

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Auditor

Anggono¹, Munawarah², Siti Aisyah Nasution³, Sauh Hwee Teng⁴, Edison Parulian⁵

¹ Program Studi Akuntansi, Universitas IBBI, Indonesia, anggono50@gmail.com

² Program Studi Akuntansi, Universitas Sumatera Utara, Indonesia, munawarah@usu.ac.id

³ Program Studi Akuntansi, Universitas Prima Indonesia, sitiaisyahnasution@unprimdn.ac.id

⁴ Program Studi Akuntansi, Universitas Prima Indonesia, tengsauhhwee@unprimdn.ac.id

⁵ Program Studi Manajemen, Universitas IBBI, Indonesia, edisp73@gmail.com

Abstract

The purpose of this research was to improve auditor performance through a democratic leadership style. This research was conducted at HGZ Public Accounting Firm in Medan City, Indonesia. The type of research is action research. The population of this research is 35 auditors who work at the HGZ Public Accounting Firm. The sampling technique used is total sampling so that all auditors who work at the HGZ Public Accounting Firm become research samples. The data collection technique used in this research is the auditor performance appraisal sheet. The data analysis technique used in this research is descriptive statistics. The indicator of the success of this research is the average performance of auditors at the HGZ Public Accounting Firm, reaching a score of 65. The results of the research revealed that the democratic leadership style has not been able to improve auditor performance in the first cycle, but the democratic leadership style can improve auditor performance in the second cycle. The conclusion that can be drawn from this research is that implementing a democratic leadership style positively affects employee performance.

Keywords: Action Research, Auditor Performance, Democratic Leadership

Corresponding Author: Anggono

Email: anggono50@gmail.com

Tanggal Pengajuan : 31/08/2024

Tanggal Persetujuan : 12/11/2024

Tanggal Publikasi : 04/12/2024

This is a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0)

Pendahuluan

Kantor Akuntan Publik HGZ merupakan kantor akuntan publik yang sedang berkembang di kota Medan, Sumatera Utara. Kantor Akuntan Publik HGZ memiliki fokus bisnis di bidang jasa audit, konsultan perpajakan dan konsultan akuntansi. Kantor Akuntan Publik HGZ memiliki klien audit yang berasal dari dalam kota maupun luar kota seperti klien yang berasal dari pulau Jawa, Kalimantan, maupun Sulawesi. Kantor Akuntan Publik HGZ sangat memperhatikan kinerja auditornya karena kantor akuntan publik yang baik juga memiliki kinerja auditor yang baik. Kinerja auditor adalah hasil kerja auditor di kantor akuntan publik (Kuswati, 2021). Kinerja auditor sangat penting untuk diperhatikan dikarenakan untuk mencapai tujuan organisasi ataupun perusahaan, perusahaan atau organisasi memerlukan kinerja auditor yang baik dan memperhatikan seberapa banyak kontribusi auditor kepada perusahaan atau kantor akuntan publik (Sinurat et al., 2023).

Namun dalam fakta dilapangan tidak semua kantor akuntan publik memiliki kinerja auditor yang baik. Berdasarkan keterangan pemilik kantor akuntan publik, Kantor Akuntan Publik HGZ sudah lama tidak mencapai kinerja auditor yang memadai. Hal ini masih menjadi misteri tersendiri yang belum diketahui oleh pemilik Kantor Akuntan Publik HGZ. Dalam rangka mengatasi masalah kinerja auditor tersebut, pemilik Kantor Akuntan Publik HGZ mengundang pihak akademisi untuk membantu dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah penurunan kinerja di Kantor Akuntan Publik HGZ. Adapun data yang diberikan oleh pemilik dan manajer sumber daya manusia Kantor Akuntan Publik HGZ terlampir dalam tabel dibawah ini

Tabel 01 Data Kinerja Auditor Kantor Akuntan Publik HGZ

Tahun	Rata-Rata Kinerja Auditor	Indikator Keberhasilan	Keterangan	Trend
Triwulan 1 2023	65	65	Tercapai	-
Triwulan 2 2023	62	65	Belum Tercapai	Penurunan
Triwulan 3 2023	60	65	Belum Tercapai	Penurunan
Triwulan 4 2023	57	65	Belum Tercapai	Penurunan
Triwulan 1 2024	50	65	Belum Tercapai	Penurunan

Sumber data: Data Internal Departemen Sumber Daya Manusia Kantor Akuntan Publik HGZ

Kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik HGZ mengalami trend penurunan dari informasi yang diberikan departemen sumber daya manusia Kantor Akuntan Publik HGZ pada tabel diatas. Kinerja auditor pada triwulan pertama tahun 2023 masih mencapai indikator keberhasilan yang ditetapkan perusahaan, namun sejak masuk triwulan kedua tahun 2023 sampai triwulan pertama 2024, kinerja auditor mengalami kecenderungan penurunan kinerja. Dari data yang diberikan dapat disimpulkan bahwa kinerja auditor sudah mencapai tingkat yang serius, sehingga diperlukan pemecahan masalah dalam mengatasi penurunan kinerja auditor.

Dalam mencari penyebab penurunan kinerja auditor pada kantor akuntan publik ini, tim akademisi melakukan *deep personal interview* kepada 20 auditor dari 35 auditor yang aktif bekerja pada triwulan pertama tahun 2024. Tim akademisi mendapatkan rangkuman beberapa penyebab penurunan kinerja auditor dari hasil wawancara dengan 20 auditor. Hasil wawancara tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 02 Data Keluhan Auditor

Nomor	Jenis Keluhan	Jumlah Auditor
01	Waktu kerja yang sangat singkat dalam menyelesaikan perikatan audit	08/20
02	Auditor sering tidak dilibatkan dalam keputusan yang bersifat esensial	15/20
03	Kritik dan saran tidak pernah dipertimbangkan oleh atasan	18/20
04	Beban kerja melebihi kesepakatan kerja	12/20
05	Kontribusi dan prestasi sering tidak diberikan <i>reward</i>	20/20
06	Gaya komunikasi selalu sepihak dan tidak pernah dua arah	20/20
07	Banyak masalah yang sering tidak terselesaikan dalam diskusi	18/20
08	Lainnya	05/20

Sumber Data: Hasil Interview Mandiri Tim Akademisi

Dari hasil rangkuman interview auditor yang identitasnya dirahasiakan, permasalahan yang cukup serius berada pada pengambilan keputusan, saran dan kritik yang tidak dipertimbangkan, prestasi dan kontribusi yang tidak dihargai, gaya komunikasi dan permasalahan yang terselesaikan dengan diskusi. Dengan demikian, dapat diduga bahwa kinerja auditor tidak mencapai indikator keberhasilan dikarenakan banyak auditor tidak nyaman dalam bekerja, sehingga kinerja auditor menjadi menurun terus menerus.

Bila dikaji secara teori *Well-Being as A Leader*, seorang pemimpin yang baik mampu memberikan *positive emotions* kepada karyawan, mampu melakukan *engagement* yang baik, membina *relationship* dengan karyawan, mampu memberikan *meaning* kepada karyawan dan mampu mengakui *accomplishment* karyawan (Seligman, 2010). Dengan menerapkan lima hal tersebut, auditor akan mencapai *well-being* dalam bekerja diperusahaan, sehingga kinerja auditor akan menjadi baik.

Salah satu cara menerapkan *well-being theory* adalah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang membangun hubungan baik antara atasan dan bawahan dengan cara melakukan komunikasi dua arah dalam menyelesaikan suatu masalah yang ada di perusahaan, sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik (Egatriyana & Sintaasih, 2022). Dalam jangka panjang, tujuan gaya kepemimpinan demokratis mencakup pemberian kebebasan kepada karyawan dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang menciptakan produktivitas perusahaan (Veliu et al., 2017). Penerapan gaya kepemimpinan demokratis bisa diterapkan dalam lingkungan universitas, perusahaan maupun instansi besar yang bermanfaat untuk menciptakan keterlibatan karyawan, karyawan yang termotivasi dan karyawan yang produktif (Asare & Korang, 2024).

