

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Tekanan Anggaran Waktu

Anggaran waktu audit adalah perkiraan atau estimasi waktu yang dialokasikan untuk menjalankan tugas-tugas audit dalam suatu proyek, dan umumnya, kantor akuntan publik (KAP) menyusunnya secara rinci untuk setiap langkah dalam proses audit. Anggaran waktu audit menjadi faktor kunci yang menentukan kesuksesan KAP dalam menjalankan proyek audit. Karena proses audit secara keseluruhan membutuhkan waktu yang signifikan, penting untuk merencanakan anggaran waktu untuk setiap tahap audit yang sesuai dengan sumber daya yang tersedia (Putra, 2013).

Dalam merencanakan program audit, akuntan publik biasanya membuat estimasi pelaksanaan program yang disebut anggaran waktu (*time budget*). Anggaran waktu digunakan untuk menentukan dan mengevaluasi kinerja seorang auditor. Namun, dalam praktiknya, anggaran waktu sering kali tidak seimbang dengan volume pekerjaan yang harus dilakukan. Hal ini menyebabkan anggaran waktu yang seharusnya menjadi alat untuk mengukur efektivitas auditor justru menjadi beban tambahan bagi mereka dalam menjalankan tugasnya.

Persaingan dengan kantor akuntan publik (KAP) lain juga memiliki dampak pada penyusunan anggaran waktu audit karena biaya audit sebagian besar ditentukan oleh durasi yang dihabiskan dalam suatu proyek audit. Ini memengaruhi penetapan tarif audit yang ditawarkan kepada klien karena KAP bersaing dalam hal harga (Hackenbrack dan Knechel, 1997). Anggaran waktu audit juga menjadi parameter dalam mengevaluasi kinerja staf auditor, di mana setiap auditor memiliki target waktu yang harus dipenuhi. Jika terjadi penyaluran waktu yang melebihi anggaran, evaluasi terhadap auditor tersebut akan cenderung negatif. Penyusunan anggaran waktu audit umumnya didasarkan pada pengalaman waktu yang telah dihabiskan pada proyek audit sebelumnya.

Anggaran waktu audit biasanya ditetapkan berdasarkan honorarium yang diberikan oleh klien, karena sebagian besar biaya audit tergantung pada durasi audit. Ini menyebabkan sering dilakukannya upaya efisiensi dengan cara memperketat anggaran waktu audit. Anggaran waktu audit yang ketat dapat menimbulkan tekanan pada auditor dalam menjalankan tugas audit, karena waktu yang dialokasikan mungkin terlalu pendek dibandingkan dengan jumlah prosedur yang harus diselesaikan. Akibatnya, auditor mungkin terdorong untuk melakukan tindakan audit yang tidak optimal agar anggaran waktu terpenuhi. Jika mereka berhasil bekerja sesuai anggaran waktu, ini bisa berdampak positif pada perkembangan karir mereka. Namun, tekanan anggaran waktu yang berlebihan dapat menyebabkan stres pada auditor, yang mungkin mengorbankan prinsip etika dan nilai-nilai organisasi.

Indikator tekanan anggaran waktu

1. Pemahaman auditor atas tekanan anggaran waktu

Memahami anggaran waktu (time budget) menjadi penting bagi auditor agar dapat memanfaatkan waktu yang disepakati secara maksimal.

2. Tanggung jawab auditor atas tekanan anggaran waktu

Bertanggung jawab pada setiap kesepakatan yang dibentuk sangat diperlukan oleh auditor, salah satunya perihal time budget. Dengan memegang tanggung jawab tersebut, tentunya auditor akan mampu menyelesaikan tugasnya tanpa melanggar proses berjalannya prosedur.

2.1.2 Teori Stres Kerja

Stres merupakan pengalaman internal yang menciptakan ketidakseimbangan antara kondisi fisik dan psikis seseorang sebagai dampak dari berbagai faktor lingkungan eksternal, organisasi, atau interpersonal. Stres kerja biasanya muncul karena ketidaksesuaian individu dengan lingkungan kerjanya, sering kali disebabkan oleh beban kerja yang berlebihan dan tekanan waktu seperti tenggat waktu pekerjaan yang ketat. Ketika stres tidak ditangani dengan baik, hal ini dapat mengakibatkan individu kesulitan untuk berinteraksi secara positif dengan lingkungan sekitarnya, baik dalam konteks pekerjaan maupun di luar tempat kerja (Kurniawati dan Rintasari, 2018).

