

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA AUDITOR DENGAN KEPERCAYAAN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING
PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK
DI KOTA MEDAN**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Magister Akuntansi

Oleh:

ASTRID AULIA FARIZKI

NPM: 2220050033



PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

MEDAN

2025

PENGESAHAN TESIS

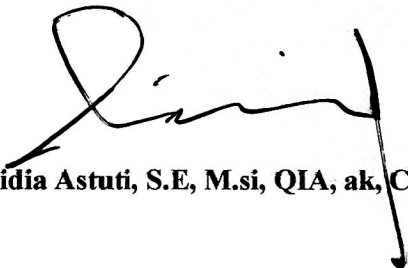
Nama : **Astrid Aulia Farizki**
Nomor Pokok Mahasiswa : **2220050033**
Prodi/Konsentrasi : **Magister Akuntansi/Pemeriksaan Akuntansi**
Judul Tesis : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor Dengan Kepercayaan Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Akuntan Publik di Kota Medan**

Pengesahan Tesis:

Medan, 11 Oktober 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Dr. Widia Astuti, S.E, M.si, QIA, ak, CA, CPA

Pembimbing II



Dr. Hastuti Olivia, S.E, M.Ak

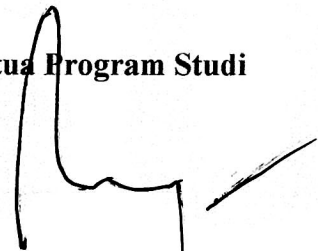
Diketahui

Direktur



Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Maya Sari, S.E., Ak., M.Si., CA

PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA AUDITOR DENGAN KEPERCAYAAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI KOTA MEDAN

Astrid Aulia Farizki
NPM :2220050033

Program Studi : Magister Akuntansi

Tesis ini telah Dipertahankan di Hadapan Penguji yang Dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis pada Hari Kamis, 04 September 2025

Komisi Penguji

1. **Assoc. Prof. Dr. Irfan, S.E., M.M**
Ketua

1.

2. **Assoc. Prof. Dr. Syafrida Hani, S.E, M.Si**
Sekretaris

2.

3. **Prof. Dr. Maya Sari, S.E., Ak., M.Si., CA**
Anggota

3.

PERNYATAAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA AUDITOR DENGAN KEPERCAYAAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI KOTA MEDAN

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini Adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di Perguruan Tinggi lain.
3. Tesis ini Adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan dalam Daftar Pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 11 Oktober 2025

Penulis,



Astrid Aulia Farizki
2220050033

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA AUDITOR DENGAN KEPERCAYAAN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING
PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK
DI KOTA MEDAN**

Astrid Aulia Farizki

2220050033

Program Studi Magister Akuntansi

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja auditor dengan kepercayaan organisasi sebagai variabel moderasi pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di Kota Medan. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada fenomena menurunnya kinerja auditor akibat gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan rendahnya tingkat kepercayaan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada auditor yang bekerja di KAP Kota Medan dengan menyebarkan kuisisioner sebanyak 143 dan yang Kembali sebanyak 105 kuisisioner, kemudian dianalisis dengan menggunakan SmartPLS versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja auditor, yang berarti semakin baik gaya kepemimpinan, semakin baik kinerja auditor yang dihasilkan. Lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja audit, menunjukkan lingkungan kerja yang baik cenderung menghasilkan kinerja auditor yang lebih berkualitas. Kepercayaan organisasi terbukti memoderasi secara positif hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor, memperkuat pengaruh tersebut. dan kepercayaan organisasi memoderasi secara positif lingkungan kerja terhadap kinerja auditor.

Kata kunci: Kinerja Auditor, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepercayaan Organisasi

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor Dengan Kepercayaan Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada Kantor Akuntan Publik di Kota Medan”**.

Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi (M.Ak) pada Program Pascasarjana Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Selama melakukan penulisan tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan baik moril dan materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis tidak lupa menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy SH, M.Hum, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Adi Mansar, SH, M.Hum, selaku Wakil Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Maya Sari, SE, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari, SE, M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Prof. Dr. Widia Astuti, S.E, M.si, QIA, Ak, CA, CPA, selaku Dosen Pembimbing 1, yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penulisan tesis ini.

7. Ibu Dr. Hastuti Olivia, S.E, M.Ak selaku Dosen Pembimbing 2, yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penulisan tesis ini.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan pendidikan dan pengarahan selama dibangku perkuliahan.
9. Terima kasih kepada kedua orang tua atas keberadaan dan peran mereka dalam perjalanan hidup penulis.
10. Kepada Ibu R. Nelly S.E, CEO PT. Paus Mata Berlian Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada sosok yang sangat baik dan berarti dalam kehidupan penulis, yang senantiasa memberikan dukungan tanpa henti baik secara materiil maupun non-materiil. Kehadiran, semangat, dan pengertian yang tulus darinya menjadi salah satu kekuatan utama yang mengantarkan penulis hingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan penuh kesungguhan.

Penulis menyadari bahwa penulisan maupun pelaporan proposal tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun harapan penulis, semoga dengan adanya tesis ini dapat bermanfaat untuk penulis sendiri serta pembaca dimasa yang akan datang. Penulis juga mengharapkan masukan ataupun kritikan dari pembaca yang membangun guna menyempurnakan tugas ini. Semoga kiranya Allah SWT memberkahi kita semua. Aamiin

Medan, 20 Agustus 2025

Astrid Aulia

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	14
1.3 Rumusan Masalah.....	16
1.4 Tujuan Penelitian	16
1.5 Manfaat Penelitian	17
BAB 2 LANDASAN TEORI	19
2.1 Kajian Teori.....	19
2.1.1 Kinerja Auditor	19
A. Pengertian Kinerja Auditor	19
B. Faktor-faktor Kinerja Auditor	20
C. Indikator Kinerja Auditor	21
2.1.2 Gaya Kepemimpinan	22
A. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	23
B. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan.....	23
C. Indikator Gaya Kepemimpinan	25
2.1.3 Lingkungan Kerja	26
A. Pengertian Lingkungan Kerja	26
B. Faktor-faktor Lingkungan Kerja.....	27
C. Indikator Lingkungan Kerja	28
2.1.4 Kepercayaan Organisasi.....	31
A. Pengertian Kepercayaan Organisasi	31
B. Faktor – Faktor Kepercayaan Organisasi	32

C. Indikator Kepercayaan Organisasi	34
2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan	35
2.3 Kerangka Konseptual.....	38
2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor	38
2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor	39
2.3.3 Kepercayaan Organisasi Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor	40
2.4 Hipotesis	43
BAB 3 METODE PENELITIAN	44
3.1 Pendekatan Penelitian	44
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	44
3.2.1 Tempat Penelitian	44
3.2.2 waktu Penelitian.....	44
3.3 Populasi dan Sampel	45
3.3.1 Populasi	45
3.3.2 Sampel	47
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	50
3.5 <u>Teknik Pengumpulan Data</u>	52
3.6 Teknik Analisis Data.....	53
3.6.1 Metode Analisis Deskriptif	53
3.6.2 SEM-PLS.....	55
3.7 Uji Hipotesis	61
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	63
4.1 Deskripsi Data.....	63
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	63
4.1.2 Tingkat Pengembalian Responden	64
4.1.3 Demografi Responden.....	64

4.1.4 Deskripsi Hasil Penelitian	66
4.1.4.1 Variabel Kinerja Auditor	66
4.1.4.2 Variabel Gaya Kepemimpinan	69
4.1.4.3 Variabel Lingkungan Kerja	71
4.1.4.4 Variabel Kepercayaan Organisasi.....	73
4.2 Evaluasi Model	75
1. Model Pengukuran (Outer Model)	75
a. Validitas Konverges	76
b. Validitas Diskriminan	77
c. VIF	79
e. Realibitas.....	80
2. Model Struktural	81
a. R. Square	82
b. Predictive Relevan (Q Square)	82
3. Hasil Pengujian Hipotesis	84
4.3. Pembahasan.....	86
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor	86
2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor	88
3. Pengaruh Kepercayaan Organisasi Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor	90
4. Pengaruh Kepercayaan Organisasi Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor	92
BAB 5 PENUTUP	94
A. Kesimpulan	94
B. Saran	97
DAFTAR PUSTAKA.....	98

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja auditor memiliki peranan yang sangat penting dan juga signifikan bagi pihak klien. Banyak pihak yang memiliki kepentingan atas laporan keuangan suatu perusahaan yaitu investor, kreditur, dan juga *stakeholder*. Laporan keuangan yang dibutuhkan oleh pihak berkepentingan tersebut sudah dilakukan audit, laporan keuangan yang sudah diaudit oleh auditor tersebut menghasilkan opini yang sudah bebas dari salah saji material sehingga dapat digunakan secara andal sebagai dasar pengambilan keputusan dan sesuai dengan Standar Akuntansi yang berlaku di Indonesia (Hartanto, 2024).

Auditor dalam menjaga mutu pekerjaan profesionalnya berpedoman pada Kode Etik Profesi Akuntan Publik maupun Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP). Seorang auditor yang profesional dapat dilihat dari kinerja auditor tersebut dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sebagai seorang auditor, mereka dituntut mampu bekerja secara maksimal dan profesional. Seorang auditor yang berpengalaman dapat dilihat dari kinerjanya saat menjalankan tugas-tugasnya sebagai seorang auditor. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi penentu dalam keefektifan kinerja di suatu organisasi. Kinerja auditor pada saat ini telah banyak mendapat sorotan dari masyarakat karena masyarakat menginginkan penyelenggaraan keuangan yang bersih dan bebas dari tindakan korupsi (R. Sari & Muslimin, 2022).

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja auditor dengan kepercayaan organisasi sebagai variabel moderasi memiliki urgensi yang signifikan dalam konteks profesi audit di Indonesia saat ini. Maraknya kasus pelanggaran etika dan kegagalan audit seperti yang terjadi pada kasus Akuntan Publik Danny Sughandi, Armandias, serta KAP Biasa Sitepu dalam kasus Raden Motor mengindikasikan adanya krisis kepercayaan yang semakin mengkhawatirkan terhadap profesi audit. Fenomena ini menuntut adanya pemahaman lebih mendalam tentang faktor-faktor fundamental yang dapat mempengaruhi kinerja auditor dan pada akhirnya mengembalikan kredibilitas profesi yang kini tengah dipertanyakan.

Implikasi ekonomi dari kegagalan audit telah terbukti sangat merugikan, sebagaimana ditunjukkan pada kasus KAP Biasa Sitepu yang mengakibatkan kredit macet senilai Rp 52 miliar dan kasus KAP Hasnil M Yasin yang menimbulkan kerugian negara sebesar Rp 1,193 miliar. Besarnya kerugian finansial ini menegaskan pentingnya penelitian yang dapat mengidentifikasi cara-cara efektif untuk meningkatkan kinerja auditor dan mencegah kerugian ekonomi yang lebih besar di masa mendatang. Selain itu, perubahan lingkungan bisnis pasca-pandemi telah menghadirkan kompleksitas baru dalam praktik audit, dimana auditor harus beradaptasi dengan pola kerja *hybrid* dan digitalisasi proses audit yang secara langsung mempengaruhi dinamika kepemimpinan dan lingkungan kerja di Kantor Akuntan Publik.

Kebaharuan penelitian ini terletak pada pendekatan integratif yang menggabungkan faktor internal berupa gaya kepemimpinan dan faktor eksternal

berupa lingkungan kerja dengan kepercayaan organisasi sebagai variabel Moderasi. Mayoritas penelitian sebelumnya cenderung mengkaji faktor-faktor tersebut secara terpisah tanpa mempertimbangkan efek Moderasi yang dapat memperkaya pemahaman tentang mekanisme yang mempengaruhi kinerja auditor. Pemilihan kepercayaan organisasi sebagai mediator, bukan komitmen organisasi yang lebih umum diteliti, juga memberikan sudut pandang baru dalam memahami dinamika psikologis yang berperan dalam peningkatan kinerja auditor.

Fokus penelitian pada KAP di Kota Medan juga memberikan kontribusi geografis yang signifikan, mengingat sebagian besar penelitian serupa lebih banyak dilakukan di kota-kota besar seperti Jakarta. Data dan temuan dari Kota Medan dapat memberikan perspektif yang lebih beragam dan komprehensif dalam pengembangan literatur audit di Indonesia. Penelitian ini juga relevan dengan tren regulasi terkini dari IAI dan IAPI serta kebijakan Kementerian Keuangan dalam pengawasan KAP yang terus mengalami penyesuaian pasca berbagai kasus pelanggaran yang mencuat.

Konteks transformasi digital yang sedang berlangsung, penelitian ini juga mempertimbangkan bagaimana adopsi teknologi audit modern mempengaruhi lingkungan kerja di KAP dan bagaimana gaya kepemimpinan perlu beradaptasi dengan digitalisasi proses audit. Tantangan baru dalam membangun kepercayaan organisasi di era digital audit menjadi aspek penting yang dieksplorasi, mengingat perubahan fundamental dalam cara kerja auditor yang kini lebih mengandalkan sistem teknologi informasi dan analisis data berbasis AI dalam pelaksanaan tugasnya.

Model konseptual yang diusulkan dalam penelitian ini menggambarkan hubungan kompleks antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepercayaan organisasi, dan kinerja auditor, dengan mempertimbangkan indikator-indikator pengukuran yang komprehensif untuk setiap variabel. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan temuan yang tidak hanya berkontribusi pada pengembangan literatur akademik, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi reformasi internal dalam pengelolaan SDM di Kantor Akuntan Publik, khususnya di wilayah Kota Medan yang menjadi fokus penelitian ini.

Menjalani tugas sebagai auditor, lingkungan kerja mempunyai peran yang cukup penting dalam pencapaian tujuan sebuah instansi dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja personil lainnya, karena lingkungan kerja merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam hubungan kerja pada sebuah instansi. Selain faktor internal, faktor eksternal seperti lingkungan kerja juga mempengaruhi kinerja auditor. Dengan demikian kinerja seorang auditor tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja. Seseorang memiliki pimpinan dengan gaya kepemimpinan yang bagus namun lingkungan kerja di tempat kerja tidak kondusif yang mungkin mengakibatkan terbentuknya suasana kerja yang tidak menyenangkan bagi dirinya yang pada akhirnya dapat mengakibatkan rendahnya kinerja auditor tersebut (Hartanto, 2024).

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja

dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya perancangan sistem kerja yang efisien (Rachmadi & Taufiq, 2022).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tetapi seorang auditor dan lingkungan kerja yang baik juga dimediasi dengan membangun komitmen organisasi pada kantor tempat ia bekerja. (Mualifu et al., 2020) menyatakan bahwa Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Dengan adanya komitmen dapat menjadi dorongan bagi seseorang untuk bekerja secara maksimal atau sebaliknya. Dengan menumbuhkan rasa nyaman di dalam organisasi akan membuat dia senang berada di dalam organisasinya sehingga menunjukkan sikap yang positif dan berusaha akan meningkatkan kinerjanya serta ikut mewujudkan tujuan organisasinya. Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian (R. R. Sari et al., 2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja auditor.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di sebuah organisasi dapat berdampak besar pada kinerja dan kesejahteraan para anggotanya, termasuk dalam lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP). Beberapa peristiwa yang terjadi di KAP Medan menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menurunkan kualitas audit dan berpengaruh negatif terhadap kinerja auditor.

Pada tahun 2023, Survei IAPI mengungkapkan bahwa KAP XYZ di Medan mengalami turnover auditor hingga 35% dalam setahun. Salah satu penyebab utama adalah gaya kepemimpinan otokratis yang diterapkan di perusahaan tersebut, di mana pengawasan yang berlebihan mengurangi otonomi

auditor dalam bekerja. Hal ini menyebabkan penurunan kualitas audit, karena auditor merasa tertekan dan tidak dapat bekerja secara optimal. Selain itu, keterlambatan penyelesaian penugasan menjadi masalah yang tak terhindarkan (Survei IAPI, 2023).

Pada tahun 2022, sebuah laporan pengawasan PPPK mengungkapkan bahwa di salah satu KAP besar di Medan terjadi manipulasi jam kerja oleh auditor. Hal ini disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berorientasi pada target, tanpa mempertimbangkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang ada. Auditor yang terbebani dengan target yang tidak realistis mengalami kelelahan, yang pada akhirnya meningkatkan risiko kesalahan audit yang dapat merugikan klien (Laporan Pengawasan PPPK, 2022).

Di tahun 2024, IAPI Regional Sumatera mencatat bahwa di KAP ABC, konflik internal berkepanjangan terjadi akibat gaya kepemimpinan yang inkonsisten dan kurangnya kejelasan dalam memberikan arahan. Hal ini menyebabkan terhambatnya pengembangan profesional auditor serta menurunnya kualitas kerja tim. Auditor merasa kebingungan dan tidak yakin dengan arah yang diberikan oleh pimpinan, yang berimbas pada kualitas pekerjaan yang tidak maksimal (IAPI Regional Sumatera, 2024).

Pada tahun 2025, sebuah kejadian yang dilaporkan oleh Media Akuntansi mengungkapkan bahwa terjadi pengunduran diri massal dari 12 auditor senior di KAP DEF di Medan. Salah satu faktor penyebabnya adalah gaya kepemimpinan yang tidak menghargai kontribusi dan pengalaman auditor senior. Hal ini menyebabkan hilangnya pengetahuan institusional yang sangat berharga dan

menurunnya kepercayaan klien terhadap kualitas audit yang dihasilkan oleh tim tersebut (Media Akuntansi, Januari 2025).

Lingkungan kerja yang sehat dan mendukung sangat berpengaruh terhadap kualitas pekerjaan dan kesejahteraan auditor. Namun, sejumlah masalah serius terkait lingkungan kerja di KAP Medan telah teridentifikasi dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2024, sebuah survei mengenai kesejahteraan auditor menunjukkan bahwa 65% auditor di KAP Medan melaporkan mengalami stres kerja yang tinggi selama musim puncak (*peak season*). Beban kerja yang berlebihan, dengan jam kerja yang sering kali melebihi 14 jam per hari, menjadi faktor utama. Hal ini berdampak pada meningkatnya kesalahan audit yang dilakukan oleh auditor dan menyebabkan tingginya tingkat pengunduran diri, terutama di kalangan auditor junior yang merasa kewalahan dengan tekanan yang ada (Survei Kesejahteraan Auditor, IAPI, 2024).

Tahun sebelumnya, pada 2022, laporan etika profesi mencatat peningkatan kasus bullying dan pelecehan terhadap auditor junior di empat KAP di Medan. Hal ini dipicu oleh budaya kerja yang toxic dan hierarki yang sangat kaku, di mana para auditor junior sering kali merasa tertekan dan kurang dihargai. Dampaknya adalah menurunnya motivasi serta kreativitas auditor junior dalam melaksanakan tugas mereka, yang pada akhirnya merugikan kualitas audit secara keseluruhan (Laporan Etika Profesi IAPI, 2022).

Pada 2023, hasil studi IAI Sumut mengungkapkan bahwa 70% KAP di Medan belum memiliki fasilitas yang memadai untuk mendukung audit digital. Keterbatasan infrastruktur dan teknologi yang ketinggalan zaman ini

menyebabkan inefisiensi dalam proses audit dan ketidakmampuan untuk menghadapi tantangan audit modern yang semakin kompleks. Hal ini membuat KAP kesulitan dalam mengikuti perkembangan teknologi yang pesat di industri audit (Studi IAI Sumut, 2023).

