

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil sebelumnya dari penelitian terdahulu yang berkaitan topik ini dan dijadikan sebagai acuan atas penelitian ini sebagai berikut:

1. Rahmawati (2013) dengan judul yang diteliti adalah Pengaruh *Role Stress* Terhadap Kinerja Auditor Dengan *Emotional Quotient* Sebagai Variabel Moderating, menyatakan bahwa interaksi antara *role conflict* dengan *emotional quotient* berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor, *role conflict* dan *role ambiguity* berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja auditor. Sementara, *emotional quotient* tidak bisa menjadi variabel moderating antara *role stress* dan kinerja auditor.
2. Gustati (2012) dengan judul yang diteliti adalah Hubungan Antara Komponen Standar Umum Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), Motivasi, Dan Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Auditor BPKP (Studi Pada Auditor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pengawasan Provinsi Sumatera Barat), menyatakan hasil penelitian diatas bahwa secara umum, independensi dan objektivitas, pengalaman, profesionalisme, kode etik, motivasi, dan komitmen organisasi memiliki peranan meningkatkan kinerja auditor.
3. Handriyani Dwilita & Azhar Maksam (2011) dengan judul Analisis Pengaruh Motivasi, Stress, Dan Rekan Kerja Terhadap Kinerja Auditor Di Kantor Akuntan Publik (KAP), menyebutkan bahwa hasil penelitiannya berdasarkan analisa regresi bahwa motifasi, stress, dan rekan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja auditor.
4. Rini Lestari (2013) meneliti Pengaruh Manajemen Resiko Terhadap Kinerja Organisasi menyebutkan bahwa hasil penelitian tersebut yaitu mengenai penerapan manajemen risiko berpengaruh signifikan terhadap kinerja

organisasi pada dana pensiun pemberi kerja yang menyelenggarakan program pensiun manfaat pasti diseluruh Jawa Barat – Banten.

5. Dewi Lina (2014) Menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating, dengan hasil penelitian tersebut bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai biro UMSU, budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai biro UMSU. Kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai biro UMSU, Sistem *reward* tidak mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai biro UMSU. Hal ini dimungkinkan karena reward yang diberikan bukan berdasarkan beban kerja namun berdasarkan masa kerja, golongan, dan jabatan serta tingkat kehadiran pegawai.

2.2 Tinjauan Pustaka

2.2.1 Definisi Auditing

Mulyadi (2013:9) menyatakan auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan – pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Menurut Alvin A. Arens, Randal J. Elder, dan Mark S. Beasley Auditing adalah pengumpulan dan evaluasi bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan derajat kesesuaian antara informasi itu dan kriteria yang telah ditetapkan. Auditing harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen.

Sedangkan menurut Williams F. Messier, Steven M. Glover, dan Douglas F. Prawitt (2014:12) Auditing adalah proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai asersi-asersi tentang kegiatan dan peristiwa ekonomi untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi-asersi

tersebut dengan kriteria yang ditetapkan dan mengkomunikasikan hasil-hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Soekrisno Agoes (2012:4) mendefinisikan auditing yaitu Suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

Firdaus, SE. Ak. (2013:1) mendefinisikan auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang kompeten dan independen untuk menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Auditing dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten.

Berdasarkan dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian auditing adalah suatu proses pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis oleh seorang yang independen dan kompeten guna memperoleh, mengumpulkan dan mengevaluasi bahan bukti dari beberapa asersi-aseri tentang keterjadian ekonomi dengan cara objektif agar dapat menyesuaikan asersi-aseri tersebut dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan yang akan disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

2.2.2 Pengalaman Kerja

Dalam standar umum ditekankan arti penting kualitas pribadi yang harus dimiliki seorang auditor. Standar yang pertama biasanya ditafsirkan sebagai keharusan bagi seorang auditor untuk memiliki latar belakang pendidikan formal auditing dan akuntansi, pengalaman kerja yang cukup dalam profesi yang akan ditekuninya dan selalu mengikuti pendidikan-pendidikan profesi yang berkelanjutan. Seorang auditor juga dituntut untuk memenuhi kualifikasi teknis dan berpengalaman dalam bidang industri yang digeluti kliennya (Firdaus, 2013 :14).

Audit harus dilaksanakan oleh seorang atau lebih yang memiliki keahlian dan pelatihan teknis yang cukup sebagai auditor. Dalam melaksanakan audit sampai pada suatu pernyataan pendapat, auditor harus senantiasa bertindak sebagai seorang ahli dalam bidang akuntansi dan bidang auditing. Pencapaian keahlian tersebut dimulai dengan pendidikan formalnya, yang diperluas melalui pengalaman-pengalaman selanjutnya dalam praktik audit. Untuk memenuhi persyaratan sebagai seorang professional, auditor harus menjalani pelatihan teknis yang cukup. Pelatihan ini harus secara memadai mencakup aspek teknis maupun pendidikan umum. Asisten junior, yang baru masuk kedalam karier auditing harus memperoleh pengalaman profesionalnya dengan mendapatkan supervisi memadai dan review atas pekerjaannya dari atasannya yang lebih berpengalaman. Sifat dan luasnya supervisi dan review terhadap hasil pekerjaan tersebut harus meliputi keanekaragaman praktik yang luas. Pendidikan formal dan auditor independen dan pengalaman profesionalnya saling melengkapi satu sama lain. Setiap auditor independen yang menjadi penanggungjawab suatu perikatan harus menilai dengan baik kedua persyaratan professional ini dalam menentukan luasnya supervisi dan review terhadap hasil kerja para asistennya (SPAP per 2001).

Mulyadi (2013:25) jika seorang memasuki karier sebagai akuntan publik, ia harus lebih dahulu mencari pengalaman profesi dibawah pengawasan akuntan senior yang lebih berpengalaman. Disamping itu, pelatihan teknis yang cukup mempunyai arti pula bahwa akuntan harus mengikuti perkembangan yang terjadi dalam dunia usaha dan profesinya. Agar akuntan yang baru selesai menempuh pendidikan formalnya dapat segera menjalani pelatihan teknis dalam profesinya, pemerintah mensyaratkan pengalaman kerja sekurang – kurangnya tiga tahun sebagai akuntan dengan reputasi baik dibidang audit bagi akuntan yang ingin memperoleh izin praktik dalam profesi akuntan publik (SK Menteri Keuangan No. 43/KMK.017/1997 tanggal 27 Januari 1997).

