

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Partner, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Auditor Di Kantor Akuntan Publik Efrinal & Setiyawan

Budi Setiyawan¹, Paidi W. S²

^{1,2} Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dharma Bumiputera

bstaxnett@gmail.com , paidi@tau.ac.id

Abstrak

Profesi auditor memiliki peran penting dalam menjaga akuntabilitas laporan keuangan melalui audit yang independen dan berkualitas. Namun, dalam praktiknya, auditor sering menghadapi tekanan kerja tinggi, tenggat waktu ketat, serta ketidakkonsistenan sistem penghargaan yang berpotensi menurunkan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan partner, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik Efrinal & Setiyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif, dengan populasi sebanyak 60 auditor yang dijadikan sebagai sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan observasi, kemudian dianalisis dengan uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partner ($\text{sig. } 0,000 < 0,05$), motivasi kerja ($\text{sig. } 0,000 < 0,05$), dan disiplin kerja ($\text{sig. } 0,000 < 0,05$) berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Uji simultan ($F\text{hitung} = 180,431$; $\text{sig. } 0,000$) memperlihatkan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Variabel kepemimpinan partner memiliki pengaruh paling dominan dengan koefisien regresi sebesar 0,613. Hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif, sistem penghargaan yang konsisten, dan kedisiplinan tinggi merupakan faktor kunci peningkatan kinerja auditor. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek kajian pada KAP di berbagai wilayah dan menambahkan variabel mediasi seperti komitmen organisasi atau lingkungan kerja, agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan kinerja auditor di sektor jasa profesional.

Kata kunci: Kepemimpinan Partner, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Auditor

1. Latar Belakang

Perkembangan profesi auditor di Indonesia menunjukkan dinamika yang semakin kompleks seiring dengan meningkatnya kebutuhan transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan. Kantor Akuntan Publik (KAP) berperan penting dalam menjaga kredibilitas sistem pelaporan keuangan melalui pelaksanaan audit yang independen dan berkualitas. Namun, tekanan kerja tinggi, tenggat waktu yang padat, serta tuntutan profesionalisme sering kali menjadi tantangan utama bagi auditor. Tidak hanya kemampuan teknis, kondisi ini mengharuskan auditor memiliki kemampuan nonteknis seperti kepemimpinan partner, motivasi kerja, dan disiplin dalam menjalankan tugas. Efektivitas kerja dan kualitas hasil audit turut dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut (Handoko, 2013; Syam & Rauf, 2022).

Sejumlah penelitian terdahulu menegaskan peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada kinerja. Lodge dan Derek (2023) menyebutkan bahwa perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap dan perilaku bawahan, terutama dalam hal kepuasan kerja dan efektivitas kinerja. Penelitian Widyatmini et al. (2018) dan Murni (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Pamela dan Oloko (2015) menekankan bahwa motivasi dapat mengarahkan perilaku individu menuju pencapaian tujuan organisasi, sementara Harries (2016) menambahkan bahwa motivasi memicu perilaku yang produktif dan terarah. Selanjutnya, disiplin kerja yang tinggi mencerminkan kepatuhan dan tanggung jawab individu terhadap peraturan organisasi sehingga menjadi indikator penting dalam menilai kinerja auditor (Bejo Siswanto dalam Arika, 2016).

Meski demikian, kondisi realita di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara teori dan praktik. Berdasarkan data internal Kantor Akuntan Publik Efrinal & Setiyawan, pelaksanaan program kerja mengalami keterlambatan antara empat hingga lima hari dari target yang ditetapkan. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Rencana dan realisasi pimpinan dalam pelaksanaan kerja

| No. | Program Kerja | Target Pelaksanaan | Realisasi Pelaksanaan | Selisih Pelaksanaan |
|-----|-------------------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | Rumusan program kerja | 3 Hari | 1 Minggu | 4 Hari |
| 2 | Koordinasi hubungan kerja | 1 Minggu | 12 Hari | 5 Hari |
| 3 | Evaluasi hasil pelaksanaan tugas | 1 Minggu | 2 Minggu | 1 Minggu |
| 4 | Membuat laporan pertanggung jawaban | 1 Minggu | 2 Minggu | 1 Minggu |

Secara keseluruhan, pelaksanaan program menunjukkan tren keterlambatan antara 4 hari hingga 1 minggu, yang mengindikasikan lemahnya manajemen waktu dan koordinasi di lingkungan kerja auditor. Pimpinan belum mampu mengarahkan kegiatan agar tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Selain itu, data motivasi kerja memperlihatkan bahwa insentif dan bonus tidak diberikan secara konsisten pada periode 2022–2024, yang berdampak pada menurunnya motivasi kerja auditor.