Kepercayaan organisasi merupakan elemen penting yang memengaruhi kinerja dan kepuasan auditor. Beberapa tahun terakhir, fenomena terkait masalah kepercayaan di KAP (Kantor Akuntan Publik) Medan menunjukkan tren yang cukup mengkhawatirkan. Pada tahun 2023, sebuah studi yang dilakukan oleh IAI Behavioral Study mengungkapkan bahwa sekitar 60% auditor di Medan merasa tidak percaya pada integritas manajemen KAP tempat mereka bekerja. Masalah ini timbul akibat ketidakselarasan antara nilai-nilai yang dinyatakan oleh manajemen dengan praktik aktual yang dijalankan. Dampaknya cukup besar, yaitu menurunnya komitmen auditor dan keengganan mereka untuk berinisiatif dalam meningkatkan kualitas pekerjaan mereka (IAI Behavioral Study, 2023).

Pada tahun 2024, Survei Ketenagakerjaan IAPI juga mencatat adanya perselisihan kontraktual antara auditor dan KAP. Tujuh dari dua belas KAP yang ada di Medan mengalami masalah terkait ketidakjelasan perjanjian kerja dan pelanggaran komitmen. Hal ini menyebabkan auditor merasa tidak dihargai dan enggan memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan mereka, yang akhirnya menurunkan kualitas audit yang dihasilkan (Survei Ketenagakerjaan IAPI, 2024).

Fenomena terbaru terjadi pada tahun 2025, di mana 70% auditor di KAP Medan merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan strategis di kantor mereka. Hal ini disebabkan oleh kurangnya transparansi dan partisipasi dalam

proses pengambilan keputusan. Dampaknya adalah rendahnya rasa memiliki dan komitmen auditor terhadap tujuan organisasi, yang bisa berdampak pada turunnya kinerja dan kualitas audit yang dihasilkan (IAPI Regional Sumut, 2025).

Berdasarkan data terbaru dari berbagai lembaga seperti OJK Regional Sumut, IAPI Sumut, dan IAI, kinerja auditor di wilayah Sumatera Utara dalam kurun waktu enam tahun terakhir menunjukkan dinamika yang cukup kompleks dan perlu mendapat perhatian serius. Salah satu indikator utama yang menjadi sorotan adalah persentase laporan audit yang terlambat. Pada tahun 2020, keterlambatan tercatat sebesar 25% dan terus mengalami kenaikan hingga mencapai puncaknya di tahun 2023 sebesar 40%. Namun, pada tahun 2024 dan 2025, angka ini mulai menurun menjadi 37% dan 33%. Penurunan ini menunjukkan adanya upaya perbaikan, meskipun angka keterlambatan masih cukup tinggi (OJK Regional Sumut, 2025).

Tingkat turnover auditor tahunan menunjukkan tren yang mengkhawatirkan. Angka ini meningkat secara signifikan dari 18% di tahun 2020 menjadi 32% pada tahun 2025. Kenaikan ini mengindikasikan adanya tantangan serius dalam mempertahankan auditor di organisasi, yang bisa jadi disebabkan oleh faktor lingkungan kerja yang kurang mendukung, beban kerja tinggi, atau kurangnya kepuasan kerja (IAPI Sumut, 2025).

Jumlah kasus pelanggaran terhadap standar audit juga mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Dari 5 kasus pada tahun 2020 meningkat menjadi 12 kasus pada 2023, kemudian menurun drastis menjadi hanya 4 kasus di tahun 2025. Hal ini menunjukkan adanya fase krisis kepatuhan yang sempat terjadi, namun

kemudian berhasil ditekan kembali, kemungkinan karena intervensi regulatif atau perbaikan sistem pengawasan (PPPK Kemenkeu, 2025).

Rata-rata skor kepuasan klien terhadap layanan audit menunjukkan penurunan dari angka 7,8 pada tahun 2020 menjadi 6,5 di tahun 2024. Walaupun terjadi sedikit peningkatan menjadi 6,7 di tahun 2025, secara umum tren ini mengindikasikan adanya penurunan persepsi kualitas dari sisi klien terhadap auditor, yang mungkin berkaitan dengan beban kerja berlebih atau turunnya kualitas pelayanan (Survei Kepuasan Klien IAI, 2025).

Persentase Kantor Akuntan Publik (KAP) yang mampu mencapai target kualitas audit juga mengalami penurunan signifikan. Dari 80% pada tahun 2020, turun secara bertahap hingga hanya 60% pada tahun 2024, sebelum sedikit membaik menjadi 62% di tahun 2025. Ini memperlihatkan bahwa semakin sedikit KAP yang mampu memenuhi ekspektasi kualitas, yang bisa mencerminkan adanya tantangan struktural atau manajerial di dalam organisasi (Peer Review IAPI, 2025).

Rata-rata waktu penyelesaian audit juga menunjukkan kecenderungan meningkat, dari 45 hari pada 2020 menjadi 60 hari pada 2024. Meski terjadi sedikit penurunan menjadi 57 hari di 2025, angka ini masih menunjukkan beban penyelesaian audit yang makin berat dan potensi inefisiensi dalam proses audit (Studi Efisiensi Audit, 2025).

Data tersebut menggambarkan bahwa kinerja auditor di wilayah ini mengalami tekanan yang cukup besar dalam beberapa tahun terakhir. Mulai dari meningkatnya beban kerja, tingginya tingkat perpindahan personel, hingga

penurunan kepuasan klien dan capaian kualitas. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan yang lebih komprehensif dalam melihat faktor-faktor yang memengaruhi kinerja auditor, termasuk memperhatikan gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja, serta membangun kepercayaan dalam organisasi.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas berbagai faktor yang memengaruhi kinerja auditor. Namun, masih terdapat beberapa celah (gap) yang belum sepenuhnya dieksplorasi oleh para peneliti sebelumnya.

Penelitian oleh Mualifu et al. (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja auditor. Meskipun demikian, penelitian ini belum memasukkan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen yang dapat memengaruhi komitmen dan, pada akhirnya, kinerja auditor secara langsung.

Penelitian R. Sari dan Muslimin (2022) meneliti pengaruh pengawasan masyarakat terhadap kinerja auditor dan menemukan bahwa pengawasan eksternal memiliki peran penting. Namun, penelitian ini kurang memperhatikan faktor-faktor internal dalam lingkungan kerja auditor yang justru dapat menjadi akar permasalahan kinerja dari sisi organisasi.

Penelitian oleh Ningsih dan Dharma (2022) mencoba melihat pengaruh faktor internal dan eksternal secara bersamaan terhadap kinerja auditor dan menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut berpengaruh signifikan. Sayangnya, penelitian ini tidak menyertakan variabel moderasi apa pun yang berpotensi menjelaskan lebih dalam mengenai kekuatan atau kelemahan hubungan antar variabel yang dikaji.

Penelitian Hartanto (2024) fokus pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja auditor dan menemukan adanya hubungan positif yang signifikan. Namun, studi ini tidak mengkaji peran kepercayaan organisasi yang dapat menjadi aspek psikologis penting dalam mendukung hubungan tersebut. Penelitian Khalqiyah et al. (2022) membahas gaya kepemimpinan dalam organisasi audit dan menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang konsideratif lebih efektif dibandingkan gaya yang terlalu struktural. Meskipun demikian, penelitian ini belum secara spesifik meneliti konteks Kantor Akuntan Publik (KAP) di daerah, seperti di Kota Medan, yang memiliki dinamika dan tantangan berbeda dibandingkan dengan KAP di kota besar lainnya.

Untuk meningkatkan kinerja auditor ialah dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dari seorang pimpinan auditor dan menjaga agar lingkungan kerja tetap kondusif dan dimoderasi oleh komitmen organisasi. Variabel moderasi merupakan variabel yang memengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara dua variabel lain, yaitu variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat). Jadi, variabel moderasi itu semacam "penguat" atau "pengubah" dalam hubungan antar variabel (Susanti & Saputri, 2023). Dengan adanya variabel moderasi maka pengaruh antara variabel independen terhadap dependen akan lebih kuat. Seorang auditor yang memiliki lingkungan kerja yang harmonis, serta sikap gaya kepemimpinan yang ideal untuk para pelaku auditor serta komitmen yang tinggi terhadap organisasinya maka kinerja auditor tersebut diharapkan menjadi lebih baik. Dengan kinerja yang maksimal dari setiap individu yang terlibat, tentunya akan memberikan hasil yang terbaik terhadap

kinerja auditor secara keseluruhan. Bukan hanya unggul dalam persaingan, namun juga mampu meningkatkan profitabilitas (Sipayung, 2022).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian ini karena dalam menjalankan tugasnya, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di KAP sehingga dapat berakibat menurunkan kinerjanya. Selain itu, terciptanya lingkungan kerja yang baik juga merupakan salah satu hal yang menjadi perhatian utama bagi seorang auditor. Hal ini diharapkan dapat menjadi salah satu kunci untuk keluar dari tekanan tersebut sehingga auditor dapat memperbaiki kinerjanya ke depan. Di samping itu, Kepercayaan organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, serta memberikan prestasi dan pelayanan terbaik bagi organisasi yang dinaunginya terciptanya lingkungan kerja yang baik juga merupakan salah satu hal yang menjadi perhatian utama bagi seorang auditor. Hal ini diharapkan dapat menjadi salah satu kunci untuk keluar dari tekanan tersebut sehingga auditor dapat memperbaiki kinerjanya ke depan. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Auditor dengan Kepercayaan Organisasi sebagai Variabel Moderating pada Kantor Akuntan Publik di Kota Medan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka identifikasi permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penurunan Kinerja Auditor di Beberapa Kantor Akuntan Publik (KAP) Medan; Beberapa tahun terakhir, terdapat indikasi kuat bahwa kinerja auditor di sejumlah KAP di Kota Medan mengalami penurunan. Hal ini terlihat dari meningkatnya jumlah temuan audit yang tidak akurat, keterlambatan dalam penyelesaian laporan audit, serta kurangnya ketelitian dalam proses pengumpulan dan analisis data audit. Fenomena ini menjadi perhatian karena kinerja auditor merupakan pilar penting dalam menjaga kualitas dan integritas laporan keuangan. Penurunan kinerja tidak hanya berdampak pada reputasi KAP, tetapi juga pada kepercayaan publik terhadap hasil audit dan stabilitas dunia usaha secara umum.
2. Gaya Kepemimpinan yang Kurang Tepat dan Tidak Mendorong Performa Optimal Auditor; konteks kerja profesional seperti di KAP, gaya kepemimpinan pimpinan atau manajer sangat menentukan bagaimana auditor bekerja dan berkembang. Kenyataannya, beberapa pemimpin di KAP Kota Medan masih menerapkan pendekatan yang bersifat otoriter, tidak komunikatif, dan kurang memberi ruang partisipasi kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan yang tidak fleksibel dan tidak adaptif terhadap dinamika pekerjaan seringkali menciptakan suasana kerja yang tegang dan tidak sehat.

Hal ini mengakibatkan menurunnya motivasi internal auditor, rasa tidak dihargai, hingga munculnya sikap apatis terhadap hasil kerja.

3. Lingkungan Kerja yang Tidak Mendukung Kesejahteraan dan Produktivitas Auditor; Tekanan kerja yang tinggi, beban pekerjaan yang tidak seimbang, serta minimnya fasilitas kerja yang nyaman, menjadi persoalan nyata yang dialami auditor di beberapa KAP Medan. Banyak auditor mengeluhkan jam kerja yang panjang, sistem kerja yang monoton, dan kurangnya dukungan dari atasan maupun rekan sejawat. Kultur kerja yang kaku dan tidak inklusif turut memperburuk kondisi psikologis auditor, menyebabkan stres berkepanjangan, bahkan *burnout*. Lingkungan kerja yang demikian tentunya tidak kondusif untuk mendorong produktivitas, apalagi inovasi dan pengembangan diri.
4. Rendahnya Kepercayaan Auditor terhadap Organisasi Tempat Mereka Bekerja; Rendahnya tingkat kepercayaan auditor terhadap manajemen atau pemimpin organisasi. Auditor merasa bahwa kebijakan yang diambil pimpinan tidak transparan, tidak memperhatikan kesejahteraan pegawai, serta sering kali tidak mempertimbangkan pendapat staf lapangan. Auditor juga menghadapi dilema etis saat diminta untuk menyesuaikan temuan audit demi kepentingan klien atau pimpinan. Ketidakpastian status pekerjaan, kurangnya komunikasi terbuka, serta minimnya apresiasi atas kinerja juga memperburuk hubungan antara auditor dengan organisasi. Kondisi ini menciptakan jarak psikologis antara auditor dan organisasi, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap loyalitas dan hasil kerja.

1.3 Rumusan Masalah

Untuk memperjelas permasalahan sebagai dasar dalam pembahasan penelitian ini, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor pada Auditor KAP di Kota Medan ?
2. Apakah ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Auditor pada Auditor KAP di Kota Medan ?
3. Apakah Kepercayaan Organisasi memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor pada Auditor KAP di Kota Medan ?
4. Apakah Kepercayaan Organisasi memoderasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Auditor pada Auditor KAP di Kota Medan ?

1.4 Tujuan Penelitian

Dalam melakukan penelitian tentu terdapat tujuan yang ingin diharapkan oleh seorang peneliti. Tujuannya adalah agar dapat dijadikan sebagai referensi bagi objek yang diteliti dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi. Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk Menguji dan Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor di KAP Kota Medan.
2. Untuk Menguji dan Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja auditor di KAP Kota Medan.

3. Untuk Menguji dan Menganalisis apakah kepercayaan organisasi memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor di KAP Kota Medan.
4. Untuk Menguji dan Menganalisis apakah kepercayaan organisasi memoderasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja auditor di KAP Kota Medan.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak yang memerlukan. Adapun manfaat yang diharapkan tersebut adalah :

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks profesi audit. Hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang pengaruh faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompetensi auditor terhadap kinerja auditor, serta peran kepercayaan organisasional sebagai variabel moderating yang dapat memperkuat hubungan tersebut.

2. Secara Praktis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi KAP di Kota Medan untuk meningkatkan kinerja auditor melalui perbaikan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan kompetensi auditor. Dengan memperhatikan faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja auditor, manajemen KAP dapat merancang kebijakan yang lebih baik dalam mendukung keberhasilan tugas audit yang dilakukan oleh para auditor.

- b) Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut di bidang yang sama atau terkait. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk studi lanjutan mengenai hubungan antara faktor-faktor manusiawi dan kinerja dalam profesi audit.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Kinerja Auditor

A. Pengertian Kinerja Auditor

Kinerja auditor merupakan kemampuan seorang auditor untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar profesional yang telah ditentukan, menghasilkan laporan audit yang berkualitas, serta memberikan rekomendasi yang relevan bagi pengguna laporan keuangan. Kinerja auditor mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan komitmen auditor dalam melaksanakan tugas audit, yang berperan penting dalam menjaga kredibilitas laporan keuangan suatu organisasi (Tandiontong, 2021).

Menurut Arens, Elder, dan Beasley (2017) dalam (Hartanto, 2024), kinerja auditor mencakup kemampuan auditor dalam mendeteksi, menganalisis, dan memberikan opini atas kewajaran laporan keuangan berdasarkan bukti audit yang cukup dan tepat. Auditor harus dapat mengidentifikasi risiko, menemukan penyimpangan material, dan memberikan rekomendasi yang berguna bagi pihak manajemen.

Boynton dan Johnson (2006) dalam (Rakhmatullah & Reskino, 2024) mendefinisikan kinerja auditor sebagai hasil kerja yang diukur berdasarkan tingkat kepatuhan auditor terhadap standar audit, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, serta kualitas rekomendasi yang diberikan. Sementara itu, Sawyer (2010) dalam (Redjeki et al., 2024) menyatakan bahwa kinerja

auditor mencakup kemampuan auditor untuk mencapai tujuan audit, seperti memberikan informasi yang relevan dan membantu organisasi dalam meningkatkan sistem pengendalian internalnya.

Dalam konteks Kantor Akuntan Publik (KAP), kinerja auditor menjadi sangat penting karena berhubungan langsung dengan reputasi dan kredibilitas KAP. Auditor yang berkinerja baik tidak hanya meningkatkan kualitas audit tetapi juga menjaga kepercayaan klien dan publik terhadap layanan yang diberikan (Hartanto, 2024).

B. Faktor-Faktor Kinerja Auditor

Berdasarkan berbagai penelitian, ada beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja auditor, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan auditor dapat memengaruhi motivasi dan komitmen auditor. Dalam Penelitian (Hendrawan & Budiarta, 2020) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi bawahan melalui pemberian inspirasi dan perhatian individual. Auditor yang dipimpin dengan gaya kepemimpinan ini cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.
2. Lingkungan kerja yang kondusif memengaruhi kenyamanan auditor dalam bekerja. Dalam Penelitian (Utami & Dwirandra, 2021) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang positif, baik secara fisik maupun psikologis, dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan

kerja. Auditor yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung lebih cenderung fokus dan efisien dalam melaksanakan tugasnya.

3. Tingkat kepercayaan auditor terhadap organisasi tempat mereka bekerja memengaruhi loyalitas dan motivasi mereka. Dalam Penelitian (Prabayanthi & Widhiyani, 2022) kepercayaan organisasional mencerminkan keyakinan auditor terhadap integritas, kompetensi, dan niat baik organisasi, yang dapat meningkatkan motivasi dan tanggung jawab auditor dalam menjalankan tugas mereka.

C. Indikator Pengukuran Kinerja Auditor

Pengukuran kinerja auditor dilakukan berdasarkan indikator tertentu yang mencerminkan kualitas, efisiensi, dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas audit. Beberapa indikator utama kinerja auditor adalah: (Pujiastuti & Subkhan, 2024)

a) Ketepatan Waktu dalam Menyelesaikan Audit

Ketepatan waktu mencerminkan efisiensi kerja auditor dalam menyelesaikan tugas audit sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan. Ketepatan waktu menunjukkan tingkat manajemen waktu yang baik dan kemampuan auditor untuk mengelola proses audit dengan efektif.

b) Kualitas Hasil Kerja

Kualitas hasil kerja auditor mengacu pada tingkat ketelitian, akurasi, dan kebenaran laporan audit yang dihasilkan. Hasil kerja berkualitas mencerminkan kemampuan auditor dalam menemukan temuan audit yang tepat, melakukan analisis mendalam, serta

memberikan rekomendasi yang relevan dan dapat dipertanggungjawabkan.

c) Efisiensi Kerja

Efisiensi kerja auditor menunjukkan kemampuan auditor dalam menyelesaikan tugas audit dengan penggunaan sumber daya (waktu, tenaga, dan biaya) yang optimal tanpa mengorbankan kualitas hasil. Efisiensi mencerminkan produktivitas serta manajemen waktu yang baik selama proses audit.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

A. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan Merupakan cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, membimbing, dan mengelola orang lain dalam suatu organisasi atau kelompok. Gaya ini mencerminkan bagaimana pemimpin membuat keputusan, berkomunikasi dengan tim, serta memberikan motivasi dan arahan. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan yaitu bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 2022).

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya

kepemimpinan mencakup cara pemimpin berkomunikasi, mengambil keputusan, memotivasi, dan mendukung bawahannya. (Faris, 2020) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi sekelompok individu guna mencapai visi atau tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dapat berdampak signifikan pada motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja anggota tim.