Menurut (Gibson, *et al* dalam Silaban, 2009), stres adalah respons yang dipicu oleh perbedaan dalam cara individu menanggapi tuntutan lingkungan, situasi, atau peristiwa yang menempatkan beban psikologis atau fisik yang berlebihan pada diri seseorang. Dalam konteks ini, seseorang berpotensi

mengalami stres ketika mereka merasa bahwa tuntutan lingkungan mengancam mereka, melebihi kapasitas dan sumber daya yang mereka miliki. Meskipun suatu kondisi atau situasi dapat menyebabkan stres pada individu tertentu, hal tersebut belum tentu berlaku untuk orang lain dengan kondisi atau situasi yang sama.

Dikutip dari (Salsabilla, 2017), penyebab stres, atau yang disebut sebagai "stressors," adalah kondisi-kondisi tertentu yang dapat menyebabkan individu merasakan stres atau respons stres, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan berbagai konsekuensi stres atau "strain." Ada dua jenis stressor, yaitu stressor on the job dan stressor off the job. Stressor on the job meliputi beban kerja yang berat, tekanan waktu, umpan balik yang kurang memadai, dan dampak perubahan organisasi. Sementara itu, stressor off the job melibatkan masalah di luar lingkungan kerja seperti masalah keuangan atau masalah keluarga seperti masalah anak atau pernikahan. Menurut (Wahjono, 2010), potensi sumber stres dalam organisasi dapat dibagi menjadi tiga kategori: faktor lingkungan, seperti ketidakpastian ekonomi dan politik; faktor organisasi, termasuk tuntutan tugas, peran, dan interaksi antarpribadi, serta kemampuan memimpin atau manajerial; dan faktor individu, yang mencakup masalah pribadi.

Stress yang dialami individu bisa dikurangi dengan mengatasi penyebab stres tersebut, seperti dengan beradaptasi atau mencari lingkungan kerja yang lebih kooperatif agar stres tidak berlanjut. Stres kerja sering dialami oleh auditor di berbagai kantor akuntan publik di seluruh dunia. Auditor biasanya dihadapkan pada tugas-tugas yang banyak dengan batas waktu yang ketat.

Tekanan kerja yang tinggi membuat auditor terpaksa bekerja lebih keras, yang pada akhirnya dapat menyebabkan stres kerja. Jika stres kerja tidak dikendalikan dengan baik oleh auditor, bisa memicu perilaku disfungsional.

Indikator pengukuran stress kerja

1. Beban kerja yang berlebihan

Terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu untuk menyelesaikannya, menyebabkan kelelahan fisik dan mental.

2. Konflik peran

Terjadi ketika seorang individu menerima tuntutan yang saling bertentangan dari berbagai sumber, membuatnya sulit untuk memenuhi ekspektasi tersebut.

3. Ambiguitas peran

Ketidakjelasan terkait tugas, tanggung jawab, atau ekspektasi pekerjaan, yang menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian dalam menjalankan peran kerja.

2.1.3 Kemampuan memimpin

Kemampuan memimpin (*leadership skills*) adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Kemampuan memimpin menggambarkan kombinasi yang konsisten dari sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kemampuan memimpin adalah serangkaian norma perilaku yang digunakan oleh seseorang ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya.

Kemampuan memimpin merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya, yang tercermin dalam pola tingkah laku atau kepribadian (Naryanto, 2016). Menurut (Umam, 2010), peran pemimpin sangat penting dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat mencapai tujuan mereka. Kemampuan memimpin dianggap sebagai salah satu kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Lomanto & Silvia, 2012). Seorang pemimpin dalam organisasi harus memiliki kredibilitas dan keputusan yang tegas agar bawahannya dapat mengikuti arah dan mencapai tujuan organisasi. Setiap individu memiliki kemampuan memimpin yang berbeda-beda. (Rivai *et al.*, 2014) menyatakan bahwa kemampuan memimpin adalah sekumpulan karakteristik yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan organisasi, atau bisa dikatakan bahwa kemampuan memimpin merupakan sikap dan strategi yang sering dipraktikkan oleh seorang pemimpin.