Tabel 2. Data kurangnya motivasi karyawan

| Sasaran | Uraian | Tahun | | |
|-----------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| | | 2022 | 2023 | 2024 |
| Kebutuhan fisiologi | Bonus | Tidak Ada | Ada | Ada |
| | Insentif | Ada | Tidak Ada | Tidak Ada |
| Kebutuhan K3 | Asuransi | Tidak Ada | Tidak Ada | Tidak Ada |
| | BPJS | Ada | Ada | Ada |
| Kebutuhan sosial | Gathering | Ada | Ada | Ada |
| | Promosi Jabatan | Tidak Ada | Ada | Ada |
| Kebutuhan penghargaan | Reward | Ada | Tidak Ada | Ada |
| | Pelatihan Kerja | Tidak Ada | Tidak Ada | Ada |
| Aktualisasi diri | Pendidikan/Diklat | Tidak Ada | Ada | Ada |
| | | | | |

Aspek lain seperti asuransi kerja (K3) juga tidak disediakan selama tiga tahun berturut-turut, meskipun fasilitas seperti BPJS dan kegiatan rutin tetap diberikan. Ketidakkonsistenan ini berpengaruh terhadap penurunan motivasi kerja para auditor. Data absensi juga menunjukkan peningkatan ketidakhadiran dari 73 kasus pada tahun 2022 menjadi 97 kasus pada 2024.

Tabel 3. Data absensi karyawan

| Tahun | Jumlah Karyawan | Jumlah Hari Kerja | Alfa | Terlambat | Total |
|-------|-----------------|-------------------|------|-----------|-------|
| 2022 | 60 | 318 | 31 | 42 | 73 |
| 2023 | 60 | 318 | 40 | 47 | 87 |
| 2024 | 60 | 318 | 44 | 53 | 97 |

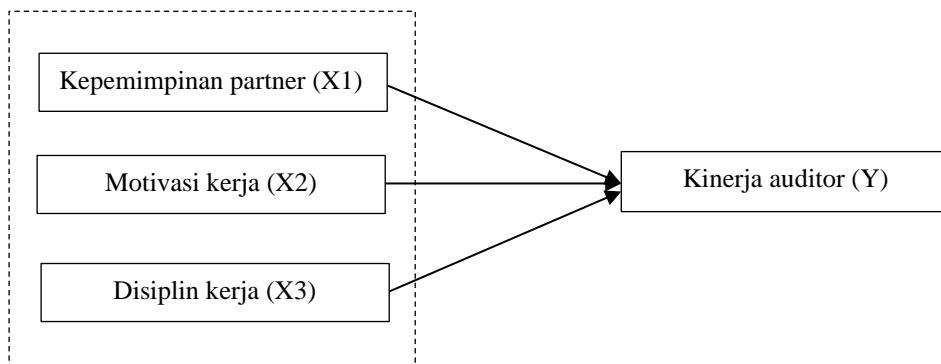
Kenaikan dari 73 menjadi 97 kasus dalam tiga tahun menunjukkan adanya penurunan disiplin kerja yang cukup signifikan. Peningkatan ketidakhadiran ini berkaitan dengan menurunnya motivasi dan kinerja, sebagaimana ditunjukkan pada tabel-tabel sebelumnya. Hal ini memperkuat kesimpulan bahwa kurangnya kepemimpinan yang efektif dan kebijakan motivasi yang tidak konsisten berdampak langsung pada kedisiplinan serta performa auditor. Ketiga fenomena tersebut menunjukkan perlunya evaluasi terhadap faktor kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja dalam kaitannya dengan kinerja auditor yang terus menurun.

Secara teoretis, penelitian ini menempati posisi penting dalam kajian sumber daya manusia di bidang auditing. Kajian sebelumnya cenderung memisahkan variabel kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja dalam analisis parsial, sedangkan penelitian ini berupaya mengintegrasikannya secara simultan untuk menjelaskan determinan kinerja auditor secara komprehensif. Pendekatan ini relevan mengingat lingkungan kerja auditor memiliki karakteristik yang unik, seperti intensitas tekanan kerja, ketepatan waktu pelaporan, dan standar etika yang tinggi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif baru mengenai hubungan multidimensi antara aspek manajerial dan perilaku individu dalam konteks profesi auditor.

Meskipun sudah ada penelitian serupa, namun sebagian besar studi terdahulu lebih berfokus pada organisasi sektor publik atau perusahaan besar, sementara penelitian tentang KAP lokal dengan karakteristik kerja berbasis proyek dan tekanan waktu relatif tinggi masih terbatas. Kinerja auditor yang fluktuatif di KAP Efrinal & Setiyawan menunjukkan adanya faktor-faktor organisasi yang belum teridentifikasi secara mendalam. Keterlambatan kerja, rendahnya insentif, serta meningkatnya tingkat absensi menjadi indikasi adanya kelemahan dalam sistem kepemimpinan dan manajemen motivasi karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk menjembatani kesenjangan antara teori kepemimpinan, motivasi, dan disiplin dengan realitas kerja di industri audit profesional.