Hierarki organisasi dalam suatu KAP yang khas meliputi sekutu (*partner*) atau pemegang saham, manajer, penyelia, auditor senior atau penanggung jawab, serta asisten. Seorang pegawai baru biasanya memulai kariernya dalam KAP sebagai asisten dan menjalani 2 atau 3 tahun dalam setiap klasifikasi sebelum

meraih status partner. Nama jabatan yang bervariasi dari satu kantor ke kantor lain, tetapi strukturnya serupa dalam semua kantor. Dalam penugasan penting, sudah biasa jika diambil satu atau lebih auditor dari setiap tingkatan.

Tabel II.1. mengikhtisarkan pengalaman dan tanggung jawab setiap tingkatan klasifikasi di dalam KAP. Kenaikan jabatan dalam KAP cukup pesat, dengan tugas dan tanggung jawab yang terus berubah. Selain itu, para anggota staf audit biasanya juga mendapat beraneka ragam pengalaman dari penugasan melayani klien. Berkat kemajuan teknologi komputer dan audit, para asisten pemula dalam audit dengan cepat diberi tanggung jawab dan tantangan yang lebih besar.

Tabel II.1.
Tingkat dan Tanggung Jawab Staf

Tingkat Staf	Pengalaman Rata-rata	Tanggung Jawab Utama
Asisten Staf	0-2 Tahun	Melakukan sebagian besar pekerjaan audit yang terinci
Auditor Senior Atau Penanggung Jawab	2-5 Tahun	Mengkoordinasi dan bertanggung jawab atas pekerjaan lapangan audit, termasuk mengawasi dan mereview pekerjaan staf
Manajer	5-10 Tahun	Membantu penanggung jawab merencanakan dan mengelola audit, mereview pekerjaan penanggung jawab, serta membina hubungan dengan klien. Seorang manajer mungkin bertanggung jawab atas lebih dari suatu penugasan pada saat yang sama.
Partner	10 Tahun ke atas	Mereview keseluruhan pekerjaan audit dan terlibat dalam keputusan – keputusan audit yang signifikan. Seorang partner adalah pemilik KAP dan karenanya mengemban tanggung jawab akhir dalam melaksanakan audit dan melayani klien.

2.2.3 Struktur Audit

Muslim A. Djalil dalam Fajar Hadi (2013:13) menjelaskan bahwa struktur audit meliputi apa yang harus dilakukan, intruksi bagaimana pekerjaan harus diselesaikan, alat untuk melakukan organisasi, alat untuk pengawasan dan

pengendalian audit dan alat penilai kualitas kerja yang dilaksanakan. Pemahaman struktur audit yang baik dapat meningkatkan kinerja auditor. Hal ini disebabkan karena teknik dan prosedur audit yang digunakan KAP akan menjadi lebih efektif dan efisien sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Mulyadi (2013:86) mendefinisikan prosedur audit adalah instruksi rinci untuk mengumpulkan tipe bukti audit tertentu yang harus diperoleh pada saat tertentu dalam audit. Prosedur yang biasa dilakukan auditor meliputi:

1. Inspeksi.
2. Pengamatan (*observation*).
3. Permintaan keterangan (*enquiry*).
4. Konfirmasi.
5. Penelusuran (*tracing*).
6. Pemeriksaan bukti pendukung (*vouching*). Pemeriksaan dokumen pendukung merupakan prosedur audit yang meliputi:
 - a. Inspeksi terhadap dokumen-dokumen yang mendukung suatu transaksi atau data keuangan untuk menentukan kewajaran dan kebenarannya.
 - b. Perbandingan dokumen tersebut dengan catatan akuntansi berkaitan.
7. Perhitungan (*counting*). Prosedur audit ini meliputi:
 - a. Perhitungan fisik terhadap sumber daya berwujud seperti kas atau sediaan ditangan, dan
 - b. Pertanggungjawaban semua formulir bernomor urut cetak.
8. Scanning.
9. Pelaksanaan ulang (*reperforming*).
10. Teknik audit berbantuan komputer (*computer-assisted audit techniques*).

Bowrin dalam Fajar Hadi (2013:13) menjelaskan bahwa proses audit yang terstruktur dikarakteristikan dengan memperkenalkan perubahan dari pendekatan tradisional ke penggunaan kerangka konseptual yang lebih efisien dan efektif untuk menyusun program audit dalam setiap perikatan dengan klien. Sedangkan pendekatan audit yang tidak terstruktur dikarakteristikan dengan kurangnya pendokumentasian dalam hal kerangka kerja, panduan sistematis dalam proses audit. Salah satu fokus terhadap struktur audit adalah pengembangan dalam

prosedur, aturan, dan komunikasi dalam audit. Penggunaan struktur audit merupakan salah satu strategi keputusan dalam hal pengumpulan bukti, struktur audit yang semakin baik akan membantu auditor dalam pengumpulan bukti yang kompeten dan relevan dapat terpenuhi guna memberikan pendapat terhadap laporan keuangan.

Peningkatan struktur audit pada KAP akan memberikan dampak baik secara eksternal maupun internal (Bowrin) dalam (Fajar Hadi, 2013:14). Secara internal dapat meningkatkan kompleksitas lingkungan bisnis yang dihadapi KAP dan klien, meningkatkan jumlah peraturan dimana KAP dan klien harus mematuhi, meningkatkan persaingan diantara KAP, dan meningkatkan perhatian KAP terhadap litigasi. Secara eksternal KAP dapat meningkatkan kekuatan pasar dengan diversifikasi dan diferensiasi dalam pelayanannya dan *turn over* staf yang tinggi.

Penggunaan struktur audit juga memiliki manfaat dan kerugian. Manfaatnya antara lain, meningkatkan efektivitas dan efisiensi audit, mengurangi litigasi yang dihadapi KAP, memberikan pengaruh positif pada sumber daya manusia di KAP, memfasilitasi kualitas diferensiasi layanan. Jika penggunaan struktur audit ini tidak dijalankan secara maksimal maka dapat mengurangi efektivitas dan efisiensi audit, meningkatkan litigasi yang dihadapi KAP, memberikan pengaruh negatif bagi sumber daya manusia di KAP, dan dapat menurunkan auditor dalam penggunaan *judgement*.

2.2.4 Kinerja Auditor

1. Definisi Kinerja Auditor

Pengertian kinerja atau *performance* menurut Moehariono (2014:95) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Irham Fahmi (2014:127) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Menurut *oxford dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi (Moeharino, 2014:96).

Sebagaimana dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam Rahmawati (2011:39) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Amstrong dan Baron) dalam (Wibowo, 2010:7). Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2010:7).

Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moehariono, 2014:95).