Bila konsep gaya kepemimpinan demokratis ditelaah bersama dengan penelitian sebelumnya, konsep gaya kepemimpinan demokratis memiliki kesamaan konsep dan kesamaan hasil yaitu gaya kepemimpinan demokratis berakibat positif dan signifikan terhadap kinerja auditor (Asare & Korang, 2024; Ebuzoeme, 2023; Egatriyana & Sintaasih, 2022; Hassnain, 2023; Karim et al., 2023; Veliu et al., 2017). Namun, konsep dan hasil penelitian mereka berbeda dengan dua penelitian lainnya, Kalambayi et al. (2021) memaparkan hasil penelitiannya yang mengatakan bahwa dari empat gaya kepemimpinan yang diuji yaitu gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformational, gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan autokratik. Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang terbaik dan disusul oleh gaya kepemimpinan transformational dan gaya kepemimpinan demokratis serta gaya kepemimpinan autokratik di urutan terakhir. Artinya, gaya kepemimpinan demokratis masih berada di urutan ketiga dari empat gaya kepemimpinan yang diuji. Selain itu, Sinurat et al. (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berdampak memiliki dampak positif yang sedikit terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian ini bermakna gaya kepemimpinan demokratis belum efektif dalam meningkatkan kinerja auditor. Dari uraian sebelumnya, terdapat perbedaan hasil penelitian terdahulu secara empiris.

Tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk mengatasi masalah penurunan kinerja auditor yang cenderung menurun dari triwulan kedua tahun 2023 sampai triwulan pertama tahun 2024, selain itu tujuan lain adalah meneliti kembali hasil-hasil penelitian yang tidak konsisten yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Manfaat penelitian yang dapat diberikan penelitian ini terdiri dari dua. Pertama, manfaat praktis berupa rekomendasi kebijakan gaya kepemimpinan pada Kantor Akuntan Publik HGZ, Kedua, manfaat penelitian teoritis yang menguji gaya kepemimpinan demokratis dan teori *Well Being as A Leader* terhadap kinerja auditor.

Keterbaruan penelitian terdapat pada beberapa aspek. Pertama, penelitian ini menggunakan metode penelitian tindakan, sedangkan kebanyakan penelitian yang dikutip pada penelitian ini menggunakan metode survei. Kedua, penelitian terdahulu yang dikutip pada penelitian ini lebih banyak penelitian akademisi, sedangkan penelitian ini akan berfokus pada kolaborasi akademisi dan praktisi. Ketiga, penelitian ini menggunakan teori *Well-Being as A Leader*, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan *Social Exchange Theory* dan *McGregor's Theory* (Egatriyana & Sintaasih, 2022; Hassnain, 2023).

Telaah Literatur Kinerja Auditor

Kinerja Auditor adalah suatu hasil kerja auditor yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diukur dengan standar tertentu baik secara angka maupun kualitatif (Hadisantoso et al., 2017). Kinerja auditor adalah perwujudan hasil kerja auditor yang dilakukan untuk mencapai harapan perusahaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Yessie, 2019).

Berdasarkan uraian dua pendapat sebelumnya, kinerja auditor adalah hasil kerja individu auditor yang diukur dengan standar yang telah ditetapkan kantor akuntan publik dengan tujuan untuk mencapai tujuan kantor akuntan publik.

Kinerja auditor diperhatikan kantor akuntan publik adalah sebagai dasar dalam mengukur kinerja perusahaan (Abdullahi, 2018). Kinerja auditor juga merupakan sebuah ukuran dalam menentukan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam kantor akuntan publik (Yessie, 2019). Berdasarkan uraian sebelumnya, kinerja auditor perlu dilakukan penilaian dikarenakan untuk mengetahui kualitas sumber daya manusia dan kinerja perusahaan agar pada manajer dapat mengambil keputusan terkait kebijakan perusahaan dalam sumber daya manusia. Penilaian kinerja auditor di kantor akuntan publik HGZ terdiri dari lima aspek yaitu: kuantitas, kualitas, produktivitas, ketepatan waktu dan efektivitas (Kuswati, 2021).

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dalam mencari solusi terbaik dalam suatu permasalahan yang ada di kantor akuntan publik (Egatriyana & Sintaasih, 2022). Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dalam kantor akuntan publik (Ebuzoeme, 2023). Berdasarkan uraian dua pendapat ahli, gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan partisipatif yang melibatkan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dalam mengambil keputusan untuk suatu masalah yang hendak dipecahkan dalam kantor akuntan publik.

Tujuan gaya kepemimpinan demokratis agar dapat membentuk organisasi yang teroganisir dengan baik dan stabil (Veliu et al., 2017). Pendapat lain mengatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis bertujuan untuk meningkatkan komunikasi dan kepemimpinan yang baik antara atasan dan bawahan pada suatu perusahaan (Ebuzoeme, 2023). Dengan demikian, tujuan penerapan gaya kepemimpinan demokratis adalah untuk meningkatkan komunikasi dan kepemimpinan atasan dalam membentuk organisasi yang baik dan stabil dalam suatu perusahaan.