(Manuain et al., 2023) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kombinasi dari perilaku yang menunjukkan bagaimana seorang pemimpin memimpin, apakah melalui pendekatan transformasional, transaksional, atau laissez-faire. Masing-masing gaya memiliki dampak yang berbeda terhadap kinerja dan sikap bawahan.

Menurut (R. Sari & Muslimin, 2022), gaya kepemimpinan adalah serangkaian perilaku yang digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar bekerja secara efektif. Gaya kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk menciptakan suasana kerja yang produktif, mendukung inovasi, dan mendorong bawahan untuk mencapai potensi terbaik mereka.

B. Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin tidak muncul secara kebetulan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi. Berikut adalah beberapa faktor utama yang memengaruhi gaya kepemimpinan: (Hendrawan & Budiarta, 2020)

1. Karakteristik Pribadi Pemimpin

Karakteristik pribadi, seperti kepribadian, nilai-nilai, pengalaman, dan pendidikan, memengaruhi cara seorang pemimpin berperilaku dan mengambil keputusan. Dalam Penelitian (Manuain et al., 2023) menyebutkan bahwa pemimpin yang memiliki kepercayaan diri tinggi cenderung lebih berani mengambil risiko dan menginspirasi bawahannya. Kecerdasan emosional pemimpin, termasuk kemampuan untuk mengenali dan mengelola emosi, sangat memengaruhi gaya kepemimpinan.

2. Karakteristik Bawahan

Kemampuan, pengalaman, dan kebutuhan bawahan turut memengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan. (Muqoffa & Mawar, 2024) dalam Penelitiannya menyebutkan bahwa kepemimpinan situasional menyatakan bahwa pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan bawahan, baik dari segi kemampuan maupun motivasi.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menentukan norma dan nilai-nilai yang berlaku di lingkungan kerja, sehingga memengaruhi gaya kepemimpinan yang paling efektif. (Musa & Yuliza, 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi yang bersifat hierarkis cenderung mendorong gaya kepemimpinan otoriter, sementara budaya yang lebih egaliter lebih cocok dengan gaya kepemimpinan partisipatif.

d) Lingkungan Eksternal

Kondisi lingkungan eksternal, seperti perubahan ekonomi, persaingan pasar, dan perkembangan teknologi, juga memengaruhi gaya kepemimpinan. Menurut Yukl (2020), pemimpin harus adaptif dalam menghadapi dinamika eksternal, yang mungkin memerlukan perubahan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi.

e) Kompleksitas Tugas

Tingkat kesulitan dan kompleksitas tugas bawahan memengaruhi gaya kepemimpinan yang dibutuhkan. Fiedler (2021) dalam teori kontingensi menyatakan bahwa tugas yang terstruktur memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda dibandingkan dengan tugas yang tidak terstruktur.

C. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan mengacu pada perilaku dan tindakan yang mencerminkan pendekatan kepemimpinan seorang pemimpin. Berikut adalah beberapa indikator gaya kepemimpinan berdasarkan literatur:

a. Kemampuan Memotivasi Bawahan

Pemimpin yang baik mampu mendorong bawahan untuk mencapai tujuan organisasi melalui motivasi yang tepat. Bass dan Avolio (2020) menyebutkan bahwa pemimpin transformasional menggunakan motivasi inspirasi untuk memengaruhi bawahan, seperti memberikan visi yang jelas dan menanamkan semangat kerja.

b. Pemberian Dukungan

Pemimpin yang efektif memberikan dukungan moral dan material kepada bawahan untuk membantu mereka menyelesaikan tugasnya. Menurut Hersey dan Blanchard (2020), pemberian dukungan merupakan ciri dari gaya kepemimpinan delegatif dan partisipatif, di mana pemimpin membantu bawahan sesuai dengan kebutuhan mereka.

c. Pengambilan Keputusan

Kemampuan pemimpin untuk mengambil keputusan yang tepat berdasarkan analisis situasi dan masukan dari bawahan. Yukl (2020) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan untuk menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab.

2.1.3 Lingkungan Kerja

A. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Bambang (1991:122) dalam (Kurnia, 2020) Pengertian lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja dengan maksimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak mendukung dan memadai, maka untuk bekerja dengan maksimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi cepat malas, cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah.

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja sebaliknya lingkungan yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja pegawainya dan akhirnya motivasi kerja pegawai. Sedarmayanti (2018) dalam (Sukaisih et al., 2022) menyebutkan bahwa, lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan Mulyadi (2015) dalam (Sukaisih et al., 2022) mengemukakan lingkungan kerja organisasi adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi kelangsungan, eksistensi, keberadaan, dan lain-lain yang menyangkut organisasi baik dari dalam maupun dari luar.

Untuk menunjang meningkatkan kinerja karyawan, Lingkungan kerja merupakan faktor yang perlu diperhatikan. Adapun lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari (Ilyas & Amelia, 2021).

B. Faktor – Faktor Lingkungan Kerja

Berikut adalah beberapa faktor lingkungan kerja yang relevan untuk penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja auditor.

a. Kondisi Fisik Lingkungan Kerja

Fasilitas yang memadai, seperti ruang kerja yang nyaman, perangkat komputer yang baik, dan fasilitas lainnya, memengaruhi kenyamanan auditor dalam bekerja. Penelitian oleh Jain & Ghosh (2023) menemukan bahwa lingkungan fisik yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

Lingkungan kerja yang bersih dan nyaman sangat berpengaruh terhadap kesehatan mental dan fisik karyawan. Penelitian oleh Batinic et al. (2020) menunjukkan bahwa kebersihan dan kenyamanan di tempat kerja berhubungan dengan peningkatan produktivitas.

b. Kultur dan Atmosfer Organisasi

Budaya organisasi yang terbuka, mendukung, dan kolaboratif meningkatkan komunikasi dan keterlibatan karyawan. Penelitian Schein (2020) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang sehat berkontribusi terhadap produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

Keamanan psikologis di tempat kerja penting untuk mendorong kreativitas dan inovasi. Penelitian Edmondson (2020) menunjukkan bahwa di tempat kerja yang aman secara psikologis, karyawan lebih cenderung untuk mengambil risiko yang diperlukan dan menyarankan perubahan.

c. Hubungan Antar Pribadi dan Komunikasi

Komunikasi yang efektif antara auditor dan manajer serta antara rekan kerja sangat memengaruhi kinerja. Penelitian oleh Duarte &

Snyder (2021) menunjukkan bahwa komunikasi yang jelas dan terbuka memperbaiki koordinasi dan efisiensi kerja tim.

Hubungan antar rekan kerja yang baik meningkatkan rasa saling mendukung, yang berdampak positif terhadap kinerja. Penelitian Cropanzano et al. (2021) menunjukkan bahwa hubungan sosial yang kuat di tempat kerja berhubungan dengan kepuasan dan produktivitas kerja.

d. Tingkat Stres dan Beban Kerja

Stres yang berlebihan mengurangi kinerja. Penelitian oleh Karasek (2022) dalam teori *Demand-Control* menunjukkan bahwa stres tinggi dapat mengurangi produktivitas, sementara pengendalian atas pekerjaan meningkatkan kinerja.

Work-Life Balance: Menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berpengaruh pada kesejahteraan karyawan dan kinerja mereka. Penelitian oleh Greenhaus & Allen (2021) menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup yang baik berhubungan dengan kepuasan dan kinerja yang lebih baik.

e. Pengakuan dan Dukungan Profesional

Penghargaan dan pengakuan terhadap hasil kerja dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Penelitian oleh Harter et al. (2022) menunjukkan bahwa pengakuan atas kinerja meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.

Pelatihan dan pengembangan berperan dalam meningkatkan keterampilan dan kinerja. Penelitian oleh Noe (2020) menunjukkan bahwa peluang pengembangan karir berhubungan dengan kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi.

f. Sistem Penghargaan dan Insentif

Sistem kompensasi yang adil dan insentif yang sesuai dapat memotivasi auditor untuk bekerja lebih baik. Penelitian oleh Kohn (1993) menyarankan bahwa penghargaan berbasis kinerja berhubungan dengan peningkatan kinerja.

Penghargaan non-material, seperti pengakuan atas kontribusi individu, juga penting. Penelitian oleh Cameron & Pierce (2024) menunjukkan bahwa penghargaan sosial (*non-finansial*) dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja.

C. Indikator Lingkungan Kerja

Sedangkan dalam mengukur lingkungan kerja diperlukan indikator sebagai berikut : (Dwilita, 2020)

a) Kondisi Fisik Tempat Kerja

Merupakan segala aspek fisik di area kerja yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan. Ini termasuk pencahayaan yang cukup, kebersihan, suhu ruangan yang nyaman, ventilasi yang baik, serta fasilitas yang memadai seperti meja, kursi, dan peralatan kerja.

Kondisi fisik yang baik dapat meningkatkan fokus dan semangat kerja karyawan.

b) Suasana Kerja Yang Kondusif

Mengacu pada suasana psikologis dan sosial di lingkungan kerja yang mendukung hubungan yang harmonis antar karyawan. Suasana ini tercipta dari komunikasi yang baik, sikap saling menghormati, dan kerja sama yang positif, sehingga karyawan merasa nyaman, termotivasi, dan bersemangat dalam melaksanakan tugasnya.

c) Dukungan Dari Atasan

Perhatian dan bantuan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Dukungan ini bisa berupa pengarahan, motivasi, penyediaan sumber daya, dan penghargaan atas kinerja. Dukungan yang baik dari atasan membuat karyawan merasa dihargai dan dipercaya, sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan loyalitas terhadap organisasi.

2.1.4. Kepercayaan Organisasi

A. Pengertian Kepercayaan Organisasi

Kepercayaan organisasi merupakan keyakinan karyawan bahwa organisasi tempat mereka bekerja termasuk para pemimpin, sistem, dan kebijakan yang diterapkan akan bertindak secara jujur, adil, dan dapat dipercaya. Kepercayaan ini terbentuk saat karyawan merasa bahwa organisasi mampu menjalankan tugasnya dengan baik (kompeten), memiliki niat baik terhadap kesejahteraan karyawan, serta konsisten dalam kata dan perbuatan.

Menurut Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) Dalam Penelitian (Hanif, 2022), kepercayaan merupakan kesediaan seseorang untuk bersikap terbuka atau "rentan" terhadap pihak lain (dalam hal ini organisasi), karena mereka yakin bahwa pihak tersebut akan bertindak dengan cara yang menguntungkan atau tidak merugikan dirinya. Kepercayaan ini penting karena membantu menciptakan hubungan kerja yang positif dan lingkungan yang mendukung produktivitas.

Dalam penelitian terbaru, Reynolds dan Lander (2024) menjelaskan bahwa kepercayaan organisasi mencakup keyakinan terhadap individu dalam organisasi (seperti atasan dan rekan kerja), serta terhadap sistem dan struktur organisasi secara keseluruhan. Artinya, kepercayaan bukan hanya kepada orang, tetapi juga kepada kebijakan dan nilai-nilai organisasi itu sendiri.

C. Faktor- Faktor Kepercayaan Organisasi

Beberapa faktor penting yang membentuk kepercayaan dalam organisasi antara lain:

a) Kompetensi (*Competence*)

Kompetensi merujuk pada kemampuan organisasi atau individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif. Kepercayaan terbentuk ketika karyawan yakin bahwa organisasi memiliki keahlian dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Penelitian oleh (Tamunomiebi & Chukwuemeka Pope, 2020), menunjukkan bahwa kompetensi pemimpin berkontribusi signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Karyawan lebih cenderung mempercayai

pemimpin yang menunjukkan kemampuan profesional dan pengetahuan yang memadai dalam menjalankan tugasnya.

b) Integritas (*Integrity*)

Integritas mencakup kejujuran, konsistensi antara kata dan tindakan, serta kepatuhan terhadap prinsip-prinsip moral dan etika. Organisasi yang menunjukkan integritas tinggi cenderung membangun kepercayaan yang kuat di antara karyawan.

Dalam studi oleh (Tamunomiebi & Chukwuemeka Pope, 2020), integritas pemimpin diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam membangun kepercayaan organisasi. Pemimpin yang konsisten dan jujur dalam tindakan mereka meningkatkan keyakinan karyawan terhadap organisasi.

c) Niat Baik (*Benevolence*)

Niat baik mengacu pada perhatian dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kebutuhan dan kepentingan mereka, tingkat kepercayaan cenderung meningkat.

Penelitian oleh (Tamunomiebi & Chukwuemeka Pope, 2020), menekankan bahwa *benevolence* atau niat baik dari pemimpin memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan organisasi. Pemimpin yang menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan memperkuat hubungan kepercayaan dalam organisasi.

d) Konsistensi (*Consistency*)

Konsistensi merujuk pada stabilitas dan keandalan tindakan serta kebijakan organisasi dari waktu ke waktu. Organisasi yang konsisten dalam perilaku dan keputusan mereka cenderung lebih dipercaya oleh karyawan.

Disebutkan dalam penelitian (Tamunomiebi & Chukwuemeka Pope, 2020), konsistensi dapat dianggap sebagai bagian dari integritas. Pemimpin yang konsisten dalam tindakan dan komunikasi mereka memperkuat kepercayaan dalam hubungan kerja.

Keempat faktor di atas kompetensi, integritas, niat baik, dan konsistensi merupakan pilar utama dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan dalam organisasi. Organisasi yang secara aktif mengembangkan dan mempertahankan keempat aspek ini cenderung memiliki lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan berkelanjutan.

D. Indikator Kepercayaan Organisasi

Sedangkan dalam mengukur Kepercayaan Organisasi diperlukan indikator sebagai berikut (Tamunomiebi & Barasin, 2020):

a) Integritas Organisasi

Persepsi karyawan bahwa organisasi secara konsisten menjalankan nilai-nilai moral dan etika yang tinggi. Organisasi yang berintegritas tinggi dipercaya karena kejujuran, transparansi, dan kesesuaian antara perkataan dan tindakan yang dilakukan. Hal ini menciptakan rasa aman dan keyakinan bahwa organisasi dapat diandalkan dalam berbagai situasi.

b) Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan merasa didukung ketika organisasi menyediakan sumber daya, perhatian, dan lingkungan yang memungkinkan mereka bekerja dengan efektif dan merasa dihargai.

c) Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja

Kepercayaan terhadap rekan kerja merupakan keyakinan bahwa sesama karyawan dapat diandalkan, jujur, dan memiliki niat baik dalam bekerja sama. Kepercayaan ini penting untuk menciptakan kerja sama yang efektif, komunikasi yang terbuka, dan lingkungan kerja yang suportif.

2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan

Kajian penelitian yang relevan berisi tentang data hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai berikut :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Tubagus Sani Soniawan, Syamsu Alam, Musri dan Munizu (2024)	<i>Study of auditor performance determinants: Organizational commitment as moderation (case study of Tangerang city inspectorate)</i>	- Kinerja auditor - Komitmen organisasi	Komitmen organisasi memoderasi tekanan sosial pada kinerja auditor. Komitmen yang diperkuat meningkatkan kemandirian auditor dan perilaku etis.
Regita Isna	Faktor-Faktor Yang	- Komitmen	Independensi

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Aisyah, Cris Kuntadi, Ujang Hanief Mustofa (2024)	Mempengaruhi Kinerja Auditor: Independensi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformatif	Organisasi - Gaya Kepemimpinan - Kinerja Auditor	mempengaruhi kinerja auditor. Komitmen Organisasi mempengaruhi kinerja auditor. Gaya Kepemimpinan Transformatif mempengaruhi kinerja auditor.
Muthi'atul Khasanah, Olfina, Ishak, Bella Suci (2023)	<i>The Influence of Leadership Style, Workload, Compensation and Organizational Culture on Performance of Auditors in National Private Company</i>	- Gaya kepemimpinan, beban kerja, kompensasi, budaya organisasi. - Kinerja auditor sebagai variabel dependen.	Hasil dari Penelitian Beban kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja auditor daripada kompensasi dan gaya kepemimpinan. Budaya organisasi memoderasi dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor.
Mia Kusumawaty (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor Dengan Struktur Audit Sebagai Variabel Moderasi	- Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan adalah variabel independen. - Struktur audit adalah variabel moderasi.	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja auditor. Struktur audit tidak memoderasi pengaruh budaya dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.
Rikardus Kurnia Lango, Sopiha, Sopiha, Syihabudhin, Syihabudhin (2023)	<i>The Influence of Transformational Leadership Style on Employee Performance Through Work Motivation and Organizational Culture as Mediating Variables</i>	- Gaya Kepemimpinan Transformatif - Motivasi Kerja - Budaya Organisasi - Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Transformatif mempengaruhi Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi. Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi memediasi Kinerja Karyawan.
Utra Wahidi, Hardi, Devi Safitri (2020)	Pengaruh independensi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja: komitmen organisasi sebagai mediasi	- Independensi auditor - Gaya kepemimpinan - Budaya organisasi - Komitmen organisasi - Kinerja auditor	Independensi auditor secara signifikan mempengaruhi komitmen dan kinerja organisasi. Komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja auditor.

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Reza Nurul Ichsan, Lukman Nasution, Sarman Sinaga (2023)	<i>The Influence Of Leadership Styles, Organizational Changes On Employee Performance With An Environment Work As An Intervening Variable At PT. Bank Sumut Binjai Branch</i>	- Gaya Kepemimpinan - Perubahan Organisasi - Kinerja Karyawan - Lingkungan Kerja	Gaya kepemimpinan dan perubahan organisasi memiliki pengaruh langsung pada kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan perubahan organisasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui lingkungan kerja.
Arif Hartono (2022)	<i>The Influence of Leadership Style & Environment on Employee Performance With Work Motivation as a Mediation Variable PT. Unilab Perdana</i>	- Gaya kepemimpinan - Lingkungan kerja - Kinerja karyawan - Motivasi kerja	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan.
Esra Erita Sari Silalahi, Chablullah Wibisono, Joko Rizkie Widokart (2022)	<i>Determination of leadership style, communication, and work environment on employee performance with organizational culture as intervening variables in bank mandiri in batam city</i>	- Gaya kepemimpinan - Komunikasi - Lingkungan kerja - Budaya organisasi - Kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja melalui budaya organisasi. Komunikasi tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja melalui budaya organisasi.
Moh Arif Irianto, Jfx Susanto Soekiman (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja melalui komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai kantor kesyahbandaran utama tanjung perak surabaya	- Gaya kepemimpinan - Lingkungan kerja - Komitmen organisasi - Kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

(Sumber : Penelitian Terdahulu)

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu hubungan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti atau suatu kerangka yang menghubungkan variabel bebas atau eksogen dan variabel terikat atau endogen. Kerangka konseptual yang merupakan hubungan variabel-variabel yang meliputi : Gaya Kepemimpinan (X1), dan Lingkungan Kerja (X2) sebagai variabel bebas atau eksogen, Kepercayaan Organisasi (Z) sebagai variabel *moderating* dan Kinerja Auditor (Y) sebagai variabel terikat atau endogen.

