

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, GAYA  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN  
KERJA TERHADAP KINERJA AUDITOR DI  
KANTOR AKUNTAN PUBLIK (KAP)**

**Stellina Permatasari Sugiharta**

Universitas Multimedia Nusantara  
stellina.permatasari@yahoo.com

**Michell Suharli**

Universitas Multimedia Nusantara

***Abstract***

*The objective of this research is to examine the effect of transactional leadership, transformational leadership and job satisfaction towards auditor performance. This research was performed as an attempt to acknowledge which factor could increase auditor's performance.*

*This research is conducted by using survey method to public accountants working at Public Accountant Firms in Jakarta and Tangerang, in 2013 and have one year minimum for job experience, as respondents. Data analysis was conducted by using multiple regressions model.*

*The result of the test showed that transactional leadership, transformational leadership and job satisfaction can significantly affects auditor's performance silmutaneously. Transactional leadership and job satisfaction have significant effect towards auditor's performance partially. The next researches are expected to extend the area for survey and to add more of independent variables that could affect auditor's performance.*

***Keywords: auditor's performance, job satisfaction, transactional leadership, transformational leadership.***

## **I. Pendahuluan**

Di era globalisasi ini, perusahaan dihadapkan pada perkembangan teknologi yang semakin pesat. Pesatnya perkembangan teknologi memudahkan perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Di satu sisi perkembangan perusahaan menunjukkan bahwa kesejahteraan masyarakat meningkat, tetapi di sisi lain, perusahaan dihadapkan pada persaingan yang ketat. Ketatnya persaingan menyebabkan perusahaan harus selektif dalam memilih sumber daya yang akan digunakan.

Salah satu sumber daya perusahaan adalah sumber daya manusia. Bastian (2009:39) mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan inti dari suatu organisasi. Sebuah organisasi tidak akan berjalan tanpa sumber daya manusia sebab sumber daya manusia yang merencanakan, mengatur, mengolah, mengendalikan dan mengembangkan suatu kegiatan dalam organisasi. Sumber daya utama yang dimiliki KAP adalah auditor. Dengan kata lain, KAP diharapkan untuk mengoptimalkan kinerja auditor untuk menghasilkan hasil audit yang baik. Kinerja auditor adalah hasil kerja yang dicapai oleh auditor dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan menjadi salah satu tolak ukur

yang digunakan untuk menentukan apakah suatu pekerjaan yang dilakukan akan baik atau sebaliknya (Hanif, 2013). Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja auditor yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan. Kepemimpinan yang efektif adalah syarat utama untuk membantu organisasi dalam menghadapi ketidakpastian di masa depan. Menurut Amar (2004), dalam Mamik (2010), pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar kinerja mereka meningkat, sehingga mutu produk yang mereka hasilkan juga meningkat. Konsep kepemimpinan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang berdasarkan pertukaran imbalan untuk mendapatkan kepatuhan (Bernard Bass dan J. Avolio, 1994; Desianty, 2005). Pendapat tersebut didukung oleh Bycio *et al.* (1995) serta Koh *et al.* (1995), dalam Maulizar *et al.* (2012), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatian pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Gaya kepemimpinan ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui *reward* dan *punishment*. Gaya kepemimpinan transaksional dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah berhasil menunjukkan kinerja yang memuaskan.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins dan Judge, 2008; Tintami, 2012). Burns (1978), dalam Desianty (2005), juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan diri ke moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional lebih berfokus pada pembentukan moral dan pemberian motivasi. Gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi karyawan secara psikologis. Kepemimpinan transformasional dapat memotivasi, menasehati, mempersuasi, menginspirasi, dan memotivasi karyawan untuk punya rasa memiliki dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja auditor adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaan mereka. Menurut Koesmono (2005), dalam Al Rizal dan Ratnawati (2012), kepuasan kerja perlu mendapatkan perhatian khusus agar para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Karyawan yang puas terhadap pekerjaan mereka cenderung menghasilkan kinerja yang positif. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaan mereka cenderung menghasilkan kinerja yang negatif.