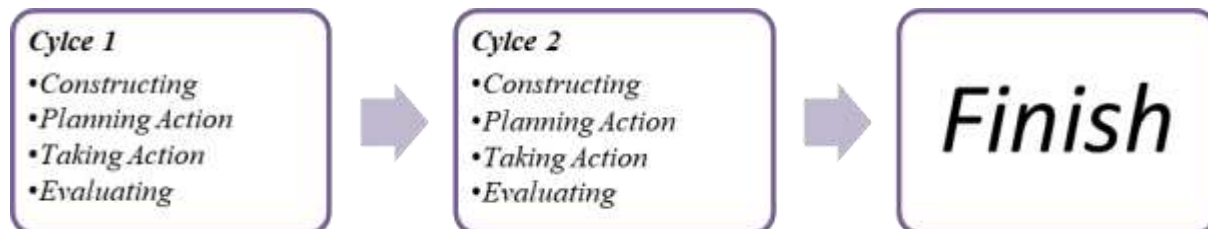
Manfaat menerapkan gaya kepemimpinan demokratis agar dapat menciptakan kepemimpinan yang dapat memotivasi, mengakomodasi ide-ide karyawan dan produktivitas karyawan serta perusahaan dalam menghadapi tantangan yang dihadapi perusahaan saat ini (Asare & Korang, 2024). Selaras dengan pendapat lain yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dapat membentuk komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan sehingga manajemen perusahaan menjadi lebih baik karena terjadi komunikasi dua arah ketika manajemen perusahaan menyelesaikan masalah (Ebuzome, 2023). Dengan demikian, gaya kepemimpinan demokratis memiliki manfaat untuk membina komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan agar keputusan yang diambil pada suatu perusahaan merupakan keputusan yang mewakili semua pihak di perusahaan.

Egatriyana & Sintaasih (2022) menyampaikan cara-cara untuk mengukur gaya kepemimpinan demokratis dengan menilai beberapa aspek yaitu membuat keputusan bersama, menghargai setiap potensi dari karyawan, mendengarkan kritik, saran dan pendapatan dari setiap karyawan dan mampu melakukan kolaborasi terhadap karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian tindakan. Penelitian tindakan adalah penelitian yang dilakukan akademisi maupun praktisi dengan cara memberikan tindakan pada objek penelitian dan kemudian dievaluasi dampak dari tindakan yang diberikan (Coghlan & Shani, 2021).

Penelitian tindakan memiliki ciri khas yaitu *cycle* atau biasa disebut siklus, *cycle* pada penelitian tindakan pada umumnya terdiri dari empat yaitu mengkonstruksi ide, merencanakan tindakan, mengambil tindakan dan evaluasi (Coghlan & Shani, 2021). Untuk lebih jelasnya, *cycle* penelitian tindakan dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 01 Cycle Penelitian Tindakan

Sumber: *Introducing Action Research* (Coghlan & Shani, 2021)

Populasi yang diteliti berjumlah sebesar 35 auditor aktif yang bekerja di kantor akuntan publik HGZ. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *total sampling* atau sampel jenuh, sehingga semua auditor di kantor akuntan publik menjadi sampel penelitian. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu gaya kepemimpinan demokratis sebagai variabel independen, sedangkan kinerja auditor adalah variabel dependen. Definisi operasional variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 03 Operasional Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator
Kinerja Auditor	Kinerja auditor adalah hasil kerja auditor yang dinilai melalui kuantitas kerja, kualitas kerja, produktivitas kerja, ketepatan waktu dan efektivitas kerja pada satu periode waktu.	1) Kuantitas, 2) Kualitas 3) Produktivitas 4) Ketepatan Waktu 5) Efektivitas (Kuswati, 2021)
Gaya Kepemimpinan Demokratis	Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menerapkan kolaborasi karyawan, menghargai setiap potensi karyawan, mendengarkan kritik, saran dan pendapatan dari karyawan dan membuat keputusan bersama dalam kepemimpinan di perusahaan.	1) Membuat Keputusan Bersama 2) Menghargai setiap potensi dari karyawan 3) Mendengarkan kritik, saran, dan pendapat dari setiap karyawan 4) Mampu berkolaborasi terhadap karyawan (Egatriyana & Sintaasih, 2022)

Teknik pengumpulan data menggunakan lembar penilaian kinerja yang disesuaikan dengan indikator kinerja auditor dan kebutuhan kantor akuntan publik. Lembar penilaian kinerja auditor akan menggunakan lima skala yaitu sangat memuaskan, memuaskan, cukup memuaskan, kurang memuaskan dan sangat tidak memuaskan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif. Indikator keberhasilan dalam penelitian ini adalah karyawan mencapai nilai 65 pada setiap *cycle* penelitian tindakan yang berdurasi tiga bulan pada setiap *cycle*-nya.