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partner lawyer* kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan
- d. Kebutuhan
- e. Persepsi terhadap tugas
- f. Imbalan internal
- g. Eksternal
- h. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dari definisi yang telah dikemukakan diatas, maka kesimpulan pengertian atau definisi kinerja atau *performance* dapat disimpulkan sebagai berikut: hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Moeherino, 2014:97).

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- 2) Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
- 3) Mengukur tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat pencapaian tujuan, dan sasaran organisasi.
- 4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil

kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

2. Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas kinerja pada usaha swasta (perusahaan) maupun usaha milik Negara, merupakan hal yang sudah biasa untuk dilaksanakan secara kontinu dan sudah menjadi kebiasaan sejak lama dilakukan. Pengertian akuntabilitas berasal dari kata bahasa Inggris, *accountability* yang mempunyai arti pertanggung jawaban. Akuntabilitas merupakan suatu hubungan antara pihak yang mengendalikan dengan pihak pengelola suatu entitas, dan secara formal, memiliki hak atau kekuasaan atas entitas masing-masing tersebut. Pada hakikatnya, akuntabilitas adalah kewajiban pemberian pertanggungjawaban kepada pihak yang memberi, untuk menjelaskan dan memberikan alasan atas tindakan-tindakan yang telah dilakukan atas hasil upayanya dalam melaksanakan tugas atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Akuntabilitas sangat berhubungan terutama dengan mekanisme supervisi, pelaporan, dan pertanggung jawaban kepada otoritas yang lebih tinggi dalam sebuah rantai komando organisasi. Namun, makna akuntabilitas menjadi lebih luas dan bukan hanya sekedar proses formal dan saluran untuk pelaporan kepada otoritas yang lebih tinggi. Tetapi akuntabilitas harus merujuk kepada sebuah spectrum yang lebih luas lagi dengan standar kinerja, reponsivitas, dan juga moralitas dari para pengemban tugas tanggung jawab.

Penerapan akuntabilitas itu, disamping berhubungan dengan pengguna kebijakan administratif yang optimal dan legal, juga harus bisa meningkatkan akuntabilitas formal yang ditetapkan organisasi. Dalam akuntabilitas terdiri atas dua macam, yaitu: (1) akuntabilitas vertikal dan (2) akuntabilitas horizontal. Namun, lingkungan akuntabilitas mengacu pada kondisi dimana di dalamnya harus dapat berjalan dengan baik dan sempurna. Maka secara khusus, suatu lingkungan yang memiliki akuntabilitas adalah kondisi dimana di dalamnya ada individu, tim dan organisasi yang merasa:

- a. Termotivasi untuk melaksanakan wewenang mereka dan memenuhi tanggung jawab masing-masing.
- b. Mendorong mereka untuk melaksanakan pekerjaan dan mencapai hasil yang diinginkan organisasi.
- c. Memberikan inspirasi untuk membagi dan melaporkan hasil pekerjaan mereka.
- d. Mendorong kemaan untuk mau menerima kewajiban atas hasil kerja tersebut.

Lingkungan akuntabilitas yang optimal merupakan salah satu akuntabilitas yang proaktif dan sangat penting karena dimana di dalamnya ada individu, tim, dan organisasi yang memiliki konsentrasi pada pencapaian hasil yang besar daripada hanya sekedar menggambarkan cara-cara untuk menjelaskan hasil yang buruk. Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi untuk menyusun lingkungan akuntailitas yang baik. Persyaratan tersebut antara lain: (1) *leadership*, (2) *reciprocation*, (3) *equity*, (4) *trust*, (5) *transparency*, (6) *clarity*, (7) *balance*, (8) *ownership*, (9) *consequences*, (10) *consistency*, dan (11) *follow-up*.

3. Indikator Kinerja

Banyak terdapat pengertian indikator kinerja atau disebut *performance indicator*, ada yang mendefinisikan bahwa: (1) indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan; (2) sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya; (3) sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi; (4) suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas. Sebenarnya indikator merupakan alat yang dipergunakan untuk menjelaskan mengenai suatu kondisi tertentu. Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*), namun sebenarnya meskipun keduanya merupakan sama-sama dalam kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya. Pada indikator

kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik.

4. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu sistem yang mengatur pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan hasil kinerja karyawan agar tercapai sasaran pada individu maupun organisasi, kejelasan apa yang harus dilakukan dan apa yang akan dicapai serta bagaimanakah cara mengukurnya. Seharusnya, setiap organisasi memiliki visi, misi dan tujuan organisasi yang jelas dan terfokus, karena hal ini sebagai bagian yang tidak dapat terpisahkan dari *good governance*. Organisasi juga harus memiliki sebuah sistem yang mampu mengukur keberhasilan pencapaian rencana strategis dirinya, oleh karena itu sistem yang biasa disebut dengan sistem manajemen kinerja ini diawali dengan sebuah perencanaan kinerja yang didalamnya termasuk langkah penetapan indikator kinerja. Indikator kinerja yang tepat dalam siklus sistem manajemen kinerja yang sangat diperlukan untuk dapat mendorong perbaikan kinerja dan memberikan umpan balik bagi perencanaan strategis organisasi.

Sistem manajemen kinerja merupakan proses pengukuran kinerja yang akan memberikan umpan balik bagi perencanaan strategis. Dengan adanya sistem kinerja tersebut, diharapkan suatu organisasi mampu memiliki perencanaan yang lebih baik karena didasarkan pada proses pembelajaran dari hasil kinerja

sebelumnya. Pengukuran kinerja adalah inti dari proses manajemen kinerja yang menyediakan data untuk dilaporkan dan dianalisis. Hasil pengukuran atas kinerja tersebut dapat berupa hasil positif atau negatif, dan akan dijadikan sebagai dasar perbaikan kinerja melalui perumusan rencana tindakan dan program. Hasil ini ada dua manfaat, yaitu: (1) perumusan rencana tindakan dan program akan menjadi masukan bagi perencanaan kinerja organisasi di masa depan; (2) perumusan rencana tindakan dan program menyediakan informasi mengenai perlunya dilakukan penyesuaian strategi.

Manajemen perilaku kinerja menurut Fred Luthans (2012:613) sebagai berikut:

- a. Identifikasi
- b. Pengukuran
- c. Analisis
- d. Intervensi
- e. Evaluasi

2.2.5 Role Stress

1. Definisi Stress

Pengertian stress menurut Irham Fahmi (2013:256) mengenai stress adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Stress tidak timbul begitu saja namun sebab-sebab stress timbul umumnya diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi diluar dari kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya.