Beberapa penelitian menunjukkan pentingnya bagi seorang pemimpin untuk memiliki orientasi tugas dan orientasi hubungan yang tinggi dalam berbagai situasi (Misumi, 1985 dalam Northouse, 2013). Kedua gaya atau perilaku kepemimpinan ini dianggap aktif dan efektif dalam memengaruhi perilaku pegawai.

Indikator pengukuran kemampuan memimpin

1. Kemampuan memimpin Berorientasi Tugas

Pada kemampuan memimpin ini, pemimpin lebih fokus pada pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Pemimpin menerapkan pengawasan ketat terhadap

pelaksanaan tugas bawahannya, serta mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman untuk memengaruhi mereka. Ini berarti, dalam kepemimpinan berorientasi tugas, pemimpin menggunakan kekuasaannya untuk membuat bawahan berpikir dan bertindak sesuai keinginannya, mematuhi perintahnya, dan menaati peraturan yang berlaku dalam organisasi. Pemimpin percaya bahwa dengan memberlakukan paksaan, hukuman, dan imbalan, ia dapat memengaruhi perilaku bawahan dalam menjalankan tugas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kemampuan memimpin Berorientasi Hubungan (Bawahan/Orang)

Pada kemampuan memimpin ini, pemimpin lebih memperhatikan pengembangan bawahan. Pemimpin mendelegasikan pengambilan keputusan kepada bawahan, mempercayai mereka, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, serta memenuhi kebutuhan mereka. Selain itu, pemimpin juga menjalin persahabatan dengan bawahan, menumbuhkan rasa percaya diri, dan meningkatkan rasa saling percaya di antara mereka. Dalam kemampuan memimpin ini, pemimpin beranggapan bahwa dengan memberikan perhatian dan menjalin hubungan baik dengan bawahan, ia dapat memengaruhi mereka untuk patuh pada perintah dan peraturan yang berlaku dalam organisasi. Pemimpin memperlakukan bawahan sebagai subyek, bukan obyek.

2.1.4 Teori U Terbalik (*Inverted - U Theory*)

Teori U Terbalik adalah model yang sering digunakan untuk menjelaskan hubungan antara tekanan dan kinerja. Menurut (Robbins dan Judge, 2016),

dasar dari teori ini adalah bahwa stres pada tingkat rendah hingga sedang dapat merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuan reaksi. Namun, ketika tingkat stres dianggap berlebihan, hal ini dapat menyebabkan tuntutan yang tidak dapat dipenuhi, yang pada akhirnya menyebabkan penurunan kinerja.

Auditor yang berada dalam situasi tekanan terkait waktu seringkali mengalami dorongan motivasi, namun jika tekanan waktu melebihi batas, dapat menyebabkan tingkat stres yang tinggi dan mengganggu kualitas audit. Konsep teori U terbalik dapat diterapkan di sini: pada tingkat tekanan waktu yang rendah hingga sedang, auditor mungkin merasa termotivasi dan kinerja mereka meningkat. Namun, ketika tekanan waktu menjadi terlalu besar, kinerja mereka kemungkinan akan menurun.

Keterbatasan anggaran waktu dalam audit dapat menyebabkan auditor merasa tertekan dalam menyelesaikan tugas-tugas audit tertentu. Hal ini dapat mempengaruhi perilaku auditor dalam menjalankan program audit, dan stresor yang dialami individu dalam lingkungan kerja dapat mengakibatkan stres dalam melakukan pekerjaan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi sikap, intensitas, dan perilaku individu. Dalam konteks ini, teori U terbalik memperkuat pemahaman bahwa terlalu banyak tekanan waktu dapat menghasilkan stres yang merugikan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja dan perilaku auditor.