Hasil Penelitian

Penelitian tindakan ini dimulai dari pendataan demografi responden agar dapat mengetahui latar belakang auditor. Adapun latar belakang tersebut tertuang dalam tabel demografi responden dibawah ini.

Tabel 04 Demografi Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase	Karakteristik	Jumlah	Persentase
Usia			Pendidikan		
25 - 34	12	34.29	Sarjana	30	85.71
35 - 44	18	51.43	Magister	3	8.57
diatas 45	5	14.29	Doktor	2	5.71
Jenis Kelamin			Status		
Pria	10	28.57	Menikah	27	77.14
Wanita	25	71.43	Belum Menikah	8	22.86
Sertifikasi			Dinas Luar Kota		
Sudah	10	28.57	0 – 5 kali	12	34.29
Belum	25	71.43	Diatas lima kali	23	65.71

Tabel demografi responden memperlihatkan beberapa karakteristik responden. Pertama, auditor yang berkerja pada Kantor Akuntan Publik HGZ mayoritas berumur 35-44 tahun sejumlah 18 auditor, sedangkan auditor yang berusia 25-34 berjumlah 12 orang auditor dan auditor yang berusia diatas 45 sejumlah lima orang. Dengan demikian, auditor yang berkerja di kantor ini tergolong usia kerja produktif. Kedua, auditor yang bergelar doktor sebanyak dua orang dan magister sebanyak tiga orang, sedangkan 30 orang lainnya bergelar sarjana. Dengan demikian, auditor yang bekerja di kantor akuntan publik ini memiliki pendidikan yang memadai dalam mengaudit laporan keuangan. Ketiga, auditor yang berjenis kelamin pria sebanyak 10 auditor, sedangkan auditor yang berjenis kelamin wanita berjumlah 25 auditor. Dengan demikian, mayoritas auditor yang berkerja di kantor akuntan publik ini mayoritas berjenis kelamin wanita. Keempat, apabila ditinjau dari segi status auditor, auditor yang belum menikah sebanyak delapan orang, sedangkan auditor yang sudah menikah berjumlah 27 auditor. Dengan demikian, mayoritas dari auditor sudah berumah tangga dan memiliki pekerjaan. Kelima, auditor yang sudah tersertifikasi sebanyak 10 orang, sedangkan auditor yang belum sertifikasi sebanyak 25 orang, sehingga auditor yang memiliki kualifikasi yang diakui secara profesi auditor adalah 10 orang. Keenam, auditor yang sering dinas keluar kota sebanyak 23 auditor, sedangkan auditor yang jarang keluar kota sebanyak 12 orang. Dengan demikian, kebanyakan waktu auditor dihabiskan dengan mengaudit diluar kota daripada di dalam kota.

Setelah pendataan demografi responden, selanjutnya adalah penerapan gaya kepemimpinan demokratis yang terdiri dari dua *cycle*. Hasil penerapan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja auditor dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