Sedangkan Robins & Judges (2015:429) menyatakan bahwa stress merupakan kondisi dinamis yaitu suatu individu berkonfrontasi dengan peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apakah yang individu inginkan dan yang mana hasil yang dipandang menjadi tidak pasti dan penting.

Ivancevich dan Matteson dalam Umar Nimran (2013:78) mendefinisikan stress sebagai interaksi individu dengan lingkungan, tetapi mereka memperinci definisi kerja sebagai berikut: respons adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu dan atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi, atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik secara berlebihan pada seseorang. Perhatikan ketiga komponen definisi berikut: (1) mengacu pada reaksi terhadap situasi atau kejadian, bukan situasi atau kejadian itu sendiri; (2) menekankan bahwa stress dapat dipengaruhi oleh perbedaan individu; dan (3) menekankan frasa “kebutuhan psikologi dan atau fisik yang berlebihan”, karena situasi tertentu atau situasi yang tidak biasa (berlawanan dengan penyesuaian hidup minor) yang dapat menghasilkan stress.

Dalam definisi lain, beehr dan newman mendefinisikan stress kerja sebagai kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakteristikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka. Dengan menggunakan dua definisi tersebut, dan menyederhanakan stress didefinisikan sebagai respons adaptif terhadap situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologis, dan atau perilaku pada anggota organisasi (Fred Luthans, 2012:441).

Menurut Mikhail dalam Umar Nimran (2013:78) definisi stress sebagai.”*a state which rises from an actual or perceived demand capacity imbalance in the organ’s vital adjustment actions and which is partially manifested by a non specific response.* Artinya, suatu keadaan yang timbul dari kapasitas tuntutan yang tidak seimbang, baik nyata maupun dirasakan, dalam tindakan-tindakan penyesuaian organ dan yang sebagian diwujudkan oleh respons yang nonspesifik.

2. Penyebab Stress

a. Stressor Ekstraorganisasi

Meskipun kebanyakan analisis stress kerja mengabaikan pentingnya kekuatan dan kejadian dari luar, tetapi ternyata hal tersebut mempunyai dampak yang luar biasa. Dengan menggunakan perspektif organisasi sistem terbuka (yaitu, organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal),

jelas bahwa stress kerja tidak hanya terbatas pada hal yang terjadi dalam organisasi selama jam kerja. Stressor ekstraorganisasi mencakup hal seperti perubahan sosial/teknologi, globalisasi, keluarga, relokasi, kondisi ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, serta kondisi tempat tinggal atau masyarakat.

Meskipun ilmu medis meningkatkan masa hidup orang dan menghilangkan atau mengurangi ancaman banyak penyakit, tetapi kehidupan modern meningkatkan stres dan menurunkan kesehatan individu. Konsep kesehatan didefinisikan sebagai “keseimbangan yang harmonis dan produktif dari kesehatan fisik, mental, dan sosial yang dipengaruhi oleh dukungan tanggung jawab pribadi untuk mengembangkan dan mengikuti program peningkatan kesehatan.” Karena orang cenderung terjebak dalam hal yang terburu-buru, mobilisasi, urbanisasi, keramaian, penurunan gaya hidup, kecemasan, dan kesehatan memburuk; potensi untuk mengalami stress dalam pekerjaan semakin meningkat.

Secara umum diakui bahwa keluarga mempunyai dampak besar terhadap tingkat stress seseorang. Situasi keluarga – baik krisis singkat, seperti pertengkaran atau sakit anggota keluarga, atau relasi buruk dengan orang tua, pasangan, atau anak-anak – dapat bertindak sebagai stressor yang signifikan pada karyawan.

Pindah tempat (relokasi) sekeluarga karena transfer atau promosi jabatan dapat menyebabkan stress. Misalnya, manajer ekspatriat (yang bekerja diluar negeri) mengalami *cultural shock*; saat direlokasikan kembali dinegara sendiri, mereka mungkin mengalami isolasi. Keduanya merupakan stressor yang signifikan. Bagi banyak orang saat ini, situasi finansial terbukti menjadi stressor. Banyak orang terpaksa mencari pekerjaan tambahan (malam hari), atau suami dan istri harus sama-sama bekerja untuk memenuhi kebutuhan. Situasi ini mengurangi waktu rekreasi dan aktivitas keluarga. Pengaruhnya pada karyawan adalah tingkat stress pada pekerjaan utama semakin tinggi.

Perubahan hidup mungkin terjadi secara lambat (menjadi lebih tua) atau mendadak (kematian pasangan). Perubahan yang mendadak ini, seperti digambarkan dalam novel dan film, mempunyai pengaruh dramatis dan peneliti medis memverifikasi bahwa perubahan hidup yang mendadak benar-benar memiliki dampak yang sangat menekan. Ditemukan hubungan nyata antara tingkat perubahan kehidupan dan kesehatan seseorang selanjutnya. Semakin tingkat perubahan, semakin buruk kesehatan seseorang. Perubahan kehidupan ini secara langsung memengaruhi kinerja. Seseorang psikolog, faye Crosby, melaporkan bahwa perceraian lebih mengganggu pekerjaan daripada trauma lain dalam kehidupan manusia.

Variabel sosiologi seperti ras, persoalan stress mencakup perbedaan keyakinan dan nilai, perbedaan kesempatan untuk penghargaan atau promosi, dan persepsi karyawan minoritas baik mengenai diskriminasi maupun kurangnya kesesuaian antara diri sendiri dan organisasi.

b. Stressor Organisasi

Selain stressor potensial yang terjadi di luar organisasi, terdapat juga stressor yang berhubungan dengan organisasi itu sendiri. Meskipun organisasi terbentuk dari kelompok atau individu, terdapat dimensi yang lebih makrolevel, khusus pada organisasi yang terdapat stressor didalamnya. Beberapa contoh khusus mengenai stressor organisasi mencakup tanggung jawab tanpa otoritas, ketidakmampuan menyuarakan keluhan, penghargaan yang tidak memadai, dan kurangnya deskripsi kerja yang jelas atau menurunnya hubungan antarkaryawan.

c. Stressor Kelompok

Kelompok dapat menjadi sumber stress. Stressor kelompok dapat dikategorikan menjadi dua area:

- 1) Kurangnya kohesivitas kelompok
- 2) Kurangnya dukungan sosial.

Selain pada kelompok, dinamika tingkat kelompok juga menjadi stressor.

d. Stressor Individu

Individu biasanya bekerja sekitar 40 hingga 50 jam dalam seminggu. Namun, pengalaman dan permasalahan yang dihadapi oleh orang-orang dalam jam kerja 120 plus dapat meluas kedalam pekerjaan. Kategori terakhir kita adalah faktor-faktor didalam kehidupan pribadi karyawan: permasalahan keluarga, permasalahan ekonomi pribadi, dan karakteristik kepribadian yang inheren.