Kesenjangan dalam penelitian ini ditunjukkan oleh sebagian besar penelitian terdahulu yang belum mengombinasikan variabel kepemimpinan, motivasi, dan disiplin secara bersamaan dalam kerangka empiris yang komprehensif. Beberapa studi hanya menyoroti satu atau dua faktor, sehingga belum mampu menjelaskan secara holistik determinan utama penurunan kinerja auditor. Sementara itu, hasil observasi di KAP Efrinal & Setiyawan memperlihatkan penurunan rata-rata kinerja dari 80,75% pada 2022 menjadi 73% pada 2024 (Tabel 1.5). Penurunan tersebut menegaskan adanya faktor-faktor manajerial dan personal yang belum teridentifikasi secara mendalam sehingga menjadi celah penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan partner, motivasi, dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja auditor. Dengan menjawab pertanyaan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan empiris bagi pengembangan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia di lingkungan profesi audit. Adapun kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada bagan berikut ini:



Bagan 1. Kerangka berpikir

Keterangan:

----- Simultan (keseluruhan)

_____ Parsial

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif untuk mendeskripsikan data yang telah terkumpul (Sugiyono, 2018). Data tersebut kemudian di analisis dan diinterpretasikan. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Akuntan Publik Efrinal & Setiyawan yang berlokasi di Jalan Gandaria Tengah I No.23E Lt. 3, Kramat Pela, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan, dengan waktu pelaksanaan dari bulan Desember 2024 sampai dengan Maret 2025. Terdapat dua kelompok variabel dalam penelitian ini, yaitu: (1) variabel independen yang meliputi kepemimpinan partner (X_1), motivasi kerja (X_2), dan disiplin kerja (X_3); serta (2) variabel dependen berupa kinerja auditor (Y). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Total populasi pada penelitian ini berjumlah 60 data yang kemudian jumlah tersebut sama dengan jumlah sampel yang akan digunakan. Populasi dalam penelitian merupakan individu yang bekerja di Kantor Akuntan Publik Efrinal & Setiyawan. Data yang dikumpulkan terdiri atas data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan observasi, serta data sekunder yang diperoleh melalui tinjauan literatur dan dokumentasi dari perusahaan. Prosedur analisis data mencakup beberapa tahapan, yakni: (1) uji validitas dan reliabilitas instrumen; (2) uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji autokorelasi

menggunakan Durbin-Watson test, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas; (3) analisis regresi linear, (4) pengujian koefisien determinasi (R^2), serta (5) pengujian hipotesis menggunakan uji t dan uji F.

3. Hasil dan Diskusi

Deskripsi responden penelitian berdasarkan jenis kelamin

| Tabel 4. Deskriptif statistik berdasarkan jenis kelamin | | | |
|---|---------------|-----------|----------------|
| No | Jenis kelamin | Responden | Percentase (%) |
| 1 | Laki-laki | 27 | 46,7% |
| 2 | Perempuan | 33 | 53,3% |
| | Total | 60 | 100% |

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa auditor yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 27 orang (46,7%) dan auditor yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 33 orang (53,3%). Hal ini dapat digambarkan bahwa secara umum auditor yang ada pada penelitian ini di dominasi oleh perempuan. Berikut data responden berdasarkan usia.

| Tabel 5. Komposisi responden berdasarkan usia | | | |
|---|-------------|-----------|----------------|
| No | Usia | Responden | Percentase (%) |
| 1 | 20-30 tahun | 11 | 18,3% |
| 2 | 31-40 tahun | 25 | 41,6% |
| 3 | 41-50 tahun | 17 | 28,3% |
| 4 | > 51 tahun | 7 | 11,7% |
| | Total | 60 | 100% |

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini yang berusia 20-30 tahun berjumlah 11 orang (18,3%), yang berusia 31-40 tahun berjumlah 25 orang (41,6%), yang berusia 41-50 tahun berjumlah 17 orang (28,3%), terakhir yang berusia >50 tahun berjumlah 7 orang (11,7%). Berikut responden berdasarkan tingkat pendidikan.

| Tabel 6. Komposisi responden berdasarkan tingkat pendidikan | | | |
|---|--------------------|-----------|----------------|
| No | Tingkat pendidikan | Responden | Percentase (%) |
| 1 | SMA | 2 | 4,1% |
| 2 | D3 | 20 | 22,9% |
| 3 | S1 | 32 | 26,8% |
| 4 | S2 | 6 | 5,8% |
| | Total | 60 | 100% |

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil tersebut dapat terlihat bahwa pada penelitian ini terdapat total 2 orang (4,1%) berpendidikan SMA, sebanyak 20 orang (22,9%) berpendidikan D3, sejumlah 32 orang (26,8%) berpendidikan S1, dan 6 orang (5,8%) berpendidikan S2. Selain itu berikut data responden berdasarkan lama bekerja.