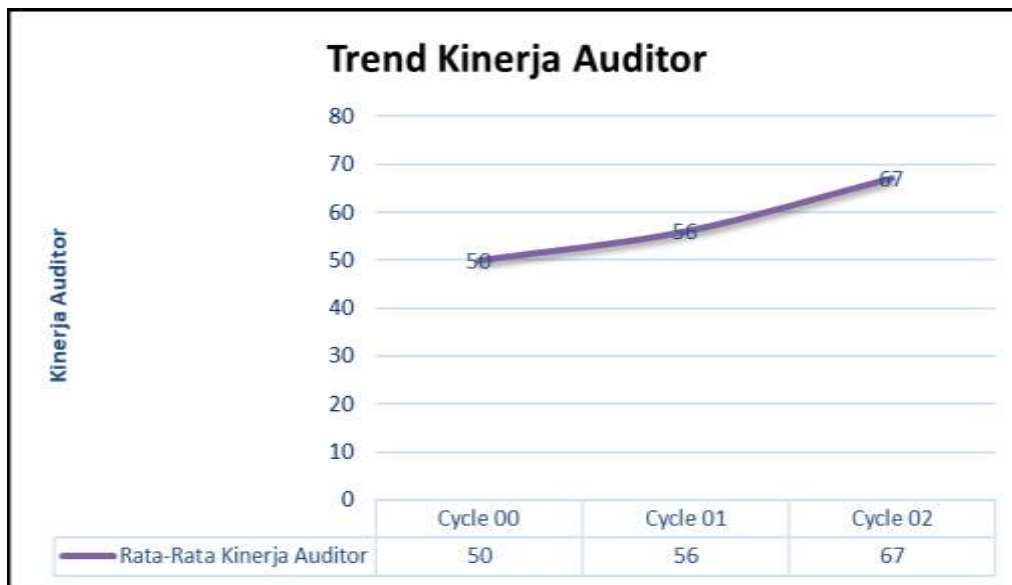
Tabel 04 Statistik Deskriptif

Kinerja Auditor	Mean	Indikator Keberhasilan	Maximum	Minimum
<i>Cycle 01</i>	56	65	76	36
<i>Cycle 02</i>	67	65	85	50

Berdasarkan tabel statistik deskriptif, rata-rata kinerja auditor pada *cycle* pertama adalah 56, apabila dibandingkan dengan indikator, keberhasilan kinerja auditor yang ditetapkan Kantor Akuntan Publik HGZ senilai 65, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis belum berhasil meningkatkan kinerja auditor sesuai dengan kriteria Kantor Akuntan Publik HGZ. Selanjutnya, rata-rata kinerja auditor pada *cycle* kedua adalah 67, apabila dibandingkan dengan indikator keberhasilan yang bernilai 65, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan kinerja auditor.

Bila dikaji dari nilai maksimum dan nilai minimum kinerja auditor per seorangan terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan. Pertama, nilai kinerja auditor maksimum yang dicapai seorang auditor pada *cycle* pertama adalah 76, sedangkan nilai kinerja auditor yang paling rendah sebesar 36. Kedua, nilai kinerja auditor tertinggi yang dapat dicapai seorang auditor pada *cycle* kedua adalah 85, sedangkan kinerja auditor terendah yang dicapai oleh auditor pada *cycle* kedua adalah 50. Dengan demikian, kinerja auditor semakin membaik dari *cycle* pertama ke siklus kedua.

Rata-rata kinerja auditor Kantor Akuntan Publik HGZ apabila dibandingkan dengan *cycle* nol yaitu triwulan pertama, *cycle* pertama yaitu triwulan kedua dan *cycle* kedua yakni triwulan ketiga pada tahun 2024 memperlihatkan ada peningkatan. Untuk lebih jelas dalam melihat peningkatan kinerja auditor, maka peningkatan tersebut disajikan pada gambar dibawah ini.



Gambar 02 Trend Kinerja Auditor

Dari gambar diatas, rata-rata kinerja auditor pada triwulan pertama tahun 2024 yakni *cycle* nol adalah 50, sedangkan rata-rata kinerja auditor pada triwulan kedua tahun 2024 yakni *cycle* pertama adalah 56 dan rata-rata kinerja auditor pada triwulan ketiga yakni *cycle* kedua memperlihatkan nilai 67, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja auditor Kantor Akuntan Publik HGZ mengalami peningkatan setelah diterapkannya gaya kepemimpinan demokratis.

Pembahasan

Gaya kepemimpinan demokratis belum mampu meningkatkan kinerja auditor sesuai dengan indikator keberhasilan yang telah ditetapkan oleh Kantor Akuntan Publik HGZ karena auditor-auditor belum terbiasa dengan dengan gaya kepemimpinan demokratis. Auditor-auditor masih merasa canggung akibat perubahan gaya kepemimpinan sebelumnya yang cenderung mengabaikan pendapat, kritik dan saran dari auditor lain. Hal ini diperlihatkan ketika rapat pengambilan keputusan bahwa masih banyak auditor yang segan untuk memberikan pandangan terkait kasus-kasus audit yang bermasalah. Namun hal ini bukan menjadi masalah yang signifikan dikarenakan masa transisi perubahan gaya kepemimpinan demokratis dan penyusuaian auditor terhadap gaya kepemimpinan demokratis.