Kajian dalam tiga organisasi yang berbeda menemukan bahwa para partisipan yang melaporkan gejala stress sebelum memulai suatu pekerjaan dilaporkan sebagian besar dengan varians yang sama dalam gejala stress sembialn bulan kemudian. Para peneliti menyimpulkan beberapa orang memiliki kecenderungan yang inheren untuk menekankan pada aspek yang negatif dari dunia. Jika hal ini benar, maka kemudian faktor individu yang signifikan yang memengaruhi stress adalah watak dasar dari seseorang.

Cooper Dan Marshal dalam Umar Nimran (2012:80) mengidentifikasi (7) tujuh sumber stress yang utama, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Factors instric to the job* (faktor- faktor yang melekat pada pekerjaan)
- 2) *Role in organization* (peranan dalam organisasi)
- 3) *Relations withing the organization* (hubungan-hubungan dalam organisasi)
- 4) *Career development* (perkembangan karir)
- 5) *Organization structure and climate* (struktur dan iklim organisasi)
- 6) *Organizational interface with outside* (hubungan organisasi dengan pihak luar)
- 7) *Factors intrinsic to individual* (faktor yang berasal dalam diri individu)

Bila dilihat secara sekilas maka dari ketujuh sumber tersebut, lima yang jelas-jelas berkaitan dengan organisasi, satu organisasi merupakan kombinasi antara organisasi dengan unsur diluar organisasi, dan satu yang bersifat individual. Dengan demikian jelas bahwa sumber utama stress

ditempat pekerjaan anda pada dasarnya berasal dari faktor organisasi itu sendiri.

Stress pada seseorang dapat bersumber dari faktor-faktor lingkungan maupun yang datang dari diri sendiri. Dalam kaitannya dengan lingkungan, organisasi dimana seseorang bekerja dan menjadi bagian dari persekutuan dengan orang lain. Dalam organisasi seseorang melaksanakan pekerjaan dengan segala sifatnya, berhubungan dengan orang lain, memimpin dan dipimpin, memainkan suatu atau lebih peran, berinteraksi dengan lingkungan fisik ditempat kerja dan sebagainya.

Faktor-faktor organizational yang menjadi sumber atau memengaruhi stress cukup banyak jumlahnya. Berapa diantaranya yang penting dan telah sedirng diteliti adalah sebagai berikut:

1) *Role ambiguity dan role conflict* (kekaburan peran dan konflik peran)

Kekaburan peran adalah suatu kesenjangan antara sejumlah informasi yang memiliki seseorang dengan yang dibutuhkannya untuk dapat melaksanakan peranannya dengan tepat.

Karenanya kekaburan peran adalah bersifat pembangkit stress ia menghalangi individu yang melakukan tugasnya dan menimbulkan perasaan yang tidak aman dan tidak tentu, seseorang dapat dikatakan berada didalam keburukan peran apabila ia menunjukkan ciri-ciri antara lain sebagai berikut;

- a) Tidak jelas benar apa tujuan peran yang dimainkannya
- b) Tidak jelas kepada siapa ia bertanggung jawab dan siapa yang melapor kepadanya
- c) Tidak cukup wewenang untuk melaksanakan tanggung jawabnya
- d) Tidak sepenuhnya mengerti apa yang diharapkan dari padanya
- e) Tidak memahami benar peranan dari pada pekerjaanya dalam rangka mencapai tujuan secara keseluruhan.

Dipihak lain, konflik peran itu adalah adanya ketidakcocokan antara harapan-harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Secara lebih spesifik, Leigh Et Ai. dalam Umar Nimran (2012:83) menyatakan: konflik peran itu merupakan hasil dari ketidakkonsistenan harapan-harapan berbagai pihak atau persepsi adanya ketidakcocokan antara tuntutan peran dengan kebutuhan, nilai-nilai individu, dan sebagainya. Sebagai akibatnya, seseorang yang mengalami konflik peran akan berbeda dalam suasana terombang ambing, terjepit, dan serba salah.

Diantara ciri-ciri dari pada seseorang yang berada dalam konflik adalah sebagai berikut:

- a) Mengerjakan hal-hal yang tidak perlu
- b) Terjepit diantara dua atau lebih kepentingan yang berbeda (atasan dan bawahan/sejawat)
- c) Mengerjakan sesuatu yang diterima oleh pihak yang satu tidak oleh orang lain
- d) Menerima perintah/permintaan yang bertentangan
- e) Mengerjakan sesuatu atau berhadapan dengan keadaan dimana saluran komando dalam organisasi tidak dipatuhi.

Karakteristik peran, khususnya konflik peran dan kekaburan peran telah dianggap sebagai sumber stress yang berhubungan dengan pekerjaan, dan karenanya seringkali variabel-variabel ini juga sebagai indikator stress.

2) *Work overload* (kelebihan beban kerja)

Work everload atau kelebihan beban kerja oleh Frech & Caplan dibedakan dalam *quantitative overload* dan *qualitative overload*. Menurut istilah, mereka yang bersifat kuantitatif adalah “*hiving to much to do*”, sedangkan yang bersifat kualitatif yang disebut sebagai “*to difficult*”. Jadi, manakala para pekerja merasa bahwa terlalu banyak pekerjaan yang harus dikerjakan, terlalu beragam hal yang harus dilakukan, atau tidak cukup waktu yang tersedia untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan, maka keadaan itu disebut kelebihan beban kerja

kerja kuantitatif atau *quantitative overload* (Ivancevich & Matteson). Dipihak lain kelebihan beban kerja kuantitatif atau *quantitative overload* terjadi manakala para pekerja merasa bahwa mereka kurang mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya atau merasa bahwa standar pekerjaan (*performance standard*) adalah terlalu tinggi, terlepas dari jumlah waktu yang mereka miliki.

Disamping itu, kelebihan beban kerja kualitatif juga merupakan sumber stress. Kelebihan beban kerja kualitatif berhubungan secara signifikan dengan rendahnya penghargaan diri. Singkatnya kelebihan beban kerja baik kualitatif maupun kuantitatif merupakan sumber stress yang penting, dan perlu diperhatikan karena dapat berpengaruh negative terhadap prestasi kerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi.