### **Perumusan Masalah**

1. Apakah gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor di KAP?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor di KAP?
3. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor di KAP?

## II. Tinjauan Literatur dan Hipotesis

### Kinerja Auditor

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut (Mamik, 2010). Dalam penelitian ini, kinerja dikhususkan pada kinerja auditor. Maulizar *et al.* (2012) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja harus dinilai untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Griffin (2004:429), penilaian kinerja adalah suatu penilaian formal mengenai seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka. Jika tujuan perusahaan dapat tercapai, maka kinerja dinyatakan baik. Hasil penilaian kinerja yang dilakukan dapat digunakan untuk bahan evaluasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### Gaya Kepemimpinan

Kata kepemimpinan (*leadership*) merupakan kata sifat dari kata pemimpin atau *leader* (Naja, 2004:25). Definisi dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2008:49). Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien (Purwanto, 2010:24). Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional.

#### 1. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegaskan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Nurkolis, 2002:158). Pernyataan ini didukung oleh Paracha *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional mendorong pengikutnya untuk bekerja sesuai ekspektasi pemimpin dan mendapatkan *reward* dan promosi. Gaya kepemimpinan transaksional muncul ketika pimpinan memberi *reward* atau *punishment* kepada bawahannya, tergantung dari hasil kinerja mereka.

Hasil penelitian sebelumnya (Maulizar *et al.*, 2012), menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional pada proses pertukaran yang didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri cabang Banda. Pernyataan ini didukung oleh Munawaroh (2011) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian Mamesah dan Kusmaningtyas (2009) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan argumen yang dikemukakan di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut

*Ha<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor di KAP.*

## **2. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins dan Judge, 2008:90). Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan cara memotivasi, menginspirasi, dan memberi semangat pada karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki visi dan misi yang jelas, gambaran yang jelas mengenai organisasi di masa depan setelah semua tujuannya tercapai. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini memperhatikan perkembangan dari bawahannya, apakah perkembangan bawahan mereka menuju ke arah yang baik atau yang buruk. Pemimpin transformasional menginspirasi, mendukung, dan memotivasi bawahannya untuk berubah ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya (Maulizar et al., 2012), gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri cabang Banda. Tintami (2012) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. Namun, hasil penelitian tersebut ditentang oleh hasil penelitian Mamesah dan Kusmaningtyas (2009) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan argumen yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti memiliki hipotesis sebagai berikut:

*Ha<sub>2</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor di KAP.*

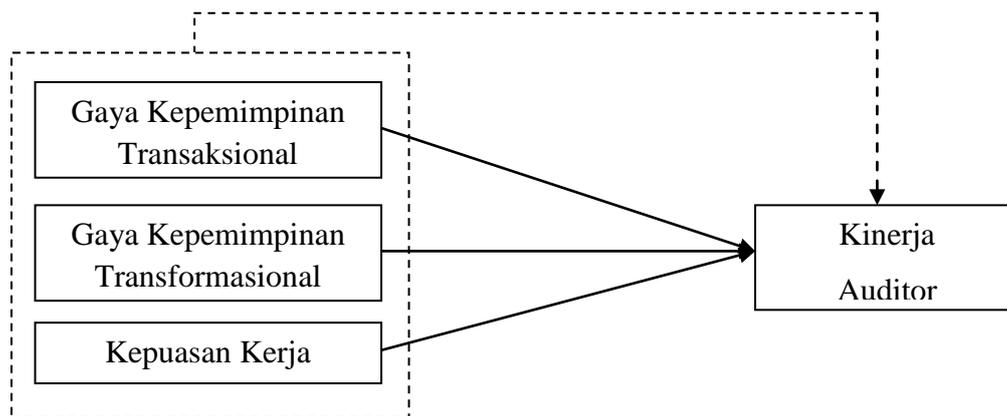
## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah cara seorang karyawan merasakan pekerjaannya (Wexley dan Yukl, 1977; Moeliono, 2006:113). Handoko (1978) dan Asa'ad (1978), dalam Umar (2005:36) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Melihat pentingnya kepuasan kerja, Al Rizal dan Ratnawati (2012) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran dari kualitas kehidupan dalam organisasi dan akan menjadi tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan kinerja.