Hasil penelitian pada *cycle pertama* sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berdampak positif dan tidak signifikan terhadap kinerja auditor (Sinurat et al., 2023). Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan kebersamaan auditor dalam pengambilan keputusan serta gaya kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan kerjasama antar auditor, sehingga kualitas dan efektivitas kerja auditor menjadi meningkat. Penyebab pengaruh gaya kepemimpinan demokratis tidak signifikan terhadap kinerja auditor dikarenakan auditor-auditor belum terbiasa dalam bekerja dengan gaya kepemimpinan demokratis.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan kinerja auditor pada *cycle kedua* sesuai dengan indikator keberhasilan yang ditetapkan Kantor Akuntan Publik HGZ. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan kolaborasi kerja antar auditor dalam menghadapi kasus audit yang sukar sehingga segala kasus-kasus audit dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Selain itu, gaya kepemimpinan demokratis mampu memotivasi auditor mengungkapkan sudut pandang masing-masing auditor ketika mengambil keputusan dalam menyelesaikan kasus audit. Hal ini tidak jauh berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan gaya kepemimpinan demokratis mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja auditor (Karim et al., 2023). Selanjutnya, gaya kepemimpinan demokratis menggunakan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan sehingga setiap auditor dapat menjadi leluasa berkomunikasi tanpa harus merasa segan dengan atasan. Begitu juga dengan pencapaian setiap auditor yang berjasa dalam menyelesaikan tugas-tugas audit dapat diapresiasi oleh pihak manajemen, sebagai akibatnya kualitas, produktivitas dan efektivitas kerja masing-masing auditor menjadi meningkat. Senada dengan peneliti terdahulu yang menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mampu mengubah gaya komunikasi pemimpin dan perilaku karyawan yang dipimpin karena komunikasi dua arah mampu mencairkan suasana kerja dan memberikan rasa nyaman kepada karyawan sehingga kinerja auditor dapat meningkat (Egatriyana & Sintaasih, 2022). Bila hasil penelitian ini dikaji bersama dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian sekarang menyimpulkan hal yang sama dengan penelitian terdahulu yaitu gaya kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan kinerja auditor (Ebuzoeme, 2023; Hassnain, 2023; Kalambayi et al., 2021; Veliu et al., 2017).

Penelitian ini sudah dilakukan secara cermat, namun setiap penelitian tidak terlepas dari kelemahan-kelemahan penelitian. Ada dua kelemahan penelitian ini yang teridentifikasi. Pertama, waktu penelitian yang sangat singkat. Penelitian ini hanya dilakukan sebanyak dua *cycle* yaitu dua triwulan sehingga tim peneliti tidak mampu mendapatkan data di *cycle* ketiga, hal ini disebabkan oleh izin penelitian hanya diperbolehkan sebanyak enam bulan. Kedua, tidak semua pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan demokratis sebab setiap individu memiliki karakter dan sifat yang unik dalam memimpin.

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian dan pembahasan adalah gaya kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan kinerja auditor, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan demokratis, semakin tinggi kinerja auditor. Penelitian ini memiliki dua implikasi. Pertama, Implikasi praktis dalam penelitian ini adalah penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja auditor dibanding dengan gaya kepemimpinan sebelumnya yang diterapkan pada Kantor Akuntan Publik HGZ. Kedua, implikasi teoritis pada penelitian ini adalah teori *Well-Being as A Leader* mampu diproksikan dengan gaya kepemimpinan demokratis sehingga secara saintifik teori ini terbukti kebenarannya dalam meningkatkan kinerja auditor.

Ada dua rekomendasi yang dapat diberikan kepada peneliti selanjutnya. Pertama, bagi peneliti yang berminat untuk meneliti topik yang serupa agar dapat menghindari waktu mendekati akhir tahun sebab untuk beberapa Kantor Akuntan Publik yang memiliki lini bisnis jasa akuntansi akan sibuk dalam menghadapi konsultasi laporan keuangan korporat. Kedua, penelitian selanjutnya dapat menggunakan eksperimen dengan desain faktorial dalam menguji berbagai macam gaya kepemimpinan yang disandingkan juga dengan tipe kepribadian pemimpin seperti koleris, melankolis, sanguin dan plegmatis agar dapat mengetahui interaksi gaya kepemimpinan dan tipe kepribadian yang sesuai dengan masing-masing pemimpin dalam meningkatkan kinerja auditor.

