

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di tengah dinamika lingkungan bisnis yang kompetitif, pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien menjadi kunci keberlanjutan perusahaan. Bagi organisasi jasa profesional, sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan kualitas layanan. Bagi berbagai jenis organisasi, baik sektor publik maupun swasta, akuntabilitas manajemen sangat bergantung pada laporan keuangan yang transparan, di mana auditor eksternal berperan vital dalam memberikan jaminan atas kewajaran laporan tersebut. Oleh karena itu, Kantor Akuntan Publik (KAP) wajib memastikan para auditornya memiliki kompetensi dan motivasi tinggi guna menghasilkan kualitas audit yang kredibel.

Namun, realitanya menunjukkan tantangan besar dalam praktik audit. Kegagalan audit masih terjadi, sebagaimana terlihat pada kasus yang melibatkan PT Garuda Indonesia Tbk pada tahun 2018 yang menunjukkan ketidakmampuan auditor dalam mengidentifikasi pengakuan pendapatan yang tidak sesuai sebesar Rp58,80 miliar, yang berujung pada pemberian sanksi oleh Otoritas Jasa Keuangan kepada KAP dan auditor terkait (Otoritas Jasa Keuangan, 2019). Kasus serupa kembali muncul pada tahun 2024 dalam laporan keuangan PT Indofarma Tbk, di mana manipulasi keuangan yang bersifat material tidak terdeteksi dalam proses audit (CNBC

Indonesia, 2024). Fenomena ini mengindikasikan adanya tantangan dalam penerapan kompetensi profesional auditor serta perlunya penguatan sistem pengelolaan sumber daya manusia auditor agar kinerja audit dapat terjaga secara optimal dan berkelanjutan.

Kegagalan audit tersebut mengindikasikan adanya kelemahan tidak hanya pada aspek teknis pemeriksaan, tetapi juga pada sistem pengelolaan auditor sebagai aset organisasi. Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia, kualitas audit sangat ditentukan oleh kompetensi auditor dalam memahami kompleksitas transaksi, motivasi untuk menerapkan *due professional care*, serta sistem pengembangan karier yang mendorong auditor untuk terus meningkatkan kapabilitas profesionalnya.

Kompetensi auditor mencerminkan kemampuan yang meliputi pengetahuan, keterampilan teknis, serta sikap profesional dalam melaksanakan prosedur audit investigatif (Pratiwi & Ratnawati, 2023). Auditor yang memiliki tingkat kompetensi memadai cenderung lebih mampu menerapkan standar audit secara tepat, melakukan penilaian risiko secara akurat, dan mengidentifikasi potensi penyimpangan dalam laporan keuangan. Namun demikian, kapabilitas teknis tersebut perlu didukung oleh dorongan internal yang memadai agar dapat diwujudkan dalam kinerja nyata.

Hasibuan (2019) mendefinisikan motivasi kerja melalui tiga dimensi utama: seberapa kuat dorongan yang dimiliki seseorang (intensitas), ke mana dorongan tersebut diarahkan dalam konteks kerja (arah), dan seberapa stabil dorongan tersebut dipertahankan dari waktu ke waktu (konsistensi)

dalam upaya mencapai tujuan pekerjaan. Dalam konteks audit, tingkat motivasi yang tinggi berpotensi mendorong peningkatan komitmen profesional, ketelitian dalam pelaksanaan prosedur, serta kesediaan untuk menjaga kualitas hasil pemeriksaan meskipun berada dalam tekanan waktu dan beban kerja yang signifikan.

Mangkunegara (2021) melihat pengembangan karier sebagai instrumen strategis yang digunakan organisasi untuk mendukung pertumbuhan profesional karyawannya. Hal ini diwujudkan melalui tiga mekanisme utama: ketersediaan jalur promosi yang transparan dan dapat diprediksi, program pelatihan yang dirancang berkelanjutan, dan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Pada lingkungan KAP, sistem pengembangan karier yang terstruktur berpotensi memperkuat keterkaitan antara kompetensi dan motivasi kerja dalam mendorong peningkatan kinerja auditor. Dengan demikian, ketiga variabel ini — kompetensi, motivasi kerja, dan pengembangan karier — diduga saling berkaitan dan secara bersama-sama membentuk kapabilitas auditor dalam menghasilkan kualitas audit yang kredibel.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh kompetensi, motivasi kerja, dan pengembangan karier terhadap kinerja auditor, namun hasil yang diperoleh masih menunjukkan inkonsistensi yang signifikan di berbagai konteks organisasi. Dari sisi pengembangan karier, Yurianti & Butar Butar (2020) dan Rahayu dkk. (2022) membuktikan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Namun sebaliknya, Nadzifah & Atmajawati (2024) dan Andriani & Anismadiyah (2025) justru menemukan

bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada populasi yang berbeda. Inkonsistensi serupa juga ditemukan pada variabel motivasi kerja, di mana Rahayu dkk. (2022) dan Wirana dkk. (2024) membuktikan pengaruh yang signifikan, sementara Nadzifah & Atmajawati (2024) menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja.

Perbedaan hasil ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik organisasi, sistem manajemen SDM, serta budaya kerja yang melatarbelakangi masing-masing penelitian. Di samping itu, penelitian-penelitian tersebut memiliki keterbatasan tersendiri, di mana sebagian besar dilakukan pada auditor internal sektor publik, sementara penelitian yang berfokus pada auditor eksternal KAP masih sangat terbatas. Inkonsistensi temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel ini bersifat kontekstual dan memerlukan pengujian lebih lanjut dalam setting organisasi yang berbeda.

Fenomena di atas sejalan dengan kondisi yang ditemukan peneliti pada Kantor Akuntan Publik (KAP) Antadya Helmiansyah dan Yassirli sebagai objek penelitian. KAP ini dipilih karena mewakili KAP tingkat menengah di Indonesia dengan struktur jenjang karier yang jelas, melayani klien lintas sektor industri, serta memiliki manajemen yang terbuka dan mendukung kegiatan penelitian akademik. Berdasarkan observasi awal dan wawancara pendahuluan yang dilakukan peneliti dengan pimpinan KAP, diperoleh informasi bahwa kinerja auditor secara umum di KAP tersebut

belum sepenuhnya stabil dan konsisten dari waktu ke waktu, meskipun secara keseluruhan operasional KAP berjalan dengan baik.

Pimpinan KAP menyampaikan bahwa fluktuasi kinerja tersebut tercermin antara lain dari variasi ketepatan waktu penyelesaian penugasan audit antarperiode, serta perbedaan jumlah revisi kertas kerja (*working paper*) yang diperlukan pada masing-masing penugasan, tanpa pola yang konsisten mengikuti pengalaman kerja auditor. Fluktuasi tersebut juga dikaitkan dengan variasi tingkat pemahaman auditor terhadap standar dan prosedur audit pada penugasan-penugasan tertentu, tingkat motivasi kerja yang tidak selalu merata terutama pada periode beban kerja tinggi (*peak season audit*), serta belum optimalnya pemanfaatan jalur pengembangan karier sebagai sarana peningkatan kapabilitas auditor secara berkelanjutan. Kondisi ini menimbulkan kekhawatiran tersendiri bagi manajemen KAP, mengingat konsistensi kinerja auditor merupakan faktor penting dalam menjaga kredibilitas hasil audit serta kepercayaan klien terhadap KAP.

Indikasi awal tersebut menunjukkan bahwa kinerja auditor pada KAP Antadya Helmiansyah dan Yassirli belum sepenuhnya optimal dan diduga dipengaruhi oleh interaksi antara kompetensi, motivasi kerja, dan pengembangan karier auditor. Kondisi ini menjadi dasar empiris yang relevan untuk diuji lebih lanjut, guna memahami sejauh mana ketiga faktor tersebut secara bersama-sama memengaruhi kinerja auditor pada KAP tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa meskipun penelitian mengenai kinerja auditor telah banyak dilakukan, masih terdapat

celah penelitian yang perlu diisi, terutama yang berkaitan dengan auditor eksternal KAP di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melengkapi dan memperluas penelitian sebelumnya dengan mengkaji pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja auditor melalui pengembangan karier sebagai variabel mediasi, khususnya pada Kantor Akuntan Publik Antadya Helmiansyah dan Yassirli.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja auditor pada KAP Antadya Helmiansyah dan Yassirli?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja auditor pada KAP Antadya Helmiansyah dan Yassirli?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karier auditor pada KAP Antadya Helmiansyah dan Yassirli?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karier auditor pada KAP Antadya Helmiansyah dan Yassirli?
5. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja auditor pada KAP Antadya Helmiansyah dan Yassirli?
6. Apakah pengembangan karier memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja auditor pada KAP Antadya Helmiansyah dan Yassirli?