Hal yang menentukan kepuasan kerja (Ivancevich et al., 2011:90) adalah imbalan, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, supervisi, rekan kerja, kondisi pekerjaan, dan kamanan pekerjaan. Pemimpin diharap untuk lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan mereka supaya karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka. Kepuasan kerja harus dibentuk sedemikian rupa supaya sesuai dengan kondisi karyawan.

Berdasarkan penelitian Utami (2012), kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain (Nitasari dan Lataruva, 2012) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus. Kedua penelitian tersebut didukung oleh Masrokh (2012) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan kantor kelurahan Kedungsuko, Tulungagung. Berdasarkan argumen yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti memiliki hipotesis sebagai berikut:

*Ha<sub>3</sub>: Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor di KAP.*

**Gambar 1. Model Penelitian**

### III. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kausal (sebab akibat) karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dengan menggunakan pengujian hipotesis. Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja auditor di KAP. Data diperoleh dengan menyebarkan 155 kuesioner ke auditor yang bekerja di KAP yang berlokasi di Jakarta dan Tangerang (*convenience sampling*).

#### Variabel Dependen – Kinerja Auditor

Kinerja auditor adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang auditor dengan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan oleh KAP. Variabel ini merupakan skala interval, kuesioner menggunakan skala Likert. Kuesioner kinerja auditor terdiri dari 5 pertanyaan positif yang dikembangkan dari penelitian Azwari (2011).

#### Variabel Independen

##### Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional adalah sebuah pertukaran imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan (Bass dan Avolio, 1994; Desianty, 2005). Dengan adanya imbalan, karyawan akan bekerja lebih baik untuk mendapatkan imbalan tersebut. Variabel ini merupakan skala interval, menggunakan skala Likert. Kuesioner gaya kepemimpinan transaksional terdiri dari 10 pertanyaan positif yang dikembangkan dari penelitian Agustina (2009).

##### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins dan Judge, 2008:90). Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan dengan cara menasehati, memotivasi, menyemangati, dan menginspirasi karyawan sehingga karyawan memiliki rasa kepercayaan diri untuk melakukan sesuatu melebihi kemampuan mereka sebelumnya. Variabel ini merupakan skala interval, kuesioner menggunakan skala

Likert. Kuesioner gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 10 pertanyaan positif yang dikembangkan dari penelitian Agustina (2009).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah cara seorang karyawan merasakan pekerjaannya (Wexley dan Yukl, 1978; Moeliono, 2003:113). Ada karyawan yang merasa puas atas pekerjaannya, ada juga yang merasa tidak puas atas pekerjaannya. Menurut Ivanevich *et al.* (2006:90), kepuasan kerja dapat dinilai dari imbalan, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, supervisi, rekan kerja, kondisi pekerjaan, dan keamanan pekerjaan. Variabel ini merupakan skala interval, kuesioner menggunakan skala Likert. Kuesioner kepuasan kerja terdiri dari 20 pertanyaan positif yang dikembangkan dari penelitian Irawan (2009).

### **Metode Pengumpulan Data**

Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh langsung dari sumber melalui kuesioner yang telah disebar di KAP yang berlokasi di Jakarta dan Tangerang.

### **Uji Kualitas Data**

Kualitas data dalam penelitian ini diuji dengan uji validitas, uji reliabilitas, dan uji normalitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2012:52). Kuesioner yang diuji dikatakan valid jika hasil *output* SPSS Pearson Correlation menunjukkan hasil yang signifikan, yaitu lebih besar dari  $\alpha = 0,01$ . Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur apakah suatu kuesioner dapat diandalkan atau tidak. Nunnally (1994) dalam Ghozali (2012:48) menyebutkan bahwa suatu kuesioner dikatakan reliabel jika menghasilkan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$ . Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu, atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2012:160). Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji statistik Kolmogorov-Smirnov. Suatu variabel dikatakan terdistribusi normal jika menghasilkan probabilitas signifikansi di atas  $\alpha = 0,05$ .