2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor

Menurut (Rahmadhanty, 2019) dalam (Candra & Badera, 2021) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Dalam teori atribusi menurut Fritz Heider (2018) suatu proses mengenai bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu pada cara seseorang menjelaskan, apakah penyebab perilaku orang lain atau dirinya berasal dari internal maupun eksternalnya dan bagaimana pengaruhnya terhadap perilaku individu. Seseorang yang menjalankan fungsi manajemen berkewajiban mempengaruhi karyawan yang dibawahinya agar mereka tetap melaksanakan tugas dengan baik, memiliki dedikasi terhadap organisasi dan tetap merasa berkewajiban untuk mencapai tujuan organisasi. Teori Agensi yang dicetuskan oleh Jensen dan Meckling pada tahun 1976 dalam penelitian (Walyati, 2020) menyatakan bahwa hubungan agensi terjadi saat satu orang atau lebih (*principal*) memperkerjakan orang lain (*agent*) untuk memberikan suatu jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang pengambilan Keputusan.

Penelitian yang dilakukan (Rahmadhanty, 2020) pun menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Merawati & Prayati, 2020) yang menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. Berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Astamega, 2020) Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam Bank Muamalat Indonesia Cabang Fatmawati tidak mempengaruhi hasil kinerja dari setiap karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, dikarenakan kinerja karyawan tidak terlalu memperhatikan dan menjadikan gaya kepemimpinan sebagai acuan kinerja, akan tetapi lebih melihat dan memperhatikan variabel lain di luar gaya kepemimpinan, seperti variabel budaya organisasi maupun motivasi.

2.3.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor

Menurut Bambang (1991) dalam (Kurnia, 2020) Pengertian lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja dengan maksimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak mendukung dan memadai, maka untuk bekerja dengan maksimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi cepat malas, cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah. Hal ini sejalan dengan teori atribusi yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat menjadi latar belakang terhadap kinerja auditor.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sukaisih et al., 2022) lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Hasil ini menyatakan bahwa peningkatan lingkungan kerja akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Ilyas & Amelia, 2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja maka dalam hal ini perusahaan diharapkan memiliki program untuk meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Namun, menurut penelitian yang dilakukan oleh (Mamangkey et al., 2015) membuktikan bahwa tidak ada pengaruh antara variabel bebas yaitu lingkungan kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka hal ini diduga bahwa lingkungan kerja merupakan variabel independen terhadap kinerja auditor.

2.3.3. Kepercayaan Organisasi Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor

Menurut (Rahmadhanty, 2019) dalam (Candra & Badera, 2020) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Seseorang yang menjalankan fungsi manajemen berkewajiban mempengaruhi karyawan yang dibawahnya agar mereka tetap melaksanakan tugas dengan baik, memiliki dedikasi terhadap organisasi dan tetap merasa berkewajiban untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan Teori Agensi yang dicetuskan oleh Jensen dan Meckling pada tahun 1976. Jensen menyatakan bahwa hubungan agensi terjadi saat satu orang

atau lebih (principal) memperkerjakan orang lain (agent) untuk memberikan suatu jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang pengambilan Keputusan.

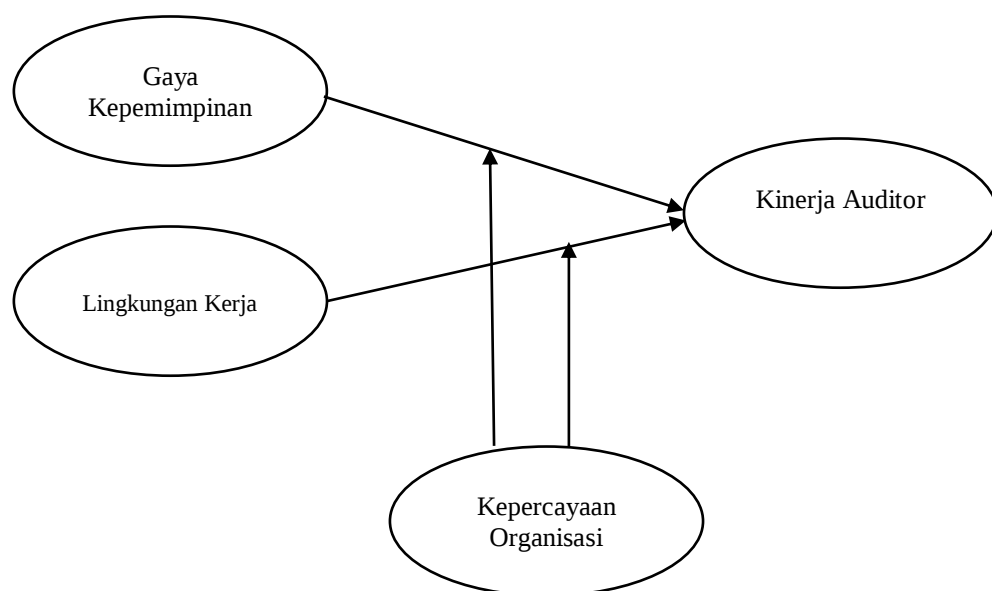
Penelitian yang dilakukan (Safitri, 2024) memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Menurut (Darmawan & Putri, 2020) menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Ketika gaya kepemimpinan mampu menciptakan suasana yang baik dan efektif maka dosen akan merasa puas dalam pekerjaannya sehingga akan berdampak kepada dosen menjadi setia dengan pekerjaannya dan tidak ingin pindah dari pekerjaannya tersebut. Namun, menurut penelitian yang dilakukan oleh (Syarief et al., 2020) gaya kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi komitmen organisasi,

2.3.4. Kepercayaan Organisasi Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor.

Menurut Bambang (1991) dalam (Kurnia, 2020) Pengertian lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Teori atribusi yang digunakan dalam penelitian ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misalnya sifat, karakter, sikap, dll maupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja dengan maksimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam

lingkungan kerja yang tidak mendukung dan memadai, maka untuk bekerja dengan maksimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi cepat malas, cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Subagyo, 2024) komitmen organisasional dosen di Politeknik Negeri Semarang dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan kerja, maknanya bahwa semakin kuat pengaruh lingkungan kerja, komitmen organisasional dosen semakin tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wowor et al., 2020) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara simultan berpengaruh tinggi terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka hal ini diduga bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kepercayaan organisasi.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada rumusan masalah penelitian. Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dijabarkan di atas, dengan sementara hipotesis penelitiannya adalah :

1. Ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor Pada KAP yang Ada di Kota Medan
2. Ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Auditor pada KAP yang ada di Kota Medan.
3. Kepercayaan Organisasi Memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor pada KAP yang ada di Kota Medan.
4. Kepercayaan Organisasional memoderasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Auditor pada KAP yang ada di Kota Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Pendekatan asosiatif adalah rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menggunakan data data yang diperoleh dari kuesioner yang akan dibagikan kepada auditor yang ada di Kantor Akuntan Publik, sedangkan pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, dimana pendekatan ini merupakan analisis data terhadap data-data yang mengandung angka-angka numerik tertentu (Prof. Dr. Sugiyono, 2019).

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor akuntan Publik yang ada di Medan yang diizinkan dan yang terdaftar di PPPK (Pusat Pembinaan Akuntan Profesi Keuangan).

3.2.2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian di rencanakan pada Febaruari 2025 sampai Juni 2025. Penulis juga mengemukakan secara rinci kapan penelitian dilakukan, mulai dari awal hingga akhir, serta membuat tabel jadwal atau skedul waktu penelitian.

Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian

No	Proses Penelitian	Usulan																			
		Feb-25				Mar-25				Apr -25				Mei-25				Jun-25			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pendahuluan	■																			
2.	Identifikasi Masalah		■																		
3.	Pengajuan Judul			■																	
4.	Penyusunan dan Bimbingan Peoposal																				
5.	Seminar Kolokium																				
6.	Penyusunan Instrumen Penelitian																				
7.	Penyebaran Kuesioner																				
8.	Pengumpulan Data																				
9.	Pengolahan Data																				
10.	Analisis Data																				
11.	Penyusunan Laporan Akhir (Tesis)																				
12.	Seminar Hasil (Tesis)																				
13.	Sidang Meja Hijau (Tesis)																				

(Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2025)

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut (Wahyudi, 2017), “populasi adalah wilayah generalisasi berupa subjek atau objek yang diteliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulan yang merupakan totalitas dari seluruh objek penelitian”. Dalam penelitian ini, Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kantor Akuntan Publik

yang ada di Medan. Daftar Kantor Akuntan Publik yang ada di Kota Medan sebanyak 24 Kantor Akuntan Publik.

Tabel 3.2 Daftar Kantor Akuntan Publik yang ada di Kota Medan

No	Nama Kantor Akuntan Publik (KAP)	Alamat	Jumlah Auditor
1	KAP Arthawan Edward (Cabang)	Komplek Millenium Garden Jl. Perhutut Blok A No.8 Medan 20124	10
2	KAP Aswin Wijaya, Cpa	Jl. Gaharu No.37A Lingkungan VIII Kel. Durian, Kec. Medan Timur	1
3	KAP Drs. Darwin S. Meliala	Kompleks Setia Budi Square Jl. Setia Budi No.9 Kel. Tanjung Sari, Kec. Medan Selayang Medan 20132	15
4	KAP Dorkas Rosmiaty & Asen Susanto	Jl. Gaharu No.22A Kel. Gaharu, Kec. Medan Timur Medan 20235	10
5	KAP Fachrudin & Mahyuddin	Jl. Brigjen Katamso No.29G Medan 20158	18
6	KAP Gideon Adi Dan Rekan (Cabang)	Jl. Sutomo Ujung No.28D Kel. Durian, Kec. Medan Timur Medan 20235	1
7	KAP Drs. Hadiawan	Jl. Surakarta No.2H/14 Medan 2012	12
8	KAP Helena, Cpa	Jl. Setiabudi Pasar 2 No.42 Kel. Tanjung Sari, Kec. Medan Selayang Medan 20132	1
9	KAP Hendrawinata Hanny Erwin & Sumargo (Cabang)	Jl. Palang Merah No.40 Kel. Kesawan, Kec. Medan Barat Medan 20111	10
10	KAP Johan Malonda Mustika & Rekan (Cabang)	Jl. S. Parman No.56 Kel. Petisah Tengah, Kec. Medan Petisah Medan 20112	10
11	KAP Johannes Juara & Rekan (Cabang)	Kawasan Niaga Citra Garden Blok A5 No.31 Jl. Djamin Ginting Kel. Titi Rante, Kec. Medan Baru Medan 20156	13
12	KAP Kanaka Puradiredja, Suhartono (Cabang)	Jl. Mesjid Blok B Heian No.23 Kel. Tanjung Rejo, Kec. Medan Sunggal Medan 20122	12
13	KAP Drs. Katio & Rekan (Pusat)	Jl. Sei Musi No.31 Medan 20121	15
14	KAP Liasta, Nirwan, Syafruddin & Rekan (Cabang)	Jl. Jamin Ginting Medan 20142	15
15	KAP Lona Trista	Jl. Kepribadian No.15 Medan 20111	1
16	KAP Louis Primsa	Jl. T. Amir Hamzah No.46B Kel.	1

		Sei Agul, Kec. Medan Barat Medan 20117	
17	KAP M. Lian Dalimunthe Dan Rekan	Komplek Business Point Jl. Setia Budi Blok CC No.6 Kel. Tanjung Rejo, Kec. Medan Sunggal Medan 20122	20
18	KAP Paul Hadiwinata, Hidajat, Arsono, Retno, Palilingan & Rekan (Cabang)	Komplek Taman Malibu Indah Jl. Malibu Indah Raya Blok H-9 Kel. Suka Damai, Kec. Medan Polonia Medan 20157	10
19	KAP Sabar Setia	Jl. Prof. H. M. Yamin, S.H No.41Y Medan 20234	8
20	KAP Drs. Selamat Sinuraya & Rekan (Pusat)	Jl. Stasiun Kereta Api No.3A Medan 20111	8
21	KAP Drs. Syahrin Batubara	Jl. Sisingamangaraja No.253A Medan 20218	8
22	KAP Drs. Syamsul Bahri, Mm, Ak & Rekan	Komplek Setia Budi Point C-08 Jl. Setia Budi Medan 20132	3
23	KAP Drs. Tarmizi Taher	Jl. STM Gang Arifin No.28A, Simpang Limun Medan 20219	12
24	KAP Togar Manik	Jl. Setia Budi Blok B No.16 Kel. Simpang Selayang, Kec. Medan Tuntungan Medan 20132	10
Total			224

(Sumber: Pusat Pembinaan Akuntan Profesi Keuangan, 2024)

3.3.2 Sampel

Menurut (Sugiyono 2019), “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Probability sampling* dengan jenis *Simple Random Sampling*. Menurut (Lubis 2018) “*Probability sampling* adalah teknik sampling yang memberikan kesempatan ataupun peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih sampel”. Sedangkan menurut (Hantono 2020) “*Simple Random Sampling* adalah sistem pengambilan sampel secara acak dengan menggunakan undian atau tabel angka random”. Teknik pengambilan sampel dari populasi menggunakan rumus Slovin (Lubis 2018), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.(e)^2 + 1}$$

Dimana:

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

E : Presentase Kelonggara ketelitian pengambilan sampel yang masih bias ditelorer (1%, 5%, 10%)

Dalam penelitian ini akan menggunakan taraf kesalahan 5%. Maka dari rumus tersebut besarnya sampel dalam penelitian adalah:

$$N = 224$$

$$e = 5\%$$

$$n = \frac{224}{224(0.05)^2 + 1}$$

$$n = \frac{224}{1.56}$$

$$n = 143$$

$$n = 143$$

Dalam penelitian ini, ada keterwakilan sampel dari setiap kelas yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda dan diambil secara acak dengan jumlah setiap Kantor Akuntan Publik (KAP), dapat dilihat pada tabel 3.2 sebagai berikut :

Tabel 3.3 Sampel Penelitian

No.	Kelas	Jumlah Auditor	Jumlah Sampel
-----	-------	----------------	---------------

1	KAP Arthawan Edward (Cabang)	10	$\frac{10}{224} \times 143 = 6$ orang
2	KAP Aswin Wijaya, Cpa	1	$\frac{1}{224} \times 143 = 1$ orang
3	KAP Drs. Darwin S. Meliala	15	$\frac{15}{224} \times 143 = 9$ orang
4	KAP Dorkas Rosmiaty & Asen Susanto	10	$\frac{10}{224} \times 143 = 6$ orang
5	KAP Fachrudin & Mahyuddin	18	$\frac{18}{224} \times 143 = 11$ orang
6	KAP Gideon Adi Dan Rekan (Cabang)	1	$\frac{1}{224} \times 143 = 1$ orang
7	KAP Drs. Hadiawan	12	$\frac{12}{224} \times 143 = 8$ orang
8	KAP Helena, Cpa	1	$\frac{1}{224} \times 143 = 1$ orang
9	KAP Hendrawinata Hanny Erwin & Sumargo (Cabang)	10	$\frac{10}{224} \times 143 = 6$ orang
10	KAP Johan Malonda Mustika & Rekan (Cabang)	10	$\frac{10}{224} \times 143 = 6$ orang
11	KAP Johannes Juara & Rekan (Cabang)	13	$\frac{13}{224} \times 143 = 9$ orang
12	KAP Kanaka Puradiredja, Suhartono (Cabang)	12	$\frac{12}{224} \times 143 = 8$ orang
13	KAP Drs. Katio & Rekan (Pusat)	15	$\frac{15}{224} \times 143 = 9$ orang
14	KAP Liasta, Nirwan, Syafruddin & Rekan (Cabang)	15	$\frac{15}{224} \times 143 = 9$ orang
15	KAP Lona Trista	1	$\frac{1}{224} \times 143 = 1$ orang
16	KAP Louis Primsa	1	$\frac{1}{224} \times 143 = 1$ orang
17	KAP M. Lian Dalimunthe Dan Rekan	20	$\frac{20}{224} \times 143 = 13$ orang
18	KAP Paul Hadiwinata, Hidajat, Arsono, Retno, Palilingan & Rekan (Cabang)	10	$\frac{10}{224} \times 143 = 6$ orang
19	KAP Sabar Setia	8	$\frac{8}{224} \times 143 = 5$ orang
20	KAP Drs. Selamat Sinuraya & Rekan (Pusat)	8	$\frac{8}{224} \times 143 = 5$ orang
21	KAP Drs. Syahrin Batubara	8	$\frac{8}{224} \times 143 = 5$ orang
22	KAP Drs. Syamsul Bahri, Mm, Ak & Rekan	3	$\frac{3}{224} \times 143 = 3$ orang
23	KAP Drs. Tarmizi Taher	12	$\frac{12}{224} \times 143 = 8$ orang
24	KAP Togar Manik	10	$\frac{10}{224} \times 143 = 6$ orang
Jumlah			143 Orang

(Sumber : Data Hasil Olahan Penulis, 2025)

(Solimun 2002) memberikan persyaratan dalam pengambilan sampel dengan menggunakan model estimasi *maximum likelihood* yaitu disarankan sebanyak 100 hingga 200 sampel untuk SEM, dan minimum sebanyak 50 sampel untuk pengukuran PLS sudah bisa diaplikasikan. Oleh karena itu sampel yang diambil untuk penelitian ini adalah 143 sampel.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan cara peneliti dalam menguraikan variabel yang sedang diteliti. Definisi operasional adalah pernyataan yang menerangkan tentang definisi, cara ukur, alat ukur, hasil ukur, dan skala ukur dari variabel-variabel yang akan diteliti. Berikut variabelnya yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), sebagai variabel bebas atau eksogen (*Independent*), Kepercayaan Organisasional (Z) sebagai variabel moderating dan Kinerja Auditor (Y) sebagai variabel terikat atau endogen (*Dependent*).

Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1	Kinerja Auditor (Y)	Kinerja auditor adalah tingkat keberhasilan auditor dalam melaksanakan tugas-tugas audit sesuai dengan standar profesional, tanggung jawab yang diberikan, dan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja ini mencakup kemampuan auditor untuk menyelesaikan tugas secara efektif, efisien, dan dengan integritas tinggi, serta menghasilkan laporan audit yang berkualitas. (Abdullah et al., (2021); Dikria & Mintarti, (2016); Pohan et al., (2021); Ghufroon & Ishomuddin, (2021); Fransisca & Erdiansyah, (2020)).	1. Ketetapan Waktu 2. Kualitas Hasil Kerja. 3. Efisiensi Kerja. Fitriani, D., & Kurniawan, A. (2021)	Ordinal
2	Gaya Kepemimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini merujuk pada pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin Dalam memengaruhi, membimbing, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif ditentukan berdasarkan cara pemimpin berkomunikasi, memberikan arahan, memberikan penghargaan, serta membangun hubungan kerja dengan bawahannya.	1. Kemampuan Memotivasi Bawahan 2. Pemberian Dukungan 3. Pengambil Keputusan Ainiyah, N., & Sari, R. M. (2021) 4.	Ordinal
3	Lingkungan Kerja (X2)	Lingkungan kerja adalah segala aspek fisik dan non-fisik yang ada di tempat kerja, yang dapat memengaruhi kenyamanan, produktivitas, serta kesejahteraan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja	1. Kondisi Fisik Tempat Kerja 2. Suasana Kerja yang Kondusif 3. Dukungan dari Atasan 5. Sari, A. R., & Prasetya, A. (2020).	Ordinal

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
		meliputi kondisi fisik seperti fasilitas dan ruang kerja, serta aspek sosial seperti hubungan antarpegawai dan budaya kerja.		
4	Kepercayaan Organisasional (Z)	Kepercayaan organisasional adalah tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi, termasuk pemimpin dan rekan kerjanya, akan bertindak dengan jujur, adil, dan dapat diandalkan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan. Kepercayaan ini mencakup dimensi integritas, kompetensi, dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. (Darwati et al., (2022); Mengga et al., (2023); Zulfah, (2021); Pratiwi, (2017)).	1. Integritas Organisasi. 2. Dukungan Organisasi. 3. Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja 6. Nasution, H., & Lubis, A. (2021).	Ordinal

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Juliandi, A; Irfan, I; & Manurung, 2018) Data adalah bahan mentah yang perlu diolah sehingga menghasilkan informasi atau keterangan, baik kualitatif maupun kuantitatif yang menunjukkan fakta. Kuantitatif adalah hubungan diantara variabel dan konstanta yang dapat diuji dengan menggambarkan kondisi – kondisi khusus dan mengobservasi dalam teori kuantitatif menghasilkan output angka (Ikhsan, A., 2014). Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara mengumpulkan data primer yang berupa kuisioner. Pada penelitian ini, yang menjadi subyek penelitian adalah auditor yang bekerja di KAP. Peneliti memperoleh data dengan mengirimkan

kuesioner kepada responden yaitu Auditor yang bekerja di KAP secara langsung. Sumber data dalam penelitian ini adalah skor masing-masing indikator variabel yang diperoleh dari pengisian kuesioner yang telah dibagikan kepada auditor yang berkerja di KAP sebagai responden.