| Tabel 7. Komposisi responden berdasarkan lama bekerja | | | |
|---|--------------------|-----------|----------------|
| No | Tingkat pendidikan | Responden | Percentase (%) |
| 1 | < 1 tahun | 4 | 4,1% |
| 2 | 1-2 tahun | 13 | 22,9% |
| 3 | 3-4 tahun | 27 | 26,8% |
| 4 | > 5 tahun | 16 | 5,8% |
| | Total | 60 | 100% |

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil tersebut dapat terlihat bahwa pada penelitian ini terdapat total 4 orang (4,1%) bekerja > 1 tahun, sebanyak 13 orang (22,9%) bekerja selama 1-2 tahun, 27 orang (26,8%) bekerja selama 3-4 tahun, dan 16 orang (5,8%) bekerja selama > 5 tahun.

Hasil uji validitas dapat dilihat sebagai berikut:

| Tabel 8. Hasil uji validitas | | |
|------------------------------|---------------|------------|
| Variabel | Uji validitas | Keterangan |
| Kepemimpinan partner (X1) | | |
| Motivasi kerja (X2) | | |
| Disiplin kerja (X3) | | |

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.3157>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Kinerja auditor (Y)

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Hasil uji validitas didapatkan nilai $sig < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa dari seluruh indikator pernyataan kuesioner untuk setiap variabel dinyatakan valid.

Tabel 9. Hasil uji reliabilitas

| Variabel | Cronbach's alpha | Nilai kritis | Keterangan |
|---------------------------|------------------|--------------|------------|
| Kepemimpinan partner (X1) | 0,906 | 0,60 | Reliabel |
| Motivasi kerja (X2) | 0,870 | 0,60 | Reliabel |
| Disiplin kerja (X3) | 0,873 | 0,60 | Reliabel |
| Kinerja auditor (Y) | 0,922 | 0,60 | Reliabel |

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Hasil penelitian reliabilitas pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien Alpha dari variabel-variabel yang diteliti menunjukkan hasil yang beragam dan seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach Alpha lebih dari 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

Tabel 10. Hasil uji normalitas

| N | Unstandardized Residual | |
|----------------------------------|-------------------------|---------------------|
| | Mean | .0000000 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Std. Deviation | 2.54395435 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .073 |
| | Positive | .073 |
| | Negative | -.051 |
| Test Statistic | | .073 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .200 ^{c,d} |

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* Variabel Kepemimpinan Partner (X1), Variabel Motivasi Kerja (X2), Variabel Disiplin Kerja (X3), Variabel Kinerja Auditor (Y) sebesar $0.200 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki distribusi data normal. Sedangkan nilai Test Statistic Variabel Variabel Kepemimpinan Partner (X1), Variabel Motivasi Kerja (X2), Variabel Disiplin Kerja (X3), Variabel Kinerja Auditor (Y) sebesar 0.073 sebesar berarti data residual terdistribusi normal.

Tabel 11. Hasil uji multikolinieritas

| Model | Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------------------------|-----------|-------|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | Collinearity Statistics | | |
| | B | Std. Error | Beta | t | Sig. | Tolerance | VIF |
| 1 (Constant) | 7.159 | 1.529 | | 4.682 | .000 | | |
| Kepemimpinan Partner (X1) | .613 | .062 | .678 | 9.840 | .000 | .352 | 7.837 |
| Motivasi Kerja (X2) | .273 | .610 | .296 | 6.448 | .000 | .004 | 9.255 |
| Disiplin Kerja (X3) | .020 | .606 | .022 | 5.033 | .000 | .004 | 8.491 |

a. Dependent Variable: Kinerja Auditor (Y)

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel coefficients di atas, nilai Tolerance tidak ada variabel independen yang memiliki nilai Tolerance kurang dari 0.10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada variabel independen tidak memiliki nilai yang lebih dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengandung multikolinieritas.

Tabel 12. Hasil uji regresi linier berganda

| Model | Coefficients ^a | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|------|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | t | Sig. |
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 (Constant) | 7.159 | 1.529 | | | 4.682 | .000 |
| Kepemimpinan Partner (X1) | .613 | .062 | .678 | 4.682 | .000 | |
| Motivasi Kerja (X2) | .273 | .610 | .296 | 9.840 | .656 | |
| Disiplin kerja (X3) | .020 | .606 | .022 | .448 | .974 | |

a. Dependent Variable: Kinerja Auditor (Y).033

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Koefesien regresi Kepemimpinan Partner (X1) $b_1 = 0.613$ dapat diartikan bahwa jika Kepemimpinan Partner (X1) meningkat sebesar satu maka nilai Kinerja Auditor (Y) juga akan meningkat sebesar 0.613. Koefesien regresi