### **Uji Hipotesis**

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model regresi berganda. Uji yang dilakukan adalah uji koefisien determinasi, uji statistik F, dan uji statistik t. Uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2012:97). Peneliti menggunakan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji statistik F bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2012:98). Hipotesis diterima jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Uji statistik t bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Hipotesis diterima jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Model analisis penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

## Keterangan:

- $Y$  = Variabel kinerja auditor  
 $\beta_0$  = Konstanta  
 $\beta_1- \beta_3$  = Koefisien regresi  
 $X_1$  = Variabel gaya kepemimpinan transaksional  
 $X_2$  = Variabel gaya kepemimpinan transformasional  
 $X_3$  = Variabel kepuasan kerja  
 $e$  = Error

#### IV. Hasil dan Pembahasan

##### Statistik Deskriptif Responden

Dari 155 kuesioner yang dibagikan, sebanyak 133 kuesioner kembali (85,81%). Dari kuesioner yang kembali, sebanyak 32 kuesioner tidak dapat digunakan karena pengisian tidak lengkap, kosong, dan tidak sesuai kriteria. Dengan demikian, kuesioner yang dapat digunakan adalah sebanyak 101 kuesioner (65,16%).

**Tabel 1**  
**Sampel Penelitian dan Tingkat Pengembalian**

	Jumlah	Persentase
Jumlah kuesioner yang disebar	155	100%
Kuesioner yang kembali	133	85,81%
Kuesioner yang tidak dapat digunakan	32	20,65%
Kuesioner yang dapat digunakan	101	65,16%

**Tabel 2**  
**Statistik Deskriptif**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TS	101	26	50	38,16	3,984
TF	101	22	45	34,77	3,685
Kke	101	67	90	77,81	5,336
KA	101	15	23	19,35	1,972
Valid N (listwise)	101				

Berdasarkan tabel statistik deskriptif, pada variabel gaya kepemimpinan transaksional menunjukkan bahwa rata-rata (*mean*) jawaban dari 101 responden adalah 38,16 dengan standar deviasi sebesar 3,984 yang berarti rata-rata responden menjawab setuju bahwa pemimpin memiliki gaya kepemimpinan transaksional. Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, rata-rata (*mean*) jawaban yang diberikan oleh 101 responden adalah 34,77 dengan standar deviasi sebesar 3,685 yang berarti rata-rata responden menjawab setuju bahwa pemimpin memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Pada variabel kepuasan

kerja, rata-rata (*mean*) dari jawaban yang diberikan oleh responden adalah 77,81 dengan standar deviasi sebesar 5,336 yang berarti rata-rata responden menjawab setuju bahwamereka merasa puas dengan pekerjaan sekarang. Pada variabel kinerja auditor, rata-rata (*mean*) jawaban dari 101 responden adalah 19,35 dengan standar deviasi sebesar 1,972 yang berarti rata-rata responden menjawab setuju bahwa kinerja responden cukup baik.

### Uji Kualitas Data

#### Uji Validitas

Hasil pengujian validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Sig (2 – tailed)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0,000 – 0,002	Valid
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	0,000 – 0,003	Valid
Kinerja Auditor	0,000	Valid

Sumber: Data yang diolah

Dari hasil uji validitas yang dapat dilihat pada tabel di atas, variabel gaya kepemimpinan transaksional yang terdiri dari 10 pernyataan, variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari 9 pernyataan, variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 20 pernyataan dan variabel kinerja auditor yang terdiri dari 5 pernyataan memiliki *sig* (2 – *tailed*) sebesar 0,000 – 0,003. Hal ini menunjukkan bahwa semua pernyataan dari semua variabel adalah valid.

#### Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel dan penjelasan di bawah ini:

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0,718	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,74	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,793	Reliabel
Kinerja Auditor	0,748	Reliabel

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan, diperoleh hasil *Cronbach's Alpha* untuk variabel gaya kepemimpinan transaksional sebesar 0,718, gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,74, kepuasan kerja sebesar 0,793, kinerja auditor sebesar 0,748. Hal ini menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut adalah reliabel karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7.

## Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

Digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu, atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2012:160). Pengujian normalitas dilakukan dengan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov*. Suatu variabel dikatakan terdistribusi normal jika menghasilkan probabilitas signifikansi di atas  $\alpha = 0,05$ . Hasil uji menunjukkan bahwa data terdistribusi normal yang ditunjukkan oleh nilai *Asym. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,137.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Normalitas**

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		101
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	1,79853169
Most Extreme Differences	Absolute	,115
	Positive	,060
	Negative	-,115
Kolmogorov-Smirnov Z		1,157
Asymp. Sig. (2-tailed)		,137

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### Uji Multikolonieritas

Bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2012:105). Pengujian multikolonieritas dilakukan dengan menganalisis matrik korelasi antar variabel independen dan perhitungan nilai *Tolerance* dan *VIF*. Variabel-variabel independen dikatakan tidak memiliki multikolonieritas jika hasil korelasi lebih rendah dari 95% dan hasil *VIF* lebih rendah dari 10. Hasil uji menunjukkan bahwa dalam model regresi tidak terdapat multikolonieritas yang ditunjukkan oleh nilai *Tolerance* untuk semua variabel independen  $>0,1$  dan nilai *VIF*  $<10$ .

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Multikolonieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

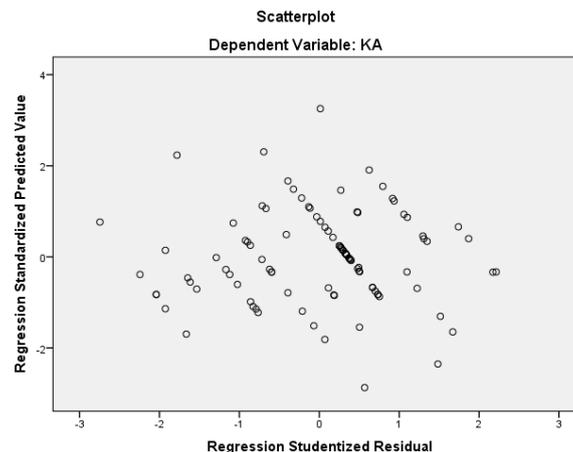
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1	TS	,752
	TF	,785
	Kke	,719

a. Dependent Variable: KA

### Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2012:139). Pengujian dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Model regresi dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas, jika grafik plot tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

**Gambar 1**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**



### Uji Hipotesis

#### Uji Koefisien Determinasi

Bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2012:97). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu. Penelitian ini menggunakan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* karena nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* dapat naik atau turun apabila ada variabel independen yang ditambahkan ke dalam model. Hasil uji menunjukkan bahwa variabel independen mampu menerangkan variasi variabel dependen sebesar 14,2% dan sebesar 85,8% diterangkan oleh variabel independen lain.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,410 <sup>a</sup>	,168	,142	1,826

a. Predictors: (Constant), Kke, TF, TS

b. Dependent Variable: KA

#### Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011:98). Variabel independen memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen jika menghasilkan tingkat signifikansi  $<0,05$ . Hasil uji menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja

memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja auditor di KAP yang ditunjukkan oleh tingkat signifikansi sebesar 0,000.

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65,400	3	21,800	6,537	,000 <sup>b</sup>
	Residual	323,472	97	3,335		
	Total	388,871	100			

a. Dependent Variable: KA

b. Predictors: (Constant), Kke, TF, TS

### Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Hasil uji signifikansi parameter individual dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,270	2,791		3,680	,000
	TS	,142	,053	,288	2,693	,008
	TF	-,104	,056	-,194	-1,852	,067
	Kke	,093	,040	,252	2,307	,023

a. Dependent Variable: KA

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai t hitung sebesar 2,693 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05, yaitu 0,008. Dengan demikian, maka  $H_{a1}$  diterima, bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Maulizar et al. (2012) dan Munawaroh (2011) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Mamesah dan Kusmaningtyas (2009) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai t hitung sebesar -1,852 dengan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05, yaitu 0,67. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor. Dengan demikian, maka  $H_{a2}$  ditolak. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Mamesah dan Kusmaningtyas (2009) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Maulizar et al. (2012) dan Tintami (2012) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel kepuasan kerja memiliki nilai t hitung sebesar 2,307 dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05, yaitu 0,023. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Dengan demikian,  $H_{a3}$  diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan Utami (2012), Nitasari dan Lataruva (2012) dan Masrokh (2012) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil pengujian yang dilakukan, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 10,270 + 0,142X_1 - 0,104X_2 + 0,093X_3$$