3) *Responsibility for people* (tanggung jawab atas orang lain)

Ditinjau dari urusannya, maka tanggungjawab dapat dibedakan menjadi “tanggungjawab atas barang” (peralatan, uang, dan sebagainya) tanggung jawab atas orang lain ini sering dikaitkan dengan kedudukan seseorang sebagai pemimpin, kepala atau manajer, dan semacamnya. Oleh karenanya, semakin tinggi jabatan seseorang dalam organisasi semakin besar pula tanggungjawabnya atas orang.

4) *Career development* (perkembangan karir)

Ada dua kelompok utama yang merupakan sumber stress yang potensial di bidang ini, yaitu:

- a) Kurangnya keamanan kerja, khawatir pension muda, takut tak terpakai lagi, ketinggalan zaman dan sebagainya.
- b) Ketidak cocokan status; promosi terlalu tinggi atau terlalu rendah, frustasi karena karir sudah mencapai “puncak” dan sebagainya.

Bagi kebanyakan karyawan pada umumnya, dan manajer pada khususnya kesempatan memperoleh promosi bukan hanya berarti akan memberikan pendapatan yang lebih besar, tetapi juga berarti status, dan tantangan pekerjaan yang baru, yang mereka idam-idamkan.

Selanjutnya, rasa takut akan emosi atau tak terpakai lagi akan lebih banyak dirasakan oleh mereka yang mengetahui bahwa mereka telah mencapai puncak karir, dan kebanyakan mereka mengalami erosi status sebelum mereka betul-betul berhenti atau pensiun. Betapa tidak, karena keadaan ini dirasakan sebagai menghantui dan meresahkan. Dihadapan mereka terbayang berbagai keadaan seperti pendapatan dan kekuasaan yang berkurang, tanda tangan tak terlalu bernilai lagi, dan boleh jadi relasi pun satu per satu mulai pergi.

Kiranya jelas, bahwa pengembangan karir seseorang dalam organisasi baik diatas atau sebaliknya merupakan sumber stress yang perlu disadari keberadaannya.

5) *Lack of group cohesiviness* (kurangnya kehesi kelompok)

Menurut Invencevich & Matteson: “*the closeness among members of a group, their tendency to stick together, is referred to as cohesiveness.*” Jadi, kohesi kelompok artinya adalah kedekatan diantara anggota didalam suatu kelompok. Untuk individu-individu tertentu, menjadi bagian dari suatu kelompok yang kohesif sangat penting artinya. Sehingga banyak usaha dan kegiatan yang dilakukan oleh para anggota organisasi untuk selalu menciptakan dan memelihara kohesi kelompok itu.

Sifat kohesi dalam kelompok dapat berpengaruh positif maupun negative. Jika sifat kohesif itu merupakan ciri yang dianggap bernilai, maka ketiadaan kohesi akan menyebabkan rendahnya semangat, rendahnya mutu penyelesaian tugas, dan seterusnya. Oleh karena itu, dalam keadaan tertentu dimana keadaan kohesi kelompok rendah maka hal itu dapat menjadi sumber stress yang potensial bagi pekerja.

6) *Inadequate group support* (dukungan kelompok tidak memadai)

Menurut Ivancevich & Matteson pengaruh daripada stimulasi stress pada diri seseorang dapat berkurang jika orang lain juga ikut berbagi rasa dalam mengalami stress. Hal ini tentu saja masih

merupakan pernyataan yang umum yang memerlukan penjelasan lebih lanjut.

Schacter mengemukakan bahwa seseorang membutuhkan orang lain untuk menilai reaksi-reaksi emosionalnya, dan orang lain yang berada dalam keadaan emosi yang sama akan dapat memberikan informasi tentang reaksi yang tepat atau sebaliknya. Dan dengan sekedar berhubungan dengan orang-orang lain dan mampu mengamati perilaku mereka dari waktu ke waktu merupakan suatu bentuk dari dukungan kelompok. Dan, bagi orang-orang tertentu jika dukungan kelompok itu rendah maka akan dapat menyebabkan timbulnya stress, dan sebaliknya jika dukungan kelompok tinggi akan dapat mengurangi stress.

7) *Organizational structure and climate* (struktur dan iklim organisasi)

Struktur organisasi dan dampaknya terhadap stress dan perilaku adalah hal yang menarik untuk dikemukakan disini. Dalam penelitian ditemukan bahwa mereka yang berada di struktur organisasi yang lebih datar mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi, tingkat stress yang lebih rendah, dan prestasi lebih baik daripada rekannya yang berada di struktur organisasi yang sedang dan tinggi.

Selanjutnya, pengaruh daripada posisi seseorang dalam suatu struktur organisasi studi. Ternyata kebanyakan temuan dalam studi-studi itu menunjukkan bahwa tingkat stress yang tinggi dilaporkan oleh mereka yang berada pada hirarki yang kurang memiliki "suara" dan terbatas wewenangnya dalam mengendalikan pekerjaannya. Ini merupakan ciri umum daripada para manajer tingkat menengah dan rendah, dan para pekerja tingkat operasional.

Istilah iklim disini menunjukkan kepada karakteristik yang membedakan sebuah organisasi dan organisasi yang lain. Ia tidak lain daripada ciri atau karakter daripada suatu organisasi. Masalah-masalah seperti atau tidaknya partisipasi dalam proses pengambilan keputusan,

tiadanya rasa memiliki, kurangnya konsultasi yang efektif, komunikasi yang buruk, pembatasan perilaku yang ketat dan semacamnya adalah bagian dari iklim organisasi yang memiliki dampak negative pada individu pekerja. Dan bersifat “*stressful*”.

8) *Organizational territory* (wilayah dan organisasi)

Istilah *organization territory* atau wilayah organisasi adalah istilah untuk menggambarkan ruang atau arena dimana seseorang melakukan aktifitasnya. Arena ini adalah tempat dimana seorang bekerja, berfikir, dan bahkan mungkin bergurau. Ia bersifat fisik, dan cukup berarti bagi yang bersangkutan. Dalam berbagai studi telah cukup banyak ruang kerja menjadi sumber stress bagi pekerja tertentu. Misalnya, French & Caplan, melakukan suatu studi mengenai dampak teritorial organisasi terhadap para insinyur yang bekerja di unit administratif, dan sebaliknya pada administrator yang bekerja di unit teknik menyimpulkan bahwa teritorial merupakan sumber stress yang sangat kuat. Mereka menemukan bahwa orang-orang yang bekerja di wilayah yang asing cenderung mengalami stress.