Penelitian ini menggunakan skala Likert, digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Prof. Dr. Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, peneliti memberikan lima alternatif jawaban kepada responden dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.5 Kriteria Skala Ordinal

Keterangan	Skor
Sangat Tidak Baik (STB)	1
Tidak Baik (TB)	2
Kurang Baik (KB)	3
Baik (B)	4
Sangat Baik (SB)	5

(Sumber : Sugiyono, 2019)

Sebelum kriteria ini digunakan untuk penelitian, maka peneliti terlebih dahulu melakukan uji instrumen. Uji coba instrumen dalam penelitian ini yaitu uji validitas dan reliabilitas. Hair (2010:709) menyatakan bahwa konstruk mempunyai validitas yang baik jika nilai *average variance extracted* > 0,50. Selanjutnya Hair (2010:710) menyatakan bahwa konstruk mempunyai reliabilitas yang baik adalah jika nilai *Construct Reliability* (CR) > 0,70. Namun menurut Ghazali (2011:40) untuk konstruk yang mempunyai reliabilitas nilai *Construct Reliability* (CR) 0,6 dianggap masih dapat diterima.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Sugiyono, 2016).

Kriteria dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut:

1. Jika $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ maka pertanyaan tersebut valid.
2. Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ maka pertanyaan tersebut tidak valid.

Kriteria lainnya dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut: Bila korelasi positif dan $r > 0,5$ maka butir instrumen tersebut dinyatakan valid. Butir pertanyaan tidak valid tidak diikutsertakan dalam uji hipotesis.

Berikut adalah hasil uji validitas dan reliabilitas yang diuji pada perwakilan responden untuk melihat apakah kuesioner layak untuk disebarkan kepada target responden, adapun dalam pengujian awal diambil 30 responden yang merupakan Auditor dari Beberapa KAP di Kota Medan adapun $r \text{ tabel}$ untuk 30 responden dengan signifikansi $5\% = 0,361$.

Tabel 3.6
Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r table	Keterangan
Kinerja Auditor (Y)	1	0.915	0,361	valid
	2	0.849	0,361	valid
	3	0.936	0,361	valid
	4	0.933	0,361	valid
	5	0.955	0,361	valid
	6	0.957	0,361	valid

	7	0.953	0,361	valid
	8	0.733	0,361	valid
	9	0.953	0,361	valid
Gaya Kepemimpinan (X1)	1	0.858	0,361	valid
	2	0.924	0,361	valid
	3	0.885	0,361	valid
	4	0.839	0,361	Valid
	5	0.820	0,361	Valid
	6	0.909	0,361	Valid
	7	0.922	0,361	Valid
	8	0.909	0,361	Valid
	9	0.922	0,361	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	1	0.918	0,361	Valid
	2	0.905	0,361	Valid
	3	0.963	0,361	Valid
	4	0.947	0,361	Valid
	5	0.947	0,361	Valid
	6	0.887	0,361	Valid
	7	0.954	0,361	Valid
	8	0.958	0,361	Valid
	9	0.952	0,361	Valid
Kepercayaan Organisasi (Z)	1	0.887	0,361	Valid
	2	0.775	0,361	Valid
	3	0.884	0,361	Valid
	4	0.915	0,361	Valid
	5	0.891	0,361	Valid
	6	0.899	0,361	Valid
	7	0.733	0,361	Valid
	8	0.880	0,361	Valid
	9	0.865	0,361	Valid

Sumber : Data diolah SPSS (2025)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat nilai dari setiap item pernyataan seluruh variabel $> 0,361$ dan hal ini dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dinyatakan valid sehingga seluruh butir pertanyaan dapat dilanjutkan untuk penelitian selanjutnya ke seluruh sampel penelitian.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai seberapa dapat dipercaya atau konsisten suatu alat ukur. Dengan kata lain, uji ini menunjukkan seberapa stabil hasil pengukuran ketika dilakukan berulang kali pada gejala yang sama. Menurut

Sugiyono (2016), uji reliabilitas mengacu pada konsistensi hasil pengukuran ketika menggunakan objek yang sama, yang seharusnya menghasilkan data yang serupa. Pengujian reliabilitas dilakukan secara serentak terhadap seluruh pernyataan menggunakan metode Alpha, dan hasilnya dianalisis melalui nilai Alpha Cronbach. Suatu instrumen dianggap reliabel jika memberikan hasil yang konsisten dalam pengukuran yang dilakukan pada waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel akan menghasilkan data yang sama ketika digunakan berulang kali pada objek yang identik.

Tabel 3.7
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Kinerja Auditor (Y)	0,771	0,70	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,789		Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0,813		Reliabel
Kepercayaan Organisasi (Z)	0,764		Reliabel

Sumber : Data diolah SPSS (2025)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat nilai dari seluruh variabel memiliki nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ dan hal ini dapat disimpulkan bahwa pernyataan seluruh variabel dinyatakan reliabel.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam suatu penelitian menggunakan dua pendekatan statistik, yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. Sinulingga (2013) mendefinisikan statistik deskriptif dan inferensial tersebut sebagai berikut:

3.6.1 Metode Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif ialah suatu teknik analisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan situasi objek penelitian apa adanya tanpa bermaksud mengambil kesimpulan tertentu berdasarkan semua data yang telah terkumpul. Berdasarkan pengertian di atas, analisis data dengan menggunakan pendekatan statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang situasi yang terjadi atau berlaku pada objek penelitian.

Analisis data statistik deskriptif menyajikan data ke dalam bentuk grafik, tabel, persentase, frekwensi, diagram. Adapun data-data yang disajikan tersebut adalah data data yang menampilkan nilai rata-rata, deviasi standar, nilai maksimum dan minimum, tabulasi, dan sebagainya untuk melihat perbedaan data berdasarkan kategori yang ada pada data tersebut dan dipaparkan apa adanya tanpa melakukan analisis mendalam terhadap data-data tersebut. Berikut rincian data-data tersebut:

- a. Mean ($\bar{X}$) adalah nilai rata- rata.
- b. Modus (M_o) adalah nilai varian yang memiliki frekuensi paling tinggi.
- c. Median (M_e) adalah nilai tengah, suatu nilai yang membatasi 50% dari frekuensi sebelah atas dan 50% dari frekuensi sebelah bawah.
- d. Maksimal, adalah nilai yang paling tinggi dari data-data yang ada.
- e. Minimal, adalah nilai yang paling rendah dari data-data yang ada.

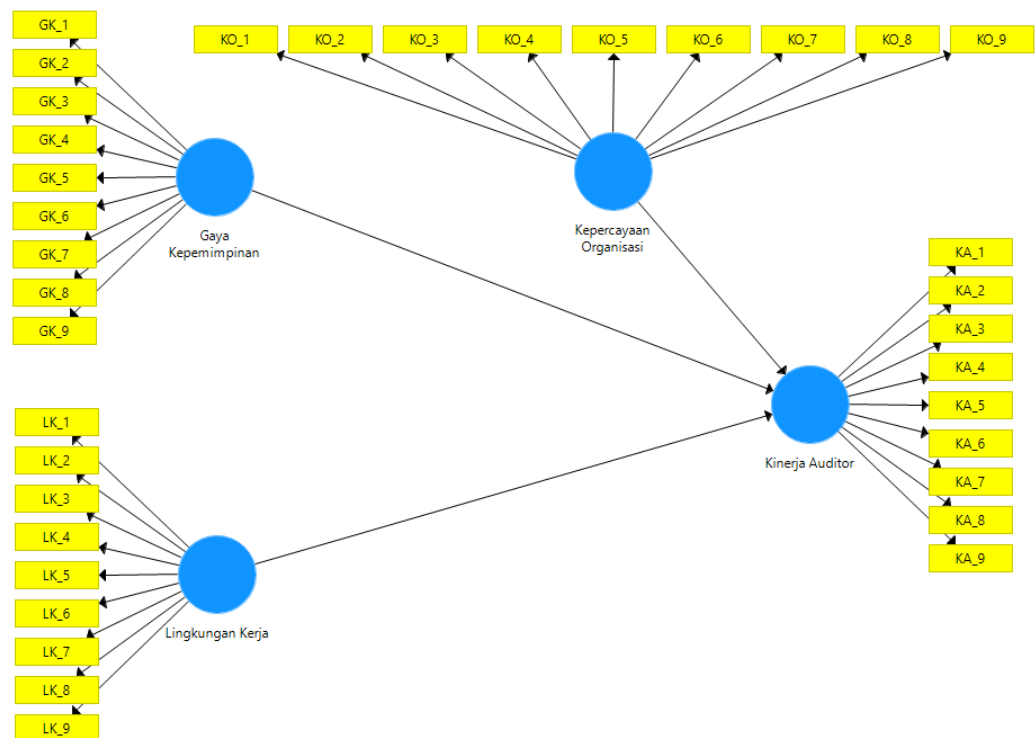
Untuk melihat kecenderungan penilaian terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden, maka dilihat dari nilai rata-rata (Mean). Analisis mean dilakukan dengan membuat suatu batas kelas yang digunakan untuk memutuskan apakah nilai rata-rata dapat masuk

dalam kategori baru. Hasil dari rata-rata kemudian dibagi pada rentang skala berdasarkan rumus berikut: Rentang Skala Interval = Nilai tertinggi – Nilai terendah Nilai Tertinggi.

3.6.2 SEM – PLS (*Structural Equation Modeling – Partial Least Square*)

SEM (*Structural Equation Modeling*) adalah suatu teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung. SEM memungkinkan dilakukannya analisis di antara beberapa variabel dependen dan independen secara langsung Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson (2010).

Pada tahapan ini akan membahas pendekatan yang akan digunakan untuk penelitian yang akan dilakukan. Pendekatan yang akan digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) yang dikembangkan oleh Herman Wold (1985) sebagai teknik analisis data dengan software SmartPLS versi 3 yang dapat di-download dari <http://www.smartpls.de>. PLS merupakan metode analisis yang powerfull menurut Ghazali (2011), karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah:



Gambar 3. 1 Model Struktural PLS Penelitian

Keterangan : X1 : Gaya Kepemimpinan

X2 : Lingkungan Kerja

Y : Kinerja Audit

Z : Kepercayaan Organisasi

Tahapan penghitungan dengan menggunakan PLS dikelompokkan menjadi langkah-langkah validitas konvergen dan validitas diskriminan. Penjelasan langkah langkah analisis pengolahan data sebagai berikut:

1. Evaluasi model pengukuran (outer model) adalah untuk menguji reliabilitas dan validitas konstruk dari model Rahman, I. A., Memon, A. H., Azis, A. A. A., & Abdullah (2013). Hal ini menentukan seberapa baik indikator (pertanyaan khusus) 61 pada konstruk yang didefinisikan secara teoritis.

Langkah-langkah model pengukuran dilakukan dalam dua tahap sebagai berikut:

a. Langkah-langkah validitas konvergen.

Validitas konvergen adalah ukuran konsistensi internal yang digunakan untuk memastikan bahwa faktor-faktor yang diasumsikan untuk mengukur setiap tindakan variabel laten itu sendiri dan tidak mengukur variabel laten lain Rahman, I. A., Memon, A. H., Azis, A. A. A., & Abdullah (2013). Validitas konvergen digunakan untuk mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Susunan validitas konvergen dapat ditentukan dengan uji kolinearitas, *Outer Loadings*, *Cronbach's Alpha (CA)*, *Composite Reliability (CR)* dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

- Nilai Outer Loadings factor

Nilai Outer loadings faktor adalah ukuran yang digunakan untuk menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) terhadap variabelnya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menghitung beban standar dari Outer loadings dari masing-masing indikator, di mana nilai kurang dari 0,4 tidak digunakan Hulland (1999), sementara Chin (1998) menyarankan indikator yang memuat lebih kecil dari 0.5 tidak digunakan. Rahman, I. A., Memon, A. H., Azis, A. A. A., & Abdullah (2013) Nilai Outer loadings faktor 0.7 dapat dikatakan ideal, artinya indikator tersebut dikatakan valid sebagai indikator untuk mengukur variabel.

- Nilai Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Persyaratan yang harus terpenuhi dalam model regresi yang baik adalah tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilakukan beberapa pengujian diantaranya 1) Melihat nilai koefisien determinansi individual (R^2) yang sangat tinggi, tetapi secara individual variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen, 2) Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel dependen. Jika antara variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0.90), maka ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas 3 melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) pada model, Ghazali (2011). Pada penelitian ini uji multikolonieritas dilakukan dengan melihat nilai VIF dari masing-masing indikator. Dimana apabila nilai $VIF \geq 10$ mengindikasikan terdapat multikolonieritas.

- Nilai Composite Reliability (CR)

Nilai Composite Reliability (CR) adalah ukuran yang digunakan untuk memeriksa seberapa baik model diukur dengan indikator yang ditetapkan. Namun, interpretasi skor Composite Reliability dan Cronbach Alpha adalah sama. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson (2010) menyarankan lebih besar 0.7 sebagai patokan

cukup atau dapat diterima, sedangkan apabila CR lebih besar 0.8 dan 0.9 artinya sangat memuaskan Nunnally & Bernstein (1994).

- Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Nilai Average Variance Extracted (AVE) adalah ukuran digunakan untuk menilai konsistensi internal dari konstruk dengan mengukur jumlah varian yang variabel laten tangkap dari indikator pengukuran relatif terhadap jumlah varians Fornell dan Larcker (1981). Asumsi dasarnya adalah bahwa varian rata-rata antara indikator harus positif. Menurut Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson (2010) menyatakan bahwa AVE harus lebih besar dari 0.5. Hal tersebut menandakan bahwa variabel laten dapat menjelaskan rata-rata paling tidak 50% varian dari indikator-indikatornya.

Validitas diskriminan digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu konstruk yang diberikan berbeda dari konstruk lain. Hal ini dapat diuji melalui analisis Average Variance Extracted (AVE) dari kriteria yang terbentuk antar konstruk memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan konstruk lain dalam model Fornell dan Larcker (1981). Validitas diskriminan dari model dapat di nilai melalui tiga cara antara lain melihat nilai Cross loadings, analisis fornell-lacker criterion, dan membandingkan nilai AVE dengan kuadrat nilai korelasi antar konstruk dan konstruk lainnya. Untuk diskriminan validitas konstruk, AVE bersama pada dirinya sendiri harus lebih besar dari varians bersama dengan konstruk lainnya Chin

(1998). Jika korelasi antara indikator dengan konstraknya lebih besar dari korelasi konstruk lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memiliki diskriminan validitas yang tinggi.

2. Evaluasi model struktural (*inner model*), evaluasi dilakukan untuk menilai hubungan antara variabel laten eksogen dan endogen. Hasil evaluasi model dikatakan baik apabila:

a. Mengevaluasi nilai Koefisien jalur (*path coefficient*)

Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) antar variabel dikatakan signifikan secara statistik, apabila nilai t-statistik dari hubungan antar variabel laten menunjukkan arah positif dengan nilai t-statistik yang dibandingkan terhadap nilai t-tabel dan hasilnya lebih besar ($t\text{-statistik} \geq t\text{-tabel}$). Nilai t-statistik (*critical ratio*) yang di dapat dari hasil bootstrapping (*resampling method*) dari proses PLS sedangkan untuk nilai t-tabel berdasarkan pada jumlah sampel dan tingkat signifikansi (α) yang ditentukan peneliti. Dalam penelitian ini menggunakan taraf nyata atau taraf signifikansi (α) menggunakan 0.5, dimana untuk t-tabel bernilai 1.649. jadi tingkat keyakinan penelitian ini adalah 90%. (rumusnya = $1-\alpha$).

b. Mengevaluasi nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R^2 digunakan untuk menunjukkan persentase varian konstruk dalam model atau seberapa besar kemampuan semua variabel independen (bebas) dalam menjelaskan varian dari variabel dependen, sedangkan *path coefficient* digunakan untuk menunjukkan kekuatan hubungan

antara konstruk Chin (1998). Menurut Chin (1998) kriteria batasan nilai R^2 dapat ditentukan berdasarkan tiga tingkatan yaitu 0.67 (substansial), 0.33 (Moderat), dan 0.19 (Lemah).

3.7 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga criteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika $t\text{-statistik} > 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$.

a. Analisis Pengaruh Langsung X Terhadap Y

1) Hipotesis

- a) H_0 : X tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
- b) H_1 : X berpengaruh signifikan terhadap Y

2) Kriteria Pengujian Hipotesis

- a) Tolak H_0 jika nilai $\text{sig} < \alpha 0,05$
- b) Terima H_0 jika nilai $\text{sig} > \alpha 0,05$

b. Analisis Tidak Pengaruh Langsung X terhadap Y dimoderasi Z

1) Koefisien Pengaruh tidak langsung, tidak langsung, dan total :

- a) Pengaruh langsung X ke Y dilihat dari nilai koefisien regresi X terhadap Y.

- b) Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi X terhadap Z dengan nilai koefisien regresi Z terhadap Y.
- c) Pengaruh total X ke Y dilihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Kantor Akuntan Publik (KAP) di Kota Medan merupakan lembaga profesional yang menyediakan jasa audit, konsultasi, dan layanan keuangan lainnya untuk berbagai jenis entitas, baik perusahaan swasta, pemerintah, maupun organisasi nirlaba. KAP berperan penting dalam menjamin transparansi, akuntabilitas, dan keandalan laporan keuangan yang digunakan oleh para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan.

Di Kota Medan, KAP beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan berkembang pesat, dengan beragam klien dari berbagai sektor industri seperti perdagangan, manufaktur, perbankan, dan jasa. Kantor-kantor akuntan publik ini berkomitmen untuk menerapkan standar audit dan etika profesi yang berlaku secara nasional maupun internasional, guna memastikan kualitas layanan dan integritas dalam setiap proses pemeriksaan dan pelaporan.

Sebagai mitra strategis perusahaan dan instansi, KAP di Medan juga berperan dalam memberikan rekomendasi yang dapat meningkatkan pengelolaan keuangan dan sistem pengendalian internal klien. Selain itu, KAP rutin mengikuti perkembangan regulasi dan standar akuntansi terbaru yang dikeluarkan oleh

otoritas terkait, sehingga mampu memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan perubahan lingkungan bisnis.