Motivasi Kerja (X2) $b_2 = 0.273$ dapat diartikan bahwa jika Motivasi Kerja (X2) meningkat sebesar satu maka nilai Kinerja Auditor (Y) juga akan menurunkan sebesar 0.273. Koefesien regresi Disiplin Kerja (X3) $b_2 = 0.020$ dapat diartikan bahwa jika Disiplin Kerja (X3) meningkat sebesar satu maka nilai Kinerja Auditor (Y) juga akan menurunkan sebesar 0.020.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas, maka diperoleh nilai positif t hitung $> t$ tabel atau ($9,840 > 2.002$). Hal tersebut juga diperkuat dengan nilai signifikansi $0.000 < 0,05$. Dengan demikian H_0 ditolak dengan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Partner terhadap Kinerja Auditor. Selain itu, diperoleh nilai positif t hitung $> t$ tabel atau ($6,448 > 2.002$). Hal tersebut juga diperkuat dengan nilai signifikansi $0.000 < 0,05$. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Auditor. Terakhir, hasil diperoleh nilai positif t hitung $> t$ tabel atau ($5,033 > 2.002$). Hal tersebut juga diperkuat dengan nilai signifikansi $0.000 < 0,05$. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Auditor.

Tabel 13. Hasil Uji F

| Model | ANOVA ^a | | | | |
|--------------|--------------------|----|-------------|---------|-------------------|
| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 Regression | 3690.753 | 3 | 1230.251 | 180.431 | .000 ^b |
| Residual | 381.831 | 56 | 6.818 | | |
| Total | 4072.583 | 59 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja Auditor (Y)

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X3), Kepemimpinan Partner (X1), Motivasi Kerja (X2)

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas yakni uji ANOVA diperoleh nilai Fhitung sebesar 180.431 sedangkan Ftabel ($\alpha, 0,05$) untuk $n = 57$ sebesar 2.77. Jadi Fhitung $>$ dari Ftabel ($\alpha, 0,05$) atau $180.431 > 2.77$, dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa, Kepemimpinan Partner (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Disiplin Kerja (X3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Auditor (Y).

Pengaruh kepemimpinan partner terhadap kinerja auditor

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas, maka diperoleh nilai positif t hitung $> t$ tabel atau ($9,840 > 2.002$). Hal tersebut juga diperkuat dengan nilai signifikansi $0.000 < 0,05$. Dengan demikian H_0 ditolak dengan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Partner terhadap Kinerja Auditor. Fenomena ini selaras dengan temuan Widyatmini dkk. (2018) dan Lestari Murni (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan efektif dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang adaptif juga berperan dalam membentuk budaya kerja positif, di mana setiap auditor merasa memiliki tanggung jawab kolektif terhadap reputasi dan kualitas hasil audit (Yonasta & Tung, 2024). Dalam praktik di KAP Efrinal & Setiyawan, gaya kepemimpinan partner masih menunjukkan variasi antara satu divisi dengan yang lain. Sebagian partner cenderung berorientasi pada hasil tanpa memberikan umpan balik yang cukup terhadap proses kerja auditor, sementara sebagian lainnya menekankan komunikasi terbuka dan mentoring.

Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan iklim organisasi yang positif melalui pemberian arahan yang jelas, penegakan disiplin kerja, serta pemberdayaan auditor dalam pengambilan keputusan (Cahyati & Adelia, 2024). Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional oleh Bass dan Riggio yang menekankan pentingnya pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*) dalam meningkatkan kinerja individu maupun tim (Bass & Riggio, 2006). Partner yang menerapkan prinsip-prinsip tersebut cenderung mampu menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan komitmen profesional auditor terhadap organisasi serta tugasnya. Peningkatan kualitas kepemimpinan partner menjadi aspek strategis yang perlu diperhatikan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP). Program pelatihan kepemimpinan yang menekankan komunikasi interpersonal, pembinaan profesional, serta kemampuan manajerial diharapkan dapat mendorong terciptanya keselarasan antara tujuan organisasi dan pencapaian individu (Taufiqurrahman, et al., 2025; Samsuddin, 2024). Melalui penguatan kompetensi kepemimpinan ini, KAP dapat meningkatkan konsistensi kualitas audit, memperkuat reputasi institusi, dan memastikan keberlanjutan kinerja yang unggul di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja auditor

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas, maka diperoleh nilai positif t hitung $> t$ tabel atau ($6,448 > 2.002$). Hal tersebut juga diperkuat dengan nilai signifikansi $0.000 < 0,05$. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Auditor. Temuan tersebut memperkuat teori motivasi dari Pamela dan Oloko (2015), yang menegaskan bahwa

motivasi merupakan kekuatan psikologis yang mengarahkan individu untuk bertindak secara produktif. Harries (2016) juga menjelaskan bahwa motivasi adalah proses yang menumbuhkan, mempertahankan, dan menyalurkan perilaku kerja menuju tujuan tertentu. Sistem penghargaan yang proporsional dan transparan menjadi elemen penting agar auditor tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi juga karena adanya rasa keterikatan dan kebanggaan terhadap pekerjaannya. Faktor motivasi juga tidak dapat dilepaskan dari aspek lingkungan sosial di tempat kerja. Suasana kerja yang mendukung, hubungan interpersonal yang baik, serta komunikasi dua arah antara pimpinan dan auditor turut membentuk iklim organisasi yang produktif (Harianja, et al., 2025). Dalam banyak kasus, motivasi menurun bukan semata karena aspek finansial, tetapi karena auditor merasa kurang mendapatkan apresiasi atau kesempatan berkembang.