7. Apakah pengembangan karier memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja auditor pada KAP Antadya Helmiansyah dan Yassirli?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik Antadya Helmiansyah dan Yassirli.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik Antadya Helmiansyah dan Yassirli.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karier auditor pada Kantor Akuntan Publik Antadya Helmiansyah dan Yassirli.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap pengembangan karier auditor pada Kantor Akuntan Publik Antadya Helmiansyah dan Yassirli.
5. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik Antadya Helmiansyah dan Yassirli.
6. Untuk mengetahui peran pengembangan karier dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik Antadya Helmiansyah dan Yassirli.

7. Untuk mengetahui peran pengembangan karier dalam memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik Antadya Helmiansyah dan Yassirli.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang MSDM dan akuntansi perilaku. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian empiris mengenai pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja auditor dengan memasukkan pengembangan karier sebagai variabel mediasi. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman konseptual mengenai peran strategis pengembangan karier dalam meningkatkan kinerja auditor, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel serupa dalam konteks organisasi jasa profesional, khususnya Kantor Akuntan Publik.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kantor Akuntan Publik

- 1) Menyediakan bukti empiris yang dapat digunakan pimpinan KAP dalam menyusun kebijakan peningkatan kompetensi yang lebih terarah dan terukur.

- 2) Menawarkan wawasan berbasis data mengenai faktor-faktor yang perlu dioptimalkan dalam sistem pengelolaan SDM auditor, khususnya terkait motivasi dan jalur karier.
- 3) Menghasilkan rekomendasi strategis bagi manajemen KAP dalam membangun sistem pengelolaan kinerja auditor yang tidak hanya efektif jangka pendek, tetapi juga berkelanjutan.

b. Bagi Auditor

- 1) Memberikan cermin empiris bagi auditor untuk memahami faktor-faktor dalam dirinya yang paling menentukan pencapaian kinerja profesional yang unggul.
- 2) Mendorong kesadaran untuk aktif dalam pengembangan karier professional.
- 3) Menjadi panduan dalam merencanakan jalur karier sebagai auditor.

c. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

- 1) Membuka ruang pengembangan penelitian selanjutnya, khususnya dalam mengkaji kinerja auditor eksternal KAP yang selama ini masih minim literatur empirisnya.
- 2) Menyumbangkan data empiris mengenai bagaimana praktik pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pengembangan karier, dijalankan dalam konteks KAP skala menengah di Indonesia.
- 3) Mengisi celah literatur mengenai peran mediasi pengembangan karier dalam hubungan kompetensi-kinerja dan motivasi-

kinerja, khususnya pada profesi audit yang belum banyak diteliti.

E. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas dan sistematis mengenai alur pembahasan dalam penelitian ini, maka penulisan skripsi disusun dengan sistematika sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bagian pertama skripsi ini membuka keseluruhan penelitian dengan memaparkan konteks masalah yang melatarbelakangi penelitian, pertanyaan-pertanyaan yang ingin dijawab, tujuan yang hendak dicapai, manfaat yang diharapkan, serta susunan alur pembahasan secara keseluruhan.

2. BAB II LANDASAN TEORI

Landasan teoretis dibangun pada bagian ini, mencakup pembahasan konseptual mengenai manajemen sumber daya manusia, kinerja auditor, kompetensi, motivasi kerja, dan pengembangan karier, dilengkapi dengan pemetaan penelitian empiris terdahulu, kerangka konseptual, serta rumusan hipotesis.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Rancangan metodologis penelitian diuraikan pada bagian ini, mulai dari penetapan lokasi dan jadwal penelitian, desain

pendekatan yang dipilih, penentuan unit analisis dan sampel, cara pengumpulan data, operasionalisasi setiap variabel, hingga prosedur analisis statistik yang digunakan.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Temuan empiris disajikan pada bagian ini, diawali dengan profil singkat objek penelitian dan deskripsi responden, kemudian dilanjutkan dengan pemaparan hasil pengujian statistik serta interpretasi dan diskusi mendalam atas temuan-temuan tersebut.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Penutup penelitian ini merangkum jawaban atas seluruh pertanyaan penelitian berdasarkan temuan empiris, serta menyampaikan rekomendasi yang ditujukan baik kepada praktisi di KAP maupun kepada peneliti berikutnya.