Keberadaan KAP di Kota Medan sangat vital dalam mendukung tata kelola keuangan yang baik dan menciptakan kepercayaan investor serta publik terhadap laporan keuangan perusahaan. Dengan profesionalisme, kompetensi sumber daya manusia, dan penerapan teknologi informasi yang memadai, KAP di Medan terus berupaya memberikan layanan terbaik demi mendukung pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah secara berkelanjutan.

4.1.2 Tingkat Pengembalian Responden

Dari hasil penelitian yang dilakukan dengan menyebarkan 143 kuesioner kepada responden yang merupakan Auditor di Kantor Akuntan Publik Kota Medan, maka diperoleh 105 orang responden atau sekitar 74% yang mengisi kuesioner melalui penyebaran angket.

4.1.3 Demografi Responden

Dari hasil penelitian yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang merupakan auditor di Kantor Akuntan Publik (KAP) kota medan diperoleh 105 orang responden yang mengisi kuesioner melalui penyebaran angket, penulis melakukan klasifikasi penelitian berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan Jabatan. Pengelompokan data sampel tersebut diperlukan untuk melihat gambaran umum dari responden yang merupakan auditor Kantor Akuntan Publik (KAP) di Kota Medan. Adapun demografi responden sebagai berikut

Tabel 4.1 Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	43	41.0
Perempuan	62	59.0
Total	105	100.0

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya jenis kelamin terbanyak (mayoritas) dalam penelitian ini adalah Perempuan dengan besaran nilai 59% atau sebanyak 62 orang, sedangkan laki-laki sebesar 41% atau sebanyak 43 orang.

Tabel 4.2 Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
D3	11	10.5
Lainnya	5	4.8
S1	82	78.1
S2	7	6.7
Total	105	100.0

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasannya mayoritas responden adalah yang berpendidikan S1 yaitu sebesar 78% atau sebanyak 82 orang, yang berpendidikan S2 yaitu sebesar 7% atau sebanyak 7 orang, Berpendidikan D3 10% atau sebanyak 11 orang, dan yang berpendidikan lainnya atau S3 5% atau sebanyak 5 orang. Dengan komposisi pendidikan di atas terlihat bahwa auditor di Kantor Akuntan Publik (KAP) Kota Medan ini adalah tenaga yang produktif dengan tingkat pendidikan yang memadai, sehingga dapat diharapkan mampu bekerja dengan baik.

Tabel 4.3 Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
< 1 tahun	22	21.0

> 5 tahun	26	24.8
1 - 5 tahun	57	54.3
Total	105	100.0

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya lama bekerja pegawai yang menjadi responden adalah mayoritas bekerja selama 1 - 5 tahun sebanyak 57 orang, 5 tahun sebanyak 26 orang. Data tersebut memperlihatkan bahwa Auditor di Kantor Akuntan Publik Kota Medan ini adalah pegawai yang sudah cukup berpengalaman dalam menjalankan tugasnya sehingga diharapkan mempunyai kinerja yang baik.

Tabel 4.4 Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Persentase
Auditor Junior	22	21.0
Auditor Senior	72	68.6
Manager	6	5.7
Partner	5	4.8
Total	105	100.0

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya jabatan pegawai yang menjadi responden adalah mayoritas auditor senior sebanyak 72 orang, auditor junior sebanyak 22 orang, manager sebanyak 6 orang, dan partner sebanyak 5 orang. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pengalaman kerja yang relatif lebih tinggi dan telah lama berkecimpung dalam bidang audit. Kondisi ini dapat mencerminkan tingkat profesionalisme dan kedalaman kompetensi yang kuat dalam pelaksanaan audit di kota Medan.

4.1.4 Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Auditor (Y), Kepercayaan Organisasi (Z), Gaya Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2).

Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

Deskripsi hasil penelitian merupakan tanggapan responden yang mengisi kuesioner di KAP Kota Medan. Berikut ini akan dilihat mengenai kecenderungan jawaban responden atas masing-masing variabel penelitian. Kecenderungan jawaban responden ini dapat dilihat dari bentuk statistik deskriptif dari masing-masing variabel.

Analisis deskriptif tersebut dijabarkan kedalam Rentang Skala sebagai berikut:

$$RS = (m - n) / b \dots\dots\dots (Sugiyono, 2012).$$

keterangan :

rs = rentang skala

m = jumlah skor tertinggi pada skala

n = jumlah skor terendah pada skala

b = jumlah kelas atau kategori yang dibuat

Perhitungan tersebut adalah:

$$RS = (5 - 1) / 5 = 0,80$$

Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut :

Tabel 4.5 Skala Interval

Interval	Kategori
1,00-1,80	Sangat Tidak Baik
1,81-2,60	Tidak Baik
2,61-3,40	Kurang Baik
3,41-4,20	Baik
4,21-5,00	Sangat Baik

4.1.4.1 Variabel Kinerja Auditor (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada responden yang ada di KAP Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Auditor sebagai berikut :

Tabel 4.6
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Auditor (Y)

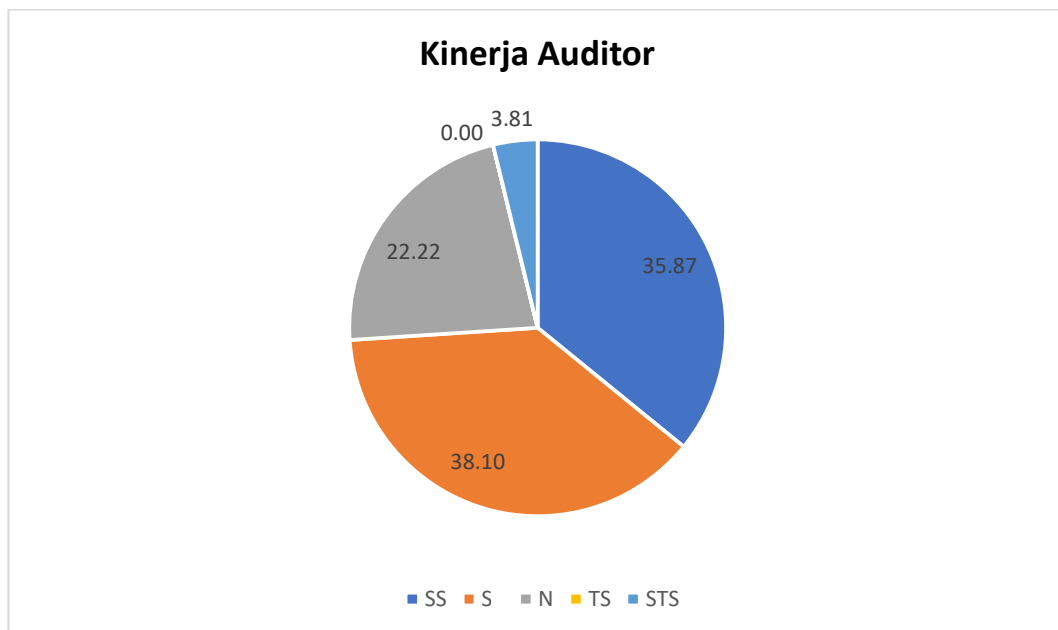
No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor
Ketepatan Waktu									
1	Saya selalu menyelesaikan audit sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan.	F	39	39	23	0	4	105	4,04
		%	36,79	36,79	21,70	0,00	3,77	100	
		Skor	195	156	69	0	4	424	
2	Saya mampu mengatur waktu dengan baik sehingga audit dapat selesai sesuai tenggat yang ditentukan.	F	39	39	23	0	4	105	4,04
		%	36,79	36,79	21,70	0,00	3,77	100	
		Skor	195	156	69	0	4	424	
3	Saya berkomitmen untuk menyelesaikan setiap audit tepat pada waktu yang telah dijadwalkan.	F	39	39	23	0	4	105	4,04
		%	36,79	36,79	21,70	0,00	3,77	100	
		Skor	195	156	69	0	4	424	
Kualitas Hasil Kerja									
4	Saya selalu menghasilkan laporan audit yang akurat dan bebas dari kesalahan.	F	38	38	25	0	4	105	4,01
		%	36,79	36,79	21,70	0,00	3,77	100	
		Skor	190	152	75	0	4	421	
5	Saya berusaha menjaga ketelitian dalam setiap detail pekerjaan audit yang saya lakukan	F	38	38	25	0	4	105	4,01
		%	36,79	36,79	21,70	0,00	3,77	100	
		Skor	190	152	75	0	4	421	
6	Saya memastikan hasil kerja audit dapat dipertanggungjawabkan dan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan.	F	38	38	25	0	4	105	4,01
		%	36,79	36,79	21,70	0,00	3,77	100	
		Skor	190	152	75	0	4	421	

No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor
Efisiensi Kerja									
7	Saya mampu mengelola beban kerja yang tinggi tanpa mengorbankan kualitas.	F	36	43	22	0	4	105	4,02
		%	33,96	40,57	20,75	0,00	3,77	100	
		Skor	180	172	66	0	4	422	
8	Saya tetap menjaga kualitas kerja meskipun menghadapi beban kerja yang tinggi.	F	36	43	22	0	4	105	4,02
		%	33,96	40,57	20,75	0,00	3,77	100	
		Skor	180	172	66	0	4	422	
9	Saya mampu menyelesaikan banyak tugas tanpa mengurangi ketelitian dalam bekerja.	F	36	43	22	0	4	105	4,02
		%	33,96	40,57	20,75	0,00	3,77	100	
		Skor	180	172	66	0	4	422	

Data Penelitian Diolah (2025)

Berdasarkan data pada tabel 4.6 diketahui rata-rata karakteristik jawaban maupun tanggapan dari responden terhadap variabel Kinerja Auditor yang diukur dengan menggunakan beberapa indikator pengukuran. Tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Auditor yang diukur dengan tiga indikator pengukuran yang dibagi dalam tiga item pernyataan dengan perolehan total rata-rata penilaian sebesar 4,02 yang termasuk dalam kategori Setuju.

Hasil pengujian deskriptif pada variabel Kinerja Auditor juga di tampilkan dalam bentuk grafik sebagai berikut:



Gambar 4.1. Diagram Deskriptif Kinerja Auditor

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban setuju dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan skor terendah terdapat pada item kualitas kerja. Adapun jawaban rata-rata responden dengan jumlah responden menjawab sangat setuju sebesar 36%, setuju sebesar 38%, netral sebesar 22%, tidak setuju 0% dan sangat tidak setuju sebesar 4%.

4.1.4.2 Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada responden yang ada di KAP Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Gaya Kepemimpinan sebagai berikut :

Tabel 4.7
Skor Angket Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

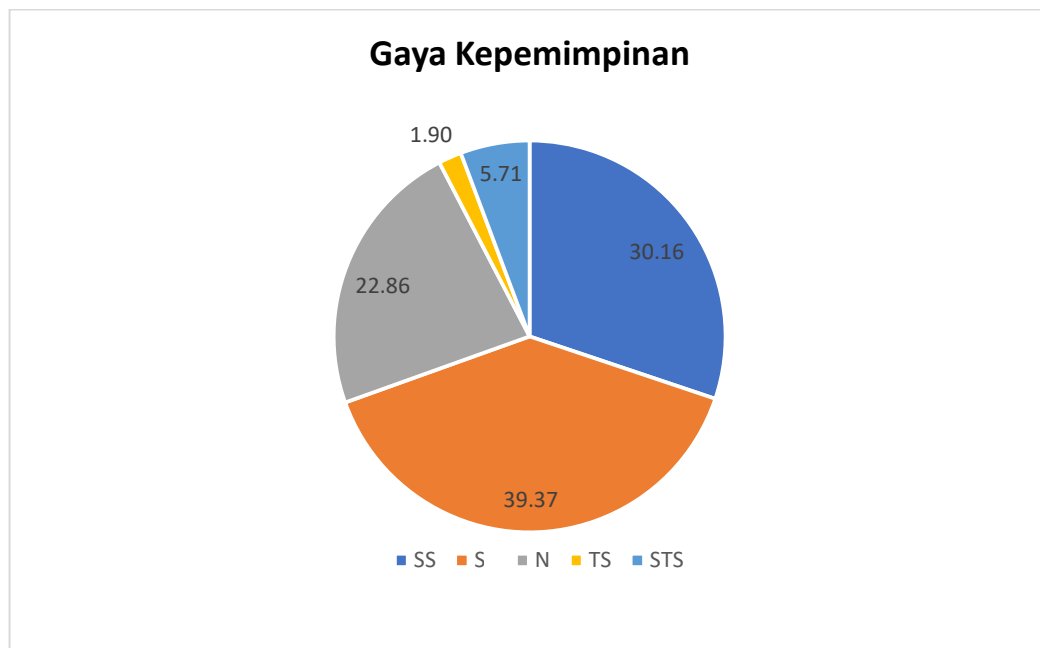
No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor
Kemampuan Memotivasi Bawahan									
1	Atasan saya memotivasi saya untuk mencapai target kerja.	F	35	41	22	2	5	105	3.94
		%	33,02	38,68	20,75	1,89	4,72	100	
		Skor	175	164	66	4	5	414	
2	Atasan saya mendukung saya dalam usaha mencapai hasil kerja yang optimal.	F	35	41	22	2	5	105	3,94
		%	33,02	38,68	20,75	1,89	4,72	100	
		Skor	175	164	66	4	5	414	
3	Atasan saya mendorong saya untuk terus meningkatkan kinerja agar target dapat tercapai.	F	35	41	22	2	5	105	3,94
		%	33,02	38,68	20,75	1,89	4,72	100	
		Skor	175	164	66	4	5	414	
Pemberian Dukungan									
4	Atasan saya memberikan apresiasi atas hasil kerja bawahan.	F	27	44	26	1	7	105	3,79
		%	25,47	41,51	24,53	0,94	6,60	100	
		Skor	135	176	78	2	7	398	
5	Atasan saya memberikan penghargaan atas pencapaian yang saya raih dalam pekerjaan.	F	27	44	26	1	7	105	3,79
		%	25,47	41,51	24,53	0,94	6,60	100	
		Skor	135	176	78	2	7	398	
6	Atasan saya menunjukkan sikap positif terhadap hasil kerja yang saya capai.	F	27	44	26	1	7	105	3,79
		%	25,47	41,51	24,53	0,94	6,60	100	
		Skor	135	176	78	2	7	398	
Pengambil Keputusan									
7	Atasan saya mengambil keputusan secara tegas dan bertanggung jawab.	F	33	39	24	3	6	105	3,86
		%	31,13	36,79	22,64	2,83	5,66	100	
		Skor	165	156	72	6	6	405	

No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor
8	Atasan saya selalu mempertimbangkan konsekuensi dan bertanggung jawab atas setiap keputusannya.	F	33	39	24	3	6	105	3,86
		%	31,13	36,79	22,64	2,83	5,66	100	
		Skor	165	156	72	6	6	405	
9	Atasan saya berani mengambil keputusan penting demi kelancaran pekerjaan.	F	33	39	24	3	6	105	3,86
		%	31,13	36,79	22,64	2,83	5,66	100	
		Skor	165	156	72	6	6	405	

Data Penelitian Diolah (2025)

Berdasarkan data pada tabel 4.7 diketahui rata-rata karakteristik jawaban maupun tanggapan dari responden terhadap variabel Gaya Kepemimpinan yang diukur dengan menggunakan beberapa indikator pengukuran. Tanggapan responden terhadap variabel Gaya Kepemimpinan yang diukur dengan tiga indikator pengukuran yang dibagi dalam tiga item pernyataan dengan perolehan total rata-rata penilaian sebesar 3.86 yang termasuk dalam kategori Setuju.

Hasil pengujian deskriptif pada variabel Gaya Kepemimpinan juga di tampilkan dalam bentuk grafik sebagai berikut:



Gambar 4.2. Diagram Deskriptif Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban setuju dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Atasan memotivasi untuk mencapai target kerja. sedangkan skor terendah terdapat pada item pernyataan Atasan memberikan apresiasi atas hasil kerja auditor, Adapun jawaban rata-rata responden dengan jumlah responden menjawab sangat setuju sebanyak 30%, setuju sebesar 39%, netral sebesar 23%, tidak setuju sebesar 2% dan sangat tidak setuju sebesar 8%.

4.1.4.3 Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada responden yang ada di KAP Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Lingkungan Kerja sebagai berikut :

Tabel 4.8
Skor Angket Untuk Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

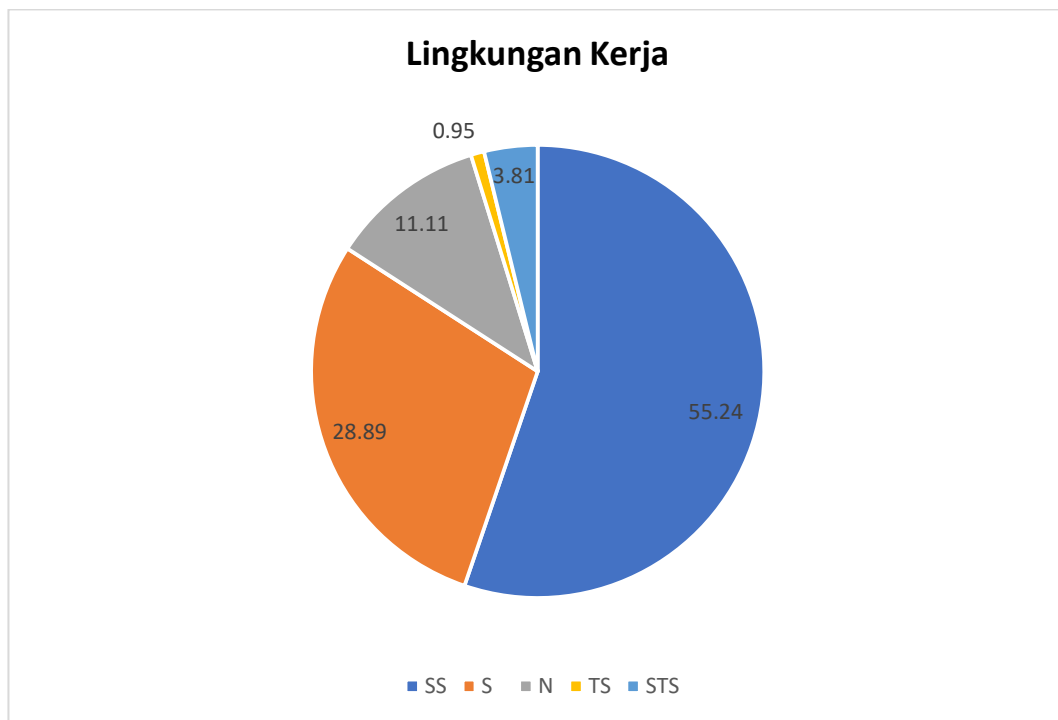
No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor
Kondisi Fisik Tempat Kerja									
1	Fasilitas kerja yang diberikan memadai.	F	57	29	14	1	4	105	4,28
		%	53,77	27,36	13,21	0,94	3,77	100	
		Skor	285	116	42	2	4	449	
2	Fasilitas yang tersedia mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	F	57	29	14	1	4	105	4,28
		%	53,77	27,36	13,21	0,94	3,77	100	
		Skor	285	116	42	2	4	449	
3	Peralatan dan sarana kerja yang diberikan sudah memadai untuk kebutuhan pekerjaan.	F	57	29	14	1	4	105	4,28
		%	53,77	27,36	13,21	0,94	3,77	100	
		Skor	285	116	42	2	4	449	
Suasana Kerja yang Kondusif									
4	Hubungan saya dengan rekan kerja terjalin baik dan saling mendukung.	F	57	33	10	1	4	105	4,31
		%	53,77	31,13	9,43	0,94	3,77	100	
		Skor	285	132	30	2	4	453	
5	Rekan kerja saya selalu memberikan dukungan ketika saya menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.	F	57	33	10	1	4	105	4,31
		%	53,77	31,13	9,43	0,94	3,77	100	
		Skor	285	132	30	2	4	453	
6	Saya memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja.	F	57	33	10	1	4	105	4,31
		%	53,77	31,13	9,43	0,94	3,77	100	
		Skor	285	132	30	2	4	453	
Dukungan dari Atasan									
7	Saya mendapatkan dukungan yang cukup dari atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.	F	60	29	11	1	4	105	4,33
		%	56,60	27,36	10,38	0,94	3,77	100	
		Skor	300	116	33	2	4	455	
8	Atasan saya membantu saya	F	60	29	11	1	4	105	4,33

No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor
9	ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.	%	56,60	27,36	10,38	0,94	3,77	100	
		Skor	300	116	33	2	4	455	
	Atasan saya memberikan arahan yang jelas untuk menyelesaikan tugas.	F	60	29	11	1	4	105	4,33
		%	56,60	27,36	10,38	0,94	3,77	100	
		Skor	300	116	33	2	4	455	

Data Penelitian Diolah (2025)

Berdasarkan data pada tabel 4.8 diketahui rata-rata karakteristik jawaban maupun tanggapan dari responden terhadap variabel Lingkungan Kerja yang diukur dengan menggunakan beberapa indikator pengukuran. Tanggapan responden terhadap variabel Gaya Kepemimpinan yang diukur dengan tiga indikator pengukuran yang dibagi dalam tiga item pernyataan dengan perolehan total rata-rata penilaian sebesar 4,31 yang termasuk dalam kategori sangat setuju.

