperti menginspirasi bawahan dan menunjukkan pertimbangan).

### Saran

Penulis mengemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. Pihak kantor akuntan publik hendaknya lebih memperhatikan dengan serius pada upaya peningkatan penggunaan perilaku senior auditor, baik yang berorientasi pada tugas maupun yang berorientasi pada hubungan yang terbukti dapat meningkatkan kinerja tim dan kepuasan staf audit.
2. Upaya peningkatan penggunaan perilaku kepemimpinan tersebut dapat dilakukan dengan memasukan perilaku-perilaku yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dan kepuasan staf audit tersebut, dalam program pelatihan kepemimpinan yang efektif, yang diikuti oleh senior auditor, serta menjadikannya sebagai salah satu dasar untuk menyeleksi calon pegawai yang menduduki jabatan sebagai pimpinan (khususnya senior auditor).

### DAFTAR PUSTAKA

- Arens, Alvin A, and James K. Loebbecke. 1996. *Auditing Pendekatan Terpadu*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Penerbit: Erlangga.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2001. *Standar Profesional Akuntan Publik*. Penerbit: Salemba Empat.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.
- Kuswadi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Penerbit: Elexmedia Kompotindo.
- Mulyadi. 1992. *Pemeriksaan Akuntan*. Edisi Keempat. Yogyakarta. Penerbit: BPFE STIE YKPN Yogyakarta.
- Nasir, Moch. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta. Penerbit: Ghalia Indonesia.
- Puspasari. 2002. *Pengaruh Perilaku Senior Auditor Terhadap Kepuasan Kerja di KAP Surabaya*. Skripsi. Universitas Airlangga.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Penerbit: Erlangga Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. 1989. *Metodologi Survei*. Edisi Revisi. Jakarta. Penerbit: LP3ES.

Pengaruh Perilaku Senior Auditor Terhadap Kinerja Tim Dan Kepuasan Staf Audit  
Pada Kantor Akuntan Publik ( Iman Karyadi )

---

Tuanakotta, Th. M. 1982. *Auditing: Petunjuk Pemeriksaan Akuntan Publik*. Edisi Ketiga. Jakarta. Penerbit: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Wirjana, Bernadine R. dan Susilo Supardo. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta. Penerbit: Andi.