Keterangan:

- Y = Kinerja auditor  
 $X_1$  = Gaya kepemimpinan transaksional  
 $X_2$  = Gaya kepemimpinan transformasional  
 $X_3$  = Kepuasan kerja

Dari persamaan regresi yang dihasilkan, dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja auditor. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan negatif terhadap kinerja auditor. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien korelasi parsial, yaitu  $X_1 = 0,142$ ,  $X_2 = -0,104$  dan  $X_3 = 0,093$ .

Variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki koefisien regresi sebesar 0,142. Hal ini menunjukkan bahwa setiap penambahan satu satuan gaya kepemimpinan transaksional, maka akan terjadi kenaikan kinerja auditor sebesar 0,142. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien regresi sebesar -0,104. Hal ini menunjukkan bahwa setiap penambahan satu satuan gaya kepemimpinan transformasional, maka akan terjadi penurunan kinerja auditor sebesar 0,104. Variabel kepuasan kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,093. Hal ini menunjukkan bahwa setiap penambahan satu satuan kepuasan kerja, maka akan terjadi kenaikan kinerja auditor sebesar 0,093.

## V. Simpulan, Keterbatasan, dan Saran

### Simpulan

Berikut adalah kesimpulan dari penelitian ini:

1. Hipotesis pertama diterima. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor di KAP dengan menawarkan *reward* untuk meningkatkan kinerja auditor.
2. Hasil uji menunjukkan bahwa hipotesis kedua ditolak. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor di KAP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini kurang dapat mempengaruhi kinerja auditor karena tidak memberikan imbalan sebagai pertukarannya.
3. Hipotesis ketiga diterima. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor di KAP. Semakin puas seorang auditor, akan semakin baik pula kinerjanya.

### Keterbatasan

Berikut adalah keterbatasan dari penelitian ini:

1. Obyek penelitian ini adalah auditor yang bekerja pada KAP yang berlokasi di daerah Jakarta dan Tangerang sehingga penelitian ini hanya dapat digeneralisasi untuk daerah Jakarta dan Tangerang.
2. Nilai *adjusted R square* yang besarnya 0,142 yang berarti bahwa hanya 14,2% dari variabel dependen yaitu kinerja auditor di KAP yang dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja sedangkan sisanya sebesar 85,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

### Implikasi dan Saran

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi para pemimpin KAP yang berlokasi di Jakarta dan Tangerang dalam memimpin, mengontrol, dan mengevaluasi kinerja auditor. Para pemimpin disarankan untuk lebih memperhatikan gaya kepemimpinan yang harus digunakan dan kepuasan kerja para auditor sehingga kinerja auditor dapat meningkat. Keterbatasan dalam penelitian ini diharapkan dapat diatasi oleh peneliti selanjutnya dengan cara:

1. Memperluas obyek penelitian, misalnya KAP yang berlokasi di Jabodetabek atau menambah jumlah KAP yang akan diteliti.
2. Menambahkan variabel lain selain yang terdapat dalam penelitian ini karena masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja auditor, misalnya profesionalisme, struktur audit, dan penerapan teknologi informasi.