Profesi auditor menuntut individu untuk memiliki ketelitian, integritas, dan profesionalisme tinggi (Puang & Chariri, 2025; Wulandhari, et al., 2023). Etika profesi auditor juga berfungsi untuk memastikan kerahasiaan data klien terjaga dan tidak bocor ke pihak lain (Widiya & Syofyan, 2020). Di sini motivasi berperan sebagai penggerak utama dalam menjaga konsistensi performa, terutama ketika menghadapi tekanan waktu dan kompleksitas tugas pemeriksaan. Auditor yang memiliki motivasi intrinsik cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih besar, berorientasi pada kualitas hasil audit, dan berusaha mencapai standar profesional tertinggi (Said, 2020; Mariana & Rahmani, 2022). Keberadaan motivasi juga mampu memediasi pengaruh faktor-faktor organisasi seperti gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan terhadap kinerja auditor. Ketika pimpinan mampu menumbuhkan motivasi melalui pendekatan partisipatif dan pemberian umpan balik yang konstruktif, auditor akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Dengan demikian, motivasi tidak hanya menjadi variabel psikologis, tetapi juga instrumen strategis dalam menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada kinerja dan kualitas layanan audit yang lebih baik. Oleh karena itu, penerapan sistem mentoring dan pembinaan berkelanjutan dapat menjadi strategi efektif untuk mempertahankan motivasi dalam jangka panjang (Wulansari & Fauzi, 2023).

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja auditor

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas, maka diperoleh nilai positif t hitung $>$ t tabel atau ($5,033 > 2,002$). Hal tersebut juga diperkuat dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap Kinerja Auditor. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara tingkat kedisiplinan dan ketepatan penyelesaian laporan audit. Hal ini sejalan dengan pandangan Bejo Siswanto dalam Arika (2016), yang menyatakan bahwa disiplin merupakan refleksi dari kesadaran dan tanggung jawab individu terhadap tugas yang diberikan. Selain itu, penelitian oleh (Salsabilla & Suryawan, 2022; Harahap & Tirtayasa, 2020; Ariesni & Asnur, 2021) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja auditor. Auditor yang memiliki disiplin tinggi akan lebih mampu mengatur waktu, memprioritaskan pekerjaan, serta menghindari kesalahan yang bersifat administratif. Sebaliknya, kurangnya disiplin dapat menyebabkan keterlambatan audit, rendahnya koordinasi antar anggota tim, dan menurunnya kepercayaan klien terhadap profesionalisme KAP.

Disiplin kerja juga berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang produktif di lingkungan Kantor Akuntan Publik. Disiplin yang baik menumbuhkan rasa tanggung jawab personal terhadap hasil pekerjaan, yang menjadi dasar bagi peningkatan kinerja individu maupun tim. Disiplin kerja mengacu pada kepatuhan auditor terhadap standar waktu, etika profesi, serta prosedur yang berlaku (Setyawati & Arifin, 2024; Ariesni & Asnur, 2021). Auditor yang disiplin akan menunjukkan konsistensi dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, menjaga kerahasiaan informasi klien, serta melaksanakan audit berdasarkan prinsip objektivitas. Apabila auditor memiliki disiplin yang tinggi, maka akan mampu menegakkan standar kerja yang konsisten, sehingga hasil audit yang dihasilkan menjadi lebih dapat diandalkan dan berkualitas tinggi (Sari & Muslimin, 2022). Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan terstruktur, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi proses audit serta meminimalkan potensi kesalahan dalam pemeriksaan laporan keuangan.

Pengaruh Kepemimpinan Partner, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Auditor

Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas yakni uji ANOVA diperoleh nilai F hitung sebesar 180.431 sedangkan F tabel ($\alpha 0,05$) untuk $n = 57$ sebesar 2.77. Jadi F hitung $>$ dari F tabel ($\alpha 0,05$) atau $180.431 > 2.77$, dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 karena $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa, Kepemimpinan Partner (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Auditor (Y). Senada dengan penelitian Sari & Muslimin, 2023; Rizky, et al., 2024, variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja auditor.

Penelitian ini memperkuat konsep manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh keseimbangan antara kepemimpinan visioner, motivasi karyawan, dan kedisiplinan yang ditegakkan secara konsisten. Temuan empiris ini juga mendukung model perilaku organisasi modern yang

dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2020), bahwa kinerja kerja tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada dukungan organisasi dan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam penyusunan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di KAP Efrinal & Setiyawan. Implementasi kebijakan yang mengintegrasikan tiga faktor utama kepemimpinan, motivasi, dan disiplin akan menciptakan sistem kerja yang lebih efisien dan akuntabel. Misalnya, penerapan leadership development program dapat meningkatkan kapasitas partner dalam memimpin tim yang multigenerasional. Selain itu, sistem penghargaan berbasis kinerja dapat meminimalkan potensi ketimpangan persepsi antara karyawan dan manajemen, sementara penerapan evaluasi disiplin berbasis data kehadiran dan produktivitas dapat meningkatkan rasa tanggung jawab individu.

Peran sinergis antara faktor internal dan eksternal dalam membentuk kinerja auditor yang optimal. Kepemimpinan partner tidak hanya berfungsi sebagai pengarah strategi dan pengambil keputusan, tetapi juga sebagai role model yang menanamkan nilai integritas, objektivitas, dan profesionalisme dalam setiap proses audit. Keteladanan yang ditunjukkan oleh pimpinan mampu menciptakan efek psikologis positif yang meningkatkan loyalitas dan komitmen auditor terhadap organisasi (Afandi & Bahri, 2020). Motivasi kerja yang tinggi, baik yang bersumber dari faktor intrinsik seperti kepuasan atas hasil kerja maupun faktor ekstrinsik seperti penghargaan dan pengakuan dari pimpinan, terbukti menjadi pendorong utama peningkatan produktivitas (Prabandari, et al., 2023). Di sisi lain, disiplin kerja menjadi elemen penentu dalam menjaga stabilitas dan konsistensi kinerja. Disiplin tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi juga sebagai komitmen terhadap etika profesi dan tanggung jawab moral terhadap klien serta publik (Zusmawati & Imili, 2023). Auditor yang memiliki disiplin tinggi akan lebih mampu mengelola tekanan kerja, mematuhi standar operasional, serta menghindari kesalahan prosedural yang dapat menurunkan kredibilitas hasil audit.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa peningkatan kinerja auditor tidak dapat dilakukan secara parsial. Ketiga variabel yang diteliti harus dikelola secara simultan dan saling melengkapi. Kepemimpinan partner menjadi penggerak utama arah kerja organisasi, motivasi kerja berperan sebagai bahan bakar psikologis, sedangkan disiplin kerja berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang menjaga konsistensi dan keandalan. Keseimbangan ketiganya akan menghasilkan organisasi audit yang tangguh, profesional, dan dipercaya publik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja auditor memerlukan pendekatan integratif yang tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan iklim kerja yang suportif dan berorientasi pada nilai-nilai profesionalisme. Temuan ini menjadi kontribusi penting bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia di sektor audit publik, sekaligus memberikan rekomendasi strategis bagi KAP dalam merumuskan kebijakan internal yang berorientasi pada peningkatan kinerja berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan latar belakang hingga pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa: (1) kepemimpinan partner berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja auditor ($\text{sig. } 0,000 < 0,05$), Gaya kepemimpinan efektif dapat meningkatkan semangat, tanggung jawab, dan produktivitas bawahan. Partner yang mampu memberikan arahan jelas, dukungan moral, dan contoh profesionalisme akan menciptakan suasana kerja kondusif dan meningkatkan hasil audit; (2) motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja auditor ($\text{sig. } 0,000 < 0,05$), ketika penghargaan finansial dan non-finansial diberikan secara tidak konsisten, semangat kerja dan loyalitas auditor menurun, sehingga produktivitas menjadi tidak optimal; (3) disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja auditor ($\text{sig. } 0,000 < 0,05$), tingkat ketidakhadiran meningkat dari 73 kasus pada tahun 2022 menjadi 97 kasus pada tahun 2024. Peningkatan tersebut menunjukkan menurunnya kedisiplinan, yang berdampak pada efektivitas pelaksanaan audit dan penyelesaian laporan tepat waktu; dan (4) kepemimpinan partner, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja auditor ($\text{sig. } 0,000 < 0,05$). Persamaan regresi yang dihasilkan ($Y = 7.159 + 0.613X_1 + 0.273X_2 + 0.020X_3$) menggambarkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh paling dominan, diikuti oleh motivasi dan disiplin kerja. Hal ini menegaskan bahwa dalam konteks organisasi audit profesional, kombinasi antara gaya kepemimpinan yang efektif, motivasi kerja yang stabil, dan kedisiplinan tinggi merupakan prasyarat utama bagi tercapainya kinerja auditor yang optimal. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan suatu Kantor Akuntan Publik tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis auditor, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan, sistem penghargaan, dan penegakan kedisiplinan kerja yang berkesinambungan.

Referensi

1. Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 3 (2), 235–246.
2. Arika, D. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Disiplin Kerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
3. Bass, Bernard M., Ronald E. Riggio. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. New Jersey: Mahwah. <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.92984>.
4. Bejo Siswanto. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
5. Cahyati, I. K., Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. Indonesian Journal of Public Administration Review: Volume 1, Nomor 3, Hal: 1-14. DOI: <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>
6. Handoko, T. Hani. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
7. Harahap, S. F., Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol. 3 (1), 120-135. DOI: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
8. Harianja, M. D. M., Muhammad, R., Salmawati., Siti., W., Faniatun, N. (2025). Analisis Iklim Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja, Kepuasan KaryawandanKualitas Hubungan AntarAnggota di Lingkungan Kerja Modern. *Jurnal Komunikasi Kewirausahaan*, Vol 1 (1), hal 13-20.
9. Hasibuan, M. S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
10. Harries, J. (2016). *Motivation and Employee Behavior in Organizational Settings*. London: Routledge.
11. Lestari Murni, N. I. H. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintah di Jawa Timur. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik*, 4(2), 15–20.
12. Lodge, B., & Derek, C. (2023). *Organizational Behavior and Design* (Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo). Jakarta: Gramedia.
13. Mariana., Rahmaniar. (2022). Pengaruh Motivasi dan Independensi Auditor Terhadap Kinerja Auditor. *Jurnal HEI EMA*, Vol. 1 No. 2.
14. Pamela, O., & Oloko, M. A. (2015). The Effect of Motivation on Employee Performance: A Case of Kenya Commercial Bank. *Journal of Management Studies*, 3(5), 25–36.
15. Prabandari, W. D. Sembiring, V. A., Herienda, F. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Restoran Koi Jakarta Barat. *Pariwisata*, Vol. 10 No.1
16. Puang, P. H., Chariri, A. (2025). Remote Audit dan Integritas Auditor Sebagai Penentu Kualitas Audit dengan Kompleksitas Tugas Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada Audit Eksternal di DKI Jakarta). *DIPONEGORO JOURNAL OF ACCOUNTING*, Vol. 14 (3), 1-14.
17. Rizky, Muhammad Faizal. Sugeng Suroso, & Ery Teguh Prasetyo. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *MENAWAN: Jurnal Riset Dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, 2(2), 278–292. <https://doi.org/10.61132/menawan.v2i2.398>
18. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). New Jersey: Pearson Education.
19. Said, S. N. R. (2020). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Inspektorat Provinsi Sulawesi Selatan). *Jurnal Akuntansi: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Palopo*.
20. Salsabilla, A., Suryawan, I. N. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Informatif*, Vol 8 (1). DOI: <http://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
21. Samsuddin, S. (2024). Sistem Kaderisasi Dai. Sleman: Zahid Publishing.
22. Sari, P. R., & Muslimin, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Auditor pada KAP di Kota Surabaya. *Reslaj : Religion Education Laa Laa Roiba Journal*, 5(3), 975 - 995. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i3.2043>
23. Sastrohardiwiryo, B. S. (2020). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
24. Setyawati, A., Arifin, K. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Perseroda) di Kabupaten Tabalong. *JAPB*, Vol 7 (1). [Http://jurnal.stiatablong.ac.id/index.php/JAPB](Http://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/JAPB)
25. Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
26. Syam, M., & Rauf, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Strategis dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 12–25. <https://doi.org/10.3753/seiko.v5i1.123>
27. Taufiqurrahman., Sa'diyah, M., Samsuddin. (2025). Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Dalam Perspektif Pendidikan Islam. *Tadbiruna: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol 2 (2).
28. Widiya, & Syofyan. (2020). Kompetensi, Pengalaman Kerja, dan Etika Auditor Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kualitas Hasil Audit Internal. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, Vol 2, Nomor 4.
29. Widyatmini, & Hakim, L. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 19(2), 163–172.
30. Wulandhari, D. A., Kuntadi, C., Pramukty, R. (2023). Literature Review: Pengaruh Integritas, Obyektivitas dan Etika Auditor Terhadap Kualitas Hasil Audit Internal. *Jurnal Economina*, Vol. 2 (6). Doi: doi.org/10.55681/economina.v2i6.595
31. Wulansari, F., Fauzi, A. (2023). Pengaruh Coaching dan Mentoring Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Jaman*, Vol. 3 (1), hal 121-126
32. Yonasta, M. T., Tung, K. Y. (2024). Peran Kepemimpinan Adaptif terhadap Pengembangan Budaya Organisasi Serta Komitmen Organisasi. *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, Vol. 7 (9)
33. Zusmawati., Imili, R. R. (2023). Dampak Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Suconfindo Padang). *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Cuan* 1(2):01-21. DOI: 10.59603/cuan.v1i2.9