Hasil pengujian deskriptif pada variabel Lingkungan kerja juga di tampilkan dalam bentuk grafik sebagai berikut:



Gambar 4.3. Diagram Deskriptif Lingkungan Kerja

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban sangat setuju dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Auditor mendapatkan dukungan yang cukup dari atasan dalam menyelesaikan pekerjaan. sedangkan skor terendah terdapat pada item pernyataan fasilitas kerja yang diberikan memadai, Adapun jawaban rata-rata responden dengan jumlah responden menjawab sangat setuju sebanyak 55%, setuju sebesar 29%, netral sebesar 11%, tidak setuju sebesar 1% dan sangat tidak setuju sebesar 4%.

4.1.4.4 Kepercayaan Organisasi (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada responden yang ada di KAP Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepercayaan Organisasi sebagai berikut :

Tabel 4.9
Skor Angket Untuk Variabel Kepercayaan Organisasi (Z)

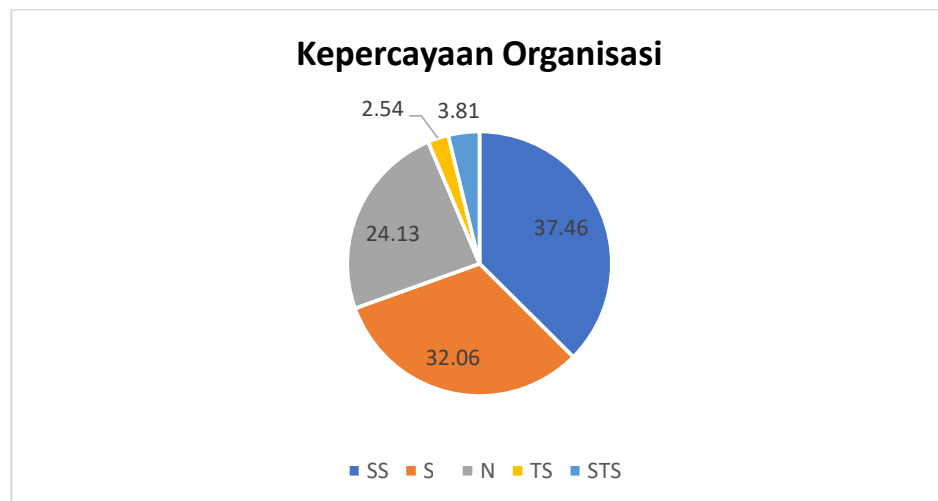
No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor
Integritas Organisasi.									
1	Saya percaya organisasi menjalankan prinsip kejujuran dan etika.	F	41	31	26	3	4	105	3,97
		%	38,68	29,25	24,53	2,83	3,77	100	
		Skor	205	124	78	6	4	417	
2	Saya percaya organisasi mematuhi prinsip etika dalam setiap pengambilan keputusan.	F	41	31	26	3	4	105	3,97
		%	38,68	29,25	24,53	2,83	3,77	100	
		Skor	205	124	78	6	4	417	
3	Saya menilai organisasi berkomitmen terhadap nilai integritas dalam pelaksanaan tugas.	F	41	31	26	3	4	105	3,97
		%	38,68	29,25	24,53	2,83	3,77	100	
		Skor	205	124	78	6	4	417	
Dukungan Organisasi									
4	Organisasi mendukung perkembangan karier saya.	F	38	36	25	3	3	105	3,98
		%	35,85	33,96	23,58	2,83	2,83	100	
		Skor	190	144	75	6	3	418	
5	Organisasi memberikan kesempatan bagi saya untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi.	F	38	36	25	3	3	105	3,98
		%	35,85	33,96	23,58	2,83	2,83	100	
		Skor	190	144	75	6	3	418	
6	Organisasi memfasilitasi saya dalam mengikuti pelatihan atau pengembangan diri yang bermanfaat bagi	F	38	36	25	3	3	105	3,98
		%	35,85	33,96	23,58	2,83	2,83	100	
		Skor	190	144	75	6	3	418	

No	Pertanyaan	ket	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Total	Rata-rata skor
	karier.								
Kepercayaan Terhadap Rekan Kerja									
5	Rekan kerja saya menjaga rahasia profesional dan bersikap jujur.	F	39	34	25	2	5	105	3,95
		%	36,79	32,08	23,58	1,89	4,72	100	
		Skor	195	136	75	4	5	415	
8	Rekan kerja saya selalu bersikap jujur dalam melaksanakan tugas.	F	39	34	25	2	5	105	3,95
		%	36,79	32,08	23,58	1,89	4,72	100	
		Skor	195	136	75	4	5	415	
9	Rekan kerja saya dapat dipercaya dalam menjaga kerahasiaan informasi pekerjaan.	F	39	34	25	2	5	105	3,95
		%	36,79	32,08	23,58	1,89	4,72	100	
		Skor	195	136	75	4	5	415	

Data Penelitian Diolah (2025)

Berdasarkan data pada tabel 4.9 diketahui rata-rata karakteristik jawaban maupun tanggapan dari responden terhadap variabel Kepercayaan Organisasi yang di ukur dengan menggunakan beberapa indikator pengukuran. Tanggapan responden terhadap variabel Kepercayaan Organisasi yang diukur dengan tiga indikator pengukuran yang dibagi dalam tiga item pernyataan dengan perolehan total rata-rata penilaian sebesar 3,97 yang termasuk dalam kategori setuju.

Hasil pengujian deskriptif pada variabel Kepercayaan Organisasi juga di tampilkan dalam bentuk grafik sebagai berikut:



Gambar 4.4. Diagram Deskriptif Kepercayaan Organisasi

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban sangat baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Organisasi mendukung perkembangan karier auditor, sedangkan skor terendah terdapat pada item pernyataan Rekan kerja saya menjaga rahasia profesional dan bersikap jujur. Adapun jawaban rata-rata responden dengan jumlah responden menjawab sangat setuju sebanyak 37%, setuju sebesar 32%, netral sebesar 24%, tidak setuju sebesar 3% dan sangat tidak setuju sebesar 4%.

4.2 Evaluasi Model

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukurannya diuji dengan beberapa indikator antara lain: Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas. Adapun model pengukuran dihitung dengan menggunakan *PLS Algorithm*.

a. Validitas Konvergen

Suatu indikator dikatakan valid apabila *loading factor* suatu indikator bernilai positif dan lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE lebih

dari 0,5. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator/item sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Berikut dapat dilihat nilai *loading factor* pada Tabel 4.10 dibawah ini:

Tabel 4.10 Uji Outer Loading

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	GK1	0,877	0,845	Valid
	GK2	0,860		Valid
	GK3	0,818		Valid
	GK4	0,833		Valid
	GK5	0,796		Valid
	GK6	0,757		Valid
	GK7	0,845		Valid
	GK8	0,847		Valid
	GK9	0,880		Valid
Lingkungan Kerja	LK1	0,828	0,843	Valid
	LK2	0,833		Valid
	LK3	0,825		Valid
	LK4	0,760		Valid
	LK5	0,775		Valid
	LK6	0,821		Valid
	LK7	0,863		Valid
	LK8	0,855		Valid
	LK9	0,838		Valid
Kepercayaan Organisasi	KO1	0,897	0,841	Valid
	KO2	0,893		Valid
	KO3	0,897		Valid
	KO4	0,847		Valid
	KO5	0,845		Valid
	KO6	0,845		Valid
	KO7	0,864		Valid
	KO8	0,848		Valid
	KO9	0,864		Valid
Kinerja Auditor	KA1	0,879	0,870	Valid
	KA2	0,875		Valid

KA3	0,879	Valid
KA4	0,871	Valid
KA5	0,868	Valid
KA6	0,871	Valid
KA7	0,873	Valid
KA8	0,890	Valid
KA9	0,873	Valid

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Berdasarkan tabel 4.10 Diatas diketahui bahwa nilai *loading factor* yang dihasilkan masing-masing indikator lebih dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5. Dengan demikian indikator-indikator tersebut dinyatakan valid sebagai pengukur variabel latennya.

b. Reliabilitas

Realibilitas pada PLS menggunakan nilai *Cronbach alpha* dan *Composite reliability*. Dinyatakan reliabel jika nilai *Composite reliability* diatas 0,7 dan nilai *cronbach's alpha* disarankan diatas 0,7. Berikut nilai *Cronbach alpha* dan *Composite reliability* pada tabel 4.15 Di bawah ini:

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan	0,898	0,936
Kepercayaan Organisasi	0,842	0,905
Kinerja Auditor	0,850	0,909
Lingkungan Kerja	0,853	0,909

Tabel 4.15 Uji Reliabilitas

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian $> 0,7$ dan Cronbach Alpha $> 0,7$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing- masing variabel

telah memenuhi *composite reliability* dan *cronbach alpha* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi. Sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan memeriksa *goodness of fit* model dengan mengevaluasi *inner model*.

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah melakukan uji *outer model* maka langkah selanjutnya dengan melakukan uji *inner model*. Pengujian *inner model* atau model structural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian.

a. R Square

Tabel 4.16 Hasil Pengujian R Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Auditor	0,727	0,713

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Berdasarkan tabel 4.16 diatas menunjukkan nilai *R-Square* dari variabel Kinerja Auditor sebesar 0,727, nilai tersebut artinya bahwa variabel Kinerja Auditor dapat dijelaskan dengan variabel bebas sebesar 72,7% dan sisanya 26,3% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

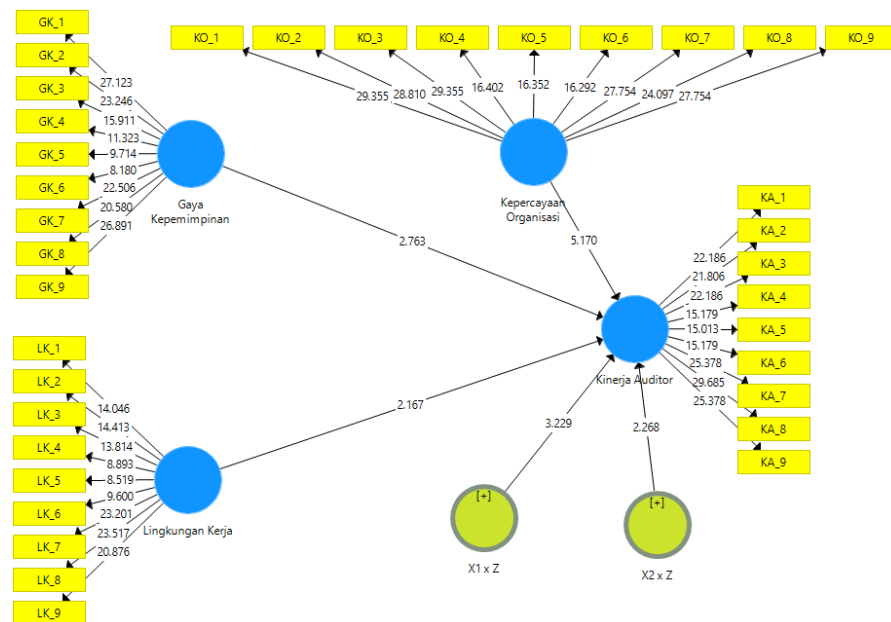
b. Predictive Relevance (Q Square)

Predictive relevance merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur blindfolding dengan melihat pada nilai Q

square. Jika nilai $Q\text{ square} > 0$ maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik, sedangkan jika nilai $Q\text{ square} < 0$ maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik. $Q\text{-Square predictive relevance}$ untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

3. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian model hubungan struktural adalah untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian. Pengujian model struktural dilakukan melalui uji menggunakan software PLS. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis secara langsung adalah output gambar maupun nilai yang terdapat pada output *pathcoefficients*. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis secara langsung adalah jika $p\text{ value} < 0,05$ (*significance level* = 5%) dan nilai $T\text{ statistic} > 1,960$, maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut penjelasan secara lengkap mengenai pengujian hipotesis:



Gambar 4.6
Pengujian Hipotesis

Tabel 4.18 Pengujian Hipotesis

Variabel	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Auditor	0,226	3,561	0,000
Lingkungan Kerja -> Kinerja Auditor	0,189	3,070	0,002
Kepercayaan Organisasi x Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Auditor	-0,230	4,122	0,000
Kepercayaan Organisasi x Lingkungan Kerja -> Kinerja Auditor	-0,237	3,003	0,003

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Berikut merupakan hasil analisis PL *bootstrapping* adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor.

Hasil pengujian hipotesis pertama yakni Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor menunjukkan nilai koefisien

sebesar 0.226 nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3.561 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Auditor. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Auditor” diterima.

b. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor.

Hasil pengujian hipotesis kedua yakni Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.189 nilai *p-values* sebesar $0,002 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3.070 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Auditor. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Auditor” diterima.

c. Pengaruh Kepercayaan Organisasi Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor

Hasil pengujian hipotesis ketiga yakni Pengaruh Kepercayaan Organisasi Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.230 nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $4.122 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepercayaan Organisasi Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor. Sehingga hipotesis diterima.

d. Pengaruh Kepercayaan Organisasi Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor

Hasil pengujian hipotesis keempat yakni Pengaruh Kepercayaan Organisasi Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.237 nilai p-values sebesar $0,003 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3.003 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepercayaan Organisasi Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor. Sehingga hipotesis diterima.

4.3 Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor. Temuan ini menegaskan bahwa peran seorang pemimpin dalam memberikan arahan, motivasi, serta keteladanan memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan kualitas hasil kerja bawahannya. Auditor yang dipimpin oleh atasan dengan gaya kepemimpinan yang efektif cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, rasa tanggung jawab yang kuat, serta komitmen yang lebih besar terhadap pencapaian target organisasi.

Kepemimpinan yang baik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, membangun kepercayaan, serta meningkatkan keterlibatan anggota tim dalam mencapai tujuan bersama.

Temuan ini sejalan dengan latar belakang masalah penelitian yang menyoroti adanya persoalan gaya kepemimpinan di beberapa Kantor Akuntan Publik (KAP) di Medan, di mana masih ditemukan gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter, kurang komunikatif, dan minim apresiasi terhadap auditor. Gaya kepemimpinan yang demikian cenderung menurunkan motivasi kerja dan menghambat inisiatif individu. Dalam teori atribusi yang dijelaskan oleh Heider serta dikembangkan oleh Weiner, perilaku seseorang dalam organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh faktor internal, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja (Fadel, Arifuddin, & Darmawati, 2022). Dengan demikian, kepemimpinan yang diterapkan pimpinan berperan penting dalam membentuk persepsi, sikap, dan perilaku auditor terhadap tugasnya.

Hasil penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang menekankan empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass & Avolio, 1994). Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga berupaya menumbuhkan potensi dan kapabilitas bawahan. Auditor yang merasakan perhatian personal, kepercayaan, serta dukungan dari atasan akan menunjukkan loyalitas dan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini selaras dengan hasil penelitian

Wulandari dan Pradana (2023) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja auditor melalui peningkatan motivasi kerja dan komitmen afektif.

Hasil uji instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh indikator gaya kepemimpinan yang digunakan valid dan reliabel, sehingga seluruh butir pernyataan yang menggambarkan aspek arahan, motivasi, komunikasi, dan penghargaan dari pimpinan telah terbukti secara empiris mampu mengukur variabel gaya kepemimpinan dengan baik. Hal ini memperkuat validitas temuan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor bukanlah hasil kebetulan statistik, tetapi merefleksikan kondisi empiris yang nyata di lingkungan kerja auditor KAP.

Berdasarkan hasil tanggapan responden, diketahui bahwa sebagian besar pimpinan di KAP telah cukup baik dalam memberikan motivasi kerja, namun masih kurang dalam aspek apresiasi terhadap capaian auditor. Minimnya penghargaan, baik dalam bentuk ucapan, umpan balik positif, maupun penghargaan non-finansial, dapat menurunkan semangat kerja dalam jangka panjang. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional maupun partisipatif menjadi sangat relevan untuk diimplementasikan karena keduanya menekankan pentingnya hubungan interpersonal yang sehat, penghargaan terhadap pencapaian, serta pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan (Yukl, 2019).

Disarankan agar pimpinan di KAP mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih humanis dan memberdayakan, dengan menekankan komunikasi dua arah,

pemberian penghargaan atas prestasi, serta penyediaan kesempatan pengembangan diri bagi auditor. Implementasi gaya kepemimpinan semacam ini dapat dilakukan melalui strategi seperti peningkatan intensitas komunikasi interpersonal, pemberian penghargaan simbolik, serta pelatihan kepemimpinan untuk manajer audit. Pelatihan tersebut bertujuan mengasah kemampuan komunikasi empatik, kecerdasan emosional, dan keterampilan manajemen tim yang adaptif terhadap dinamika kerja profesional.

Penerapan gaya kepemimpinan yang efektif akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas, efisiensi tim, serta reputasi profesional KAP di mata klien. Auditor yang merasa dihargai dan didukung akan bekerja dengan integritas yang lebih tinggi serta lebih berkomitmen terhadap kualitas audit yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Rachmawati dan Siregar (2021) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat *turnover intention* di kalangan auditor.