## VI. REFERENSI

- Agustina, Ria. 2009. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kreativitas Karyawan: Analisis Pengaruh Mediasi Pemikiran Kreatif dan Motivasi Intrinsik pada Karyawan di Industri Media*. Depok.
- Al Rizal dan Ratnawati. 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Rumah Sakit Panti Wilasa "Citarum" Kota Semarang)." Semarang : *Diponegoro Journal of Management*, Vol. 1, No. 2, Tahun 2012, hlm. 181-188.
- Azwari, Ikhsan. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk Cabang Utama Medan*. Medan.
- Bass, B. M. Dan Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership : Second Edition*. Mahwah, New Jersey : Erlbaum.
- Bastian, Indra. 2009. *Akuntansi untuk LSM dan Partai Politik*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Boone, Louis E. dan David L. Kurtz. 2007. *Pengantar Bisnis : Kontemporer, Edisi 11*. Jakarta : Salemba Empat.
- Desianty, Sovyia. 2005. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Semarang." Semarang : *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Vol. 2, No. 1, Januari 2005, hlm. 69-84.
- Ghozali, Imam. 2012. *Analisis Aplikasi Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen, edisi 7, jilid 1*. Jakarta : Erlangga.

- Hanif, Rheny Afriana. 2013. "Pengaruh Sruktur Audit, Konflik Peran, dan Ketidakjelasan Peran Terhadap Kinerja Auditor." Riau : *Jurnal Ekonomi*, Volume 21, Nomor 3, September 2013.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Heller, Robert. 2010. *Seri Maestro Bisnis : Stephen Covey, Edisi 2*. Jakarta : *Essensia division of* Penerbit Erlangga.
- Irawan, Hermas. 2009. *Kepuasan Kerja Pegawai Poliklinik Universitas Kristen Maranatha di Bandung Periode Juli-Desember 2008*. Bandung.
- Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia : Cara Praktis Mengukur Stres, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja, dan Aspek-Aspek Kerja Karyawan Lainnya*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ivancevich *et al.* 2011. *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Edisi 7, Jilid 1*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Mamesah, Marline Merke dan Amiartuti Kusmaningtyas. 2009. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP)*, Vol. 5, No. 3, Juni 2009.
- Mamik. 2010. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan." Malang : *Majalah Ekonomi*, Tahun XX, No. 1, April 2010.
- Masrokah. 2012. "Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Kedungsuko Kecamatan Tulungagung Kabupaten Tulungagung." Tulungagung : *Jurnal "OTONOMI"* Vol. 12, No. 2, April 2012, hlm. 12-25.
- Maulizar *et al.* 2012. "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda." Banda Aceh : *Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 1, Tahun 1, No. 1, Agustus 2012, hlm. 4-13.
- Moeljono, Djokosantoso. 2006. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi, Edisi Revisi*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Munawaroh. 2011. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Guru." Jombang : *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Tahun 16, No. 2, Juli 2011.
- Naja, Hasanuddin Rahman Daeng. 2004. *Manajemen Fit and Proper Test*. Yogyakarta : Pustaka Widyatama.
- Nitasari, Rizka Afrisalia dan Eisha Lataruva. 2012. "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. BCA Tbk. Cabang Kudus." Semarang : *Dipenegoro Journal of Management*, Vol. 1, No. 2, Tahun 2012, hlm. 446-454.

- Nurkolis. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Paracha et al. 2012. "Impact of Leadership Style (Transformational and Transactional Leadership) on Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction, Study of Private School (Educator) in Pakistan." *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 12, Issue 4, Version 1.0, Maret 2012, hlm. 54-64.
- Purwanto, Djoko. 2010. *Komunikasi Bisnis / Edisi Ketiga*. Jakarta : Erlangga.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi 12, Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen : Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Sekaran, Umar dan Roger Bougie. 2010. *Research Methods for Business, A Skill Building Approach (Fifth Edition)*. Haddington : Wiley
- Sirait, Justine. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Sunadji et al. "The Role of Organizational Culture, Leadership, Communication, and Job Satisfaction on Employee Performance (Study on Public Enterprise of Water Resource Management of Ministry State-Owned Enterprise)." *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, Vol. 3, No. 2, Februari 2013, hlm. 34-42.
- Suyanto, M. 2009. *Revolusi Organisasi Dengan Memberdayakan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Tintami, Lila. 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus." Semarang : *Diponegoro Journal of Social & Politic*, Tahun 2012, hlm. 1-8.
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Utami, Tien. 2012. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." Yogyakarta : *Jurnal Pendidikan & Ekonomi*, Vol. 1, No. 1, Tahun 2012, hlm. 85-93.