Dalam menjalankan tugasnya, seorang auditor harus mampu mengelola waktu dengan efisien agar semua pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu tanpa mengorbankan kualitas hasil audit. Dalam konteks penelitian ini, stres

kerja yang disebabkan oleh jumlah pekerjaan yang tinggi, tekanan waktu, dan batas waktu yang ketat dapat memengaruhi kualitas hasil audit. Dengan kata lain, stres kerja pada tingkat rendah hingga sedang dapat memiliki dampak positif pada kualitas kerja, tetapi pada tingkat yang melebihi batas, stres kerja dapat berdampak negatif pada kualitas audit yang dihasilkan. Hal ini mencerminkan konsep teori U terbalik, di mana terlalu banyak tekanan atau stres dapat menghasilkan penurunan kualitas kerja. Oleh karena itu, penting bagi auditor untuk mengelola stres kerja dengan baik agar dapat mempertahankan kualitas audit yang baik.

2.1.5 Perilaku Disfungsional Audit (*Dysfunctional Audit Behavior*)

Terdapat tiga bentuk perilaku disfungsional yang dilakukan auditor. Bentuk yang pertama adalah *underreporting of time*, yaitu melaporkan waktu audit yang berbeda dari keadaan sebenarnya untuk menekan anggaran. *Replacing and altering original audit procedures* adalah perilaku disfungsional yang kedua. Perilaku ini dilakukan auditor dengan mengubah prosedur audit yang telah ditetapkan, seperti tidak menguji semua item dalam sampel, tidak melakukan *review* yang mendalam atas dokumen-dokumen klien, dan sebagainya. Perilaku disfungsional yang terakhir adalah *premature sign-off* atau penghentian langkah audit yang seharusnya diperlukan dalam prosedur audit.

Menurut (Sunyoto, 2012), perilaku seseorang dipengaruhi oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan, serta tujuan dan kepuasannya. Rangsangan untuk perilaku dapat berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan

eksternal. Rangsangan ini mendorong individu untuk melakukan aktivitas tertentu. Perilaku audit disfungsional dapat memiliki dampak yang dapat mengarah pada kesalahan proses audit lainnya. Ketika kinerja seorang auditor tidak lagi sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh KAP, maka kualitas pekerjaan dapat menjadi korban, meskipun dampaknya mungkin tidak langsung terlihat pada kualitas pekerjaan secara keseluruhan.

Indikator perilaku disfungsional audit:

1. *Premature sign-off*

Tindakan menghentikan satu atau beberapa langkah audit tertentu yang telah ditetapkan dan diperlukan selama proses pemeriksaan atau prosedur audit. Namun, Tindakan tersebut dilakukan tanpa digantikan dengan Langkah lain meskipun dapat menyebabkan kegagalan audit dan mempengaruhi opini audit dengan standar audit yang ditetapkan.

2. *Underreporting of time (URT)*

Tindakan auditor yang melaporkan waktu penyelesaian prosedur audit dalam rentang waktu yang lebih cepat dari jam kerja yang telah ditetapkan dalam prosedur audit. Tindakan ini dapat mempengaruhi hasil penilaian kinerja karyawan dan menyebabkan ketidakakuratan waktu, serta menurunkan kualitas audit.

3. *Altering or replacement of audit procedure*

Tindakan yang dipilih oleh auditor dengan mengganti atau mengubah prosedur audit yang sebelumnya telah ditetapkan dalam perencanaan audit. Tindakan ini menyebabkan pelaksanaan audit tidak sesuai

dengan perencanaan audit dan tidak selaras dengan standar audit yang ada.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah tabel yang berisi penelitian – penelitian terkait perilaku disfungsional audit yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel	Subjek	Hasil
Lestari (2016)	Independen: X1 = kemampuan memimpin X2 = <i>locus of control</i> X3 = <i>time budget pressure</i> Dependen: Y = perilaku disfungsional audit	KAP di Kota Bandung	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan memimpin, <i>locus of control</i> dan <i>time budget pressure</i> berpengaruh positif terhadap penerimaan perilaku disfungsional audit.
Putri (2017)	Variabel Independen: X1 = <i>Turnover Intention</i> X2 = Komitmen Organisasi X3 = Tekanan Anggaran Waktu X4 = Skeptisisme Profesional Variabel Dependen: Y =	KAP wilayah D. I. Yogyakarta dan Jawa Tengah	Hasil menunjukkan bahwa <i>Turnover Intention</i> , Komitmen Organisasi, Tekanan Anggaran Waktu, <i>Locus of Control</i> dan Skeptisisme Profesional berpengaruh negatif terhadap perilaku disfungsional audit.