Secara akademik, hasil penelitian ini memperkuat teori perilaku organisasi yang menempatkan kepemimpinan sebagai salah satu determinan utama kinerja individu dalam konteks profesional. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya relevan dalam organisasi berskala besar, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam profesi audit yang menuntut integritas, tanggung jawab, serta kerja sama tim yang tinggi. Dengan demikian, pengembangan kepemimpinan di lingkungan KAP perlu menjadi bagian

strategis dalam manajemen sumber daya manusia guna memastikan keberlanjutan kualitas dan kredibilitas profesi auditor.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor. Hal ini menegaskan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik, baik dari aspek fisik seperti tata ruang, fasilitas, dan pencahayaan, maupun dari aspek nonfisik seperti hubungan antarpegawai, dukungan pimpinan, dan budaya organisasi, berperan penting dalam meningkatkan performa kerja auditor. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan konsentrasi, menurunkan tingkat stres, serta menumbuhkan semangat kerja yang lebih tinggi. Auditor yang bekerja dalam suasana kondusif cenderung lebih fokus dalam menjalankan prosedur audit, lebih teliti dalam menganalisis temuan, serta menghasilkan laporan yang lebih akurat dan berkualitas tinggi.

Temuan ini sejalan dengan latar belakang masalah yang menekankan bahwa faktor lingkungan kerja, baik secara fisik maupun psikologis, memberikan kontribusi besar terhadap produktivitas kerja auditor. Ketika auditor merasa lingkungan kerjanya menyenangkan, mereka cenderung lebih loyal, lebih betah bekerja di kantor, serta mampu memanfaatkan waktu kerja secara optimal (Jaya, Sabrina, & Afrida, 2022). Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung, seperti fasilitas yang terbatas atau hubungan kerja yang kurang harmonis, dapat menurunkan motivasi dan memengaruhi kualitas hasil audit.

Penelitian ini juga mendukung hasil temuan Ferdianto dan Rakhman (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung menciptakan rasa aman, nyaman, dan keterlibatan emosional yang lebih tinggi pada pegawai. Lingkungan yang sehat secara psikologis mendorong terbentuknya komunikasi efektif, kolaborasi tim yang solid, dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, sehingga secara tidak langsung meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Dalam konteks profesi audit, aspek ini sangat penting karena auditor bekerja di bawah tekanan waktu, beban tanggung jawab yang tinggi, serta tuntutan profesionalisme yang ketat. Oleh karena itu, kenyamanan dan dukungan lingkungan kerja menjadi elemen kunci dalam menjaga fokus dan ketelitian auditor selama proses audit berlangsung.

Hasil uji instrumen menunjukkan bahwa indikator lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Hal ini berarti bahwa butir-butir pertanyaan mengenai dukungan atasan, kelengkapan fasilitas, dan suasana kerja telah terbukti layak dan konsisten dalam mengukur persepsi auditor terhadap kualitas lingkungan kerjanya. Dengan demikian, hasil analisis yang diperoleh memiliki kekuatan empiris yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Berdasarkan hasil tanggapan responden, diketahui bahwa meskipun dukungan dari atasan sudah cukup baik, masih terdapat kekurangan dalam penyediaan sarana dan prasarana kerja. Beberapa auditor mengindikasikan bahwa perangkat kerja, seperti komputer, aplikasi audit, serta sistem dokumentasi, belum sepenuhnya optimal dalam menunjang pekerjaan mereka.

Kondisi ini menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja fisik masih memerlukan perhatian khusus dari manajemen KAP. Pengadaan fasilitas yang lebih modern dan efisien akan membantu auditor dalam menyelesaikan tugasnya dengan lebih cepat dan akurat.

Selain faktor fisik, aspek nonfisik seperti budaya kerja, komunikasi interpersonal, dan hubungan antarpegawai juga berperan penting. Budaya kerja yang harmonis dan terbuka dapat menciptakan rasa saling percaya, memperkuat kolaborasi tim, dan mengurangi konflik internal. Oleh karena itu, pimpinan KAP perlu mendorong terbangunnya lingkungan kerja yang berlandaskan komunikasi dua arah, dukungan sosial yang kuat, serta penghargaan terhadap kinerja individu maupun tim. Upaya ini dapat dilakukan melalui kegiatan pembinaan rutin, pelatihan motivasi, serta pembentukan tim audit yang solid dan saling menghargai.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan teori *Human Relation* yang menekankan bahwa hubungan sosial dan suasana kerja memiliki dampak langsung terhadap produktivitas (Mayo, 1933). Lingkungan kerja yang sehat akan memunculkan rasa memiliki (*sense of belonging*), meningkatkan moral kerja, dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks profesi auditor, hal ini berarti bahwa lingkungan kerja yang positif bukan hanya mendukung kinerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap kualitas audit yang dihasilkan serta reputasi KAP di mata publik.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen KAP perlu melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas lingkungan

kerja, baik secara fisik maupun psikologis. Pengelolaan lingkungan kerja yang baik tidak hanya berorientasi pada penyediaan fasilitas modern, tetapi juga pada penciptaan budaya kerja yang inklusif dan suportif. Melalui kombinasi antara fasilitas yang memadai dan hubungan kerja yang harmonis, auditor akan memiliki motivasi kerja yang tinggi, tingkat kepuasan yang baik, serta kinerja yang optimal.

3. Pengaruh Kepercayaan Organisasi Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor

Penelitian ini membuktikan bahwa kepercayaan organisasi memiliki peran penting dalam memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor. Hasil ini menunjukkan bahwa kepercayaan menjadi variabel moderasi yang efektif dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja individu. Auditor yang merasa dipercaya oleh organisasinya akan lebih termotivasi, lebih terbuka terhadap arahan, dan lebih berkomitmen dalam melaksanakan tugasnya sesuai standar profesional. Rasa dipercaya menumbuhkan perasaan dihargai dan meningkatkan kepercayaan diri auditor, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaik demi menjaga reputasi organisasi.

Temuan ini konsisten dengan teori kepercayaan (*trust theory*), yang menekankan bahwa kepercayaan organisasi merupakan fondasi dari hubungan kerja yang sehat dan produktif. Kepercayaan memungkinkan terjadinya koordinasi dan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan bawahan. Ketika auditor merasa bahwa organisasinya mempercayai integritas dan

profesionalismenya, maka setiap kebijakan, arahan, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan akan lebih mudah diterima dan diinternalisasi. Dengan demikian, trust berfungsi sebagai jembatan psikologis yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku dan hasil kerja auditor.

Temuan ini juga sejalan dengan Latar Belakang Masalah penelitian yang menyoroti pentingnya membangun kepercayaan antara pimpinan dan auditor dalam konteks Kantor Akuntan Publik (KAP). Dalam dunia audit, kepercayaan memiliki nilai strategis karena profesi ini menuntut tingkat integritas dan tanggung jawab yang tinggi. Ketika organisasi memberikan kepercayaan kepada auditor untuk menjalankan tanggung jawab profesionalnya, auditor akan merasa memiliki otonomi, berinisiatif lebih tinggi, dan berorientasi pada hasil kerja berkualitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang minim kepercayaan dapat menciptakan kecemasan, menurunkan motivasi, dan memperlemah efektivitas kepemimpinan.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Hafizh (2023) yang menjelaskan bahwa kepercayaan organisasi memperkuat dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya, Hafizh menemukan bahwa kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi mendorong pegawai untuk lebih mudah mengikuti arahan pimpinan dan menumbuhkan kesediaan untuk bekerja melebihi ekspektasi formal. Kepercayaan organisasi berperan sebagai energi psikologis yang menumbuhkan keterlibatan emosional serta memperkuat hubungan positif antara pemimpin dan bawahan.

Hasil uji instrumen dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh indikator kepercayaan organisasi memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Indikator yang mencakup keterbukaan informasi, keadilan kebijakan, serta konsistensi perilaku pimpinan terbukti layak digunakan untuk menggambarkan tingkat kepercayaan auditor terhadap organisasinya. Hal ini memperkuat kesimpulan bahwa hubungan antara kepercayaan organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja auditor memang memiliki dasar empiris yang kuat.

Temuan lapangan juga menunjukkan masih terdapat ruang perbaikan, khususnya dalam aspek hubungan transparan antara pimpinan, auditor, dan organisasi. Sebagian responden menilai bahwa kebijakan internal belum sepenuhnya dikomunikasikan secara terbuka, sehingga menimbulkan persepsi ketidakpastian dan jarak psikologis antara pimpinan dan bawahan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa *trust* belum terbentuk secara optimal di seluruh lini organisasi. Tanpa adanya kepercayaan yang kuat, arahan dan instruksi dari pimpinan berpotensi tidak direspons secara maksimal oleh auditor.

Untuk memperkuat kepercayaan organisasi, KAP perlu menumbuhkan budaya kerja yang berlandaskan pada transparansi, keterbukaan, dan integritas. Transparansi kebijakan akan mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan rasa aman psikologis di kalangan auditor. Selain itu, organisasi perlu memberi ruang partisipasi bagi auditor dalam proses pengambilan keputusan, terutama dalam hal yang berkaitan dengan kebijakan teknis audit atau penilaian kinerja. Partisipasi ini akan menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan memperkuat komitmen auditor terhadap tujuan organisasi.

Pimpinan juga memiliki peran kunci dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan. Kepercayaan tidak dapat dipaksakan, tetapi dibangun melalui konsistensi antara ucapan dan tindakan. Pemimpin yang mampu menunjukkan integritas, keadilan, serta perhatian terhadap kebutuhan bawahan akan lebih mudah memperoleh kepercayaan dari timnya. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan di KAP untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada kejujuran, keterbukaan komunikasi, serta komitmen terhadap nilai-nilai etika profesional.

Penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepercayaan organisasi merupakan mekanisme psikologis yang memperkuat efektivitas kepemimpinan dalam konteks perilaku organisasi. Dalam profesi audit, kepercayaan menjadi elemen esensial karena sifat pekerjaan yang menuntut independensi, tanggung jawab moral, dan kepatuhan terhadap standar etika. Kepercayaan organisasi yang tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang stabil, kolaboratif, dan berorientasi pada mutu hasil kerja, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja auditor dan reputasi organisasi secara keseluruhan.

4. Pengaruh Kepercayaan Organisasi Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor

Penelitian ini juga membuktikan bahwa kepercayaan organisasi memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja auditor. Lingkungan kerja yang nyaman akan lebih bermakna jika auditor merasa dipercaya dan diperlakukan adil oleh organisasi. Kepercayaan membuat auditor lebih betah bekerja, lebih loyal, dan lebih bersedia memberikan kontribusi optimal.

Temuan ini konsisten dengan Latar Belakang Masalah yang menekankan pentingnya *trust* dalam memperkuat faktor lingkungan kerja. Tanpa adanya kepercayaan organisasi, lingkungan kerja yang baik hanya akan menghasilkan kepuasan sesaat, tetapi tidak mendorong kinerja maksimal. Oktavia, Senen & Sobandi (2025) mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat menghasilkan kinerja optimal apabila didukung oleh komitmen dan trust organisasi. Hal yang sama juga dikemukakan Jaya, Sabrina & Afrida (2022) bahwa suasana kerja yang menyenangkan dan kepercayaan organisasi dapat menjadi faktor kunci tercapainya kinerja tinggi.

Uji instrumen juga menunjukkan bahwa indikator kepercayaan organisasi dan lingkungan kerja memiliki nilai validitas dan reliabilitas yang memadai, sehingga hasil penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara empiris.

Jika kepercayaan organisasi lemah, lingkungan kerja yang nyaman tidak serta-merta mampu memaksimalkan kinerja auditor, karena auditor tetap merasa kurang dihargai. Oleh karena itu, KAP harus mengintegrasikan pembangunan lingkungan kerja yang sehat dengan strategi peningkatan trust organisasi.

BAB 5

PENUTUP

1. Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja auditor. Hal ini berarti keberhasilan seorang auditor dalam melaksanakan tugasnya tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Kepemimpinan yang baik mampu memberikan arahan, motivasi, serta teladan yang mendorong auditor untuk bekerja lebih efektif, disiplin, dan berorientasi pada pencapaian kinerja. Dengan demikian, semakin tepat gaya kepemimpinan yang digunakan, semakin tinggi pula kinerja auditor yang dapat dicapai.
2. Hasil Penelitian ini juga membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja auditor. Lingkungan kerja yang kondusif baik dari aspek fisik seperti fasilitas, sarana prasarana, maupun aspek nonfisik seperti hubungan antar rekan kerja dan iklim organisasi dapat meningkatkan kenyamanan, menurunkan stres, serta menumbuhkan motivasi kerja auditor. Dengan kondisi lingkungan kerja yang baik, auditor dapat lebih fokus dan optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya, semakin nyaman dan mendukung lingkungan kerja, semakin baik pula kinerja auditor yang dihasilkan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi mampu memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor.

Auditor yang merasa dipercaya oleh organisasi akan lebih mudah menerima arahan, termotivasi untuk mengikuti kepemimpinan, dan terdorong untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, jika kepercayaan organisasi lemah, pengaruh positif dari gaya kepemimpinan tidak dapat berjalan optimal. Hal ini menegaskan bahwa kepercayaan organisasi menjadi faktor penting dalam menciptakan efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja auditor.

4. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kepercayaan organisasi memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja auditor. Lingkungan kerja yang baik akan semakin bermakna apabila auditor merasa dipercaya, dihargai, dan diperlakukan adil oleh organisasi. Kepercayaan tersebut menumbuhkan loyalitas, rasa aman, serta motivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Namun, apabila kepercayaan organisasi rendah, lingkungan kerja yang nyaman tidak serta-merta mampu mendorong auditor untuk bekerja lebih optimal. Dengan demikian, kepercayaan organisasi menjadi elemen kunci dalam memastikan lingkungan kerja benar-benar berkontribusi pada peningkatan kinerja auditor.

2. Saran

1. Pemimpin di Kantor Akuntan Publik (KAP) di Kota Medan diharapkan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan transformasional. Gaya kepemimpinan yang demikian akan memberikan ruang bagi auditor untuk berpendapat, merasa dihargai, sekaligus terdorong

untuk bekerja lebih baik. Pemimpin juga perlu memberikan arahan yang jelas, bimbingan, serta teladan positif dalam bekerja, karena auditor cenderung meniru perilaku atasannya.

2. KAP perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan produktivitas auditor. Ini dapat dilakukan dengan menyediakan fasilitas kerja yang memadai, menata sistem kerja agar lebih fleksibel, serta mengatur beban kerja auditor agar seimbang dan tidak menimbulkan stres berkepanjangan.
3. Kepercayaan auditor terhadap organisasi perlu ditingkatkan dengan cara menciptakan transparansi dalam kebijakan, memberikan penghargaan yang adil atas prestasi, serta menjamin keamanan dan kepastian karier auditor.
4. Secara akademis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur terkait perilaku auditor, khususnya mengenai hubungan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepercayaan organisasi, dan kinerja auditor. Penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi peneliti berikutnya untuk memperluas kajian, misalnya dengan menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, stres kerja, atau komitmen organisasi sebagai variabel mediasi atau moderasi. Selain itu, penelitian di masa mendatang dapat memperluas objek penelitian, tidak hanya pada KAP di Medan, tetapi juga pada KAP di wilayah lain agar hasilnya lebih general.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwilita, H. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Auditor Di Kantor Akuntan Publik Di Kota Medan.
- Faris, R. (2020). Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kejra, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada KPRI Sejahtera Sutojayan Blitar Jawa Timur). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 5, 49. <https://doi.org/10.33474/jimmu.v5i1.6728>
- Hair Jr, J. F; Sarstedt, M; Ringle, C. M; & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hanif, R. A. (2022). Pengaruh Struktur Audit, Konflik Peran, Dan Ketidakjelasan Peran Terhadap Kinerja Auditor. 1(September), 81–109.
- Hartanto, R. (2024). Kinerja Auditor Kantor Akuntan Publik. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10783862>
- Hendrawan, P., & Budiarta, I. (2020). Pengaruh Integritas, Independensi, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Auditor Inspektorat Kota Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi*, 1359. <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v24.i02.p20>
- Ikhsan, A., & dkk. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Kompas.com. (2017). Kompas.com.
- Lubis, G. d. (2018). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: K-Media.
- Manuain, E., Niha, S., Man, S., Manafe, H., & Tule, P. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah XV yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 17, 4525. <https://doi.org/10.35931/aq.v17i6.2830>
- Mualifu, M., Guspul, A., & Hermawan, H. (2019) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Akuntabilitas Pemernitah Desa Dalam Mengelola Alokasi Dana Desa (Studi Empiris Pada Seluruh Desa Di Kecamatan Mrebet *Journal of Economic Business* <https://ojs.unsiq.ac.id/index.php/jebe/article/view/875>
- Muqoffa, A., & Mawar, M. (2024). Analisis Penerapan Gaya Kepemimpinan

- Transformasional Pada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. *Pentahelix*, 2, 63. <https://doi.org/10.24853/penta.2.1.63-70>
- Musa, H., & Yuliza, Y. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 13, 84–91. <https://doi.org/10.36982/jiegm.v13i2.2544>
- Pppk.kemenkeu.go.id. (2018). Pppk.kemenkeu.go.id.
- Prabayanthi, P., & Widhiyani, N. (2022). Pengaruh Profesionalisme, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Auditor. *E-Jurnal Akuntansi*, 1059. <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v22.i02.p09>
- Prof. Dr. Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. In *Angewandte Chemie International Edition*
- Pujiastuti, H., & Subkhan, F. (2024). Role Stress, Time Budget Pressure, Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Auditor. *Equilibrium Point: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7. <https://doi.org/10.46975/ebp.v7i1.537>
- Rachmadi, A., & Taufiq, M. (2022). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Wimarion Semarang. *Dharma Ekonomi*, 29, 60–76. <https://doi.org/10.59725/de.v29i2.50>
- Rakhmatullah, I., & Reskino, R. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Audit dengan Pengalaman Auditor sebagai Variabel Moderasi. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 15. <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i2.4492>
- Rasal, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Pendapatan. *Jurnal Dimensi*, 4. <https://doi.org/10.33373/dms.v4i2.42>
- Redjeki, R., Utomo, A., & Mariana, N. (2024). Meningkatkan Efektivitas Auditor Sistem Informasi Melalui Keterampilan Interpersonal. *Jurnal Informatika*, 24, 1–9. <https://doi.org/10.30873/ji.v24i1.3939>
- Sari, R., & Muslimin, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Auditor pada KAP di Kota Surabaya. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5, 975–995. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i3.2043>

- Sipayung, B. (2022). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Auditor: Teori dan Studi Kasus.
- Susanti, R., & Saputri, G. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Journal of Economics and Business UBS*, 12, 2516–2531. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.480>
- Tamunomiebi, M., & Barasin, A. (2020). *Organizational Trustworthiness And Employee Innovative Work Behaviour*. *Journal of Strategic Management*, 5, 25. <https://doi.org/10.47672/jsm.456>
- Tamunomiebi, M., & Chukwuemeka Pope, O. (2020). *Employee Loyalty And Organizational Learning Of Manufacturing Companies In Port Harcourt, Nigeria*. 13, 20–31.
- Tandiontong, M. (2021). Pengaruh Faktor Komitmen Profesi Akuntan, Komitmen Organisasi Kantor Akuntan Publik Dan Kepuasan Kerja Auditor Terhadap Implementasi Audit Independen Atas Laporan Keuangan Survei terhadap Akuntan yang bekerja sebagai Auditor pada KAP di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 4. <https://doi.org/10.17509/jimb.v4i1.985>
- Utami, D., & Dwirandra, A. (2021). Lingkungan dan Disiplin Kerja Memoderasi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Auditor. *E-Jurnal Akuntansi*, 2041. <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v25.i03.p16>
- Wahyudi, S. T. (2017). *Statistika Ekonomi , Konsep, Teori, dan Penerapan*. (1st ed.). UB Press.