Demikian pula halnya jika tempat kerja dihuni bersama atau dihuni sendiri juga akan menimbulkan dampak berbeda terhadap perasaan dan pengalaman. Dalam kaitan ini, Nimran melaporkan bahwa tempat kerja yang dihuni bersama berkaitan dengan tingginya keaburan peran pegawai. Menurut Nimran, boleh jadi hal ini disebabkan karena didalam tempat kerja yang dihuni bersama selalu ada kemungkinan bahwa kegiatan seseorang terganggu oleh kegiatan orang lain, dan timbulnya interaksi yang tak terhindarkan akan menyita perhatian seseorang dari perannya. Kemudian orang tersebut akan tertimbun oleh sejumlah besar informasi, masalah, dan isu yang pada gilirannya membuat dia mengalami kesulitan untuk memahami sepenuhnya apa-apa yang diharapkan darinya. Hal ini berarti menunjukkan adanya keaburan peran dan, seperti dikatakan dimuka, merupakan salah satu indikator dari stress.

9) *Tasks characteristics* (karakteristik tugas)

Karakteristik tugas merupakan faktor organisasi yang lain juga berpengaruh atau menjadi sumber stress. Yang dimaksud dengan berkarakteristik tugas disini adalah berbagai atribut yang melekat pada tugas pekerjaan dan dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan itu. Contoh berbagai atribut tugas adalah seperti yang dikemukakan oleh Hackman & Lawler, yaitu: *variety*, *autonomy*, *task identity* (*the extent to which employees do an entire piece of work*), *feedback* (*employees information about how well they are performing*), *dealing with other*, and *friendship opportunities*.

Dalam kebanyakan penelitian, karakteristik tugas sering kali dikaitkan dengan motivasi dan prestasi kerja. Namun demikian, beberapa studi ada juga yang mengkaji motivasi, prestasi dan stress secara terintegrasi. Menurut Aldag & Brief dalam Umar Nimran (2013:92), motivasi intristik bersumber dari atribut-atribut pekerja, menurut mereka, maka hal-hal tersebut dapat menghasilkan keluaran perilaku positif, dan bahkan dapat mengurangi stress.

10) *Leadership influence* (pengaruh kepemimpinan)

Dalam setiap organisasi, kedudukan seseorang pemimpin sangat penting. Ini bisa dipahami karena melalui pengaruhnya pemimpin dapat memberikan dampak yang sangat berarti terhadap aktivitas kerja, iklim organisasi, dan kelompok. Meminjam kata-kata Ivancevich & Matteson dalam Umar Nimran (2013:93): *he or she likely to have more powerful influence than any other of work*. Dan pemimpin cenderung memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan aspek pekerjaan lainnya.

Schriesheim & Murphy melakukan studi yang mengkaji dengan stress dalam pekerjaan. Mereka menemukan bahwa manakala pekerjaan merasa cemas terhadap situasi pekerjaannya, orientasi tugas pemimpin berkorelasi positif dengan prestasi kerja bawahan; dan sebaliknya orientasi konsiderasi berkorelasi dengan prestasi kerja. Dengan perkataan

lain, dalam pekerjaan yang bersifat “*stressful*” para karyawan bekerja lebih baik manakala pemimpinnya mengambil tanggung jawab lebih besar dalam memberikan pengarahan.

Dengan demikian jelas kiranya bahwa seseorang pemimpin bisa berperan menjadi penguat atau pengendor stress bawahan melalui cara pendekatan yang dipakainya dalam memimpin dan mengarahkan bawahannya. Dan karenanya pula dapat dikatakan bahwa kepemimpinan memang berpengaruh terhadap stress.

3. Mengelola Stres

Oleh karena level stress dari rendah hingga moderate dapat menjadi fungsional dan mengarah kepada kinerja yang lebih tinggi maka manajemen tidak akan dikhawatirkan ketika para karyawan mengalami hal tersebut. Bahkan, para karyawan cenderung memandang bahkan level stress yang paling rendah sebagai hal yang tidak diinginkan. Ini bukan tidak mungkin, sehingga karyawan dan manajemen memiliki gagasan yang berbeda mengenai apa yang merupakan level stress yang dapat diterima terhadap pekerjaan (Robins & Judge, 2015:436).

Perilaku interaktif baik pada tingkat antarpribadi maupun antarkelompok lebih menghasilkan konflik daripada stress, dan solusinya adalah dengan mengatasi dan mengelola perilaku tersebut (Fred Luthans, 2012:458).

Pendekatan Individu. Seorang karyawan dapat mengambil tanggung jawab pribadi untuk menurunkan level stress. Strategi individu yang telah terbukti efektif meliputi teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan relaksasi, dan jaringan sosial yang diperluas.

Sejumlah riset yang meningkat memperlihatkan bahwa hanya meluangkan istirahat dari bekerja pada interval secara rutin dapat memfasilitasi pemulihan psikologis dan menurunkan stress secara signifikan dan akan meningkatkan kinerja pekerjaan, serta efek-efek bahkan lebih besar jika teknik relaksasi dilaksanakan.

Pendekatan Organisasional. Beberapa faktor organisasional yang menyebabkan stress, terutama tuntutan tugas dan peranan, dikendalikan oleh manajemen dan dengan demikian dapat dimodifikasi atau diubah. Strategi untuk mempertimbangkan meliputi seleksi karyawan yang ditingkatkan dan penempatan pekerjaan, meningkatkan keterlibatan karyawan, meningkatkan komunikasi organisasi, dan program kesehatan korporat.

Kita mengetahui para individu dengan sedikit pengalaman atau ruang kendali secara eksternal cenderung lebih rentan terhadap stress. Keputusan dalam seleksi dan penempatan harus menempatkan fakta ini dalam pertimbangannya. Tentu saja, manajemen tidak harus merekrut dengan ketat hanya para individu yang berpengalaman dengan ruang internal, tetapi para individu tersebut akan beradaptasi dengan lebih baik terhadap pekerjaan yang lebih banyak menghasilkan stress dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih efektif.

Tujuan dapat menurunkan stress serta memberikan motivasi. Para karyawan yang sangat berkomitmen dengan tujuan mereka dan memandang tujuan dalam pekerjaan mereka akan mengalami sedikit stress, karena mereka lebih cenderung untuk memandang sumber stress sebagai tantangan dan bukannya hambatan. Tujuan yang spesifik akan dipandang sebagai ekspektasi kinerja yang dapat dicapai dengan nyata. Sebagai tambahan, umpan balik tujuan akan menurunkan ketidakpastian mengenai kinerja pekerjaan secara aktual. Hasilnya adalah frustrasi, ketidakjelasan peranan, dan stress karyawan yang berkurang.

Merancang kembali pekerjaan untuk memberikan kepada para karyawan tanggung jawab yang lebih, pekerjaan yang lebih bermakna, lebih mandiri, dan meningkatkan umpan balik dapat mengurangi stress karena faktor-faktor tersebut memberikan karyawan kendali yang lebih besar atas aktivitas kerjanya mengurangi ketergantungan terhadap yang lainnya. Perancangan kembali yang tepat bagi karyawan dengan kebutuhan pertumbuhan yang rendah dapat berupa sedikit tanggung jawab dan meningkatkan spesialisasi. Jika individu lebih memilih struktur dan rutin, menurunkan variasi keterampilan juga akan mengurangi ketidakpastian dan level stress.

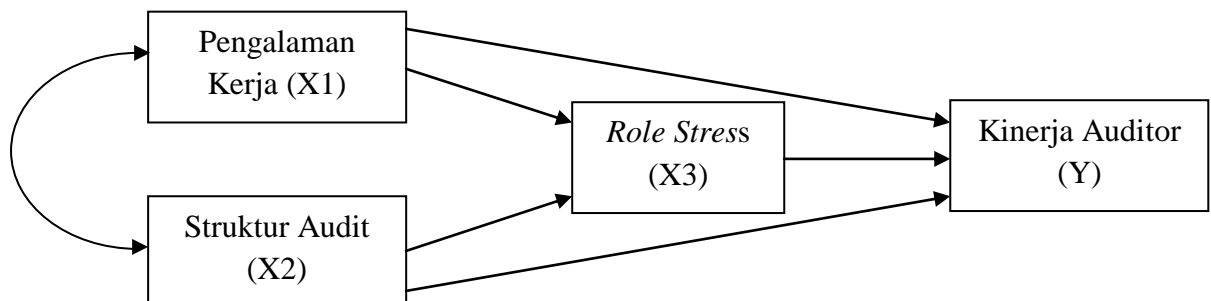
Stress peranan sebagian besar merugikan, karena karyawan merasakan ketidakpastian mengenai tujuan, ekspektasi, bagaimana mereka akan dievaluasi, dan sebagainya. Dengan memberikan kepada para karyawan tersebut suara dalam keputusan yang secara langsung dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan mereka, manajemen dapat meningkatkan pengendalian karyawan dan menurunkan stress peranan. Oleh karena itu, para manajer akan mempertimbangkan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan karena bukti dengan jelas menunjukkan bahwa kenaikan dalam pengambilan keputusan karena bukti dengan jelas menunjukkan bahwa kenaikan dalam pemberdayaan karyawan akan menurunkan ketegangan psikologis.

Meningkatkan komunikasi organisasional secara formal dengan para karyawan dapat menurunkan ketidakpastian dengan mengurangi ketidakjelasan peranan dan konflik peranan. Menetapkan pentingnya persepsi tersebut yang berperan dalam memerantari hubungan antara stress dengan tanggapan, manajemen dapat pula menggunakan komunikasi yang efektif sebagai sarana untuk membentuk persepsi karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam gambar II.1.

Gambar II.1.
Kerangka Konseptual



2.4 Hipotesis

1. Pengaruh pengalaman kerja terhadap *role stress*

Pengalaman kerja dapat mendukung tingkat kinerja yang dimiliki oleh seorang auditor. Disaat pengalaman kerja berbanding terbalik dengan tanggung jawab yang diterima akan menyebabkan *role stress* terhadap auditor tersebut.

Ha1: Diduga bahwa pengalaman kerja mempengaruhi *role stress*.

2. Pengaruh struktur audit terhadap *role stress*

Struktur audit adalah adalah salah satu pedoman yang harus dimiliki seorang auditor dalam melaksanakan audit, jika auditor kurang memahami struktur audit dalam melaksanakan pekerjaannya akan menimbulkan *roles stress* yang berlebihan.

Ha2: Diduga bahwa struktur audit mempengaruhi *role stress*.

3. Pengaruh pengalaman kerja dan struktur audit terhadap *role stress*

Pengalaman kerja dan struktur audit adalah dua hal yang harus dimiliki seorang staff audit yang professional sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja auditor. Disamping itu, jika seorang staff audit tidak memiliki kedua hal tersebut dapat menyebabkan *role stress* (tekanan peranan) yang berdampak buruk bagi keberlangsungan staff tersebut. Dengan pernyataan diatas, hipotesis pertama adalah:

Ha3: Diduga bahwa pengalaman kerja dan struktur audit mempengaruhi *role stress*.

4. Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja auditor

Pengalaman kerja adalah salah satu hal yang harus dimiliki untuk menjadi auditor yang professional. Disaat auditor memiliki pengalaman yang banyak, pada saat bersamaan auditor meningkatkan kualitas diri dihadapan publik. Semakin tingginya jam terbang seorang auditor dalam pelaksanaan audit semakin baik kinerja seorang auditor. Maka, hipotesis kedua adalah:

Ha4: Diduga bahwa pengalaman mempengaruhi kinerja auditor.

5. Pengaruh struktur audit terhadap kinerja auditor

Stuktur audit merupakan panduan seorang auditor dalam melaksanakan audit menjadi lebih baik. Struktur audit dapat meningkatkan efesiensi,

dapat meningkatkan efektivitas, meningkatkan kualitas pekerjaan. Jika, hal diatas dilaksanakan dengan baik akan meningkatkan kinerja auditor. Maka dari itu, hipotesis ketiga adalah:

Ha5: Diduga bahwa struktur audit mempengaruhi kinerja auditor.

6. Pengaruh *role stress* terhadap kinerja auditor

Role stress merupakan tekanan yang dihadapi seorang staff dalam pelaksanaan tugas yang diemban. Disaat tertentu staff tersebut tidak mengetahui peranannya didalam suatu organisasi sehingga menghambat kinerja auditor tersebut. Maka dari itu, hipotesis keempat adalah:

Ha6: Diduga bahwa *role stress* mempengaruhi kinerja auditor.

7. Pengaruh pengalaman kerja dan struktur audit terhadap kinerja melalui *role stress* sebagai variabel intervening

Pengatuhuan yang memadai tentang struktur audit dengan pengalaman kerja yang cukup dapat meningkatkan kinerja seorang staff auditor. namun, ketika seorang auditor hanya memiliki sedikit pengalaman dan kurangnya ilmu pengetahuan tentang struktur audit tetapi dibebankan dengan tugas yang berat dan kuantitas yang berlebih akan menimbulkan *role stress* yang berakibat buruknya kinerja seorang staff auditor tersebut. Dengan penjelasan diatas, hipotesis kelima adalah:

Ha7: Diduga Pengalaman kerja dan struktur audit berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor melalui *role stress* sebagai variabel intervening.