	Perilaku Disfungsional Audit		
Astika dan Widiantari (2018)	Variabel Independen: $X_1 = \text{Time Budget Pressure}$ Variabel Dependen: $Y = \text{Perilaku Disfungsional Auditor}$	Kantor Akuntan Publik di Provinsi Bali	<i>Time Budget Pressure</i> berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku disfungsional auditor dan berpengaruh negatif terhadap skeptisisme profesional auditor. Skeptisisme profesional auditor berpengaruh negatif terhadap perilaku disfungsional auditor dan Skeptisisme Profesional auditor memediasi pengaruh positif <i>Time Budget Pressure</i> terhadap perilaku disfungsional auditor.
Anggraini (2018)	Independen: $X_1 = \text{stress kerja}$ Variable pemoderasi $= \text{the big five personality}$ (<i>Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Openness to Experience</i>)	KAP di Semarang, Kudus, Solo, dan DIY	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap perilaku disfungsional, kemudian variabel <i>The Big Five Personality</i> yaitu <i>Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness,</i>

	<p>Dependen:</p> <p>Y = perilaku disfungsi audit</p>		<p><i>Openness to Experience</i> tidak dapat memoderasi pengaruh stress kerja terhadap perilaku disfungsi audit. Sedangkan <i>Neuroticism</i>, <i>Locus of Control</i> yang terdiri dari <i>Locus of Control</i> Internal dan <i>Locus of Control</i> Eksternal dapat memoderasi pengaruh stress kerja terhadap perilaku disfungsi audit antara pengaruh stres terhadap perilaku disfungsi audit.</p>
<p>Ardelia (2022)</p>	<p>Independent:</p> <p>X1 = stress kerja</p> <p>X2 = profesionalisme auditor</p> <p>X3 = pengalaman kerja</p> <p>Dependen:</p> <p>Y = kualitas audit</p>	<p>KAP di wilayah Jakarta</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja auditor tidak memengaruhi kualitas audit. Sementara itu, profesionalisme auditor dan pengalaman kerja auditor memiliki pengaruh positif terhadap kualitas audit.</p>
<p>Puspita (2023)</p>	<p>Independen:</p> <p>X1 = stress kerja</p> <p>X2 = kemampuan</p>	<p>KAP di Bali</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja dan tekanan</p>

	<p>memimpin</p> <p>Variable pemoderasi: tekanan anggaran waktu</p> <p>Dependen: Y = perilaku disfungsional audit</p>	<p>anggaran waktu memiliki pengaruh positif terhadap perilaku disfungsional audit. Sementara itu, kemampuan memimpin memiliki pengaruh negatif terhadap perilaku disfungsional audit. Selain itu, tekanan anggaran waktu melemahkan pengaruh kemampuan memimpin terhadap perilaku disfungsional audit. Namun, tekanan anggaran waktu tidak mampu memoderasi hubungan antara stres kerja dan perilaku disfungsional audit.</p>
--	--	---

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Hubungan tekanan anggaran waktu terhadap perilaku disfungsional audit

Tekanan anggaran waktu merupakan kondisi di mana auditor diharapkan untuk bekerja dengan efisiensi terhadap batasan waktu yang telah ditetapkan atau dengan pembatasan waktu dan anggaran yang sangat ketat dan kaku (Jemada & Yaniartha, 2013). Menurut (Kusuma, 2019), tekanan waktu audit adalah situasi yang umum dalam lingkungan kerja auditor, tetapi seringkali

anggaran waktu yang tidak realistis dengan volume pekerjaan yang harus diselesaikan dapat mendorong auditor untuk menerima perilaku yang dapat mengurangi kualitas audit. Batasan waktu yang ketat ini menciptakan tekanan bagi auditor dalam menjalankan tugas audit.