Kontribusi Penulis

Penulis pertama mengidentifikasi masalah penelitian, menelaah literatur dan menulis artikel secara menyeluruh. Selanjutnya, penulis kedua membantu penulis pertama dalam melakukan telaah literatur dan membangun instrumen penelitian. Berikutnya, penulis ketiga melakukan tindakan gaya kepemimpinan demokratis pada auditor yang berkerja di kantor akuntan publik sebagai percontohan kepada manajer dan membantu dalam menilai kinerja auditor. Kemudian, penulis keempat membantu dalam melakukan *briefing* kepada auditor dan manajer, membantu menilai kinerja auditor dan memfasilitasi penelitian ini agar dapat berjalan dengan baik dan penulis kelima bertugas dalam menganalisis data yang telah dikumpulkan agar dapat dianalisis. Dalam penelitian ini, semua penulis menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan dalam menulis artikel ini.

Pendanaan

Pendanaan penelitian ini difasilitasi oleh penulis keempat dengan biaya mandiri, sehingga penelitian ini merupakan penelitian yang terlepas dari pendanaan hibah maupun pendanaan dari pihak lain.

Ucapan Terima Kasih

Tim penulis menyampaikan terima kasih kepada pemilik dan manajer sumber daya manusia Kantor Akuntan Publik HGZ karena telah memberikan izin untuk meneliti di masa-masa auditor sedang sibuk dalam menyelesaikan tugas audit.

Referensi

- Abdullahi, M. (2018). The Nexus Between Leadership Style and Academic Performance in Government Schools in Jigawa State, Nigeria. *Asian People Journal (APJ)*, 1(1), 190–213. <https://journal.uniswa.edu.my/apj/index.php/apj/article/view/29>
- Asare, K. O., & Korang, V. (2024). Democratic Leadership Style and Performance of Administrative Staff in Selected Universities in the Bono Region of Ghana. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 12(1), 1776–1786. <https://doi.org/10.53075/Ijmsirq/0984553535>
- Coghlan, D., & Shani, A. B. (2021). *Introducing Action Research : Conducting Action Research for Business and Management Students*. Sage Publications, Inc.
- Ebuzoeme, F. C. (2023). Democratic Leadership Style and Corporate Performance in Selected Food and Beverages Manufacturing Companies in South-West Nigeria. *International Journal of Current Science Research and Review*, 06(12), 7871–7876. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i12-44>
- Egatriyana, A. A. N. D., & Sintaasih, D. K. (2022). The Role of Job Stress Mediates the Effect of Democratic Leadership Style and Workload on Bank Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 7(3), 139–146. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.3.1429>
- Hadisantoso, E., Sudarma, I. M., & Rura, Y. (2017). The Influence of Professionalism and Competence of Auditors towards the Performance of Auditors. *Scientific Research Journal*, 5(1), 10. www.scirj.org
- Hassnain, A. M. ul. (2023). Impact of Autocratic and Democratic Leadership Styles on Employees' Performance and Motivation. *Journal of Administrative and Business Studies*, 8(3), 19–26. <https://doi.org/10.20474/jabs-8.3.2>

- Kalambayi, J. L., Onojaefe, D. P., Kasse, S. N., & Tengeh, R. K. (2021). The Influence of Leadership Styles on Employee Performance in Construction Firms. *EUREKA: Social and Humanities*, 5, 34–48. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2021.002037>
- Karim, M. M., Amin, M. Bin, Ahmed, H., Hajdú, Z., & Popp, J. (2023). The Influence of Leadership Styles on Employee Performance in Telecom Companies of Bangladesh. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 671–681. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.52](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.52)
- Kuswati, Y. (2021). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International and Critics Institute-Journal (BIRCL-Journal)*, 04(07), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Seligman, M. (2010). Flourish: Positive Psychology and Positive Interventions. In *The Tanner Lectures on Human Values*. University Of Michigan. https://tannerlectures.utah.edu/_resources/documents/a-to-z/s/Seligman_10.pdf
- Sinurat, H., Sihombing, N. S., Sinaga, S., Gaol, J. L., & Sinurat, M. (2023). The Influence of Democratic Leadership Style, Compensation and Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 18(1), 58–64. <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.851>
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance. *Journal of Management*, 31(02), 59–69. <https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/08.pdf>
- Yessie, A. (2019). Factors Affecting Auditors 'Performance: Ambiguity of Role, Experience And Professional Ethics. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR) Peer Reviewed Journal*, 5(7), 199–208. <https://eprajournals.com/IJMR/article/1604>