Tekanan yang timbul akibat anggaran waktu yang sangat ketat secara konsisten terkait dengan perilaku yang menyimpang. Tingkat tekanan anggaran waktu yang tinggi dapat mendorong auditor untuk melakukan perilaku audit disfungsional. Tekanan anggaran waktu dapat memicu munculnya perilaku audit disfungsional seperti premature sign-off, under-reporting of time, dan perilaku yang mengurangi kualitas audit secara keseluruhan. Hal ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu milik (Astika dan Widiyanti, 2018) yang menyatakan bahwa variabel *Time Budget Pressure* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku disfungsional auditor.

Dari penjelasan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu:

H1 = Tekanan anggaran waktu berpengaruh positif terhadap perilaku disfungsional audit.

2.3.2 Hubungan stress kerja terhadap perilaku disfungsional audit

Stres kerja, atau job stress, merujuk pada berbagai faktor di tempat kerja yang dianggap dapat menimbulkan ancaman bagi individu (Bridger *et al.*, 2007, dalam Rustiarini, 2013). Stres kerja terjadi ketika seorang auditor merasa tidak mampu beradaptasi dengan situasi dan lingkungan kerja (Rustiarini, 2013). Tuntutan untuk mencapai kualitas audit yang tinggi seringkali membuat auditor merasa tidak mampu menghadapi beban kerja yang ada, sehingga

menyebabkan stres kerja (Ugoji & Isele, 2009, dalam Rustiarini, 2014). Stres yang dialami oleh auditor dapat mengarah pada perilaku positif dan negatif (Rustiarini, 2014).

Salah satu faktor yang dapat menyebabkan timbulnya stres adalah tuntutan pekerjaan yang tinggi. Tuntutan pekerjaan yang tinggi menciptakan beban kerja yang besar bagi seorang auditor, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat stres. Saat seseorang mengalami stres yang tinggi, mereka mungkin melakukan tindakan di luar batas diri mereka. Ini disebabkan oleh ketidakmampuan mereka untuk mengendalikan emosi dengan baik. Jika stres tidak ditangani dengan baik dan dibiarkan terus menerus, ini dapat berdampak buruk pada kesehatan seseorang. Kesehatan yang buruk secara tidak langsung dapat mempengaruhi emosi seseorang, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kemungkinan seorang auditor untuk melakukan perilaku audit disfungsional. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rustiarini, 2014) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap perilaku disfungsional audit.

Dari penjelasan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu:

H2 = Stres kerja berpengaruh positif terhadap perilaku disfungsional audit.

2.3.3 Hubungan kemampuan memimpin terhadap perilaku disfungsional audit

Dalam kemampuan memimpin yang berorientasi pada tugas, pemimpin lebih fokus pada pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Pemimpin menerapkan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan bawahannya. Pemimpin

mengandalkan paksaan, imbalan, dan hukuman untuk mempengaruhi bawahannya. Artinya, dalam kepemimpinan ini, pemimpin menggunakan kekuasaannya untuk membuat bawahannya berpikir dan bertindak sesuai keinginannya, patuh padanya, dan mengikuti aturan yang berlaku dalam organisasi.

Kemampuan memimpin yang berorientasi pada orang atau bawahan ini lebih fokus pada pengembangan bawahan. Pemimpin mendelegasikan pengambilan keputusan kepada bawahan, mempercayai mereka, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, dan memenuhi kebutuhan mereka. Selain itu, pemimpin juga menjalin persahabatan dengan bawahan serta menumbuhkan rasa percaya diri dan saling percaya di antara mereka. Dalam kemampuan memimpin ini, pemimpin berpendapat bahwa dengan memberikan perhatian dan menjalin hubungan baik dengan bawahan, mereka dapat mempengaruhi bawahan untuk patuh pada pemimpin dan taat pada peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Kedua kemampuan memimpin ini saling terkait dan pemimpin diharapkan untuk dapat menerapkan kemampuan memimpin tersebut secara berdampingan. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Wicaksono dan Mispriyanti, 2019) yang menunjukkan bahwa kemampuan memimpin berpengaruh negatif terhadap perilaku disfungsional audit, karena semakin baik kemampuan memimpin akan menurunkan perilaku disfungsional audit

Dari penjelasan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu: