

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN  
DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA AUDITOR  
BPK PERWAKILAN PROVINSI DKI JAKARTA**



**YENI ELFIZA ABBAS**  
No. Reg . 7627080911

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
dalam Mendapatkan Gelar Doktor**

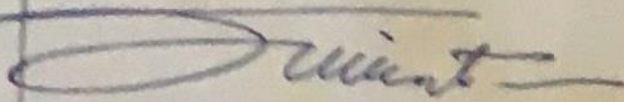
**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2012**



PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERTUTUP

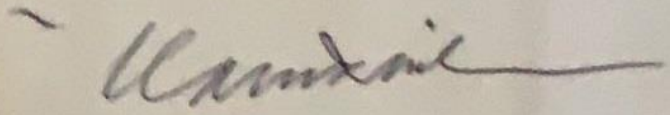
Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. Sutjipto

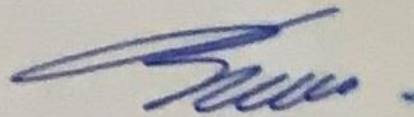
Tanggal : ... 2 - 2 - 2012



Prof. Dr. Thamrin Abdullah, MM., M.Pd

Tanggal : ... 2 - 2 - 2012

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen Sumberdaya Manusia  
Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta



Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, MA

Tanggal : ... 02 - 02 - 12

Nama : Yeni Elfiza Abbas

No.Reg : 7627080911

Angkatan : 2008/2009

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam rangka mendukung terwujudnya *good governance* penyelenggaraan Negara, pengelolaan keuangan Negara perlu diselenggarakan secara professional, terbuka, dan bertanggungjawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi yang efisien, menghindarkan salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara struktural maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran sesuai tata kelola pemerintahan yang baik sehingga mendorong pelaksanaan pemerintah yang bersih dan berwibawa.

Untuk mewujudkan *good governance*, maka diperlukan serangkaian reformasi di dalam organisasi pemerintahan berupa reformasi kelembagaan (*institutional reform*) dan reformasi manajemen pemerintahan yang meliputi Reformasi system Penganggaran (*Budgeting reform*), Reformasi Sistem Akuntansi (*accounting reform*), Reformasi Sistem Pemeriksaan (*audit reform*) dan Reformasi Sistem Manajemen Keuangan Daerah (*financial management reform*).

Pemerintah Indonesia dalam menghadapi era reformasi mengeluarkan tiga paket undang-undang di bidang keuangan Negara yaitu Undang-undang No.17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-undang No.1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-undang No. 15 Tahun

2004 tentang pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara. Ketiga undang-undang tersebut akan mendorong pemerintah untuk mengelola keuangan Negara dengan lebih baik dan membuat pertanggungjawaban keuangan Negara efisien, efektif, transparan, dan akuntabel, dan dapat mewujudkan laporan keuangan yang disusun berdasarkan Standar Akuntansi Pemerintahan No.24 Tahun 2005 yang sudah mendapatkan pertimbangan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) tentang kerangka konseptual akuntansi pemerintah.

Laporan keuangan pemerintah pusat dan daerah yang telah diperiksa oleh Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia harus disampaikan kepada DPR dan DPRD selambat-lambatnya 6 (enam) bulan setelah berakhirnya tahun anggaran yang bersangkutan, dan pemerintah diwajibkan menyusun dan menyelenggarakan Sistem Pengendalian Intern yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah setelah dikonsultasikan dengan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

Sesuai dengan UUD 1945 pasal 23 e yang menyatakan bahwa Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia yang disingkat (BPK RI) adalah Lembaga Tinggi Negara dalam sistem ketatanegaraan Indonesia yang memiliki wewenang *audit* pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara.

BPK RI merupakan lembaga eksternal pemerintah yang pada saat ini dituntut bekerja optimal dalam mewujudkan pemeriksaan pelaksanaan tugas

Negara yang diimplementasikan dalam penyusunan Anggaran, Pendapatan, dan Belanja Negara/Daerah (APBN dan APBD) yang setiap tahun meningkat sesuai laju pembangunan dan pertumbuhan ekonomi Negara, diikuti dengan peningkatan APBN/APBD. Penggunaan APBN/APBD yang cukup besar setiap tahunnya, diperlukan peningkatan pengawasan atau pengendalian pemerintah.

BPK RI telah mengalami perkembangan yang pesat dalam dasawarsa terakhir ini. Peran dan posisi BPK RI sebagai lembaga pemeriksa keuangan negara didukung dengan peraturan perundang-undangan pemeriksaan. Untuk mendukung tugas dan fungsi BPK RI maka disusun dan dirumuskan visi dan misi BPK sebagai berikut: Visi BPK RI adalah *“Menjadi lembaga pemeriksa keuangan negara yang kredibel dengan menjunjung tinggi nilai-nilai dasar untuk berperan aktif dalam mendorong terwujudnya tata kelola keuangan negara yang akuntabel dan transparan”*.

Sedangkan Misi BPK RI adalah: (1) Memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. (2) Memberikan pendapat untuk meningkatkan mutu pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. (3) Berperan aktif dalam menemukan dan mencegah segala bentuk penyalahgunaan dan penyelewengan keuangan negara.

Dalam pelaksanaan misinya, BPK RI menginternalisasikan tiga nilai dasar yaitu: **Independensi**: menjunjung tinggi independensi baik secara kelembagaan, organisasi, maupun individu. **Integritas**: membangun nilai

integritas dengan bersikap jujur, obyektif, dan tegas dalam menerapkan prinsip, nilai, dan keputusan. **Profesionalisme**: membangun nilai profesionalisme dengan menerapkan prinsip kehati-hatian, ketelitian, dan kecermatan, serta berpedoman kepada standar yang berlaku.

Berdasarkan Visi dan Misi BPK RI di atas, maka selanjutnya disusunlah Renstra BPK 2011–2015 sebagai berikut: (1) Mendorong terwujudnya pengelolaan keuangan negara yang tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, ekonomis, efisien, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. (2) Mewujudkan pemeriksaan yang bermutu untuk menghasilkan laporan hasil pemeriksaan yang bermanfaat dan sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan. (3) Mewujudkan birokrasi yang modern di BPK.

Secara struktur UU No.15 Tahun 2006 telah mengatur bahwa BPK RI berbentuk Badan yang terdiri atas seorang ketua, seorang wakil ketua masing-masing merangkap anggota dan tujuh orang anggota dewan, serta dibantu oleh pelaksana meliputi Sekretariat Jenderal, Inspektorat Utama dan Direktorat Utama. Wilayah kerja BPK terdiri dari dua perwakilan yaitu BPK wilayah timur 16 perwakilan dan BPK wilayah barat 12 perwakilan, termasuk di dalamnya BPK Perwakilan Provinsi DKI Jakarta yang dipimpin oleh Kepala Perwakilan,

dan dibantu oleh sejumlah 70 tenaga fungsional auditor serta tenaga pelaksana penunjang.<sup>1</sup>

BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta mempunyai tugas memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan daerah pada entitas di lingkungan Pemerintah Daerah DKI Jakarta yang memiliki fungsi Ketertiban dan Keamanan, serta Pelayanan Umum Pemerintahan, dan unit pelaksana teknis daerah terkait di lingkungan entitas, termasuk melaksanakan pemeriksaan yang dilimpahkan oleh Auditorat Keuangan Negara, tugas pemeriksaan tersebut dilaksanakan oleh BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta berupa (1) pemeriksaan laporan keuangan daerah, (2) pemeriksaan kinerja, (3) pemeriksaan dengan tujuan tertentu.

Dari ketiga jenis pemeriksaan tersebut, maka yang menjadi sasaran program pemeriksaan BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta adalah: (1) pemeriksaan laporan keuangan Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta, (2) pemeriksaan kinerja meliputi (a) pemeriksaan aspek ekonomi, efisiensi, efektivitas kegiatan entitas, (b) menguji kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan serta pengendalian intern, (3) pemeriksaan dengan tujuan tertentu meliputi pemeriksaan yang dilakukan dengan tujuan khusus, di luar pemeriksaan keuangan dan pemeriksaan kinerja. Termasuk dalam pemeriksaan tujuan tertentu ini adalah pemeriksaan atas hal-hal lain

---

<sup>1</sup>Undang- Undang No.15 Tentang Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, Jakarta, 2006

yang berkaitan dengan keuangan, pemeriksaan investigatif, dan pemeriksaan atas sistem pengendalian intern pemerintah.

BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta mempunyai sasaran pemeriksaan yang terdiri dari (1) Pemeriksaan Kinerja sebanyak 15 SKPD (2) Pemeriksaan Dengan Tujuan Tertentu sebanyak 100 SKPD, (3) pemeriksaan laporan keuangan yang diperiksa merupakan satu paket laporan keuangan yang disajikan oleh Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Secara keseluruhan BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta mempunyai obyek pemeriksaan sebanyak 722 SKPD. Dari jumlah SKPD tersebut apabila dibandingkan dengan tenaga auditor yang tersedia pada BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta tidak dapat menjangkau dilakukan pemeriksaan seluruh SKPD tersebut, maka BPK Perwakilan Provinsi DKI Jakarta menggunakan metode teknik sampling untuk menentukan sasaran obyek pemeriksaan.

Beban tugas auditor yang sebegitu besarnya, auditor dituntut bekerja secara profesional, independensi, dan integritas dalam pemeriksaan. Untuk menghasilkan kualitas hasil pemeriksaan yang dituntut bekerja berdasarkan Standar Pemeriksaan Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN) dalam Peraturan BPK RI No. 1 Tahun 2007. Yang memuat persyaratan standar



profesional pemeriksaan mutu pelaksanaan pemeriksaan dan laporan pemeriksaan yang profesional.<sup>2</sup>

Dalam SPKN tersebut lebih menekankan seorang auditor harus mempunyai kualifikasi sebagai berikut: (1) Auditor harus memahami pengetahuan tentang standar pemeriksaan, Pedoman Manajemen Pemeriksaan, peraturan-peraturan perundang-undangan, kebijakan pemerintah serta mekanisme pengelolaan keuangan negara yang terkait pada entitas yang diperiksa, (2) Auditor memiliki keahlian yang memadai : dalam bidang akuntansi keuangan daerah, perpajakan, statistik, auditing, teknologi informasi, teknik bangunan, teknik konstruksi, keahlian dalam mendeteksi salah saji material, ketidakakuratan laporan keuangan dari kesalahan, kecurangan, pelanggaran hukum, (3) memiliki keahlian dalam menganalisa masalah , pengumpulan bukti, mengevaluasi bukti dalam pemeriksaan, (4) Auditor memahami entitas yang diperiksa, (5) auditor mempunyai kemampuan dalam berkomunikasi pada saat pelaksanaan pemeriksaan dan pelaporan Pemeriksaan.

Berdasarkan SPKN diatas, dapat dilihat perbandingannya antara jumlah auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta sebanyak 70 orang, mempunyai kualifikasi sebagai berikut: (1) berlatar pendidikan S2 Jurusan Manajemen dan Akuntansi sebanyak 10 orang, (2) berlatar belakang

---

<sup>2</sup>Peraturan BPK RI No. 1 Tahun 2007 tentang Standar Pemeriksaan Keuangan Negara, Jakarta, 2007

pendidikan S1 Jurusan Akuntansi sebanyak 24 orang, S1 Jurusan Teknik sebanyak 9 orang, S1 Jurusan Hukum sebanyak 6 orang, S1 lain-lain sebanyak 9 orang, (3) berlatar pendidikan SMA sederajat sebanyak 2 orang.

Dari data tersebut dilihat kualifikasi pendidikan belum memenuhi harapan standar SPKN yang dipersyaratkan, apabila kualifikasi tersebut dibagi ke dalam tim pemeriksaan. Sedangkan pengalaman auditor BPK Perwakilan Provinsi DKI Jakarta rata-rata dengan masa kerja 5 (lima) tahun ke bawah sebanyak 42 orang dari 70 orang auditor atau 55%.

Dari pengalaman auditor di atas terlihat belum memenuhi SPKN untuk dapat menghasilkan pemeriksaan yang berkualitas. Pengalaman tersebut sangat diperlukan oleh seorang auditor untuk dapat mengidentifikasi masalah, menganalisa bukti-bukti temuan pemeriksaan, mengkomunikasikannya dengan auditee baik dalam pelaksanaan pemeriksaan maupun pelaporan pemeriksaan.

Berdasarkan data hasil pemeriksaan pada tahun 2010, diketahui bahwa temuan pemeriksaan auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta sebanyak 350 temuan hasil pemeriksaan, sedangkan yang menjadi temuan dan dituangkan dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) pada tahun 2010 sebanyak 215 temuan pemeriksaan, berarti terdapat 135 temuan hasil pemeriksaan auditor yang tidak didukung dengan bukti pendukung yang akurat, dan menganalisa temuan tidak tuntas dan menyeluruh pada pokok permasalahan.

Rendahnya kinerja auditor diatas diperkuat oleh pernyataan Moermahadi Soerja Djanegara sebagai Anggota BPK RI, yang menyatakan bahwa kualitas auditor itu rendah dengan adanya kesalahan auditor pada penulisan angka atas laporan hasil audit, hal ini tidak akan terjadi kalau BPK RI membuat manajemen risiko dan quality control audit namun memerlukan proses, membutuhkan jam terbang tinggi untuk menciptakan auditor yang handal dan berpengalaman.<sup>3</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Hendar Ristriawan sebagai Sekretaris Jenderal BPK RI yang menyatakan bahwa, rendahnya kinerja auditor BPK RI terlihat dari: (1) Belum komunikatifnya Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semesteran (IHPS) dan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP). (2) Rekomendasi dalam LHP yang tidak jelas/tegas. (3) Tingkat tindak lanjut atas rekomendasi hasil pemeriksaan masih belum optimal. (4) Program pemeriksaan, pelaksanaan, supervisi dan Penyusunan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) belum sepenuhnya dilakukan sesuai dengan Pedoman Manajemen Pemeriksaan (PMP) dan Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN).<sup>4</sup>

Indikator rendahnya kinerja auditor di atas, sejalan dengan pandangan Herman Widyananda yang mengatakan bahwa kompetensi auditor BPK masih

---

<sup>3</sup>Moermahadi Soerja Djanegara, *Warta BPK* (Jakarta : BPK RI, Edisi Oktober 2011), h. 25.

<sup>4</sup>Hendar Ristriawan, *Rencana Implementasi Renstra BPK RI Tahun 2011-2015* (Jakarta: BPK RI, 2011), h. 1.

rendah sehingga disarankan agar dilakukan peningkatan kompetensi auditor BPK. Hal akan berdampak langsung pada penyelamatan uang negara dan pertumbuhan pembangunan ekonomi.<sup>5</sup>

Fakta dan pandangan di ataslah yang menjadi latar belakang sehingga permasalahan utama penelitian ini adalah masalah rendahnya kinerja auditor BPK RI.

Secara faktual banyak faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja auditor. Carcello, Hermanson dan McGrath mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas dan kinerja auditor yaitu pengalaman (*experience*), pemahaman tentang lembaga yang diaudit (*industry expertise*), *responsive (responsiveness)*, kesesuaian kompetensi (*compliance*), *independensi (independence)*, kehati-hatian (*professional care*), komitmen (*commitment*), keterlibatan kepemimpinan (*executive involvement*), pelaksanaan audit (*conduct of audit field work*), standar etika (*member characteristics*).<sup>6</sup>

Dengan demikian kinerja merupakan variabel yang dapat dipandang dari berbagai sisi dan beragam dimensi. Oleh karena itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh beragam faktor atau variabel.

---

<sup>5</sup>Herman Widyananda, *Peningkatan Kompetensi BPK-RI Dalam Audit Lingkungan Berwawasan Pembangunan Berkelanjutan Berbasis Teknologi Informasi*, Materi Workshop Pengembangan Audit Lingkungan BPK-RI (Jakarta: BPK RI, 14 Juni 2007), h. 14.

<sup>6</sup>J. V. Carcello, R. H. Hermanson, dan N. T. McGrath. "Audit Quality Attributes: The Perceptions of Audit Partners, Preparer, and Financial Statement Users." *Auditing: A Journal of Practice & Theory* (New York: Spring, Vol 11-1992), h. 1-15.

Mathis dan Jackson mengidentifikasi tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu (1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan (*Ability-A*), (2) tingkat usaha yang dicurahkan (*Effort-E*), dan (3) dukungan organisasi (*Support-S*).<sup>7</sup>

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja menurut Howard and Associates adalah kemampuan/keterampilan individu, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kebutuhan individu.<sup>8</sup>

Sejalan dengan pendapat di atas, Rivai dan Basri merangkum bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan dan keterampilan, (4) persepsi terhadap tugas atau jabatan, (5) imbalan internal dan eksternal, (6) persepsi terhadap tingkat imbalan, (7) kepuasan kerja, (8) sifat-sifat individu lainnya.<sup>9</sup>

Berdasarkan beberapa teori yang berkembang di atas maka dapat diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: (1) kemampuan, (2) upaya, (3) dukungan organisasi, (4) kepuasan kerja, (5) stress kerja, (6) motivasi kerja, (7) keyakinan, (8) kepemimpinan, (9) pengawasan, (10) komitmen, (11) budaya organisasi, dan (12) persepsi terhadap jabatan. Mengingat banyaknya faktor pengaruh terhadap kinerja, dan karena

---

<sup>7</sup>Mathis Robert L & John H Jacson. *Human Resources Management* (New York: Thomson South Western, 2004), h. 378.

<sup>8</sup> Ann Howard and Associates, *Diagnosis for Organizational Change: Method and Models* (New York: Guilford Press, 1994), h. 81.

<sup>9</sup> Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri, *Performance Appraisal*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), h. 16.

keterbatasan peneliti dalam segi waktu, tenaga, dan minat peneliti serta dalam konteks auditor BPK maka penelitian ini hanya dibatasi pada variabel kinerja yang diduga dipengaruhi secara langsung oleh variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan pengawasan.

Pengawasan merupakan aspek penting dalam penyelenggaraan organisasi baik pengawasan secara internal oleh pimpinan langsung maupun pengawasan eksternal. Hal ini sesuai dengan ungkapan Gamawan Fauzi dalam acara "*Forum BPK RI Mendengar*" di Jakarta tanggal 13 Januari 2011 mengatakan bahwa pengawasan memiliki empat peranan penting bagi institusi, baik BPK RI maupun kementerian lainnya, yaitu: *Pertama*, manajemen akan gagal jika tanpa pengawasan. *Kedua*, perbaikan organisasi akan terjadi jika mengedepankan pentingnya fungsi pengawasan. *Ketiga*, mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN. *Keempat*, membangun kepercayaan publik.<sup>10</sup>

Hal inilah yang menegaskan bahwa faktor pengawasan berpengaruh terhadap kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi. Namun dalam kenyataannya aspek pengawasan cenderung kurang dipertimbangkan oleh pimpinan yang lebih tinggi, atau bahkan dengan berbagai alasan ada keengganan untuk melakukan pengawasan.

---

<sup>10</sup>Gamawan Fauzi, *Warta BPK* (Jakarta: BPK RI, Edisi Februari 2011), h. 17-18.



Padahal ruang lingkup tugas auditor mulai dari (1) merencanakan pemeriksaan, (2) pelaksanaan pemeriksaan, (3) menganalisis dan (4) pelaporan, justru memperlihatkan selain kompetensi yang harus dimiliki, auditor juga memerlukan perhatian khusus pimpinan dalam hal pengawasan dan pembinaan.

Rendahnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terlihat dari adanya pola pengawasan yang kurang transparan, baik menyangkut masalah ruang lingkup isi pengawasan maupun waktu pengawasan.

Selain itu pengawasan yang dilakukan atasan cenderung mengabaikan proses umpan balik, sehingga para auditor cenderung tidak mengetahui aspek-aspek apa saja yang harus diperbaiki atau ditingkatkan pasca pengawasan. Artinya, proses pengawasan yang dilakukan selama ini belum bersifat pembinaan.

Oleh karena itu, diduga pengawasan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor. Sedikitnya terdapat empat alasan dalam penelitian ini yang menjadikan faktor pengawasan sebagai faktor pengaruh terhadap kinerja auditor yaitu, (1) pengawasan cenderung kurang diukur karena berkaitan implikasi rendahnya pembinaan yang dilakukan oleh pimpinan atau lembaga eksternal lainnya, (2) belum memadai sistem pengawasan internal yang diterapkan, (3) sistem pengawasan yang dirasakan belum transparan, dan (4) pengawasan yang dilakukan belum bersifat pembinaan.

Akumulasi dan irisan dari sejumlah permasalahan pengawasan inilah selanjutnya menjadi penyebab lemahnya kinerja individu. Artinya, pengawasan berpengaruh langsung terhadap kinerja individu dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengawasan yang dilakukan oleh atasan identik dengan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan. Lemahnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan mengindikasikan lemahnya kepemimpinan. Pemimpin atau atasan langsung masih belum mengoptimalkan fungsinya dalam mempengaruhi auditor, terutama dalam bentuk pemberian pengarahan, bimbingan dan pengambilan keputusan.

Permasalahan fungsi pembinaan yang melekat pada kepemimpinan seseorang dirasakan lemah oleh bawahan. Indikasi ini terlihat dari lemahnya dalam memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap penyusunan program *audit*, pembagian tugas, dan penyelesaian laporan hasil *audit*.

Indikasi lain rendahnya kepemimpinan terlihat dari rendahnya fungsi pengembangan, seperti (1) kurangnya inisiatif menemukan strategi dan pendekatan baru yang mampu mendorong semangat kerja bawahan, (2) penyusunan rencana pengembangan yang kurang realistis dan bersifat *top-down*, (3) belum tercipta lingkungan yang memberikan umpan balik yang efektif dan membangun, (4) komunikasi yang cenderung menyalahkan, tapi bukan bersifat korektif, dan (5) belum berperan sebagai mentor yang mengarahkan, membimbing dan memberlajarkan.

Gejala dan fenomena inilah yang membangun keragaman persepsi bawahan terhadap kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Hal ini semakin menegaskan bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan berpengaruh terhadap kinerja individu.

Kepemimpinan itu sendiri menurut Harrison dan Huntington dapat sebagai perubah budaya kerja dan budaya organisasi, terutama nilai, sikap, daya pikir dan keputusannya, seperti (1) orientasi waktu, (2) pola kerja, (3) investasi atau keamanan finansial, (4) pendidikan, (5) pola komunikasi, (6) kode etik, (7) regulasi dan keadilan. Artinya, kepemimpinan dapat mewarnai budaya organisasi suatu institusi.<sup>11</sup>

Sedangkan budaya organisasi itu sendiri menurut Mullins adalah sekumpulan tradisi, nilai-nilai, kebijakan serta keyakinan serta sikap yang berkaitan dengan konteks-konteks yang dilakukan dan dipikirkan di dalam organisasi.<sup>12</sup>

Dengan lemahnya pengawasan dan kepemimpinan berdampak terhadap tradisi, norma, nilai-nilai, norma, keyakinan, kebijakan, aturan dan sikap yang dianut individu dalam organisasi. Selanjutnya nilai, norma dan aturan yang dianut tersebut terangkum dalam variabel budaya organisasi. Namun dalam kenyataannya, para auditor ada yang melakukan penyimpangan

---

<sup>11</sup>Lawrence E. Harrison and Samuel P. Huntington, *Culture Matters*; (USA : Basic Books, 2000), h.300.

<sup>12</sup>Laurie J Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, 7<sup>th</sup> Ed. (London: Prentice Hall, 2005), h.892-893.

dari aturan-aturan yang berlaku, atau bahkan sampai kepada pelanggaran norma atau nilai-nilai etika kepatutan. Hal ini terlihat dari fenomena bahwa: (1) Auditor cenderung tidak memprioritaskan pencapaian tujuan tugas pokoknya, (2) Lebih mengutamakan kuantitas dari pada kualitas dalam melakukan pemeriksaan, (3) Rendahnya independensi dalam pemeriksaan dan dalam pemberian pendapat hasil pemeriksaan, (4) Bekerja tidak sesuai prosedur yang ditetapkan, (5) Mengesampingkan nilai-nilai kejujuran (integritas), (6) Masih adanya auditor yang mengatasnamakan lembaga untuk kepentingan pribadi.

Berdasarkan implementasi norma, nilai dan aturan di atas maka dapat diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor.

Berdasarkan keseluruhan permasalahan di ataslah yang melatarbelakangi sehingga betapa pentingnya permasalahan “kinerja auditor” diungkap dan dipelajari secara mendalam, yang diduga dipengaruhi secara langsung oleh faktor budaya organisasi, kepemimpinan dan pengawasan.

Diharapkan hasil penelitian dalam bentuk disertasi ini dapat memberikan informasi dan rekomendasi sebagai kontribusi positif terhadap pihak-pihak yang kompeten dalam peningkatan kinerja auditor BPK RI dan khususnya BPK Perwakilan Provinsi DKI Jakarta, terutama dalam konteks Pengembangan Sumber Daya Manusia.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja auditor dengan identifikasi sebagai berikut:

1. Kemampuan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor.
2. Upaya berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor.
3. Dukungan organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor.
4. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor.
5. Stress kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor.
6. Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor.
7. Keyakinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor.
8. Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor.
9. Pengawasan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor.
10. Komitmen berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor.
11. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, kinerja auditor dibatasi pada auditor pada wilayah BPK RI perwakilan Provinsi DKI Jakarta. Selain itu, ternyata secara teoritis kinerja auditor dipengaruhi oleh beragam faktor dan variabel. Namun karena keterbatasan peneliti dari segi waktu, biaya dan tenaga, tentu tidak mungkin variabel yang sedemikian kompleks dapat diteliti secara bersamaan, sekaligus atau sekali jalan, maka penelitian ini hanya dibatasi pada variabel kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta

yang diduga dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi, kepemimpinan dan pengawasan.

#### **D. Perumusan Masalah**

Masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja?
3. Apakah pengawasan berpengaruh langsung terhadap kinerja?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap pengawasan?
5. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap pengawasan?

#### **E. Kegunaan Hasil Penelitian**

Adapun maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi tersebut digunakan untuk mengetahui dan menguji pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan pengawasan terhadap kinerja auditor BPK Perwakilan Provinsi DKI Jakarta. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan langsung baik secara teoritis maupun secara praktis.

Secara teoritis maupun praktis eksternal hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam memperkaya khasanah keilmuan dalam bidang pendidikan.

Diharapkan penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu



manajemen sumber daya manusia, bagi para peneliti dan pemerhati perkembangan kinerja auditor BPK RI, sebagai bandingan dan informasi bagi penelitian lanjutan tentang variabel yang lebih kompleks dan relevan yang dapat mempengaruhi kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta. Penelitian ini diharapkan mengungkap aspek-aspek penting yang dapat mempengaruhi kinerja auditor.

Secara praktis internal, hasil penelitian analisis jalur (*Path Analysis*) ini diharapkan dapat dikembangkan dan diterapkan serta menjadi bahan masukan bagi Ketua BPK RI, sebagai informasi tentang faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja auditor, terutama sebagai bahan masukan dan bandingan dalam merumuskan kebijakan penjaminan mutu, standar serta kebijakan pembinaan auditor di level nasional.

Bagi Sekretaris Jenderal BPK RI, sebagai informasi tentang kondisi kinerja auditor yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan dan pengawasan, sebagai bahan masukan dalam penyusunan kriteria rekrutmen, pertimbangan jabatan, rotasi dan mutasi, dan kesejahteraan, integritas serta profesionalitas auditor.

Bagi Inspektorat Utama BPK RI, sebagai informasi tentang kinerja auditor dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, guna pengembangan strategi pendampingan, pembinaan dan penilaian kinerja auditor.

Bagi Kepala BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta, sebagai

informasi tentang kinerja auditor serta faktor-faktor dominan yang mempengaruhinya, guna pengembangan rencana strategis pembinaan kinerja auditor, membangun strategi peningkatan kompetensi, integritas dan independensi, serta pembinaan kinerja auditor.

Bagi auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta, sebagai informasi tentang kondisi kinerjanya serta faktor-faktor dominan yang mempengaruhinya. Terutama sebagai bahan evaluasi diri, introspeksi, sekaligus memotivasi diri dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pemeriksaan penggunaan keuangan negara.

Bagi Direktur Utama Rencana Evaluasi Pengembangan dan Pusdiklat BPK, sebagai informasi dan bandingan dalam melakukan penelitian dan pengembangan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja auditor BPK RI.

Bagi para peneliti dan pemerhati perkembangan kinerja auditor BPK RI, sebagai bandingan dan informasi bagi penelitian lanjutan tentang variabel yang lebih kompleks dan relevan yang dapat mempengaruhi kinerja auditor BPK Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Deskripsi Konseptual

##### 1. Kinerja

Kinerja umumnya dibatasi sebagai perilaku pegawai yang mempunyai kontribusi positif maupun negatif dalam pencapaian tujuan organisasi, termasuk perilaku pengawasan karyawan yang berhubungan atau tidak berhubungan dengan pekerjaan.

Sehubungan dengan itu Sonnentag mengatakan bahwa *Performance is highly important for an organization as a whole and for the individuals working in it. Performance comprises both a behavioral and an outcome aspect.*<sup>13</sup>

Pendapat Sonnentag tersebut sangat beralasan karena dalam kinerja sendiri terdapat beberapa perspektif di antaranya perspektif dari individu atau SDM itu sendiri, perspektif dari atasan dan perspektif dari aturan secara ideal kinerja yang baik itu.

Seseorang dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik jika bisa menampilkan hasil terbaik atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Namun, hasilnya itu sendiri dinilai baik atau memiliki kinerja yang baik akan

---

<sup>13</sup> Sabine Sonnentag, *Psychological Management of Individu Performance* (English: John Wiley & Son, Ltd, 2002), h. 4.

relatif berbeda. Hal ini karena pengetahuan dan kemampuan antara para pemberi perspektif berbeda.

Selanjutnya Sonnentag mengatakan bahwa, kinerja ditingkatkan karena mereka yang berada di lingkungan pekerjaan yg subur akan kurang termotivasi untuk berperilaku dengan cara yang fungsional.

Sonnentag mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

*Enhanced because people in enriched jobs are less motivated to behave in dysfunctional ways.*<sup>14</sup>

Untuk mendukung pendapatnya Sonnentag berkomentar bahwa usaha meningkatkan disini maksudnya adalah, dengan adanya kinerja, seseorang akan terbantu untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan bahkan motivasinya dalam bekerja.

Untuk mencapai kinerja yang sukses ditentukan oleh tiga faktor yaitu: (1) kinerja tugas (*task performance*) meliputi perilaku pegawai yang secara langsung terlibat di dalam transformasi sumberdaya organisasi ke dalam kegiatan organisasi, (2) perilaku warga Negara (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif adalah aktivitas pegawai yang secara sukarela memberikan kontribusi pada organisasi dengan meningkatkan kualitas kerja, (3) perilaku kontra produktif (*counter productive behavior*) sebagai kontribusi

---

<sup>14</sup> Ibid., h. 78.

perilaku negatif adalah perilaku pegawai yang dengan sengaja menghambat tercapainya tujuan organisasi.

Kinerja juga dapat dikatakan sebagai penilaian atas hasil kerja. Hal-hal yang bisa mempengaruhi kinerja sendiri di antaranya adalah pengetahuan, kemampuan, kesempatan, teknologi dan motivasi.

Kinerja merupakan penilaian atas hasil kerja. Kinerja dapat diartikan sebagai penilaian atas hasil kerja individu karena kinerjalah yang akan mempengaruhi apakah tujuan perusahaan dapat tercapai atau tidak.

Kinerja baik atau tidak, ditentukan beberapa faktor yaitu: (1) finansial, dilihat dari hasil pengembalian keuntungan dan investasi yang ditanamkan perusahaan, (2) pelanggan kepuasan pelanggan dan pemenuhan kebutuhannya, (3) proses bisnis efisiensi dan efektifitas suatu bisnis, dan (4) inovasi, pembelajaran serta pengembangan, yaitu perusahaan dengan teknologi dan sistem pelatihan yang baik biasanya akan mampu mengembangkan Sumber Daya Manusiannya sehingga memiliki kinerja yang baik.

Dalam struktur kinerja, Cokins mengatakan bahwa, *Structure also do things, and therefore have performances. Performance is action., and it may have properties as we have defined this concept. A person performs when that person runs, or opens a business, or sell a product. This running may be assigned an adjective such as fast, and the pricing and adjective, such as competitive. Fast is the specific value taken by the property of speed which running has, and competitive is a high level of the property of dependence of the performance on the behavior of the others.*<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Ibid.,.hh. 6-9

Dari pandangan tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan aktifitas. Maksud aktifitas disini adalah pegawai yang melakukan pekerjaannya atau aktifitas bekerja yang kemudian dinilai oleh lembaga apakah hasil dari pekerjaannya baik atau tidak.

Kinerja secara luas dapat dikatakan juga sebagai aktifitas organisasi dalam melakukan kegiatannya, apakah baik atau tidak. Adapun tolak instrumen dapat dilihat dari struktur organisasi, profitnya, teknologi, pengembangan SDM, serta kepuasan dari pelanggannya

Dalam hal ini kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan dan memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, kinerja melingkupi pelaksanaan kerja dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, termasuk apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti keandalan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama dan kualitas hasil kerja, disamping itu dapat dilihat pada tingkat kesediaan kerja lembur bila diminta, merawat peralatan kerja, membuat perencanaan sebelum memulai kegiatan.

Pendapat yang sama juga dikemukakan Scullen, Mount dan Goff mengelompokkan tiga dimensi teoritis kinerja, yaitu: *dimensi administratif* meliputi penyusunan rencana, mengatur pelaksanaan, memberikan arahan,



membina dan mengembangkan dan melakukan perubahan; *dimensi manusia* meliputi pengembangan tim kerja, memotivasi, membangun hubungan, keterbukaan komunikasi, tindakan dengan integritas, kemampuan beradaptasi; *dan dimensi teknis* meliputi menganalisis masalah, berbicara efektif, menyusun kebijakan, menganalisis hasil kerja, komitmen kerja, dan pengaruh faktor yang lain.<sup>16</sup>

Batasan ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan yang dikehendaki yang disebabkan oleh suatu tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Tindakan tersebut harus didukung oleh kemampuan diri oleh setiap individu.

Untuk menunjukkan kemampuan kerja diperlukan tindakan atau aksi, hal ini juga menurut Robbins dan Coulter mengatakan bahwa "*The actions of top executives also have a major impact on the organization's culture.*" Berkaitan dengan kinerja, tindakan yang diambil oleh seorang pimpinan akan sangat memengaruhi budaya kerja yang bermuara pada kinerja staf atau bawahan.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Steven E. Scullen, Michael K. Mount, dan Maynard Goff, "*Understanding the Latent Structure of Job Performance Ratings*", *Journal Of Applied Psychology*, ISSN 0021-9010, Editor Sheldon Zedeck, (Washington: American Psychology Association, Volume 85 Number 06, 2000), h. 958.

<sup>17</sup> Stephen P. Robibinson, Maray Coulter, *Management* (New York : Prentice Hill, 2008),h.342

Pendapat yang sama juga diungkapkan Wright dan Taylor mengartikan sebagai kapasitas (pengetahuan, keterampilan dan komunikasi) seseorang dalam melakukan tugasnya sendiri dengan baik.<sup>18</sup>

Sedangkan Johnson mengemukakan bahwa kinerja individu menunjukkan tingkat kompetensi dan profesionalismenya, yang rasional dan memberikan kepuasan untuk mencapai tujuan dalam suatu kondisi tertentu.<sup>19</sup>

Memang tidak dapat dipungkiri bahwa kinerja memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi sebagai salah satu pegangan dan pedoman seseorang untuk bekerja. Kinerja membandingkan antara aspek tingkah laku dan hasil.

Helmy mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

*the achievement of quantified objectives. But performance is a matter not only of what people achieve but also how they achieve it.*<sup>20</sup>

Pakar lain seperti Armstrong mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: (1) Faktor personal, meliputi berbagai keterampilan individu, kompetensi, kecerdasan, kemandirian, kreativitas, motivasi, keyakinan, (2) Faktor kepemimpinan yang berkualitas dan pemberian motivasi, bimbingan dan dorongan, (3) Faktor tujuan, faktor sistem,

---

<sup>18</sup> Peter L. Wright dan David S. Taylor, *Improving Leadership Performance: Interpersonal Skills for Effective Leadership*, Second Edition (New York: Prentice-Hall International (UK) Ltd, 1994), h.38..

<sup>19</sup> David W. Frank. Johnson, *Joining Together, Group Theory and Group Skill* (Viaton Company, 1984), h.185.

<sup>20</sup> Helmy H, Baligh, *Organization Structures* (USA :Springers, 2006),h. 11

pekerjaan dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, (4) Faktor situasional meliputi perubahan dan penekanan dari faktor internal dan eksternal (perubahan).<sup>21</sup>

Keseluruhan upaya dan hasil yang dicapai merupakan wujud dari fungsi perilaku seseorang. Perilaku adalah bentuk penampilan, peragaan atau perubahan dari abstraksi ke tindakan. Lebih operasional dikatakan oleh Colquitt, LePine and Wesson bahwa kinerja adalah nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang memberikan kontribusi, baik positif maupun negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi.<sup>22</sup>

Sejalan dengan pandangan di atas, Cook dan Hunsaker mengatakan bahwa kinerja adalah seperangkat perilaku yang dievaluasi atau diukur yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.<sup>23</sup>

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja adalah perilaku seseorang untuk mencapai tujuan dan hasil tertentu. Indikator kinerja sebagai perilaku berkembang dari waktu ke waktu sesuai dengan perkembangan perilaku organisasi dan manajemen.

---

<sup>21</sup> Armstrong, Michael dan Angela Baron, *Performance Management* (London: Institute of Personnel and Development, 1998), hh. 16-17.

<sup>22</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lapine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill-Irwin, 2009), h. 37.

<sup>23</sup> Curtis W. Cook dan Phillip L. Hunsaker, *Management and Organizational Behavior*, Third Edition (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2001), h. 244.

Melalui kinerja karyawan diharapkan dapat menunjukkan kontribusi pencapaian hasil secara nyata dan sistem untuk pencapaian tujuan organisasi. Kinerja memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi sebagai salah satu pegangan dan pedoman seseorang untuk bekerja.

Berdasarkan kajian di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah perilaku kerja seseorang yang dapat diwujudkan berupa kredibilitas, komunikasi, kesungguhan dalam melaksanakan tugas organisasi yang telah ditentukan. Tugas ini sendiri meliputi penyusunan program kerja *audit*, pelaksanaan *audit*, dan temuan hasil *audit*.

## **2. Budaya Organisasi**

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa.

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak.

Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Jones mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut :

*As the set of shared values and norms that control organizational members' interactions with each other and with supplier, customers, and other people outside the organization. Organization's culture controls the way members make decision, the way they interpret and manage the organization's environment, what they do with information, and how they behave.*<sup>24</sup>

Dari batasan itu dapat dipahami bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian nilai dan norma bersama yang mengawasi interaksi diantara para anggota organisasi dengan para supplier dan orang-orang yang berada di luar organisasi.

Fungsi budaya organisasi adalah untuk mengawasi cara para anggotanya dalam membuat keputusan, mengawasi cara mereka menerjemahkan dan mengatur lingkungan organisasi, mengawasi apa yang mereka lakukan terhadap informasi, dan mengawasi bagaimana mereka berperilaku.

Berkaitan dengan nilai-nilai organisasi selanjutnya Jones menyatakan sebagai berikut:

*"Organization values are general criteria, standards, or guiding principles that use to determine which types of behaviors, events, situations, and outcomes are desirable or undesirable. There are two kinds of values: terminal and instrumental values. A terminal value is a desired end state or outcome that people seek to achieve. An instrumental value is a desired mode of behavior. Modes of behavior that organizations advocate include working hard, respecting traditions and authority, being conservative and cautious, being*

---

<sup>24</sup> Jones, Gareth R. *Organizational Theory* (London: Prentice Hall, 2001), h. 130.

*frugal, being creative and courageous, being honest, taking risks, and maintaining high standards.*<sup>25</sup>

Budaya organisasi didasarkan pada nilai-nilai yang diaplikasikan dalam bentuk norma-norma organisasi, berbagai peraturan organisasi, prosedur operasional standar, dan tujuan organisasi.

Orang-orang dalam organisasi tersebut digambarkan berdasarkan pada tindakan dan keputusan mereka dan pada saat mengalami ketidakpastian atau kepastian di dalam dan di luar organisasi.

Menurut Ivancevich, Konopaske, Matteson mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut :

*what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations.*<sup>26</sup>

Nilai-nilai organisasi merupakan kriteria umum, standar-standar umum, atau prinsip-prinsip umum yang dijadikan penuntun yang digunakan untuk menentukan pola perilaku, peristiwa, situasi, dan keberhasilan apa yang diharapkan atau tidak diharapkan.

Terdapat dua jenis nilai organisasi, yaitu: (1) nilai terminal dan (2) nilai instrumental. Nilai terminal adalah nilai akhir yang diharapkan dicapai atau hasil kerja yang diusahakan untuk dicapai. Sedangkan, nilai instrumental adalah sikap yang diharapkan dilakukan.

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, h. 130.

<sup>26</sup> Ivancevich, Konopaske, Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Matteson, McGraw Hill, Edition, 2008), h. 37

Sikap yang diharapkan tersebut meliputi kerja keras, pemberian perhatian terhadap kebiasaan dan otoritas, bersifat konservatif dan tegas, menjadi orang yang santun, menjadi orang yang kreatif dan cerdas, menjadi orang yang jujur, mau mengambil resiko dalam bekerja, dan memelihara standar-standar yang tinggi dalam bekerja.

Dengan demikian, nilai-nilai budaya organisasi itu merupakan fasilitator penting dalam menentukan mutu organisasi. Nilai-nilai organisasi itu mampu menciptakan keharmonisan dan kelancaran tugas dan fungsi di antara anggota organisasi.

Selanjutnya Mullin menguraikan ada empat tipe budaya organisasi, yaitu: (1) *Power Culture* sering ditemukan di dalam perusahaan, di dalam organisasi-organisasi kecil tergantung pada kepercayaan, empathy dan komunikasi personal untuk efektifitasnya. (2) *Role Culture* sering diidentikkan dengan birokrasi, peranan budaya pada *role culture* terletak pada kekuatan dari pilar organisasi keuangan, pembelian dan produksi atau gabungan diantaranya. (3) *Task Culture* adalah budaya yang berorientasi pada kerja, dan (4) *Person culture* adalah budaya dimana individu merupakan focus.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Laurie J Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, 7<sup>th</sup> Ed. (London: Prentice Hall, 2005). hh. 892-893

Menurut Timothy A. Judge, *Organizational culture is a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization.*<sup>28</sup>

Budaya organisasi adalah sebuah sistem yang maknanya diyakini bersama oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Budaya organisasi adalah juga sebuah sistem makna bersama. Budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap perilaku karyawan dan lebih berpengaruh langsung terhadap menurunnya pergantian karyawan.

Menurut Lawverance *Attitudes, values, and beliefs that are sometimes collectively referred to as culture.*<sup>29</sup>

Sikap, nilai, dan keyakinan yang kadang-kadang secara kolektif disebut sebagai budaya. Budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kebersamaan dan intensitas yang tinggi, sehingga menciptakan suasana internal yaitu pengawasan perilaku yang tinggi.

Selain budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, juga mempengaruhi kinerja karyawan, yang sesuai diungkapkan oleh Schuler, Reendall bahwa Budaya Organisasi juga mempunyai pengaruh

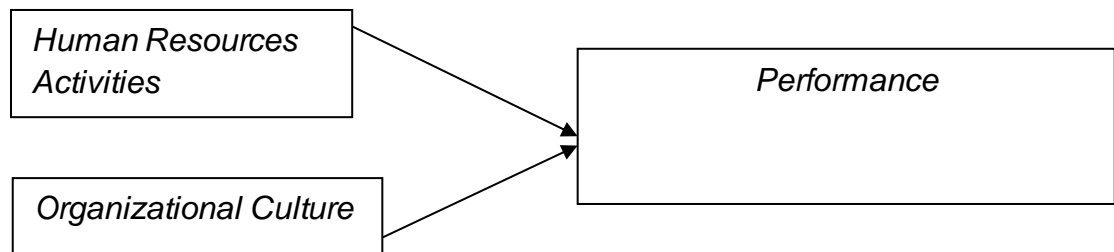
---

<sup>28</sup>Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New York: Prentice Hall, 2007), h. 511

<sup>29</sup>Schuler, Reendall S, and Susan Jacson, *Human Resources Management International* (South Western :Perspective Thomson, ,2006). h. 409



yang kuat terhadap kinerja karyawannya yang dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar : 2.1 Pengaruh *human resources activities and cultures* terhadap kinerja<sup>30</sup>

Selain budaya organisasi mempunyai pengaruh kuat terhadap pengawasan dan kinerja, budaya organisasi juga mempunyai nilai dan aturan dalam organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai sebagai pedoman karyawan dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku.

Hal ini sesuai pendapat Marquardt yang menyatakan "*Organization have distinctive ways of believing, thinking, and acting that are manifested by*

<sup>30</sup> Lawrence E. Harrison and Samuel P. Huntington, *The Clash of civilizations and the remaking of world order*, (USA: member of the Perseus Books Group, 2000), h. 37

*symbols, heroes, ritual, ideology, and values collectively known as the culture organization. The nature of learning and the manner in which it accours in an organization are determined in a large measure by the culture of organization. To become a learning organization, these culture values need to be transformed.*<sup>31</sup>

Budaya organisasi merupakan komponen nilai dan aturan yang ada dalam organisasi yang menjadi suatu kekuatan yang menarik sebuah organisasi untuk memiliki visi yang membawa dan mendorong serta memungkinkan sebuah organisasi untuk kaya dengan visinya.

Di sini budaya merupakan suatu sistem yang membuat organisasi belajar dan dapat memahami nilai-nilai dan aturan-aturan yang disepakati untuk dapat diterapkan oleh setiap individu terhadap individu lainnya dalam berinteraksi di dalam organisasi tersebut.

Lebih lanjut Ivancevich memberikan pendapat bahwa *Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and ecpectations.*<sup>32</sup>

Budaya organisasi adalah apa yang dipahami karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan.

Budaya organisasi mempunyai peranan yang penting untuk keberhasilan organisasi dalam beberapa alasan yaitu: (1) memberikan

---

<sup>31</sup> Marquardt, Michael. *Building the Learning Organization: A System Aproach to Quantum Improvement and Goal Success* (New York: McGraw-Hill, 2006), h. 69.

<sup>32</sup> Ivancevich, Konopaske, Matteson *Organizational Behavior and Management* (New York : McGraw Hill International Edition, 2008),h.37

identitas organisasi kepada karyawan dan visi dalam menentukan apa yang mewakili organisasi, (2) merupakan sumber stabilitas dan kesinambungan bagi organisasi dalam memberikan rasa aman kepada para anggotanya. Budaya organisasi membantu karyawan baru menafsirkan apa yang terjadi di dalam organisasi, sehingga ia dapat menyediakan konteks yang penting bagi peristiwa-peristiwa yang tidak akan membingungkannya, (3) budaya membantu merangsang antusiasme karyawan untuk tugas mereka. Budaya menarik perhatian, menyampaikan visi, dan biasanya mampu menghasilkan produksi yang tinggi dan kehormatan individu yang kreatif.

Terrence E. Dea, and Allan A. Kennedy menyatakan bahwa *Culture is the glue that holds an organization together*.<sup>33</sup> Artinya Budaya organisasi merupakan perekat yang menyatukan sebuah organisasi.

Para ahli telah mengamati sejumlah elemen kunci yang dapat membantu keberhasilan hubungan kerja sama dan menawarkan beberapa tips berikut: (1) membentuk hubungan dengan semangat kemitraan yang sesungguhnya, (2) memperjelas hal yang diharapkan dapat dibawa oleh masing-masing mitra ke dalam hubungan ini dari awal hingga akhir proyek kerjasama, (3) memperjelas tanggung jawab seluruh anggota kemitraan, (4) menentukan bagaimana risiko dan keuntungan akan dibagi, (5) membuat secara laporan tertulis.

---

<sup>33</sup> Terrence E. Dea; and Allan A. Kennedy. *The New* (Perseus Publishing, Combridge, Massachusetts, 1999), h. 22

Budaya merupakan pola nilai dan asumsi bersama mengenai bagaimana sesuatu hal dilakukan dalam sebuah organisasi. Berbeda pendapat dengan Schermerhorn bahwa budaya organisasi adalah perilaku organisasi dalam hubungannya dengan konsep budaya perusahaan, meningkatnya minat terhadap keragaman tenaga kerja dan perbedaan luas di antara orang-orang di seluruh dunia. Para ahli cenderung setuju bahwa budaya adalah sesuatu yang dipelajari berbagi cara melakukan hal-hal dalam masyarakat.<sup>34</sup>

Istilah budaya sering digunakan dalam Budaya bervariasi dalam hal pola-pola yang mendasari nilai dan sikap. Cara orang berpikir tentang berbagai hal-hal seperti prestasi, kekayaan dan keuntungan materi, dan risiko dan perubahan dapat mempengaruhi bagaimana mereka bekerja dan pendekatan hubungan mereka di dalam organisasi.

Isi dan kekuatan suatu budaya mempengaruhi suasana etika organisasi dan perilaku para anggotanya. Hal ini sesuai dengan ungkapan Daft bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap etika individu karena membantu untuk memandu karyawan dalam pengambilan keputusan sehari-hari (*"Organizational culture has a powerful impact on individual ethics because it helps to guide employees in making daily decisions"*).<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt, dan Richard N. Osborn. *Organizational Behavior* (USA: John Wiley & Sons, Inc., 2005), h. 55.

<sup>35</sup> Richard Daft, *Understanding the Theory and Design of organization* (Australia: Thomson Corporation, 2007), h. 259.

Etika membentuk sikap dan mendorong seseorang untuk sesuai standar perilaku. Terdapat dua hal utama seseorang bertindak tidak etika yaitu: (1) standar etika seseorang berbeda dengan standar etika yang berlaku dimasyarakat, (2) seseorang memilih untuk bertindak secara egois.

Sedangkan Konrath memberi batasan etika sebagai prinsip-prinsip moral dan karakteristik seperti kejujuran dan integritas, terandalkan dan akuntabilitas, sebagaimana aspek-aspek lain dalam perilaku benar atau salah. (*Ethics may be defined as moral principles and concern such characteristics as honesty and integrity, realibility and accountability, as well as all other aspects of right versus wrong behavior*).<sup>36</sup>

Perilaku benar atau salah merupakan dilemma etika yang dihadapi oleh seseorang yang harus membuat keputusan tentang perilaku seperti apa yang tepat untuk dilakukannya.

Para karyawan, akuntan, auditor, serta pelaku bisnis lainnya menghadapi banyak dilemma etika dalam organisasi. Oleh karena itu, dibuatlah kode etik profesi merupakan suatu tatanan etika yang telah disepakati oleh suatu kelompok masyarakat tertentu. Kode etik umumnya termasuk dalam norma sosial, namun bila ada kode etik yang memiliki sanksi yang agak berat, maka masuk dalam kategori norma hukum.

---

<sup>36</sup>Larry Konrath, *Auditing ARisk Analisis Approach* (American: Thomson Learning, 2002), h. 35.

Kode etik yang merupakan pola aturan atau tata cara sebagai pedoman berperilaku. Penerapan kode etik dalam melaksanakan tugas pemeriksaan oleh auditor. Ditambahkan oleh Konrath bahwa meskipun organisasi sudah menetapkan kode etik yang dapat atau tidak dapat dilakukan oleh *auditor*, hanya *auditor* yang mempunyai karakter moral yang baik yang dapat melakukan pemeriksaan dengan baik.

Sejalan dengan pendapat di atas, lebih luas dikatakan oleh Whittington tentang enam prinsip etika dalam peran auditor yaitu: (1) tanggungjawab sebagai professional (*responsibilities as professionals*), (2) mengutamakan kepentingan umum (*the public interest*); (3) memiliki integritas (*integrity*), (4) objektif dan independen (*objectivity and independence*), (5) kepedulian atas hak dan standar (*due care*), (6) Memahami batasan dan melayani secara nyata (*scope and nature of services*).<sup>37</sup>

Sedangkan Arens menegaskan tentang pentingnya independensi seorang auditor. Pemeriksaan diartikan sebagai akumulasi dan evaluasi fakta atau bukti-bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat penyesuaian antara informasi dengan kriteria baku. Pemeriksaan harus dilakukan oleh seseorang yang memiliki kompetensi dan independensi (*Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report on the degree of correspondence between the*

---

<sup>37</sup>PanyWhittington, *Pinciples of Auditing & Other Assurance Services* (United States: McGraw Hill, 2008), h. 69.

*information and established criteria. Auditing should be done by a competent, independent person.*<sup>38</sup>

Berdasarkan kajian di atas dapat disimpulkan Budaya Organisasi adalah suatu tatanan keyakinan bersama yang dianut anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan berupa Independensi, Integritas, Profesional. Hal ini dapat dilihat dalam bentuk norma, etika dan nilai.

### **3. Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat bagi individu dan organisasi.

Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan sehingga dengan demikian kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yaitu para karyawan atau bawahan.

Secara teoritis pada dasarnya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.

Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada

---

<sup>38</sup>Alvin A. Arens, *Auditing and Assurance an integrated aproach Service*, Ninth edition (New Jersey:Prentice Hall, 2003), h.11.

para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Stoner menjelaskan kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas antar kelompok bawahan.<sup>39</sup>

Sehubungan dengan pernyataan di atas, pandangan Judge mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok terhadap pencapaian visi atau menetapkan tujuan. *Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set agoals.*<sup>40</sup>

Berbeda dengan pendapat Copindarajan bahwa kepemimpinan berdasarkan pada kemampuan atau sikap untuk dapat mempengaruhi orang lain, sikap dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai, hal ini berarti membantu timnya untuk memperoleh pencapaian yang ditargetkan dan juga membantu dalam mewujudkan tujuan organisasi.<sup>41</sup>

Oleh karena itu Copindarajan menyarankan, suatu organisasi baik yang bertaraf kecil atau besar dalam pemilihan pemimpin agar memilih pimpinan

---

<sup>39</sup>Stoner, James A.F. R. Edward Feeman, Daniel B. Gilbert. *Management* (New York: Prentice Hall, 2003), h. 290.

<sup>40</sup>Timothy A. Judge *Organizational* (New York: Prentice Hall, 2009), h. 300.

<sup>41</sup> Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, *Management Control Systems* (New York: McGraw-Hill 2007), h.98.



yang memiliki kemampuan manajerial, teknikal, dan kharisma agar dapat memimpin bawahannya.

Kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari kuatnya orang tersebut mempengaruhi bawahannya. Selain itu, dapat juga dilihat dari catatan organisasinya. Dengan demikian, seorang pegawai yang mencapai prestasi kerja yang tinggi atau rendah dapat dilihat dari hasil kerjanya, terutama apabila dikaitkan dengan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya.

Jadi, untuk dapat memahami dengan jelas tentang kepemimpinan tersebut, penulis merasa perlu mengemukakan pendapat para ahli tentang kepemimpinan seperti berikut ini:

Menurut Paul R. Yost mendefinisikan kepemimpinan adalah pengembangan individu yang seharusnya strategis, tidak acak dan tidak difokuskan maksudnya siapa saja bisa menjadi pemimpin asalkan mampu dan mau. Seorang pemimpin perlu tahu apa yang seharusnya mereka pelajari untuk menciptakan banyak kesempatan untuk berkembang.<sup>42</sup>

Kepemimpinan cenderung berkembang dan matang seiring waktu, seperti keahlian, pemikiran strategis, pengembangan kelompok yang efektif, keahlian bernegeoisasi, dan kemampuan untuk bekerja lintas organisasi.

---

<sup>42</sup> Gary Yuky Leadership In Organization Fifth Edition (New Jersey: Pentice Hill, Inc, 2007), h.266

Pengembangan bagi diri individu sebagai pemimpin, di antaranya : (1) menemukan dan mengerjakan tugas-tugas yang membuat dirinya berkembang, (2) membuat rencana pengembangan, (3) menciptakan lingkungan yang memberikan umpan balik yang efektif dengan saran yang mengembangkan, (4) memiliki mentor atau orang yang dapat menjadi pembimbing dan pemberi masukan yang tepat, (5) selalu menunjukkan kinerja terbaiknya, (6) fokus pada pembelajaran, dan (7) ingat selalu bahwa pekerjaan bukanlah segalanya, namun menghargai kepentingan positif tim juga penting.

Pengembangan untuk tim di antaranya: (1) membuat rencana pengembangan dengan setiap tim, dengan cara mereka ikut dilibatkan dalam setiap perencanaan, (2) mengembangkan sistem manajemen, (3) menciptakan budaya kerja yang tinggi, (4) menciptakan lingkungan dengan umpan balik yang tepat, (5) membangun jaringan bagi tim anda dengan orang-orang di luar sana agar jaringan tim anda dan perusahaan menjadi lebih luas, (6) membangun refleksi terhadap setiap pekerjaan tiap tim, dan (7) berpikir mendukung.

Pengembangan untuk organisasi di antaranya: (1) mulailah dengan strategi bisnis yang tepat, (2) membangun sistem manajemen kinerja dan gunakanlah, (3) menciptakan budaya belajar, (4) menciptakan lingkungan dengan umpan balik yang tepat, (5) fokus pada transisi yang mungkin ada, (6) membangun prinsip berbasis organisasi, dan (7) ingat pada fokus yang hendak dicapai secara signifikan.

Untuk pencapaian tujuan ini memerlukan pemikiran komprehensif yang mampu memikirkan transformasi budaya yang dibutuhkan sesuai dengan kompetensi. Pemikiran itu didukung oleh Jack J. Philips tentang kemampuan seseorang dalam kepemimpinan yang tidak dapat berkembang jika bukan ia sendiri yang melakukan perkembangan itu, *Leadership is about individuals learning, growing, and changing*.<sup>43</sup>

Seorang pemimpin itu tidak dikembangkan karena suatu kebetulan atau keajaiban. Namun karena mereka bekerja keras untuk itu.

Menurut Paul R. Yost terdapat beberapa strategi yang bisa digunakan oleh seorang pemimpin dalam manajemen secara efektif, di antaranya: merencanakan tujuan, menciptakan dan mengawasi aturan-aturan yang ada, mengawasi proses kerja, menganalisa tantangan dan dukungan yang mungkin ada, menciptakan kemampuan individu atau tim, dan mengidentifikasi penghargaan dan hukuman.<sup>44</sup>

Pemimpin memainkan peran dan fungsi yang penting dalam membentuk suatu budaya dalam suatu perusahaan. Mereka dapat mendiskusikan isu-isu eksternal yang akan memberi dampak pada bisnis perusahaan.

---

<sup>43</sup>Jack J. Philips and Lynn Schmidt, *The Leadership Scorecard* (USA: Elsevier Butterworth Heinemann, 2004 ), h.8

<sup>44</sup> Paul R. Yost and Mary Mannion Plunkett ; *Real Time Leadership Development*; (USA : Wiley - Blackwell, 2009), h. 60.

Pemimpin dapat menjadi *role model* atau panutan dengan tantangan baru yang mereka ambil untuk diri mereka sendiri, pengalaman mereka, dan tantangan yang pernah mereka hadapi, serta mengidentifikasi strategi-strategi yang dapat digunakan untuk mengarahkan bisnis perusahaan.

Pemimpin merupakan pemimpin bagi timnya untuk terus berkembang dan mereka bertanggung jawab akan hal itu. Kepemimpinan merupakan suatu cara yang vital dalam mengemukakan ide baru dan praktek dalam pekerjaan antara tim dengan perusahaan. Adanya seorang pemimpin dapat membantu perusahaan dalam mengatur segala proses bisnis yang ada.

Organisasi yang memiliki kepemimpinan yang baik berkaitan erat dengan pemimpin yang inovatif. Mereka akan membangun jaringan yang besar untuk mencetuskan inovasi yang menarik dan penting bagi pembelajaran dan pengetahuan.

Untuk melakukan pengembangan organisasi secara professional, diperlukan peranan kepemimpinan yang memadai seperti, kapabilitas meliputi kemampuan mengorganisir, menganalisis, mengonsep, merencanakan, mengajarkan, mencoba, menstrategikan, mengevaluasi, memecahkan masalah, memprioritaskan, mengusahakan, dan membuat keputusan dengan arif dan bijaksana berdasarkan prinsip-prinsip kepemimpinan.

Senada dengan pernyataan tersebut di atas, Goldsmith mengatakan bahwa pengembangan kepemimpinan perlu didukung oleh kompetensi holistik untuk mampu mengembangkan dan menumbuhkan model yang

dimaksudkannya sebagai suatu tantangan yang paling besar dalam pengembangan kepemimpinan sebagai elemen kunci keberhasilan. Elemen tersebut antara lain, elemen pengembangan desain strategi, elemen pengembangan pemilihan dan berorientasi pada proses, elemen pemilihan dan proses seleksi, dan desain proses manajemen.<sup>45</sup>

Penyataan yang sama dikemukakan oleh Sengeh yang mengatakan bahwa *Leadership is the way how people lead their work teams*.<sup>46</sup> Artinya bahwa kepemimpinan merupakan cara seseorang bagaimana individu dalam memimpin tim kerjanya.<sup>47</sup>

Kepemimpinan merupakan cara individu mengembangkan idenya dalam menyusun tujuan, nilai dan visi bagi perusahaan secara keseluruhan; mengambil tanggung jawab menjamin eksistensi ide-ide yang dapat dipercaya dan membangun dalam organisasi; cara individu menjadi contoh mengenai siapa yang harus memberikan masukan nilai dan aspirasi agar dapat dipercaya.

Kepemimpinan merupakan suatu fokus pada pembentukan organisasi, fokus pada pencarian jalan untuk membangun visi dan serangkaian nilai bersama, fokus pada perencanaan tujuan, struktur, sistem dan proses untuk mendukung dan memberdayakan SDM dan budaya untuk mendukung visi dan

---

<sup>45</sup> Louis carter, David Giber dan Marshal Goldsmith (USA: Prentice Hill 2001), hh. 181-223

<sup>46</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, ( USA Doubleday 2006), h.100

<sup>47</sup> Ibid., h. 320.

nilai tersebut, fokus pada memberdayakan individu maupun tim pada tingkat pekerjaan.

Menurut Dov Frihman and Robert Howard, Kepemimpinan ditentukan oleh suatu jumlah dan kualitas pengikutnya, dan oleh jumlah dan kualitas pengikutnya, dan oleh mereka melakukannya dengan lebih baik.<sup>48</sup>

Dalam organisasi, seorang pemimpin harus dapat menjadi perencana, guru atau pembimbing, dan pelayan bagi organisasinya. Selain pemimpin mampu dalam memilih pekerjaan, seorang pemimpin juga mempunyai perilaku yang efektif dalam memimpin, menurut Yuki ada 4 (empat) perilaku pemimpin yaitu: (1) perilaku member dukungan; memberikan perhatian terhadap kebutuhan bawahan, (2) perilaku mengarahkan: memberikan bimbingan khusus dan mengkoordinasikan pekerjaan, (3) perilaku berperan serta: berkonsultasi dan mempertimbangkan opini dan usulan staf, (4) perilaku berorientasi keberhasilan: menetapkan sasaran dan kinerja yang luar biasa.<sup>49</sup>

Stephen R. Covey juga mendefinisikan kepemimpinan seperti berikut:

*Leadership is communicating to people their worth and potential so clearly that they come to see it in themselves*.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Dov Frihman and Robert Howard, *Leadership The Hard Way* (San Fransisco : Jossey-Bass, 2008), h. 34

<sup>49</sup> Gary Yuki, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Upper Saddle River Printice Hall, 2002), h. 221.

<sup>50</sup> Stephen R. Covey, *The 8<sup>th</sup> Habit* (New York :Free Press, 2004), h. 98.

Kepemimpinan merupakan cara berkomunikasi kepada tiap orang-orang penghargaan dan potensi mereka secara jelas sehingga mereka dapat melihatnya pada diri sendiri.

Menurut Kinicki *at the individual, leadership involves mentoring, coaching, inspiring and motivating. Leaders build teams, create cohesion, and resolve conflict at the group level.*<sup>51</sup>

Artinya pada tingkat individu, kepemimpinan melibatkan pemberian nasehat, bimbingan, inspirasi dan motivasi. Para pemimpin membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan pada tingkat kelompok.

Setiap individu harus memiliki rasa menghargai dalam dirinya- sehingga terciptalah suatu lingkungan yang saling menghargai dan lingkungan kerja yang kondusif dengan budaya kerja yang tepat.

Sedangkan Mary Coulter menjelaskan pendekatan kontemporer dibidang kepemimpinan yaitu *Transformational – transactional leadership, that are leaders guide or motivate followers to work toward established goals by exchanging rewards for their productivity, and leader who stimulates and inspires (transforms) followers to achieve extraordinary outcomes.*<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Kinicki, Kreitne, *Organizational Behavior key concepts, skill & best practices, The 3<sup>h</sup>*, (American: McGrawHill, 2008). h.347.

<sup>52</sup> Stephen P. Robbins/Mary Coulter, *Management*. (New Jersey : Pearson Education International, 2007)., h..530

Pemimpin transformasional – transaksional , yaitu pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikutnya untuk bekerja menuju tujuan yang telah ditetapkan dengan pemberian penghargaan atau produktifitas mereka peran dan pemimpin yang merangsang dari memberi inspirasi pengikutnya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu mempunyai dampak yang dalam dan luar biasa pada pengikutnya.

Kerangka atribut dalam kepemimpinan mendeskripsikan fungsi dari kepemimpinan itu sendiri sebagai berikut:. (1) Merencanakan arah (visi, konsumen, dan masa depan), (2) mendemonstrasikan karakter individu (kebiasaan, integritas, kepercayaan, dan berpikir secara analitis), (3) memobilisasikan komitmen individu (berkomitmen dengan SDM dan berbagi kekuasaan), (4) mengklasifikasikan kemampuan organisasi (membangun tim dan mengawasi perubahan).

Lawrence E. Harrison and Samuel P. Huntington menjelaskan *bahwa a leader should be competitive mind-set because there are advantage likes Progress-resistant : protected markets, macroeconomic focus, access to leaders, focus on physical or financial capital, hierarchy and rigid organizations, economics of scale, dependence on foreign partners, reactive approach, government as master strategiest, redistribution of wealth, paternalism, and Progress-prone: handle globalization and competition, microeconomis focus, firm-level productivity, focus on human or knowledge capital, flexible meritocratic organizations, flexibility, migration strategies, proactive approach, shared vision and collaboration, creation of wealth, and innovation.*<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Lawrence E. Harrison and Samuel P. Huntington, *Culture Matters* (USA : Basic Books2000), h. 1.



Dalam kepemimpinan, seorang pemimpin seharusnya memiliki pemikiran kompetitif karena memberikan banyak keuntungan sebagai berikut (1) Dalam proses resistensi mencakup melindungi pangsa pasar, fokus pada makro ekonomi, mencetak pemimpin, fokus pada modal financial perusahaan, hirarki organisasi, skala ekonomi stabil, memungkinkan mendapatkan klien dari luar negeri, pendekatan yang reaktif, pemerintah sebagai pemberi masukan strategis, dan distribusi ulang akan kekayaan perusahaan, paternalisme, (2) Dalam proses kecenderungan mencakup dapat mengatasi dampak globalisasi dan kompetisi, fokus pada mikro ekonomi, produktifitas setingkat perusahaan, fokus pada pengembangan SDM dan pengetahuan, organisasi yang fleksibel, strategi migrasi, pendekatan proaktif, berbagi visi dan kolaborasi, menciptakan kesejahteraan dan inovasi.

*Leadership is strategies, and some strategies are more successful than others. Mental models are competitive mind-sets shape strategy.*<sup>54</sup>

Kepemimpinan merupakan suatu strategi dan beberapa strategi terkadang lebih berhasil dibandingkan dengan strategi yang lain. Model mental merupakan strategi membentuk cara berpikir yang kompetitif.

Kepemimpinan merupakan budaya kerja yang dapat merubah lingkungan kerja. *The Pan American Dream* membedakan nilai, sikap, dan cara berpikir yang dapat menjadi budaya dalam lingkungan kerja sebagai berikut:

---

<sup>54</sup> Ibid., h. 294.

(1) orientasi waktu, (2) pekerjaan atau tugas, (3) investasi atau keamanan finansial, (4) pendidikan, (5) jasa, (6) komunitas, (7) kode etik, (8) hukum dan keadilan, (9) otoritas, dan (10) sekularisme.

Menurut Hodgetts , Luthans *participative leadership reflects the extent to which leaders involve others in decisions and their implementation.*<sup>55</sup>

Kepemimpinan partisipatif menggambarkan sejauh mana para pemimpin melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya.

Jadi, kepemimpinan adalah upaya mengarahkan dan mempengaruhi orang lain, agar mereka memiliki kemauan untuk melakukan sesuatu kegiatan yang mencapai tujuan kelompok dan organisasi.

Pemimpin dapat mempengaruhi orang lain untuk bertindak melebihi yang diperintahkan dan memerintah dengan kekuasaan formal. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan kekuasaan manajerial yang dimilikinya.

Kepemimpinan juga merupakan pendekatan situasional yang berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi.

---

<sup>55</sup> Hodgetts , Luthans, *International Management culture, strategy and behavior* (Singapore: McGraw Hill, , 2006 ), h. 72.

Kepemimpinan mengenali karakteristik atau ciri-ciri para pemimpin yang berhasil yang meliputi intelektual, hubungan sosial, kemampuan emosional, keadaan fisik, imajinasi, kekuatan jasmani, kesabaran, kemauan berkorban dan kemauan bekerja keras.

Berdasarkan kajian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah usaha seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam bentuk kegiatan penyusunan program *audit*, pembagian tugas, dan penyelesaian laporan hasil *audit*. Hal ini dapat diwujudkan dalam pengarahan, bimbingan dan pengambilan keputusan.

### **3. Pengawasan**

Pengawasan merupakan kegiatan yang terorganisir untuk mengetahui melalui pemantauan dan penilaian terhadap pelaksanaan tugas atau kegiatan sesuai dengan yang telah direncanakan, serta mengoreksi setiap penyimpangan atas kegiatan yang telah dilaksanakan dengan membandingkan temuan informasi dengan ketentuan atau standar yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu pengawasan yang efektif biasanya disertai dengan tindakan perbaikan. Hal ini sesuai dengan ungkapan Black and Porter bahwa pengawasan adalah karakteristik mendasar dari kegiatan yang terorganisir. Pengawasan sebagai sarana mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Stewart Black, Fungsi manajerial pengawasan merupakan akhir dari mata rantai fungsi utama lainnya dari fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan memimpin.<sup>56</sup>

Lebih rinci dikatakan oleh Anthony dan Govindarajan bahwa kegiatan dalam pengawasan meliputi berbagai variasi, meliputi: (1) Merencanakan apa yang harus dilakukan organisasi, (2) Koordinasi kegiatan beberapa divisi organisasi, (3) Mengkomunikasikan informasi, (4) Mengevaluasi Informasi, (5) Memutuskan tindakan yang harus diambil, (6) Mempengaruhi orang untuk mengubah perilaku mereka.<sup>57</sup>

Anthony dan Govindarajan menambahkan bahwa tugas pengawasan merupakan tugas yang berorientasi transaksi yaitu, menyangkut kesesuaian kinerja atau tugas individual dengan aturan atau standar proses yang ditetapkan.

Pengawasan tugas sering terdiri dari pandangan aturan yang mengikutinya, suatu fungsi dalam beberapa kasus yang tidak membutuhkan kehadiran manusia secara langsung. Adanya mesin kontrol secara numerik, komputer dan robot sebagai mesin kontrol pengendali tugas.

*“Task control is transaction oriented-that is, it involves the performance or individual task s according to rules established in the management control process. Task control often consists of seeing that these rules are followed, a function that in some cases does not even require the presence of human*

---

<sup>56</sup>Stewart Black dan Lyman, W. Porter, *Management: Meeting New Challenges* (New Jersey: prentice Hall,2000), h.475.

<sup>57</sup> Robin Anthony dan David Govindarajan, *Management Control System*, 12<sup>th</sup> Ed (New York: Mc Graw Hill International, 2008), h. 2.

*beings. Numerically controlled machine tools, process control computers, and robots are mechanical task control devices.*"<sup>58</sup>

Selain itu Robbins dan Coulter mengatakan bahwa pengawasan adalah proses pemantauan kegiatan untuk memastikan kegiatan itu diselesaikan seperti yang telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti.<sup>59</sup>

Sejalan dengan pendapat tersebut Robbins dan Decenzo berpendapat bahwa fungsi terakhir seorang pimpinan adalah melakukan pengawasan atau pengendalian dalam memantau kinerja organisasi untuk memastikan bahwa semuanya berjalan sebagaimana mestinya.<sup>60</sup>

Kinerja yang sebenarnya harus dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika ada penyimpangan yang signifikan, merupakan tanggung jawab pimpinan untuk mendapatkan organisasi kembali ke sasaran yang telah ditetapkan. Proses pemantauan, membandingkan, dan memperbaiki merupakan fungsi pengawasan.

Pengendalian yang efektif dilakukan melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen pengawasan. Hal senada juga diungkapkan Fred Davis menyatakan bahwa Fungsi manajemen adalah segala aktivitas yang dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan yang sebenarnya sejalan dengan kegiatan

---

<sup>58</sup>*Ibid.*, h. 11

<sup>59</sup>Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Education International, 2007), h.556.

<sup>60</sup>Stephen P. Robbins and David A. Decenzo, *Supervition*, 4<sup>th</sup> Edition (South Carolina: Pearson Prentice Hall, 2004), h. 9.

yang direncanakan. Fungsi pengawasan sangat penting untuk mengevaluasi strategi. Pengawasan tersebut terdiri dari 4 (empat) langkah dasar yaitu: (1) penetapan standar kinerja, (2) penilaian kinerja individual dan organisasional, (3) perbandingan kriteria yang sebenarnya dengan standar kinerja yang direncanakan, (4) pengambilan langkah-langkah perbaikan.<sup>61</sup>

Dalam perkembangannya fungsi manajemen pengawasan dikembangkan menjadi fungsi audit atau pemeriksaan. Hal ini sesuai dengan ungkapan Gray dan Manson bahwa pengertian pengawasan identik dengan fungsi dari *Audit*, adalah suatu tindakan investigasi atau pencarian bukti dilakukan untuk mengaktifkan opsi untuk disesuaikan pada kebenaran dan keadilan, dalam kegiatan keuangan dan lainnya yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang yang independen dari orang-orang yang cenderung untuk mendapatkan langsung dari penggunaan informasi, antisipasi masalah laporan pada informasi dengan tujuan meningkatkan kredibilitas dan meningkatkan kegunaannya.<sup>62</sup>

Sedangkan Whittington membedakan audit dalam tiga kategori utama yaitu: (1) *Audit of financial Statements* berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti tentang laporan-laporan entitas dengan maksud agar dapat memberikan pendapat apakah laporan-laporan keuangan telah disajikan

---

<sup>61</sup>Fred R. David, *Strategic Management* (New Jersey: Pearson Education International, 2005), h.127.

<sup>62</sup>Ian Gray dan Stuart Manson, *The Audit Process: ISA Principles, Practices and Cases* (New Jersey: Thompson Learning, 2008), h. 21.

secara wajar sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan atau prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku secara umum. (2) *Compliance Audit* berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan memeriksa bukti-bukti untuk menetapkan kegiatan keuangan atau operasi suatu entitas telah sesuai dengan kriteria, standar, ketentuan dan peraturan-peraturan. (3) *Performance Audit* berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti tentang efisiensi dan efektivitas kegiatan operasi entitas dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan tertentu. Efektivitas penerapan ketiga kategori audit tersebut dilakukan secara sistem.<sup>63</sup>

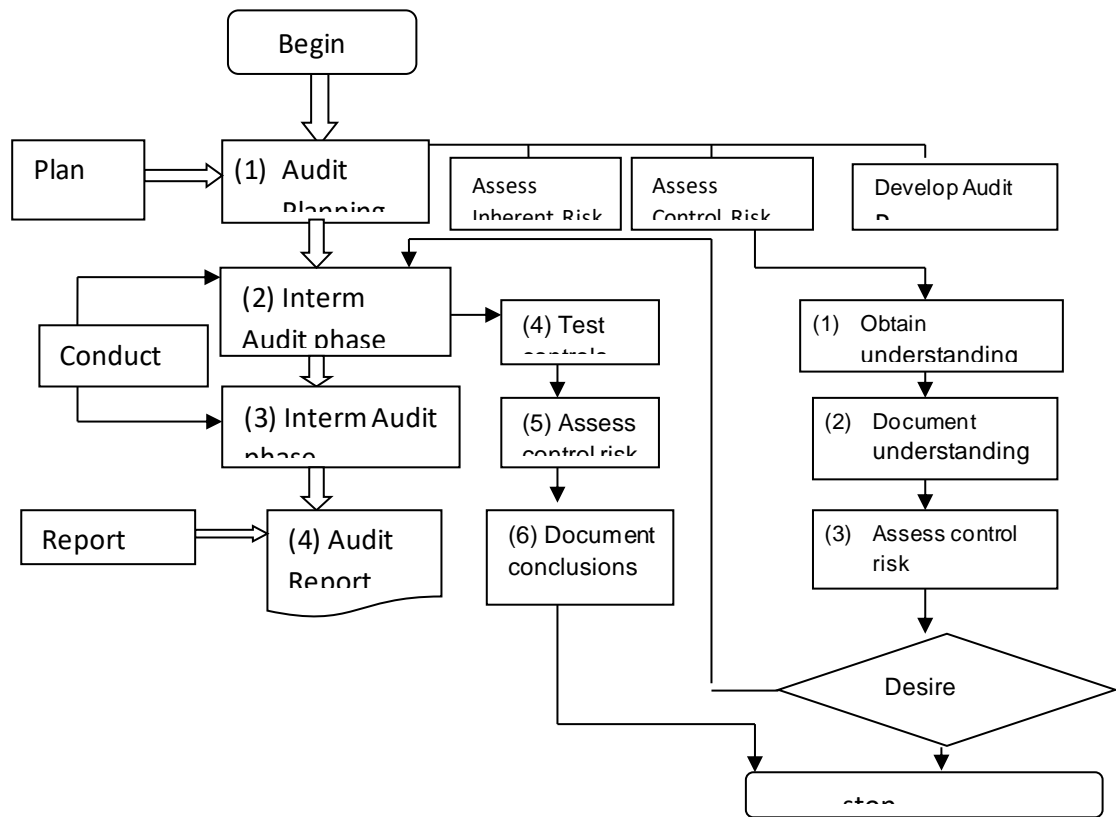
Menurut Konrath, bahwa *Audit* merupakan suatu proses yang sistematis, yang terdiri dari serangkaian langkah-langkah berurutan yang mencakup: (1) evaluasi kontrol keuangan internal menghasilkan data yang muncul dalam laporan keuangan. Sebuah sistem yang dapat diandalkan menghasilkan laporan keuangan yang dapat diandalkan juga; (2) pengujian substansi transaksi dan neraca. *Process audit* merupakan suatu rangkaian kegiatan audit dari suatu tahap ke tahap lainnya dalam suatu pemeriksaan.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Whittington and Pany, *Principles of Auditing & Other Assurance Services, 16<sup>th</sup>. Ed., ISA* ( America : Mc Graw Hill, 2008), h. 10-11.

<sup>64</sup> Konrath, "*Auditing A Risk Analisis Aproach* (2002). h. 354.

Proses audit dapat dijelaskan pada gambar berikut :



Sumber Larry F. Konrath, "Auditing A Risk Analysis Approach (2002). h. 354.

Gambar 2. 2. Process Audit

Didalam merencanakan *audit*, *auditor* harus mempertimbangkan sifat, luas dan kondisi saat pekerjaan yang harus dilaksanakan serta harus mempersiapkan suatu *program audit* tertulis untuk setiap *audit*.

*Auditor* harus mempertimbangkan semua bagian dari bisnis dan bukan sistem keuangan saja yang dilihat, maka *auditor* harus mengkaji program dan



kegiatan entitas yang akan diaudit untuk memastikan sejauh mana program dan kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan aturan. *Program audit* menyatakan bahwa *procedure audit* yang diyakini oleh *auditor* merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan *audit*.

Dengan demikian, *auditor* perlu mempelajari dan menguji pengendalian internal sebelum menguji substansi transaksi dan neraca. Selanjutnya auditor mengevaluasi bukti-bukti yang dikumpulkan cukup dan kompeten sehingga proses pengawasan merupakan fungsi dari penilaian profesional pemeriksa yang tidak menjamin akurasi laporan keuangan, melainkan hanya mengungkapkan Opini *auditor* sebagai suatu kelayakan. Sedangkan indikasi kompeten diperlihatkan oleh bukti-bukti yang valid dan relevan.

*Auditor* mengkomunikasikan hasil auditnya kepada pengguna yang tertarik. Komunikasi adalah puncak dari proses pengesahan, dan mekanismenya adalah laporan audit. Laporan audit termasuk pada laporan keuangan dalam laporan tahunan untuk para pemegang saham dan menjelaskan ruang lingkup audit dan temuan *auditor*.

Sedangkan temuan tersebut disajikan dalam bentuk suatu pendapat tentang kelayakan di mana laporan keuangan memberikan posisi keuangan perusahaan, hasil usaha, dan arus kas. Pengguna yang tertarik biasanya adalah para pemegang saham dan kreditur dari perusahaan pelanggan, tetapi

mungkin juga meliputi serikat buruh, lembaga regulator, dan anggota masyarakat umum.

Di Amerika Serikat, pengendalian atau pengawasan memiliki beberapa model beberapa diantaranya adalah COSO dan COBIT. Menurut Richard Cascarino, model COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) merupakan bentuk pengawasan internal yang secara umum didefinisikan sebagai proses yang dipengaruhi oleh orang, dirancang untuk menyediakan jaminan yang rasional dalam upaya mencapai tiga tujuan utama yaitu, (1) ekonomis dan efisiensi, meliputi pencapaian tujuan kinerja dan pengamanan aset-aset organisasi, (2) pembiayaan yang handal, data operasional dan pelaporan, (3) kesesuaian dengan peraturan perundangan yang berlaku (*Internal control was defined by Committee of Sponsoring Organizations (COSO) as abroadly defined process, effected by people, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of the three objectives that all businesses strive for, namely: 1) Economy and efficiency of operations, including achievement of performance goals and safeguarding of assets against loss 2) Reliable financial and operational data and reports and 3) Compliance with laws and regulations*).<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Richard Cascarino, *Auditor's Guide Information Systems Auditing* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, 2007), h. 50.

Model *COSO* dan *COBIT* adalah model pengendalian internal yang digunakan sebagai referensi oleh *Auditor* sebagai dasar untuk mengevaluasi dan mengembangkan kontrol internal yaitu :

- a. *COSO* menghadirkan suatu kerangka kerja yang integral terkait dengan definisi pengendalian internal, komponen-komponennya, dan kriteria pengendalian intern yang dapat dievaluasi. Pengendalian internal terdiri dari 5 komponen yang saling berhubungan yang memberikan kerangka kerja yang efektif untuk menjelaskan dan menganalisa Sistem Pengendalian Internal yang diimplementasikan dalam suatu organisasi. Komponen-komponen tersebut adalah: (1) Pengendalian lingkungan pengendalian, (2) Penilaian resiko, (3) Aktivitas pengendalian, (4) Informasi dan komunikasi, (5) Pemantauan;
- b. *COBIT* adalah sekumpulan dokumentasi *best practices* untuk *Information Technology Governance* yang dapat membantu auditor, pengguna (*user*), dan manajemen, untuk menjembatani bisnis, kebutuhan pengawasan dan masalah-masalah teknis Teknologi Informasi. *Cobit* bermanfaat bagi auditor karena merupakan teknik yang dapat membantu dalam mengidentifikasi *Information Technology control issues*.

Berdasarkan kajian di atas dapat disintesis bahwa Pengawasan adalah tindakan pencegahan terhadap penyimpangan dalam pelaksanaan tugas organisasi berupa prosedur audit, kemajuan hasil audit dan kertas kerja pemeriksaan. Tindakan ini meliputi *monitoring*, evaluasi dan koreksi.

## B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Beberapa penelitian tentang Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Pengawasan dan Kinerja Auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta yang relevan dengan penelitian ini telah dilaksanakan oleh para peneliti. Setelah menelusuri berbagai literatur, ternyata tidak ditemukan yang persis sama dengan yang peneliti lakukan, namun penelitian tentang salah satu dari variabel yang diteliti di sini sudah banyak yang dilakukan orang.

Berikut peneliti sajikan beberapa hasil penelitian yang berkaitan dengan variabel budaya organisasi, kepemimpinan, pengawasan, dan pengaruhnya terhadap kinerja. Hasil penelitian yang relevan ini akan menjadi pembanding sekaligus sebagai penguat bagi peneliti dalam merumuskan kerangka berpikir dan hipotesis penelitian.

Para ahli telah melakukan penelitian tentang kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, diantaranya adalah Samelson *et al.*, melakukan pengujian tentang faktor-faktor penentu kinerja audit yang dirasakan dan kepuasan *auditee* pada pemerintahan lokal. Penyusunan kerangka pemikiran teoritis hanya menggunakan 11 (sebelas) komposit dari atribut-atribut kualitas audit sebagai berikut: *experience*, *industry expertise*, *responsiveness*,

*compliance, independence, professional care, commitment, executive involvement, conduct of audit field work, member characteristics, dan skeptical attitude.* Secara logika jika dilihat dari penjelasan masing-masing atribut kualitas audit, hal tersebut merupakan unsur penentu kinerja audit dan kepuasan *auditee*.<sup>66</sup>

Sehubungan dengan budaya organisasi dan kepemimpinan, Mayastinasari melakukan penelitian tentang “Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja, merumuskan kesimpulan antara lain: (1) Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kinerja; (2) Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap kinerja.”<sup>67</sup>

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pakpahan tentang “Pengaruh pengetahuan manajerial, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala sekolah SMK Negeri di DKI Jakarta” menyimpulkan antara lain, terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja. Sumiharti dalam penelitiannya tentang “Pengaruh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, dan motivasi kerja, terhadap kinerja widyaiswara pada Badan

---

<sup>66</sup>D. Samelson, S. Lowensohn dan L. E. Johnson. "The Determinants of Perceived Audit Quality and Auditee Satisfaction in Local Government." *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, (Volume 18 (2) – 2006), hh. 139-166.

<sup>67</sup>Vita Mayastinasari, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja: Studi Kausal Pada Perwira Reserse POLRI*, Sinopsis Disertasi (Disertai, Universitas Negeri Jakarta, 2010), h. 31.

Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan (BPPK)".<sup>68</sup> menyimpulkan bahwa (1) Terdapat pengaruh langsung secara positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Widyaiswara pada BPPK Kementerian Keuangan RI. (2) Terdapat pengaruh langsung secara positif Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Widyaiswara pada BPPK Kementerian Keuangan RI.<sup>69</sup>

Angelina Baron melaporkan dalam buku yang berjudul *Human Capital Add Value* menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja. Demikian pulan dengan variabel budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.<sup>70</sup>

Benjamin Bukit dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan keadilan terhadap kinerja: Studi kausal terhadap pegawai Dinas Perhubungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, menyimpulkan bahwa:(1) Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kinerja. Dengan kata lain, perbaikan budaya organisasi akan mengakibatkan meningkatnya kinerja; (2) Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap kinerja. Artinya, perbaikan kepemimpinan akan mengakibatkan meningkatnya kinerja.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup>Wannen Pakpahan, *Pengaruh Pengetahuan Manajerial, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMK Negeri di Prov. DKI Jakarta*, Sinopsis Disertasi (Disertasi, Universitas Negeri Jakarta, 2009), h. 32.

<sup>69</sup>Sumiharti, "***Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Widyaiswara Pada Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan (BPPK)***" ( Sinopsis Disertasi, Universitas Negeri Jakarta, 2011), h. 71.

<sup>70</sup>Angelina Baron, *Human Capital Add Value* (New Jersey: Prence Hall, 2006), h. 243.

<sup>71</sup>Benjamin Bukit, "***Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan keadilan terhadap kinerja***" (Sinopsis Disertasi, Universitas Negeri Jakarta, 2011), h. 35.

Berkaitan dengan pengawasan atau system kontrol, Kabangnga melakukan penelitian tentang “Pengaruh kepemimpinan, *system control* dan motivasi kerja terhadap efektivitas organisasi” menyimpulkan antara lain adalah sistem kontrol mempunyai pengaruh langsung positif terhadap efektivitas kinerja organisasi.<sup>72</sup>

Faisal Marzuki dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh pengawasan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja: Studi kausal terhadap Pengelolaan Keuangan di Kantor Kementerian Pendidikan Nasional Jakarta, menyimpulkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kinerja. Dengan kata lain, perbaikan budaya organisasi akan mengakibatkan meningkatnya kinerja; (2) Terdapat pengaruh langsung positif pengawasan terhadap kinerja. Artinya, perbaikan pengawasan akan mengakibatkan meningkatnya kinerja.<sup>73</sup>

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, pengawasan dan kinerja auditor BPK merupakan variabel yang masih relevan untuk diteliti.

Gambaran di atas juga semakin menguatkan peneliti bahwa secara teoritis dan empirik ternyata budaya organisasi, kepemimpinan dan

---

<sup>72</sup> Samuel Rusen Kabangnga, “***Pengaruh Kepemimpinan, System Control Dan Motivasi Kerja Terhadap Efektivitas Organisasi***” ( Sinopsis Disertasi, Universitas Negeri Jakarta, 2011), h. 46.

<sup>73</sup> Faisal Marzuki, “*Pengaruh Pengawasan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Di Kantor Kementerian Pendidikan Nasional Jakarta*” (Disertasi, Universitas Negeri Jakarta, 2011), h. 57

pengawasan berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian, kondisi kinerja auditor layak dan urgen untuk diteliti yang diduga dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi, kepemimpinan dan pengawasan.

## **C. Kerangka Teoritik**

### **1. Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi dalam sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan mereka.

Persepsi karyawan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Menurut Robbin yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap budaya organisasi mendapat dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan.<sup>74</sup>

Pendapat senada disampaikan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly menyatakan bahwa perilaku individu (*individual behavior*)

---

<sup>74</sup>Stephen P. Robbin and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 13 th. Edition (America: Pearson Prentice Hall, 2009), h. 608.



sangat erat hubungannya dengan kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian, dan pengalaman karyawan.<sup>75</sup>

Budaya organisasi adalah suatu tatanan keyakinan bersama yang dianut anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan berupa Independensi, Integritas, Profesional. Hal ini dapat dilihat dalam bentuk norma, etika dan nilai.

Sedangkan Kinerja adalah perilaku kerja seseorang yang dapat diwujudkan berupa kredibilitas, komunikasi, kesungguhan dalam melaksanakan tugas organisasi yang telah ditentukan. Tugas ini meliputi menyusun program kerja *audit*, pelaksanaan *audit*, dan temuan hasil *audit*

Penerapan norma, etika dan nilai dalam konteks independensi, integritas, dan profesionalitas akan berpengaruh terhadap kualitas perilaku kerja auditor, mulai dari penyusunan program kerja audit, pelaksanaan audit serta temuan hasil audit yang kredibilitas, komunikatif dan kesungguhan. Artinya, semakin kuat para auditor menerapkan norma, etika dan nilai organisasi maka akan semakin tinggi pula kualitas penyusunan program kerja audit, pelaksanaan audit serta temuan hasil audit.

Oleh karena itu, diduga bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kinerja auditor BPK RI. Artinya, semakin kuat

---

<sup>75</sup>James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, *Fundamental of Management* (Texas : Business Publications, Inc, 1995), h. 57.

budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

## 2. Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Kepemimpinan merupakan kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut Gary Yukl yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin serta lingkungan kerja ataupun situasi yang sering berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang akan berdampak pada kinerja.<sup>76</sup>

Pemimpin mempunyai peranan yang penting atas keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan bersama, maka seorang pemimpin dituntut agar efektif.

Menurut Stoner menegaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja seseorang yang meliputi kualitas, bimbingan, pengawasan dan motivasi.<sup>77</sup>

Kepemimpinan adalah usaha seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam bentuk kegiatan penyusunan program *audit*, pembagian

---

<sup>76</sup> Gary Yukl, *Leadership In Organization* Fifth Edition (New Jersey: Pentice Hill, Inc) , h.266

<sup>77</sup>James A.F. Stoner, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2008), h.15

tugas, dan penyelesaian laporan hasil *audit*, melalui bentuk pengarahan, bimbingan dan pengambilan keputusan.

Pengembangan organisasi secara professional memerlukan peranan kepemimpinan yang memadai seperti: kemampuan mengorganisir, menganalisis, mengonsep, merencanakan, mengajarkan, mencoba, menyusun strategi, mengevaluasi, memecahkan masalah, memprioritaskan, mengusahakan, memutuskan dengan arif dan bijaksana berdasarkan prinsip-prinsip kepemimpinan.

Sedangkan Kinerja adalah perilaku kerja seseorang yang dapat diwujudkan berupa kredibilitas, komunikasi, kesungguhan dalam melaksanakan tugas organisasi yang telah ditentukan. Tugas ini meliputi penyusunan program kerja *audit*, pelaksanaan *audit*, dan temuan hasil *audit*.

Untuk dapat melaksanakan tugas organisasi secara profesional, diperlukan peranan kepemimpinan yang memadai seperti, kemampuan mengorganisir, menganalisis, mengonsep, merencanakan, mengajarkan, mencoba, menstrategikan, mengevaluasi, pemecahan masalah, memprioritaskan, mengusahakan memutuskan dengan arif dan bijaksana berdasarkan prinsip-prinsip kepemimpinan.

Peranan dan prinsip kepemimpinan tersebut diarahkan untuk peningkatan perilaku kerja terutama dalam penyusunan rencana kerja, pelaksanaan kerja serta temuan hasil audit. Artinya, peningkatan peran

dan fungsi kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja auditor, khususnya auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta. Artinya, kinerja seorang *auditor* BPK RI perwakilan Provinsi DKI Jakarta dipengaruhi oleh persepsinya terhadap kepemimpinan yang diterapkan oleh atasannya.

Dengan demikian, jika terjadi peningkatan kepemimpinan yang dipersepsikan oleh auditor akan menyebabkan terjadinya peningkatan kinerjanya. Sehingga diduga bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

### **3. Pengawasan Terhadap Kinerja**

Pengawasan merupakan unsur penting dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi. Pengawasan memberikan dampak positif bagi pencapaian kegiatan sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Fred Davis yang menyatakan bahwa Fungsi manajemen adalah segala aktivitas yang dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan yang sebenarnya sejalan dengan kegiatan yang direncanakan. Fungsi pengawasan sangat penting untuk mengevaluasi strategi. Pengawasan tersebut terdiri dari 4 (empat) langkah dasar yaitu: (1) penetapan standar kinerja, (2) penilaian kinerja individual dan organisasional, (3)

pembandingan kriteria yang sebenarnya dengan standar kinerja yang direncanakan, (4) pengambilan langkah-langkah perbaikan.<sup>78</sup>

Pengawasan adalah tindakan pencegahan terhadap penyimpangan dalam pelaksanaan tugas organisasi berupa prosedur audit, kemajuan hasil audit dan kertas kerja pemeriksaan. Tindakan ini meliputi *monitoring*, evaluasi dan koreksi

Sedangkan Kinerja adalah perilaku kerja seseorang yang dapat diwujudkan berupa kredibilitas, komunikasi, output laporan dalam melaksanakan tugas organisasi yang telah ditentukan. Tugas ini meliputi menyusun program kerja *audit*, pelaksanaan *audit*, dan temuan hasil *audit*.

Auditor yang melakukan tindakan pencegahan terhadap penyimpangan pelaksanaan tugas organisasi, terlihat dari tindakan monitoring, evaluasi dan koreksi atas prosedur audit, kemajuan hasil audit dan kertas kerja pemeriksaan, akan mampu meningkatkan perilaku kerjanya. Terutama perilaku kerja dalam menyusun program audit, pelaksanaan audit; serta temuan hasil audit terhadap kredibilitas, komunikasi dan kesungguhan. Kondisi ini juga berlaku bagi auditor BPK RI Perwakilan Propinsi DKI Jakarta, bahwa tinggi rendahnya kinerja auditor ditentukan oleh tinggi rendahnya tingkat pengawasan. Oleh karena itu,

---

<sup>78</sup>Fred R. David, *Strategic Management* (New Jersey: Pearson Education International, 2005), h.127.

semakin tinggi tingkat pengawasan, maka akan semakin tinggi pula kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jika terjadi peningkatan pengawasan maka akan menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja. Sehingga diduga bahwa terdapat pengaruh langsung positif pengawasan terhadap kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

#### **4. Budaya Organisasi Terhadap Pengawasan**

Budaya organisasi merupakan yang mengawasi berbagai interaksi para anggota organisasi antara satu dengan lainnya dan para penyedia barang / jasa, para pelanggan dan orang-orang lain yang berada di luar organisasi. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Jones yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai fungsi yaitu mengawasi cara para anggotanya membuat keputusan, mengawasi cara mereka menerjemahkan dan mengatur lingkungan organisasi, mengawasi apa yang mereka lakukan terhadap informasi, dan mengawasi bagaimana mereka berperilaku.<sup>79</sup>

Budaya Organisasi adalah suatu tatanan keyakinan bersama yang dianut anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan berupa Independensi, Integritas, Profesional. Hal ini dapat dilihat dalam bentuk norma, etika dan nilai. Sedangkan pengawasan merupakan

---

<sup>79</sup>Jones, op.cit.,h. 57.

tindakan pencegahan yang dilakukan seseorang terhadap penyimpangan dalam pelaksanaan tugas organisasi, tindakan ini meliputi monitoring, evaluasi dan koreksi melalui kegiatan prosedur audit, kemajuan hasil audit dan kertas kerja pemeriksaan.

Norma, etika dan nilai organisasi dirasakan oleh anggota organisasi merupakan latar pembentuk persepsi anggota organisasi terhadap organisasi. Semakin positif persepsi auditor terhadap norma, etika dan nilai yang tercipta di kelembagaan BPK RI khususnya Perwakilan Provinsi DKI Jakarta, maka akan semakin tinggi pula upaya yang dilakukan auditor melakukan tindakan pencegahan atas penyimpangan dalam audit. Oleh karena itu, semakin positif persepsi auditor terhadap budaya organisasi yang dirasakannya, maka akan semakin tinggi pula tingkat pengawasan yang dilakukan oleh auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jika terjadi peningkatan budaya organisasi maka akan menyebabkan terjadinya peningkatan pengawasan. Sehingga diduga bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap pengawasan auditor BPK Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

## **5. Kepemimpinan Terhadap Pengawasan**

Perilaku seorang pemimpin sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Perilaku yang berorientasi tugas sangat relevan

bagi kepemimpinan yang efektif. Perilaku itu meliputi merencanakan, menjelaskan dan memantau.

Pemantauan memberikan banyak informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan dan pemecahan masalah, itulah sebabnya pemantauan begitu penting bagi efektifitas manajerial.

Menurut Gary Yuky perilaku pemimpin dalam memantau yaitu mengumpulkan informasi mengenai aktivitas kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut, mengawasi dan memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan, mengevaluasi kinerja para individu dan unit organisasi, menganalisis kecenderungan (*trend*), dan meramalkan peristiwa eksternal.<sup>80</sup>

Pemantauan melibatkan pengumpulan informasi tentang operasi unit organisatoris pimpinan tersebut, termasuk kemajuan kerja, kinerja setiap bawahan, kualitas pekerjaan, dan keberhasilan program atau kegiatan.

Perilaku pemimpin untuk memantau dapat melakukan pengamatan kegiatan, membaca laporan tertulis, melihat tampilan layar computer atas data kinerja, memeriksa kualitas pekerjaan secara sampel, mengadakan pertemuan tinjauan kemajuan dengan bawahan.

---

<sup>80</sup> Gary Yuky, *Kepemimpinan dalam organisasi*, Indeks (Jakarta : cetakan ke dua, 2007 ), h. 78



Menurut Paul R. Yost terdapat beberapa strategi yang bisa digunakan oleh seorang pemimpin dalam memanajemen secara efektif, di antaranya : merencanakan tujuan, menciptakan dan mengawasi aturan-aturan yang ada, mengawasi proses kerja, menganalisa tantangan dan dukungan yang mungkin ada, menciptakan kemampuan individu atau tim, dan mengidentifikasi penghargaan dan hukuman.<sup>81</sup>

Kepemimpinan merupakan usaha seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu, dengan indikator mempengaruhi dalam bentuk pemberian pengarahan, bimbingan dan pengambilan keputusan. Sedangkan pengawasan merupakan tindakan pencegahan yang dilakukan seseorang terhadap penyimpangan dalam pelaksanaan tugas organisasi, tindakan ini meliputi monitoring, evaluasi dan koreksi melalui kegiatan prosedur audit, kemajuan hasil audit dan kertas kerja pemeriksaan.

Pengarahan, bimbingan dan pengambilan keputusan yang diterapkan oleh pimpinan melahirkan persepsi yang beragam yang dirasakan oleh bawahan seperti auditor, terutama dalam hal penyusunan program audit, pembagian tugas, dan penyelesaian laporan hasil audit.

---

<sup>81</sup> Paul R. Yost and Mary Mannion Plunkett , *Real Time Leadership Development* (New Jersey, Prentice Hill, 2008 ), h.79

Persepsi dan penilaian auditor atas kepemimpinan yang diterapkan oleh atasannya akan memberikan semangat baru bagi auditor untuk melakukan tindakan pencegahan terhadap penyimpangan audit. Auditor akan meningkatkan upayanya dalam melakukan monitoring, evaluasi dan koreksi melalui kegiatan prosedur audit, kemajuan hasil audit dan kertas kerja pemeriksaan.

Dengan demikian, semakin positif persepsi auditor terhadap kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, maka akan semakin tinggi pula upaya yang dilakukan auditor melakukan tindakan pencegahan atas penyimpangan penggunaan keuangan.

Oleh karena itu, semakin positif persepsi auditor terhadap kepemimpinan yang dirasakannya, maka akan semakin tinggi pula tingkat pengawasan yang dilakukan oleh auditor BPK RI Perwakilan Propinsi DKI Jakarta. Artinya, dapat disimpulkan bahwa jika terjadi peningkatan kepemimpinan maka akan menyebabkan terjadinya peningkatan pengawasan. Sehingga diduga bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap pengawasan auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian teori, hasil penelitian yang relevan dan kerangka berpikir, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.
2. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.
3. Pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pengawasan auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.
5. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap pengawasan auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### A. Tujuan Penelitian

66

Secara umum penelitian ini empirik tentang kinerja auditor BPK RI terutama dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, pengawasan, dan budaya organisasi. Gambaran tersebut diteliti untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

untuk memperoleh gambaran umum tentang kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta, menganalisis kepemimpinan dan pengawasan, dan menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan pengawasan terhadap kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

Secara khusus tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

untuk menguji (a) pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap kinerja ( $X_4$ ) auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

(b) pengaruh langsung positif kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $X_4$ ) auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta, (c) pengaruh langsung positif pengawasan ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $X_4$ ) auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta, (d) pengaruh langsung positif budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap pengawasan ( $X_3$ ) auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta, (e) pengaruh langsung positif kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap pengawasan ( $X_3$ ) auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

76

### B. Tempat dan Waktu Penelitian

## 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor BPK RI Perwakilan Propinsi DKI Jakarta yang beralamat di Jl. MT Haryono Jakarta.

## 2. Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian meliputi waktu membuat judul, proposal dan ujicoba dan pengumpulan data, pelaksanaan ujicoba instrument, Kegiatan pengumpulan an analisis data dilksanakan mulai bulan Februari 2010 sampai dengan September 2011.

## C. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survei dengan kajian hubungan kausal. Penelitian ini mengkaji dan menganalisis hubungan langsung yang berjalan searah atau disebut dengan hubungan kausal, hubungan ini disebut anlisis jalur.<sup>82</sup>

Ferdinand menyatakan bahwa untuk melihat hubungan kausal yang akan diuji dan untuk mempermudah peneliti, lebih baik digambarkan dengan *path diagram*.<sup>83</sup> Dalam hal ini untuk melihat keterkaitan antar variabel penelitian serta mengukur pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya.

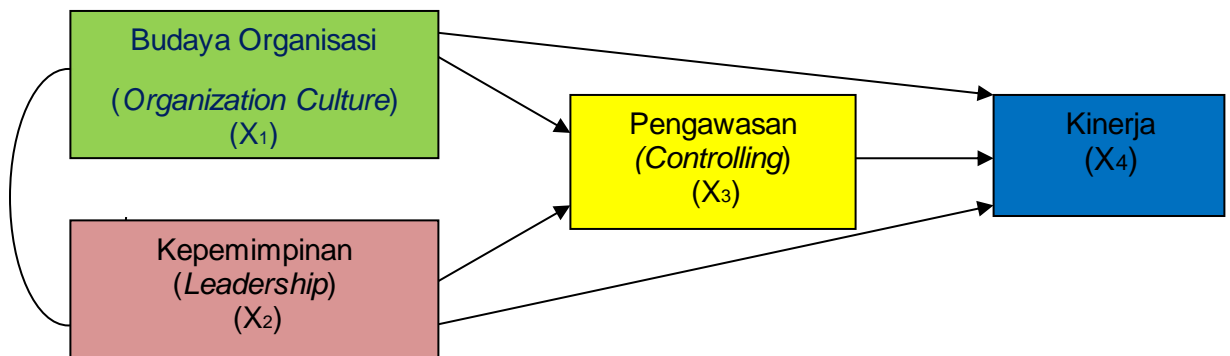
---

<sup>82</sup> Forguson. *Statistika Terapan Untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 1997), h. 106

<sup>83</sup> Augusty, Ferdinan. *Struktural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen* (Semarang: FE Undip, 2001), h. 40

Menurut Kerlinger, analisis jalur adalah teknik untuk mengkaji hubungan kausal dalam penelitian korelasional.<sup>84</sup>

Berdasarkan cara yang digunakan, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, dan juga atas dasar beberapa pendapat para ahli, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survei dengan analisis jalur (*Path analysis*). Variabel yang akan dianalisis terdiri dari empat variabel yaitu: (1) Budaya Organisasi; (2) Pengawasan; (3) Kepemimpinan; dan (4) Kinerja. Pola keterkaitan antara variabel dapat dilihat pada gambar 3.1 di bawah ini.



**Gambar 3.1 Model Penelitian**

<sup>84</sup> Kerlinger, Fred, *Foundation of Behavioral Research* (Boston: Holt Rinehartmand Winston Inc. All, 1973), hh. 483-485

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh auditor Kantor BPK RI Perwakilan Propinsi DKI Jakarta yang berjumlah 70 orang.

### 2. Sampel

Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan metode Slovin dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{70}{1 + 70(0.10)^2} = 41.176$$

Dengan

N = Jumlah populasi

n = jumlah sampel

e = kesalahan pengambilan sampel = 10%

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh auditor yang aktif bekerja di Kantor Perwakilan BPK Propinsi DKI Jakarta yang berjumlah 42 orang yang diambil secara acak dari ukuran sampel yang diambil secara simple random sampling

## E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan berdasarkan variabel-variabel yang diteliti, seperti yang terlihat dalam konstelasi masalah penelitian, data

dikumpulkan dengan menggunakan teknik kuesioner. Kuesioner disebarakan kepada seluruh auditor pada Kantor BPK Perwakilan Provinsi DKI Jakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan 4 (empat) instrumen yaitu: (1) Instrumen Budaya Organisasi, (2) Instrumen Kepemimpinan, (3) Instrumen Pengawasan, dan (4) Instrumen Kinerja.

Instrumen-instrumen tersebut diujicoba terhadap 30 responden. Responden uji coba ditentukan secara acak sederhana dari populasi terjangkau.

Uji coba yang dilakukan bertujuan untuk menentukan validitas butir-butir sebagai dasar pemilihan butir-butir instrumen yang berkualitas dalam pengumpulan data penelitian. Validitas butir instrumen dihitung dengan menggunakan rumus korelasi, dengan cara mengkorelasikan skor dari masing-masing butir dengan skor totalnya.

Penerimaan atau penolakan butir-butir instrumen yang diajukan dalam penelitian ini dapat diperoleh dengan cara membandingkan harga korelasi *Pearson Product Moment*, yang diperoleh melalui perhitungan dengan harga kritis  $\beta$  (betha) yang diperoleh dari tabel  $\beta$  (betha) pada tingkat kepercayaan 95% dimana  $n=30$ , yakni sebesar 0,361.

Koefisien reliabilitas dari instrumen-instrumen yang diajukan dihitung dengan formula *Apha Cronbach*. Secara keseluruhan perhitungan koefisien validitas butir dan koefisien reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan program pengolah angka excel.



Guna menjangkau data yang diperlukan dalam merekam dan menganalisis data yang diperlukan untuk menjawab hipotesis yang diajukan oleh peneliti dengan menggunakan skala pengukuran yang dikenal dalam statistik. Alasan peneliti menggunakan skala pengukuran yang dikenal dalam statistik, karena penekanannya adalah pada pengukuran sikap seperti Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Pengawasan dan Kinerja di lingkungan Kantor BPK Perwakilan Provinsi DKI Jakarta terhadap Kinerja *Auditor*

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Untuk variabel Budaya Organisasi, penelitian yang memiliki 5 (lima) kategori pilihan jawaban, yaitu: 1) sangat setuju, 2) setuju, 3) ragu-ragu, 4) tidak setuju, dan 5) sangat tidak setuju. Kategori pernyataan positif diberi bobot nilai 5 (lima) sampai dengan 1 (satu), sedangkan kategori pernyataan negatif diberi bobot nilai sebaliknya, yaitu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima).

Sedangkan Untuk variabel Kepemimpinan, Pengawasan dan Kinerja untuk penelitian yang memiliki 5 (lima) kategori pilihan jawaban, yaitu: 1) selalu, 2) sering, 3) kadang-kadang, 4) jarang sekali, dan 5) tidak pernah. Kategori pernyataan positif diberi bobot nilai 5 (lima) sampai dengan 1 (satu), sedangkan kategori pernyataan negatif diberi bobot nilai sebaliknya, yaitu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima). Penjabaran teoretik dan kalibrasi masing-masing instrumen penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

## 1. Variabel Kinerja

### a. Definisi Konseptual

Kinerja adalah perilaku kerja seseorang yang dapat diwujudkan berupa kredibilitas, komunikasi, kesungguhan dalam melaksanakan tugas organisasi yang telah ditentukan. Tugas ini meliputi menyusun program kerja *audit*, pelaksanaan *audit*, dan temuan hasil *audit*.

### b. Definisi Operasional

Kinerja adalah penilaian diri auditor BPK terhadap perilaku kerjanya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, dengan indikator kredibilitas, komunikasi dan kesungguhan terhadap aspek-aspek tugas menyusun program kerja *audit*, pelaksanaan *audit* dan temuan hasil *audit* yang tercermin dari hasil pengukuran berupa skor yang diperoleh melalui jawaban responden dari seperangkat angket.

### c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.1. Kisi-kisi instrumen Kinerja

No	Dimensi Indikator	Menyusun Program Kerja Audit	Pelaksanaan Audit	Temuan Hasil Audit
1	Kredibilitas <ul style="list-style-type: none"> <li>Keahlian</li> <li>Pengalaman</li> <li>Pendidikan</li> </ul>	1, 2, 3	12, 13, 14	23, 24, 25
2	Komunikasi <ul style="list-style-type: none"> <li>Penyampaian informasi</li> <li>Pengolahan informasi melalui tatap muka, tertulis</li> <li>Umpan balik</li> </ul>	4, 5, 6, 7	15, 16, 17, 18	26, 27, 28, 29
3	Kesungguhan <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrasi</li> <li>Materialitas</li> <li>Subtantif</li> <li>rekomendasi</li> </ul>	8, 9, 10, 11	19, 20, 21, 22	30, 31, 32, 33

### d. Hasil Uji Coba Instrumen

#### 1) Pengujian Validitas Instrumen

Instrumen kinerja diri terdiri dari 33 butir pernyataan. Rentang skor teoretik antara 33 sampai dengan 165. Berdasarkan hasil ujicoba validitas instrumen kinerja, ternyata dari 33 butir pernyataan yang telah diujikan, hanya 30 butir yang tergolong valid. Ke 30 butir tersebut dapat merepresentasikan keberadaan 3 indikator yang secara tepat bersama-sama dapat mengukur variabel kinerja. Artinya, berdasarkan jumlah butir yang tidak valid tidak ada yang mengugurkan sub-indikator dan indikator, karena butir-butir yang

valid tersebut masih dominan mewakili dan menjelaskan keberadaan sub-indikator dan indikator yang dirumuskan dalam konstruk variabel kinerja.

## **2) Penghitungan Reliabilitas Instrumen**

Koefisien reliabilitas (alpha) variabel kinerja dihitung setelah butir yang tidak valid dibuang atau didrop, dengan demikian berdasarkan 30 butir yang valid maka besar koefisien reliabilitas instrument adalah 0,955 atau ( $r_{11} = 0,955$ ). Hal ini memperlihatkan bahwa tingkat kepercayaan atau konsistensi alat ukur kinerja termasuk dalam kategori tinggi.

## **2. Variabel Budaya Organisasi**

### **a. Definisi Konseptual**

Budaya organisasi adalah persepsi seseorang terhadap norma, etika dan nilai yang dirasakan oleh anggota organisasi. Hal ini dapat diwujudkan dengan independensi, integritas, profesional dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

### **b. Definisi Operasional**

Budaya organisasi adalah persepsi auditor BPK terhadap norma, etika dan nilai yang dirasakan oleh anggota organisasi dengan indikasi adanya independensi, integritas, profesional dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi yang tercermin dari hasil pengukuran

berupa skor yang diperoleh melalui jawaban responden dari seperangkat angket.

### c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.2. Kisi-kisi instrumen budaya organisasi

No	Dimensi Indikator	Independensi	Integritas	Profesional
1	Norma/Aturan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan sesama</li> <li>• Aturan hak dan kewajiban</li> <li>• Pedoman perilaku</li> </ul>	1,2,3,4	10, 11, 12	19, 20, 21
2	Etika <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen pada profesi</li> <li>• Moralitas</li> <li>• Tanggung jawab</li> </ul>	4, 5, 6	13, 14, 15	22, 23, 24
3	Nilai <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutu</li> <li>• Kebanggaan</li> <li>• Kebenaran</li> </ul>	7, 8, 9	16, 17, 18	25, 26, 27

### d. Hasil Uji Coba Instrumen

#### 1) Pengujian Validitas Instrumen

Instrumen budaya organisasi diri terdiri dari 27 butir pernyataan. Rentang skor teoretik antara 27 sampai dengan 135. Berdasarkan hasil ujicoba validitas instrumen budaya organisasi, ternyata dari 27 butir pernyataan yang telah diujikan, ternyata seluruh butir (27) tergolong valid. Artinya, seluruh butir instrumen budaya organisasi adalah valid, sehingga keberadaan indikator pada setiap dimensi

yang dirumuskan dalam konstruk variabel budaya organisasi adalah valid.

## **2) Penghitungan Reliabilitas Instrumen**

Koefisien reliabilitas (alpha) variabel budaya organisasi dihitung setelah butir yang tidak valid dibuang atau didrop, dengan demikian berdasarkan 27 butir yang valid maka besar koefisien reliabilitas instrument adalah 0.926 atau ( $r_{11} = 0.926$ ). Hal ini memperlihatkan bahwa tingkat kepercayaan atau konsistensi alat ukur budaya organisasitermasuk dalam kategori tinggi.

## **3. Variabel Kepemimpinan**

### **a. Definisi Konseptual**

Kepemimpinan adalah usaha seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam bentuk kegiatan penyusunan program *audit*, pembagian tugas, dan penyelesaian laporan hasil *audit*. Hal ini dapat diwujudkan dalam pengarahan, bimbingan dan pengambilan keputusan.

### **b. Definisi Operasional**

Kepemimpinan adalah persepsi auditor BPK terhadap usaha yang dilakukan atasan untuk mempengaruhi orang lain agar mau

bekerjasama dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan tertentu, dengan indikator pemberian pengarahan, bimbingan dan pengambilan keputusan pada aspek-aspek tugas penyusunan program *audit*, pembagian tugas, dan penyelesaian laporan hasil *audit* yang tercermin dari hasil pengukuran berupa skor yang diperoleh melalui jawaban responden dari seperangkat angket.

### c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.3. Kisi-kisi instrumen kepemimpinan

No	Dimensi Indikator	Penyusunan Program <i>Audit</i>	Pembagian Tugas	Penyelesaian Laporan Hasil <i>Audit</i>
1	Pengarahan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberian orientasi</li> <li>• Memberikan petunjuk</li> <li>• Membahas</li> </ul>	1, 2, 3	12, 13, 14	23, 24, 25
2	Bimbingan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberdayakan</li> <li>• Mengembangkan</li> <li>• Terarah</li> <li>• Bantuan terus menerus</li> </ul>	4, 5, 6, 7	15, 16, 17, 18	26, 27, 28, 29
3	Pengambilan Keputusan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasional</li> <li>• Dapat diterima</li> <li>• Keberanian</li> <li>• Ketepatan</li> </ul>	8, 9, 10, 11	19, 20, 21, 22	30, 31, 32, 33

#### **d. Hasil Uji Coba Instrumen**

##### **1) Pengujian Validitas Instrumen**

Instrumen kepemimpinan diri terdiri dari 33 butir pernyataan. Rentang skor teoretik antara 33 sampai dengan 165. Berdasarkan hasil ujicoba validitas instrumen kepemimpinan, ternyata dari 33 butir pernyataan yang telah diujikan, hanya 30 butir yang tergolong valid. Ke 30 butir tersebut dapat merepresentasikan keberadaan 3 indikator yang secara tepat bersama-sama dapat mengukur variabel kepemimpinan. Artinya, berdasarkan jumlah butir yang tidak valid tidak ada yang mengugurkan indikator pada dimensi tugas tertentu, karena butir-butir yang valid tersebut masih dominan mewakili dan menjelaskan keberadaan indikator yang dirumuskan dalam konstruk variabel kepemimpinan.

##### **2) Penghitungan Reliabilitas Instrumen**

Koefisien reliabilitas (alpha) variabel kepemimpinan dihitung setelah butir yang tidak valid dibuang atau didrop, dengan demikian berdasarkan 30 butir yang valid maka besar koefisien reliabilitas instrument adalah 0,885 atau ( $r_{11} = 0,885$ ). Hal ini memperlihatkan bahwa tingkat kepercayaan atau konsistensi alat ukur kepemimpinan termasuk dalam kategori tinggi.



#### **4. Variabel Pengawasan**

##### **a. Definisi Konseptual**

Pengawasan adalah tindakan pencegahan terhadap penyimpangan dalam pelaksanaan tugas organisasi berupa prosedur audit, kemajuan hasil audit dan kertas kerja pemeriksaan. Tindakan ini meliputi *monitoring*, evaluasi dan koreksi

##### **b. Definisi Operasional**

Pengawasan adalah persepsi auditor terhadap usaha yang dilakukan atasan untuk tindakan pencegahan kepada auditor BPK atas penyimpangan dalam pelaksanaan tugas audit, dengan indikasi tindakan berupa *monitoring*, evaluasi dan koreksi melalui kegiatan prosedur audit, kemajuan hasil audit dan kertas kerja pemeriksaan yang tercermin dari hasil pengukuran berupa skor yang diperoleh melalui jawaban responden dari seperangkat angket.

### c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.4. Kisi-kisi instrumen pengawasan

No	Dimensi Indikator	Prosedur Audit	Kemajuan Hasil Audit	Kertas Kerja Pemeriksaan
1	Monitoring <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan data</li> <li>• Pengamatan</li> <li>• Laporan tertulis</li> </ul>	1, 2, 3	10, 11, 12	19, 20, 21
2	Evaluasi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinilai</li> <li>• Kesesuaian bukti atau data</li> <li>• membandingkan</li> </ul>	4, 5, 6	13, 14, 15	22, 23, 24
3	Koreksi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyimpangan</li> <li>• Analisa</li> <li>• Tindakan perbaikan</li> </ul>	7, 8, 9	16, 17, 18	25, 26, 27

### d. Hasil Uji Coba Instrumen

#### 1) Pengujian Validitas Instrumen

Instrumen pengawasan diri terdiri dari 27 butir pernyataan. Rentang skor teoretik antara 27 sampai dengan 135. Berdasarkan hasil ujicoba validitas instrumen pengawasan, ternyata dari 27 butir pernyataan yang telah diujikan, ternyata seluruh butir (27) tersebut tergolong valid. Artinya, seluruh butir instrumen pengawasan adalah valid, sehingga keberadaan indikator pada setiap dimensi yang dirumuskan dalam konstruk variabel pengawasan adalah valid.

## 2) Penghitungan Reliabilitas Instrumen

Koefisien reliabilitas ( $\alpha$ ) variabel pengawasandihitung setelah butir yang tidak valid dibuang atau didrop, dengan demikian berdasarkan 27 butir yang valid maka besar koefisien reliabilitas instrument adalah 0,949 atau ( $r_{11} = 0,949$ ). Hal ini memperlihatkan bahwa tingkat kepercayaan atau konsistensi alat ukur pengawasan termasuk dalam kategori tinggi.

## F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif dan inferensial. Teknik analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran tentang kondisi data yang diamati dari sampel penelitian, meliputi frekuensi dan persentase data, nilai rata-rata (*mean*), median, simpangan baku, varian, grafik kurva, dan histogram.

Sedangkan teknik analisis inferensial merupakan seperangkat ilmu dan cara untuk membuat keputusan atau kesimpulan yang masuk akal dengan menggunakan informasi yang diamati pada sampel untuk selanjutnya dibuat keputusan tentang populasi, dengan asumsi dasar statistic dalam analisis inferensial adalah hipotesis nol ( $H_0$ ). Untuk menguji hipotesis nol tersebut digunakan teknik statistik analisis jalur (*path analysis*).

Analisis jalur dikembangkan untuk mempelajari pengaruh langsung dan tidak langsung dari sejumlah variabel yang telah dihipotesiskan. Dalam model analisis jalur dikenal dua tipe variabel. Variabel yang mempengaruhi disebut variabel *eksogen (eksogenous)*, dan variabel yang dipengaruhi disebut dengan variabel *endogen (endogenous)*. Variabel eksogen adalah variabel yang hubungan sebab-akibatnya tidak dihipotesiskan. Variabel eksogen mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap variabel endogen. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang hubungan sebab-akibatnya dijelaskan oleh satu hipotesis atau lebih. Sedangkan variabel endogen dapat mempengaruhi variabel endogen yang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis jalur. Menurut Murwani terdapat empat sifat atau persyaratan, yaitu:

1. Data masing-masing variabel adalah data interval.
2. Hubungan antara dua variabel adalah linier dan aditif.
3. Hubungan antara tiap dua variabel bersifat rekursif (eka arah).
4. Variabel residu tidak berkorelasi dengan sesamanya dan tidak juga dengan variabel dalam system. <sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> R. Santosa Murwani, *Analisis Jalur* ( Disertasi Universitas Negeri Jakarta, 2004/2005), h. 2.

Dengan demikian, uji persyaratan yang dilakukan sebelum melakukan pengujian hipotesis adalah uji normalitas dan uji linearitas.

## 1. Uji Normalitas

Data yang diuji dan dianalisis harus memenuhi asumsi bahwa sebaran data tersebut berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Karena suatu penelitian yang melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji-t atau uji-F menuntut suatu asumsi bahwa populasi harus berdistribusi normal atau dengan istilah lain nilai residual mengikuti distribusi normal.<sup>86</sup>

Dengan demikian uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika asumsi tersebut dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid.

## 2. Uji Linearitas

Uji linearitas garis regresi dilakukan untuk memperoleh bahan pengambilan keputusan dalam memilih model regresi yang akan digunakan. Uji ini juga digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model

---

<sup>86</sup> Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Semarang: Badan Penerbit-Undip, 2006), h. 147.

studi empiris yang digunakan sudah benar atau tidak. Karena dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya berbentuk linier, kuadrat atau kubik. Namun karena pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan analisis jalur, maka persyaratan yang harus dipenuhi adalah hubungan antar variabel-variabel dalam model structural adalah linier, aditif, dan kausal. Sehingga yang ingin dibuktikan pada bagian ini adalah linearitas garis regresi hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen atau antar variabel endogen.

### G. Hipotesis Statistik

Hipotesis pertama	$H_0$	: $\beta_{41} \leq 0$
	$H_1$	: $\beta_{41} > 0$
Hipotesis kedua	$H_0$	: $\beta_{42} \leq 0$
	$H_1$	: $\beta_{42} > 0$
Hipotesis ketiga	$H_0$	: $\beta_{43} \leq 0$
	$H_1$	: $\beta_{43} > 0$
Hipotesis keempat	$H_0$	: $\beta_{31} \leq 0$
	$H_1$	: $\beta_{31} > 0$
Hipotesis kelima	$H_0$	: $\beta_{32} \leq 0$
	$H_1$	: $\beta_{32} > 0$

Keterangan:

$H_0$  = Hipotesis nol

$H_1$  = Hipotesis alternatif

$\beta_{41}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung variabel  $X_1$  terhadap variabel  $X_4$   
 $X_4$

$\beta_{43}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung variabel  $X_3$  terhadap variabel  $X_4$

$\beta_{31}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung variabel  $X_1$  terhadap variabel  $X_3$

$\beta_{32}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung variabel  $X_2$  terhadap variabel  $X_3$

Dengan taraf signifikansi yang digunakan  $\alpha = 0,05$ .

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

Deskripsi data variabel penelitian dilakukan sebelum melakukan analisis jalur sesuai tujuan dan hipotesis penelitian. Beberapa statistik deskriptif yang dipaparkan pada bagian ini meliputi: ukuran pemusatan dan ukuran penyebaran data.

Ukuran pemusatan data, meliputi: nilai rata-rata hitung, *modus*, dan *median*. Sedangkan ukuran penyebaran data, meliputi: *range* atau jangkauan dan standar deviasi data. Penyajian tabel distribusi frekuensi kelompok dan grafik histogram disampaikan untuk menambah penjelasan tentang deskripsi variabel-variabel penelitian.

Variabel-variabel yang diukur dalam penelitian ini, terdiri atas variabel endogen dan variabel eksogen. Variabel endogen adalah variabel yang nilai-nilainya ditentukan di dalam sistem yang diteliti sesuai dengan model teori dalam penelitian.

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah Kinerja auditor ( $X_4$ ). Sedangkan, variabel eksogen adalah variabel-variabel yang nilai-nilainya tidak ditentukan di dalam sistem, tetapi di luar sistem yang diteliti. Variabel-variabel eksogen ini menentukan nilai variabel endogen. Variabel-variabel eksogen dalam penelitian ini meliputi Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan



Pengawasan ( $X_3$ ). Di antara ketiga variabel eksogen tersebut terdapat satu variabel yang dikategorikan juga sebagai variabel antara, yaitu :

Pengawasan ( $X_3$ ). Hal ini karena variabel tersebut selain menentukan nilai variabel Kinerja auditor ( $X_4$ ) juga dipengaruhi oleh variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan ( $X_2$ ). Pemaparan beberapa statistik deskriptif dimulai dari variabel Kinerja auditor ( $X_4$ ) kemudian dilanjutkan pada variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Pengawasan ( $X_3$ ).

### **1. Kinerja auditor ( $X_4$ )**

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian yang diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi dengan banyaknya kelas yang dihitung menurut aturan Sturges, didapat data nilai skor Kinerja auditor ( $X_4$ ) dapat disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi kelompok yang terdiri atas 7 kelas interval dengan panjang interval 6, sebagaimana tampak pada Tabel 4.1.<sup>87</sup>

Hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa variabel Kinerja mempunyai nilai rata-rata skor Kinerja auditor adalah sebesar 111,750 dengan *median* sama dengan 118 dan *modus* sebesar 123.<sup>88</sup>

Berdasarkan skor maksimum teoretiknya dapat dikemukakan bahwa skor rata-rata Kinerja auditor sebesar 78.50% dari skor maksimum teoretik yaitu 150. Standar deviasi atau simpangan baku skor Kinerja auditor sebesar 8,741 dan varians

---

<sup>87</sup> Penghitungan lengkap pada Lampiran 4.1, h.205

<sup>88</sup> Perhitungan lengkap pada Lampiran 3.6, h.204

76,397.<sup>89</sup> Nilai simpangan baku yang relative kecil menunjukkan bahwa keragaman kinerja auditor pada Kantor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta relatif seragam.

Data variabel Kinerja auditor ( $X_4$ ) memiliki nilai skor terendah 100 dan tertinggi 137<sup>90</sup>. Dengan demikian, jangkauan nilai skor sebesar 37.

**Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Auditor ( $X_4$ )**

No.	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak ( $F_i$ )	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	100 - 105	5	12.5	12.5
2	106 - 111	5	12.5	25.0
3	112 - 117	10	25.0	50.0
4	118 - 123	11	27.5	77.5
5	124 - 129	5	12.5	90.0
6	130 - 135	3	7.5	97.5
7	136 - 141	1	2.5	100.0
Jumlah		40	100	-

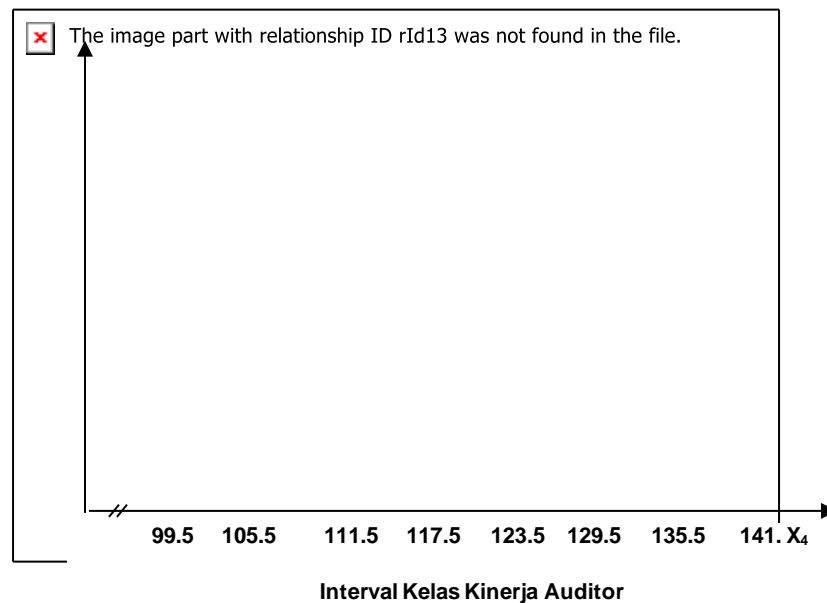
Berdasarkan pengelompokan skor seperti terlihat pada tabel di atas, dari 40 responden terlihat perolehan nilai terbanyak berada pada kelompok skor rendah, yaitu 112 – 117 (25,0%) , diikuti kelompok skor antara 118 – 123 (27,5 %), dan selanjutnya kelompok skor 130 – 135 (7,5%), selanjutnya

<sup>89</sup> Penghitungan lengkap pada Lampiran 3.6, h.204.

<sup>90</sup> Perhitungan lengkap pada Lampiran 3.6, h.204

kelompok skor 100 – 105, 106 – 111, 124 – 135 masing – masing 12,5 %, dan yang paling sedikit kelompok skor 136 – 141 (2,5 %).

Berdasarkan pengolahan di atas adapun penyebaran data distribusi skor variabel kinerja (X4) untuk lebih memberikan gambaran secara bentuk visual distribusi frekuensi skor Kinerja auditor maka digunakan histogram. Histogram distribusi skor Kinerja auditor disajikan dalam Gambar 4.1.



**Gambar 4.1 Histogram Skor Kinerja Auditor**

Secara visual dapat dilihat pada Gambar 4.1 bahwa distribusi data skor Kinerja auditor mendekati miring ke kanan. Hal ini sesuai dengan hasil penghitungan bahwa nilai rata-rata lebih rendah dari *median* dan *modus*.

## 2. Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)

Berdasarkan data Budaya Organisasi mempunyai nilai rata-rata skor Budaya Organisasi adalah sebesar 107,825 dengan *median* sama dengan

107 dan *modus* juga sebesar 114. Distribusi frekuensi dituangkan ke dalam 7 (tujuh) kelas interval dengan nilai skor terendah 92 dan tertinggi 121.<sup>91</sup>. Dengan demikian, jangkauan nilai skor sebesar 29.

Dengan menggunakan Aturan Sturges, data nilai skor Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dapat disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi kelompok yang terdiri atas 7 kelas interval dengan panjang interval 5, sebagaimana tampak pada Tabel 4.2.<sup>92</sup>

**Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Skor Budaya Organisasi**

No.	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak ( $F_i$ )	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	90 – 94	2	5.0	5.0
2	95 – 99	6	15.0	20.0
3	100 – 104	6	15.0	35.0
4	105 – 109	8	20.0	55.0
5	110 – 114	9	22.5	77.5
6	115 – 119	5	12.5	90.0
7	120 – 124	4	10.0	100.0
Jumlah		40	100	-

Berdasarkan skor maksimum teoretiknya dapat dikemukakan bahwa skor rata-rata Budaya Organisasi sebesar 79.87% dari skor maksimum teoretik yaitu 135. Standar deviasi atau simpangan baku skor Budaya Organisasi sebesar 8,563 dan varians 73,328.<sup>93</sup>. Relatif rendahnya nilai

<sup>91</sup> Perhitungan lengkap pada Lampiran 3.6, h.204

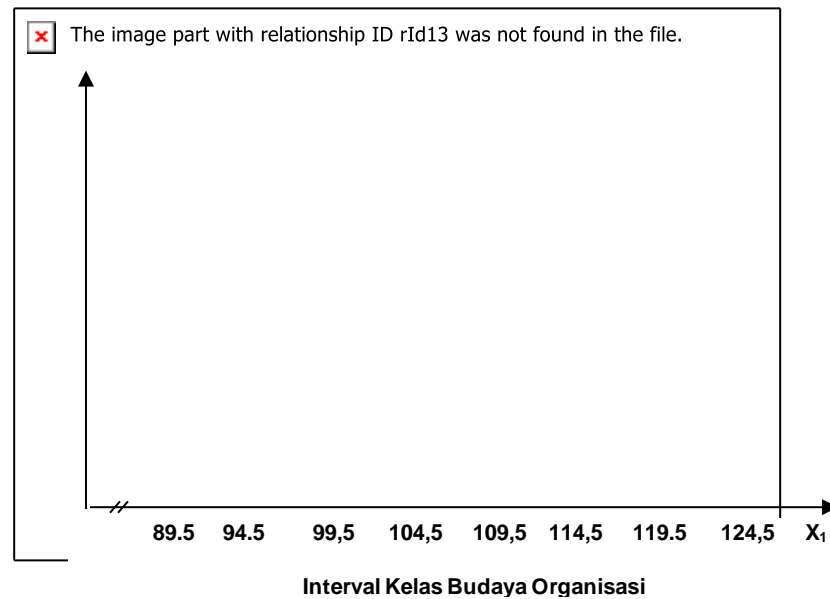
<sup>92</sup> Penghitungan lengkap pada Lampiran 4.2, h. 207

<sup>93</sup> Perhitungan lengkap pada Lampiran 3.6, h.204

simpangan baku menunjukkan bahwa adanya keseragaman penilaian auditor terhadap budaya organisasi yang berlaku di Kantor BPK – RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

Selanjutnya berdasarkan pengelompokan skor seperti terlihat pada tabel 4.2 di atas, dari 40 responden terlihat bahwa nilai terbanyak berada pada kelompok 110 – 114 (22,5%), diikuti kelompok 105-109 (20,0%), dan kelompok skor 95-99, 100-104 masing-masing 15,0% , kemudian diikuti skor 115-119 (12,5%), skor 120-124 (10,0%), dan yang paling sedikit kelompok skor 90-94 (5,0%).

Berdasarkan pengolahan di atas adapun penyebaran data distribusi frekuensi skor Budaya Organisasi menggunakan histogram. Histogram distribusi skor Budaya Organisasi disajikan dalam Gambar 4.2.



**Gambar 4.2 Histogram Skor Budaya Organisasi**

Secara visual dapat dilihat pada Gambar 4.2 bahwa distribusi data Budaya Organisasi mendekati miring ke kiri. Hal ini sesuai dengan hasil penghitungan bahwa nilai rata-rata lebih lebih besar dari mediannya.

### 3. Kepemimpinan ( $X_2$ )

Data variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) memiliki nilai skor terendah 91 dan tertinggi 121<sup>94</sup>. Dengan demikian, jangkauan nilai skor sebesar 30. Dengan menggunakan Aturan Sturges, data nilai skor Kepemimpinan ( $X_2$ ) dapat disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi kelompok yang terdiri atas 7 kelas interval dengan panjang interval 5, sebagaimana tampak pada Tabel 4.3.<sup>95</sup>

<sup>94</sup> Perhitungan lengkap pada Lampiran 3.6, h.204

<sup>95</sup> Penghitungan lengkap pada Lampiran 4.3, h. 210

**Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan**

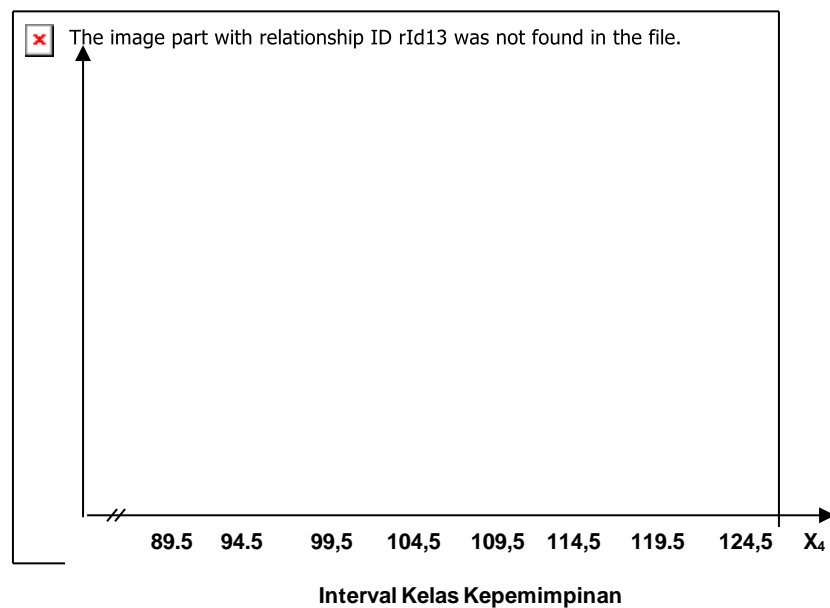
No.	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak ( $F_i$ )	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	90 – 94	4	10.0	10.0
2	95 – 99	6	15.0	25.0
3	100 – 104	7	17.5	42.5
4	105 – 109	11	27.5	70.0
5	110 – 114	7	17.5	87.5
6	115 – 119	4	10.0	97.5
7	120 – 124	1	2.5	100.0
Jumlah		40	100	-

Nilai rata-rata skor Kepemimpinan adalah sebesar 105.500 dengan *median* sama dengan 106 dan *modus* sebesar 106.<sup>96</sup>. Berdasarkan skor maksimum teoretiknya dapat dikemukakan bahwa skor rata-rata Kepemimpinan sebesar 70.33% dari skor maksimum teoretik yaitu 150. Standar deviasi atau simpangan baku skor Kepemimpinan sebesar 8,057 dan varians 64,923.

Berdasarkan pengelompokkan skor seperti terlihat pada tabel 4.3 di atas, dari 60 responden terlihat bahwa perolehan nilai terbanyak berada pada kelompok skor 105-109 (27,5%), diikuti kelompok skor 100-104, 115-119 masing-masing (17,5%), selanjutnya kelompok skor 95-99 (15,0%), kelompok skor 90-94, 115-119 masing – masing (10,0%), dan yang paling sedikit kelompok skor 120-124 (2,5%).

<sup>96</sup> Perhitungan lengkap pada Lampiran 3.6, h.204

Wujud visual distribusi frekuensi skor Kepemimpinan ditunjukkan dengan menggunakan grafik histogram. Histogram distribusi skor Kepemimpinan disajikan dalam Gambar 4.3. Secara visual distribusi data skor Kepemimpinan mendekati simetris. Hal ini sesuai dengan hasil penghitungan bahwa nilai rata-rata hampir sama dengan mediannya.



**Gambar 4.3 Histogram Skor Kepemimpinan**

#### 4. Pengawasan ( $X_3$ )

Seperti ketiga variabel sebelumnya berdasarkan data yang diperoleh dilapangan yang kemudian di olah secara statistic maka diperoleh gambaran bahwa variabel pengawasan mempunyai nilai rata-



rata skor Pengawasan adalah sebesar 96.05 dengan *median* sama dengan 97 dan *modus* sebesar 100.<sup>97</sup>.

Berdasarkan skor maksimum teoretiknya dapat dikemukakan bahwa skor rata-rata Pengawasan sebesar 71.71% dari skor maksimum teoretik yaitu 135. Standar deviasi atau simpangan baku skor Pengawasan sebesar 11,430 dan varians 130,635.<sup>98</sup>

Data variabel Pengawasan ( $X_3$ ) memiliki nilai skor terendah 73 dan tertinggi 116<sup>99</sup>. Dengan demikian, jangkauan nilai skor sebesar 43. Dengan menggunakan Aturan Sturgess, data nilai skor Pengawasan ( $X_3$ ) dapat disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi kelompok yang terdiri atas 7 kelas interval dengan panjang interval 7, sebagaimana tampak pada Tabel 4.4.<sup>100</sup>

**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Skor Pengawasan ( $X_3$ )**

No.	Interval Kelas	Frekuensi Mutlak ( $F_i$ )	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	70 - 76	2	5.0	5.0
2	77 - 83	5	12.5	17.5
3	84 - 90	5	12.5	30.0
4	91 - 97	10	25.0	55.0
5	98 - 104	8	20.0	75.0
6	105 - 111	5	12.5	87.5
7	112 - 118	5	12.5	100.0

<sup>97</sup> Perhitungan lengkap pada Lampiran 3.6, h.204

<sup>98</sup> *Ibid*, h. 204

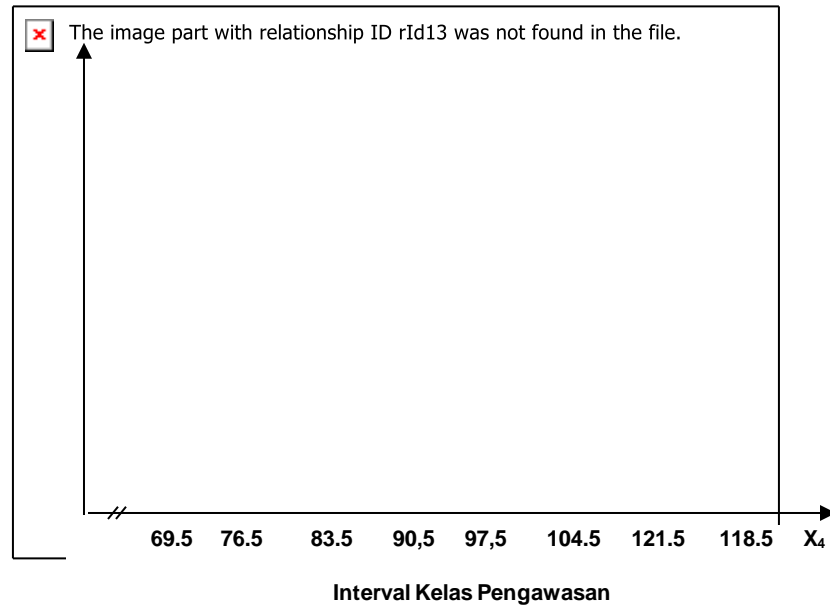
<sup>99</sup> Perhitungan lengkap pada Lampiran 3.6, h.204

<sup>100</sup> Penghitungan lengkap pada Lampiran 4.4, h. 212

Jumlah	40	100	-
--------	----	-----	---

Berdasarkan pengelompokan skor seperti terlihat pada tabel 4.4 di atas, dari 60 responden terlihat bahwa perolehan nilai terbanyak berada pada kelompok skor 91-97 (25,0%), diikuti kelompok skor 98-104 (20,0%), kemudian diikuti kelompok skor 77-76, 84-90, 105-111, 112-118 masing-masing (12,5%), dan yang paling sedikit kelompok skor 70-76 (5,0%).

Wujud visual distribusi frekuensi skor Pengawasan ditunjukkan dengan menggunakan grafik histogram. Histogram distribusi skor Pengawasan disajikan dalam Gambar 4.4. Secara visual dapat dilihat pada Gambar 4.4 bahwa distribusi data skor Pengawasan mendekati miring ke kanan. Hal ini sesuai dengan hasil penghitungan bahwa nilai rata-rata lebih kecil dari modus dan mediannya.



**Gambar 4.4 Histogram Skor Pengawasan**

## B. Pengujian Persyaratan Analisis Data

Analisis jalur (*path analysis*) mensyaratkan data yang akan dianalisis harus memenuhi beberapa uji statistik tertentu. Oleh karena itu, sebelum melakukan analisis data dengan menggunakan analisis jalur terlebih dulu dilakukan beberapa uji statistik yang menjadi syarat dalam *path analysis*. Beberapa uji statistik yang harus dipenuhi data dalam analisis jalur adalah: Uji Normalitas Galat serta Uji Signifikansi dan Linearitas Koefisien Regresi. Bagian ini memaparkan ketiga uji statistik yang dipersyaratkan dalam analisis jalur.

### 1. Uji Normalitas Distribusi Galat ( $Y - \hat{Y}$ )

Syarat pertama yang harus dipenuhi dalam analisis jalur adalah galat sampel harus berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Uji Normalitas Galat data dilakukan untuk mengetahui bahwa distribusi galat sampel yang diamati berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Uji statistik yang dilakukan untuk menguji Normalitas Distribusi Galat dalam penelitian ini adalah uji *Lilliefors*. Hipotesis yang diajukan dalam uji Normalitas adalah:

$H_0$ : Data berasal dari populasi yang berdistribusi normal;

$H_1$ : Data berasal dari populasi yang tidak berdistribusi normal.

Ketentuan dalam uji ini adalah jika statistik  $L_0 < L_{tabel} (\alpha=0.05)$  maka data galat berdistribusi normal. Sebaliknya, jika  $L_0 > L_{tabel} (\alpha=0.05)$  maka data tidak berdistribusi normal.

**a. Uji Normalitas Data Skor Galat Kinerja auditor ( $X_4$ ) atas Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

Hasil penghitungan statistik *Lilliefors*, sebagaimana tampak dalam Tabel 4.5 didapatkan nilai  $L_0$  tertinggi atau  $L_{hitung} = 0,097$ . Nilai ini ternyata lebih kecil dari  $L_{tabel} (n = 40; \alpha = 0.05) = 0,140$ . Dengan demikian dapat dikemukakan hipotesis nol diterima yang artinya bahwa

distribusi galat taksiran kinerja auditor ( $X_4$ ) atas Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.<sup>101</sup>

**b. Uji Normalitas Data Skor Galat Kinerja auditor ( $X_4$ ) atas Kepemimpinan ( $X_2$ )**

Hasil penghitungan statistik *Lilliefors*, sebagaimana tampak dalam Tabel 4.5 didapatkan nilai  $L_0$  tertinggi atau  $L_{hitung} = 0,096$ . Nilai ini ternyata lebih kecil dari  $L_{tabel} (n = 40; \alpha = 0.05) = 0,140$ . Dengan demikian dapat dikemukakan hipotesis nol diterima yang artinya bahwa distribusi galat taksiran kinerja auditor ( $X_4$ ) atas Kepemimpinan ( $X_2$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.<sup>102</sup>

**c. Uji Normalitas Data Skor Galat Kinerja auditor ( $X_4$ ) atas pengawasan ( $X_3$ )**

Hasil penghitungan statistik *Lilliefors*, sebagaimana tampak dalam Tabel 4.5 didapatkan nilai  $L_0$  tertinggi atau  $L_{hitung} = 0,069$ . Nilai ini ternyata lebih kecil dari  $L_{tabel} (n = 40; \alpha = 0.05) = 0,140$ . Dengan demikian dapat dikemukakan hipotesis nol diterima yang artinya bahwa

---

<sup>101</sup>Perhitungan lengkap pada lampiran 6.2. hh. 227 - 228

<sup>102</sup>Perhitungan lengkap pada lampiran 6.4. hh. 231 - 232

distribusi galat taksiran Kinerja auditor ( $X_4$ ) atas pengawasan ( $X_3$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.<sup>103</sup>.

**d. Uji Normalitas Data Skor Galat Pengawasan ( $X_3$ ) atas Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

Hasil penghitungan statistik *Lilliefors*, sebagaimana tampak dalam Tabel 4.5 didapatkan nilai  $L_0$  tertinggi atau  $L_{hitung} = 0,058$ . Nilai ini ternyata lebih kecil dari  $L_{tabel} (n = 40; \alpha = 0.05) = 0,140$ . Dengan demikian dapat dikemukakan hipotesis nol diterima yang artinya bahwa distribusi galat taksiran pengawasan ( $X_3$ ) atas Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.<sup>104</sup>.

**e. Uji Normalitas Data Skor Galat Pengawasan ( $X_3$ ) atas Kepemimpinan ( $X_2$ )**

Hasil penghitungan statistik *Lilliefors*, sebagaimana tampak dalam Tabel 4.5 didapatkan nilai  $L_0$  tertinggi atau  $L_{hitung} = 0,110$ . Nilai ini ternyata lebih kecil dari  $L_{tabel} (n = 40; \alpha = 0.05) = 0,140$ . Dengan demikian dapat dikemukakan hipotesis nol diterima yang artinya bahwa distribusi galat taksiran pengawasan ( $X_3$ ) atas Kepemimpinan ( $X_2$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup>Perhitungan lengkap pada lampiran 6.5. hh. 233 - 234

<sup>104</sup>Perhitungan lengkap pada lampiran 6.1. hh. 225 - 226

<sup>105</sup>Perhitungan lengkap pada lampiran 6.3. hh. 229 - 230

**Tabel 4.5 Rangkuman Uji Normalitas Galat Taksiran**

No.	Variabel	n	L <sub>hitung</sub>	L <sub>(0.05;40)</sub>	Kesimpulan
1.	X <sub>4</sub> atas X <sub>1</sub>	40	0.097	0.140	Galat taksiran berasal dari populasi berdistribusi normal
2.	X <sub>4</sub> atas X <sub>2</sub>	40	0.096	0.140	Galat taksiran berasal dari populasi berdistribusi normal
3.	X <sub>4</sub> atas X <sub>3</sub>	40	0.69	0.140	Galat taksiran berasal dari populasi berdistribusi normal
4.	X <sub>3</sub> atas X <sub>1</sub>	40	0.058	0.140	Galat taksiran berasal dari populasi berdistribusi normal
5.	X <sub>3</sub> atas X <sub>2</sub>	40	0.110	0.140	Galat taksiran berasal dari populasi berdistribusi normal

## 2. Uji Signifikansi dan Linearitas Model Regresi

Persyaratan terakhir yang harus dipenuhi dalam melakukan analisis jalur adalah variabel-variabel eksogen dan endogen yang dirumuskan dalam model struktural mempunyai hubungan signifikan dan linear. Oleh karena itu, dilakukan uji signifikansi dan linearitas model regresi linear sederhana sesuai dengan model hubungan antarvariabel yang dirumuskan dalam model penelitian.

### a. Signifikansi dan Linearitas Kinerja auditor (X<sub>4</sub>) atas Budaya Organisasi(X<sub>1</sub>)

Penghitungan pendugaan model regresi linear sederhana variabel Kinerja auditor (X<sub>4</sub>) dan Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) menghasilkan model

dugaan, yaitu  $X_4 = 21.7 + 0.890 X_1$ . Hasil analisis varian (ANAVA) terhadap model ini disajikan pada Tabel 4.6.<sup>106</sup>

**Tabel 4.6 Hasil ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas**  
 **$X_4 = 21.7 + 0.890 X_1$**

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel (0.05)</sub>	F <sub>tabel(0.01)</sub>
Total	39	2979.50				
Koefisien (a)	1	554602.50				
Regresi (b a)	1	2267.10	2267.10	120.93**	4.10	7.35
Sisa	38	712.40	18.75			
Tuna Cocok	19	287.74	15.14	0.68 <sup>ns</sup>	2.17	3.03
Galat	19	424.67	22.35			

Keterangan:

dk : derajat kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : Rerata Jumlah Kuadrat

\*\* : Regresi sangat signifikan ( $F_{hitung} = 120.93 > F_{tabel}(\alpha = 0.01) = 7.35$ )

ns : nonsignifikan artinya Regresi berbentuk linear ( $F_{hitung} = 0.68 < F_{tabel}(\alpha = 0.05) = 2.17$ )

Dalam tabel ini dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  model regresi sebesar **120.93** lebih besar dari  $F_{tabel}(\alpha = 0.01) = 7.35$ . Dengan demikian dapat dikemukakan hipotesis nol ditolak dan hipotesis satu diterima yang artinya bahwa model dugaan regresi tersebut adalah **sangat signifikan**. Selanjutnya, nilai  $F_{hitung}$  Tuna Cocok sebesar **0,68** ternyata lebih kecil dari  $F_{tabel}(\alpha = 0.05) = 2.17$ . Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara  $X_4$  dengan  $X_1$  adalah **linear**.

<sup>106</sup>Perhitungan lengkap pada lampiran 7.2. hh.. 239 - 240



**b. Signifikansi dan Linearitas Kinerja auditor (X<sub>4</sub>) atas Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)**

Penghitungan pendugaan model regresi linear sederhana variabel Kinerja auditor (X<sub>4</sub>) dan Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) menghasilkan model dugaan bahwa  $X_4 = 22.2 + 0.906 X_2$ . Hasil analisis varian (ANOVA) terhadap model ini disajikan pada Tabel 4.7. Dalam tabel ini dapat dilihat bahwa F<sub>hitung</sub> model regresi sebesar **87.64** lebih besar dari F<sub>tabel</sub> ( $\alpha=0.01$ ) = 7.35. Dengan demikian dapat dikemukakan hipotesis nol ditolak dan hipotesis satu diterima yang artinya bahwa model dugaan regresi tersebut adalah **sangat signifikan**. Selanjutnya, nilai F<sub>hitung</sub> Tuna Cocok sebesar **1.28** ternyata lebih kecil dari F<sub>tabel</sub> ( $\alpha=0.05$ ) = 2.25. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara X<sub>4</sub> dengan X<sub>2</sub> adalah **linear**.<sup>107</sup>.

**Tabel 4.7 Hasil ANOVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas  
 $X_4 = 22.2 + 0.906 X_2$**

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub> (0.05)	F <sub>tabel</sub> (0.01)
Total	39	2979.50				
Koefisien (a)	1	554602.50				
Regresi (b a)	1	2078.37	2078.37	87.64**	4.10	7.35
Sisa	38	901.13	23.71			
Tuna Cocok	22	575.05	26.14	1.28 <sup>ns</sup>	2.25	3.22
Galat	16	326.08	20.38			

<sup>107</sup>Perhitungan lengkap pada lampiran 7.4. hh. 243 - 244

Keterangan:

dk : derajat kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : Rerata Jumlah Kuadrat

\*\* : Regresi sangat signifikan ( $F_{hitung} = 87.64 > F_{tabel} (\alpha = 0.01) = 7.35$ )

ns : nonsignifikan artinya Regresi berbentuk linear ( $F_{hitung} = 1.25 < F_{tabel} (\alpha = 0.01) = 2.25$ )

### c. Signifikansi dan Linearitas Kinerja auditor ( $X_4$ ) atas Pengawasan ( $X_3$ )

Penghitungan pendugaan model regresi linear sederhana variabel Kinerja auditor ( $X_4$ ) dan Pengawasan ( $X_3$ ) menghasilkan model dugaan bahwa  $X_4 = 54.0 + 0.664 X_3$ . Hasil analisis varian (ANAVA) terhadap model ini disajikan pada Tabel 4.8. Dalam tabel ini dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  model regresi sebesar 116.08 lebih besar dari  $F_{tabel} (\alpha=0.01) = 7.35$ . Dengan demikian dapat dikemukakan hipotesis nol ditolak dan hipotesis satu diterima yang artinya bahwa model dugaan regresi tersebut adalah **sangat signifikan**. Selanjutnya, nilai  $F_{hitung}$  Tuna Cocok sebesar 0.98 ternyata lebih kecil dari  $F_{tabel} (\alpha=0.05) = 2.17$ . Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara  $X_4$  dengan  $X_3$  adalah **linear**.<sup>108</sup>.

---

<sup>108</sup>Perhitungan lengkap pada lampiran 7.5. **hh**. 245-246

**Tabel 4.8 Hasil ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas**  
 $X_4 = 54.0 + 0.664 X_3$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel (0.05)</sub>	F <sub>tabel(0.01)</sub>
Total	39	2979.50				
Koefisien (a)	1	554602.50				
Regresi (b a)	1	2244.70	2244.70	116.08**	4.10	7.35
Sisa	38	734.80	19.34			
Tuna Cocok	24	460.13	19.17	0.98 <sup>ns</sup>	2.35	3.43
Galat	14	274.67	19.62			

Keterangan:

dk : derajat kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : Rerata Jumlah Kuadrat

\*\* : Regresi sangat signifikan ( $F_{hitung} = 116.08 > F_{tabel}(\alpha = 0.01) = 7.35$ )

ns : nonsignifikan artinya Regresi berbentuk linear ( $F_{hitung} = 0.98 < F_{tabel}(\alpha = 0.05) = 2.35$ )

**d. Signifikansi dan Linearitas Pengawasan ( $X_3$ ) atas Budaya Organisasi( $X_1$ )**

Penghitungan pendugaan model regresi linear sederhana variabel Pengawasan ( $X_3$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_1$ ) menghasilkan model dugaan, yaitu  $X_3 = - 30.9 + 1.18 X_1$ . Hasil analisis varian (ANAVA) terhadap model ini disajikan pada Tabel 4.9.<sup>109</sup>.

**Tabel 4.9 Hasil ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas**

<sup>109</sup>Perhitungan lengkap pada lampiran 7.1. hh. 237- 238

$$X_3 = -30.9 + 1.18 X_1$$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub> (0.05)	F <sub>tabel</sub> (0.01)
Total	39	5094.78				
Koefisien (a)	1	369216.23				
Regresi (b a)	1	3967.78	3967.78	133.79**	4.10	7.35
Sisa	38	1126.99	29.66			
Tuna Cocok	19	511.33	26.91	0.83 <sup>ns</sup>	2.17	3.03
Galat	19	615.67	32.40			

Keterangan:

dk : derajat kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : Rerata Jumlah Kuadrat

\*\* : Regresi sangat signifikan ( $F_{hitung} = 133.79 > F_{tabel}(\alpha = 0.01) = 7.35$ )

ns : nonsignifikan artinya Regresi berbentuk linear ( $F_{hitung} = 0.83 < F_{tabel}(\alpha = 0.05) = 2.17$ )

Dalam tabel ini dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  model regresi sebesar **133.79** lebih besar dari  $F_{tabel}(\alpha = 0.01) = 7.35$ . Dengan demikian dapat dikemukakan hipotesis nol ditolak dan hipotesis satu diterima yang artinya bahwa model dugaan regresi tersebut adalah **sangat signifikan**. Selanjutnya, nilai  $F_{hitung}$  Tuna Cocok sebesar **0,96** ternyata lebih kecil dari  $F_{tabel}(\alpha = 0.05) = 2.17$ . Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara  $X_3$  dengan  $X_1$  adalah **linear**.

#### e. Signifikansi dan Linearitas Pengawasan ( $X_3$ ) atas Kepemimpinan( $X_2$ )

Penghitungan pendugaan model regresi linear sederhana variabel Pengawasan ( $X_3$ ) dan Kepemimpinan ( $X_2$ ) menghasilkan model dugaan

bahwa  $X_3 = - 25.4 + 1.15 X_2$ . Hasil analisis varian (ANAVA) terhadap model ini disajikan pada Tabel 4.10.<sup>110</sup>

**Tabel 4.10 Hasil ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas  
 $X_3 = - 25.4 + 1.15 X_2$**

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub> (0.05)	F <sub>tabel</sub> (0.01)
Total	39	5094.78				
Koefisien (a)	1	369216.23				
Regresi (b a)	1	3357.09	3357.09	73.41**	4.10	7.35
Sisa	38	1737.69	45.73			
Tuna Cocok	22	1092.52	49.66	1.23 <sup>ns</sup>	2.25	3.22
Galat	16	645.17	40.32			

Keterangan:

dk : derajat kebebasan

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : Rerata Jumlah Kuadrat

\*\* : Regresi sangat signifikan ( $F_{hitung} = 73,41 > F_{tabel} (\alpha = 0.01) = 7.35$ )

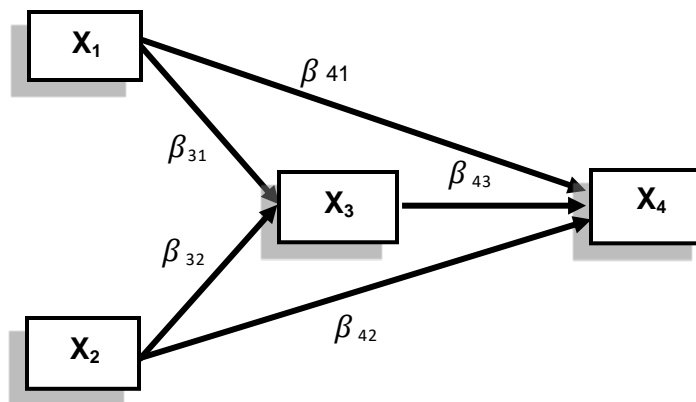
ns : nonsignifikan artinya Regresi berbentuk linear ( $F_{hitung} = 1.23 < F_{tabel} (\alpha = 0.05) = 2.25$ )

Dalam tabel ini dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  model regresi sebesar **73.41** lebih besar dari  $F_{tabel} (\alpha = 0.01) = 7.35$ . Dengan demikian dapat dikemukakan hipotesis nol ditolak dan hipotesi satu diterima yang artinya bahwa model dugaan regresi tersebut adalah **sangat signifikan**. Selanjutnya, nilai  $F_{hitung}$  Tuna Cocok sebesar **1.23** ternyata lebih kecil dari  $F_{tabel} (\alpha = 0.05) = 2.25$ . Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara  $X_3$  dengan  $X_2$  adalah **linear**.

<sup>110</sup>Perhitungan lengkap pada lampiran 7.3. hh. 241 - 242

### C. Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dan pembahasan lebih lanjut, terdapat beberapa langkah dalam penentuan dan pengujian koefisien jalur pada analisis jalur (*path analysis*), meliputi: (1) penentuan koefisien korelasi antarvariabel dalam model struktural, (2) penentuan dan pengujian signifikansi koefisien jalur pada masing-masing substruktur yang terdapat dalam model struktural, dan (3) penentuan besar pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Dalam Bab III telah dikemukakan model struktural dalam analisis jalur yang disajikan ulang pada Gambar 4.5.



**Gambar 4.5 Pengaruh Kausal antara Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan X<sub>4</sub>**

Keterangan:

X<sub>1</sub> : Budaya Organisasi

X<sub>2</sub> : Kepemimpinan

X<sub>3</sub> : Pengawasan

X<sub>4</sub> : Kinerja auditor

Matriks korelasi antarvariabel dalam model struktural sebagaimana disajikan pada Gambar 4.5, dapat dilihat pada Tabel 4.11. Dalam tabel ini

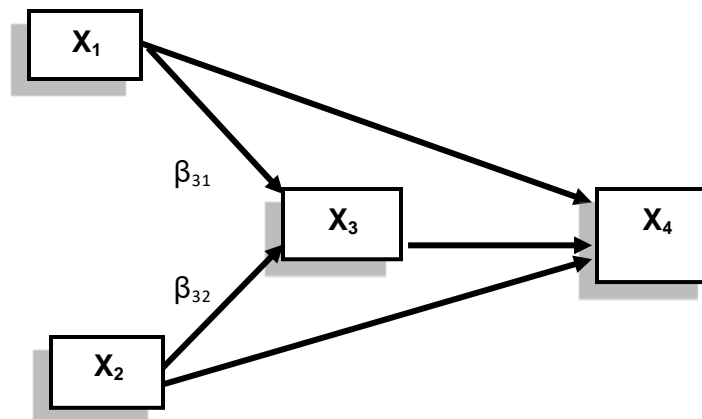
seluruh koefisien korelasi antarvariabel bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antarvariabel dalam model struktural sebagaimana tampak dalam Gambar 4.5. Di samping itu, seluruh nilai koefisien korelasi tersebut signifikan pada  $\alpha = 0,01$ .<sup>111</sup>

**Tabel 4.11 Matriks Korelasi Antarvariabel**

Variabel	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
X <sub>1</sub>	1.000	0.812	0.882	0.872
X <sub>2</sub>	0.812	1.000	0.812	0.835
X <sub>3</sub>	0.882	0.812	1.000	0.868
X <sub>4</sub>	0.872	0.835	0.868	1.000

Keterangan: Seluruh koefisien korelasi signifikan pada  $\alpha = 0,01$

Model struktural yang disajikan pada Gambar 4.5 terdiri atas dua substruktur, yaitu Substruktur-1 dan Substruktur-2. Pengaruh kausal dalam Substruktur-1 disajikan dalam gambar 4.6.



**Gambar 4.6 Pengaruh Kausal pada Substruktur-1**

Pengaruh kausal antarvariabel pada Substruktur-1 terdiri atas sebuah variabel endogen, yaitu X<sub>3</sub> dan dua variabel eksogen, yaitu X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>. Matriks

<sup>111</sup>Perhitungan lengkap pada lampiran 8.1. h. 250

koefisien korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-1 dapat dilihat pada Tabel 4.12.<sup>112</sup>

**Tabel 4.12 Matriks Koefisien Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-2**

Korelasi	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>
X <sub>1</sub>	1.000	0.812
X <sub>2</sub>	0.812	1.000

Berdasarkan matriks korelasi antarvariabel eksogen, sebagaimana disajikan pada Tabel 4.12 selanjutnya ditentukan matriks invers korelasi. Penentuan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-1 dilakukan dengan menggunakan fasilitas matematika pada *Microsoft Excel*. Hasil penentuan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.13.<sup>113</sup>

**Tabel 4.13 Matriks Invers Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-2**

Invers Korelasi	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>
X <sub>1</sub>	2.938	-2.386
X <sub>2</sub>	-2.386	2.938

Setelah diperoleh matriks korelasi dan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-1, selanjutnya dapat dilakukan penghitungan masing-masing koefisien jalur ( $\beta_{ji}$ ) dengan mengalikan matriks

---

<sup>112</sup>*ibid.*

<sup>113</sup>*ibid.*

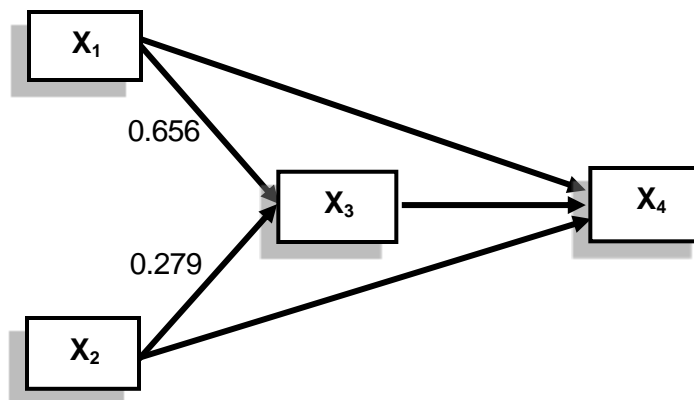


invers korelasi dan matriks korelasi antara variabel eksogen dan endogen pada Substruktur-1. Hasil penghitungan koefisien jalur pada Substruktur-2 disajikan pada Tabel 4.14 dan Gambar 4.7.<sup>114</sup>

**Tabel 4.14 Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur-1**

Jalur	Koefisien Jalur	Nilai Koefisien Jalur
$X_3X_1$	$\beta_{31}$	0.656
$X_3X_2$	$\beta_{32}$	0.279

Koefisien determinasi pada Substruktur-1, yaitu  $R^2_{X_3X_1X_2} = 0.805$ . Hal ini berarti bahwa variasi perubahan Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan ( $X_2$ ) secara bersama-sama dapat menjelaskan **0.805** variasi perubahan dalam variabel Pengawasan ( $X_3$ ). Pengaruh variabel lain terhadap variabel Pengawasan, yaitu  $\beta_{3\epsilon_1} = 0.441$ . Hal ini menunjukkan bahwa selain ketiga variabel tersebut terdapat variabel lain yang berpengaruh terhadap Pengawasan dengan pengaruh sebesar **0.195**.



<sup>114</sup>Perhitungan lengkap pada lampiran 8.2. h. 250

#### Gambar 4.7 Koefisien Jalur pada Substruktur-1

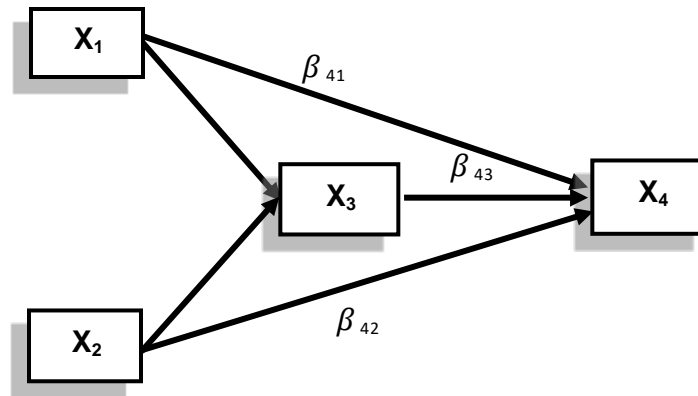
Uji keseluruhan atau uji F terhadap koefisien jalur pada Substruktur-1 menghasilkan  $F_{hitung} = 76.523$ . Sementara,  $F_{tabel} = F_{0.01;2;37}$  pada Substruktur-1 sebesar 5.229. Dengan demikian  $F_{hitung} > F_{0.01;2;37}$ . Oleh karena itu,  $H_0 : \beta_{31} = \beta_{32} = 0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa variasi variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama dapat menjelaskan dengan baik variasi variabel  $X_3$ . Dengan demikian, dapat dilanjutkan pada uji individu atau uji t. Hasil penghitungan uji t disajikan pada Tabel 4.15. Dalam Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  semua koefisien jalur Substruktur-1 lebih besar dari  $t_{tabel} = t_{0.01;37}$ . Dengan demikian, semua koefisien jalur Substruktur-1 adalah signifikan atau berbeda nyata dengan nol.<sup>115</sup>

**Tabel 4.15 Hasil Uji Individu Koefisien Jalur pada Substruktur-1**

Jalur	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$		Hasil Uji
			$t_{0.05;37}$	$t_{0.01;37}$	
$X_3X_1$	0.656	5.274	1.687	2.026	Signifikan
$X_3X_2$	0.279	2.245	1.687	2.026	Signifikan

<sup>115</sup> *Ibid.*

Selanjutnya, pengaruh kausal dalam Substruktur-2 disajikan dalam Gambar 4.8.



**Gambar 4.8 Pengaruh Kausal pada Substruktur-2**

Pengaruh kausal antarvariabel pada Substruktur-2 terdiri atas sebuah variabel endogen, yaitu  $X_4$  dan tiga variabel eksogen, yaitu  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ . Matriks koefisien korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-2 dapat dilihat pada Tabel 4.16.

**Tabel 4.16 Matriks Koefisien Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-2**

Korelasi	$X_1$	$X_2$	$X_3$
$X_1$	1.000	0.812	0.882
$X_2$	0.812	1.000	0.812
$X_3$	0.882	0.812	1.000

Berdasarkan matriks koefisien korelasi antarvariabel eksogen, sebagaimana disajikan pada Tabel 4.16 selanjutnya ditentukan matriks invers korelasi. Penentuan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen pada

Substruktur-2 dilakukan dengan menggunakan fasilitas matematika pada *Microsoft Excel*. Hasil penentuan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.17.

**Tabel 4.17 Matriks Invers Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-2**

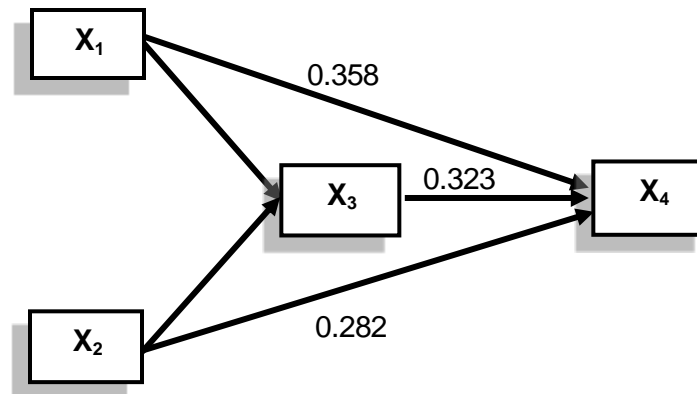
Invers Korelasi	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
X <sub>1</sub>	5.147	-1.446	-3.368
X <sub>2</sub>	-1.446	3.338	-1.434
X <sub>3</sub>	-3.368	-1.434	5.136

Setelah diperoleh matriks korelasi dan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-2, selanjutnya dapat dilakukan penghitungan masing-masing koefisien jalur ( $\beta_{ji}$ ) dengan mengalikan matriks invers korelasi dan matriks korelasi antara variabel eksogen dan endogen pada Substruktur-2.

**Tabel 4.18 Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur-2**

Jalur	Koefisien Jalur	Nilai Koefisien Jalur
X <sub>4</sub> X <sub>1</sub>	$\beta_{41}$	0.358
X <sub>4</sub> X <sub>2</sub>	$\beta_{42}$	0.282
X <sub>4</sub> X <sub>3</sub>	$\beta_{43}$	0.323

Hasil penghitungan koefisien jalur pada Substruktur-2 disajikan pada Tabel 4.19 dan Gambar 4.9.



**Gambar 4.9 Koefisien Jalur pada Substruktur-2**

Koefisien determinasi pada Substruktur-2, yaitu  $R^2_{X_4|X_1X_2X_3} = 0.83$ . Hal ini berarti bahwa variasi perubahan Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Pengawasan ( $X_3$ ) secara bersama-sama dapat menjelaskan **0,83** variasi perubahan dalam variabel Kinerja auditor ( $X_4$ ). Pengaruh variabel lain terhadap variabel Kinerja auditor, yaitu  $\beta_{4\epsilon_2} = 0.44$ . Hal ini menunjukkan bahwa selain ketiga variabel tersebut terdapat variabel lain yang berpengaruh terhadap Pengawasan dengan pengaruh sebesar **0,17**.<sup>116</sup>

Uji keseluruhan atau uji F terhadap koefisien jalur pada Substruktur-2 menghasilkan  $F_{hitung} = 57.91$ . Sementara,  $F_{tabel} = F_{0.01;3;36}$  pada Substruktur-2 sebesar 4.377. Dengan demikian  $F_{hitung} > F_{0.01;3;36}$ . Oleh karena itu,  $H_0 : \beta_{41} =$

<sup>116</sup>Perhitungan lengkap pada lampiran 8.3. hh. 253-254

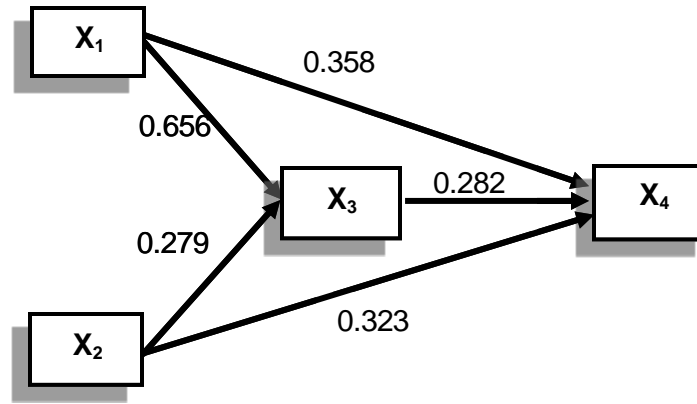
$\beta_{42} = \beta_{43} = 0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa variasi variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  secara bersama-sama dapat menjelaskan dengan baik variasi variabel  $X_4$ . Dengan demikian, dapat dilanjutkan pada uji individu atau uji t.

**Tabel 4.19 Hasil Uji Individu Koefisien Jalur pada Substruktur-2**

Jalur	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$		Hasil Uji
			$t_{0.05;36}$	$t_{0.01;36}$	
$X_4X_1$	0.358	2.287	1.688	2.028	Signifikan
$X_4X_2$	0.282	2.238	1.688	2.028	Signifikan
$X_4X_3$	0.323	2.061	1.688	2.028	Signifikan

Hasil penghitungan uji t disajikan pada Tabel 4.19. Dalam Tabel 4.19 dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  semua koefisien jalur Substruktur-2 lebih besar dari  $t_{tabel} = t_{0.01;36}$ . Dengan demikian, semua koefisien jalur Substruktur-2 adalah signifikan atau berbeda nyata dengan nol.

Berdasarkan hasil penghitungan analisis jalur pada Substruktur-1 dan Substruktur-2 diperoleh nilai-nilai koefisien jalur yang menunjukkan hubungan kausal dalam model struktural yang dianalisis sebagaimana disajikan pada Gambar 4.10. Sebagaimana telah dikemukakan, seluruh koefisien jalur dalam model struktural tersebut adalah signifikan.



**Gambar 4.10 Koefisien Jalur dalam Model Penelitian**

## 1. Pengujian Hipotesis

Hasil penghitungan koefisien jalur digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dan mengukur pengaruh baik langsung maupun tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Penarikan kesimpulan hipotesis dilakukan melalui penghitungan nilai Statistik t masing-masing koefisien jalur, dengan ketentuan jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis satu diterima yang artinya signifikan dan sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis satu diterima yang artinya tidak signifikan. Hasil keputusan terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dijelaskan sebagai berikut.

### a. Hipotesis 1

***Budaya organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja (X<sub>4</sub>) auditor BPK RI***

Hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0: \beta_{41} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{41} > 0$$

Tolak H<sub>0</sub> jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $\beta_{41} = 0,358$  dengan  $t_{ht} = 2,287$  dan  $t_{tb} = 2,028$  pada  $\alpha = 0,01$ . Karena  $t_{ht} = 2,287 > t_{tb(0,01)} = 2,028$ , maka H<sub>0</sub>:  $\beta_{41} \leq 0$  ditolak, dan H<sub>1</sub>:  $\beta_{41} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $\beta_{41} = 0,358$  adalah signifikan pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$ . Dengan pengujian diterimanya H<sub>1</sub>, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.<sup>117</sup>

### b. Hipotesis 2

***Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja (X<sub>4</sub>) auditor BPK RI***

Hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0: \beta_{42} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{42} > 0$$

Tolak H<sub>0</sub> jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$

---

<sup>117</sup>Perhitungan lengkap pada lampiran 8.5. hh. 257 - 258



Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $\beta_{42} = 0,282$  dengan  $t_{ht} = 2,238$  dan  $t_{tb} = 2,028$  pada  $\alpha = 0,01$ . Karena  $t_{ht} = 2,238 > t_{tb(0,01)} = 2,028$ , maka  $H_0 : \beta_{42} \leq 0$  ditolak, dan  $H_1 : \beta_{42} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $\beta_{42} = 0,282$  adalah signifikan pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$ . Dengan pengujian diterimanya  $H_1$ , maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.<sup>118</sup>

### c. Hipotesis 3

***Pengawasan ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja ( $X_4$ ) auditor BPK RI***

Hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0: \beta_{43} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{43} > 0$$

Tolak  $H_0$  jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $\beta_{43} = 0,323$  dengan  $t_{ht} = 2,061$  dan  $t_{tb} = 2,028$  pada  $\alpha = 0,01$ . Karena  $t_{ht} = 2,061 > t_{tb(0,01)} = 2,028$ , maka  $H_0 : \beta_{43} \leq 0$  ditolak, dan  $H_1 : \beta_{43} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $\beta_{43} = 0,323$  adalah signifikan pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$ . Dengan pengujian diterimanya  $H_1$ , maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> *ibid.*

<sup>119</sup> *ibid.*

**d. Hipotesis 4**

***Budaya organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap pengawasan (X<sub>3</sub>) auditor BPK RI***

Hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0: \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{31} > 0$$

Tolak H<sub>0</sub> jika t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub>

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $\beta_{31} = 0,650$  dengan t<sub>ht</sub> = **5,274** dan t<sub>tb</sub> = 2,028 pada  $\alpha = 0,01$ . Karena t<sub>ht</sub> = **5,274** > t<sub>tb(0,01)</sub> = 2,028, maka H<sub>0</sub> :  $\beta_{31} \leq 0$  ditolak, dan H<sub>1</sub> :  $\beta_{31} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $\beta_{31} = 0,650$  adalah signifikan pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$ . Dengan pengujian diterimanya H<sub>1</sub>, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pengawasan.

**e. Hipotesis 5**

***Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap pengawasan (X<sub>3</sub>) auditor BPK RI***

Hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0: \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{32} > 0$$

Tolak H<sub>0</sub> jika t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub>

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $\beta_{32} = 0,279$  dengan t<sub>ht</sub> = 2,245 dan t<sub>tb</sub> = 2,028 pada  $\alpha = 0,01$ . Karena t<sub>ht</sub> = 2,245 >

$t_{tb(0,01)} = 2,028$ , maka  $H_0 : \beta_{32} \leq 0$  ditolak, dan  $H_1 : \beta_{32} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $\beta_{32} = 0,279$  adalah signifikan pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$ . Dengan pengujian diterimanya  $H_1$ , maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap pengawasan.<sup>120</sup>

Berdasarkan hasil analisis dan uji statistik terhadap hipotesis yang diajukan, maka dapat dirangkum hasil pengujian untuk setiap hipotesis sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.20.

**Tabel 4.20 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis**

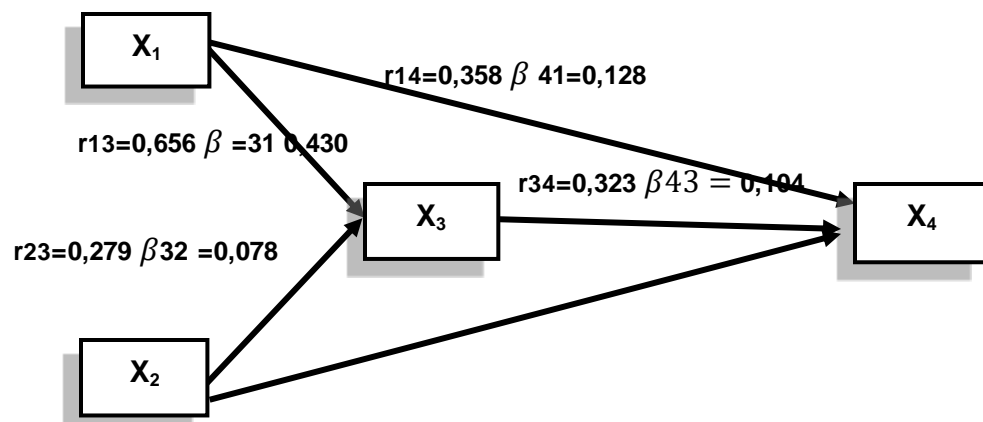
No.	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan Ho	Kesimpulan
1.	Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja auditor	$H_0: \beta_{41} \leq 0$ $H_1: \beta_{41} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung positif
2.	Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja auditor	$H_0: \beta_{42} \leq 0$ $H_1: \beta_{42} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung positif
3.	Pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja auditor	$H_0: \beta_{43} \leq 0$ $H_1: \beta_{43} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung positif
4.	Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Pengawasan	$H_0: \beta_{31} \leq 0$ $H_1: \beta_{31} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung positif

<sup>120</sup>*Ibid.*

No.	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan Ho	Kesimpulan
5.	Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Pengawasan	Ho: $\beta_{32} \leq 0$ H1: $\beta_{32} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung positif

## 2. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil analisis data penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan pengawasan terhadap kinerja auditor BPK Perwakilan DKI Jakarta telah teruji bahwa kelima hipotesis penelitian yang diajukan adalah signifikan baik pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$ . Masing-masing jalur variabel eksogen terhadap variabel endogen terbukti adanya pengaruh langsung positif. Bentuk jalur, koefisien jalur dan besar pengaruh antar variabel dalam struktur jalur pengaruh dalam penelitian dapat digambarkan sebagai berikut.



$$r^2 = 0.282 \quad \beta = 0.080$$

**Gambar 4.11 Koefisien Jalur dan Besar Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen**

Secara keseluruhan temuan penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan utama kinerja yang diteliti terhadap populasi auditor BPK Perwakilan Provinsi DKI Jakarta ternyata secara kausal telah teruji dipengaruhi oleh tiga variabel, yakni variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan pengawasan. Adapun variabel yang paling dominan memberikan pengaruh langsung positif terhadap kinerja adalah variabel budaya organisasi, kemudian diikuti oleh variabel pengawasan dan variabel yang paling rendah tingkat pengaruhnya adalah variabel kepemimpinan. Hal ini dapat dipahami karena konstruk budaya organisasi yang dibangun berkaitan dengan norma/aturan, nilai dan etika yang secara keseharian pelaksanaan tugas didasari oleh independensi, integritas dan profesionalisme, sedangkan kinerja itu sendiri dirumuskan sebagai perilaku kerja auditor BPK.

Untuk melihat kesesuaian struktur jalur pengaruh tersebut perlu dilakukan pembahasan dan diskusi berkaitan dengan teori-teori yang relevan, guna memberikan penguatan kepada peneliti untuk sampai kepada perumusan kesimpulan hasil dan implikasi penelitian.

***a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung***

***positif budaya organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja (X<sub>4</sub>).***

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $\beta_{41} = 0,358$  dengan  $t_{ht} = 2,287 > t_{tb(0,01)} = 2,028$ , maka  $H_0 : \beta_{41} \leq 0$  ditolak, dan  $H_1 : \beta_{41} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $\beta_{41} = 0,358$  adalah signifikan pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$ . Dengan pengujian diterimanya  $H_1$ , maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Dengan demikian telah teruji melalui penelitian ini bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja auditor BPK RI.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi auditor tentang norma, etika dan nilai organisasi yang dirasakan selama ini dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi, diyakini melalui penerapan independensi, integritas, profesional akan meningkatkan perilaku kerja auditor. Perilaku tersebut terutama berkaitan dengan menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Perilaku penyelesaian tugas dalam menyusun program kerja audit, pelaksanaan audit serta temuan hasil audit terhadap kredibilitas, komunikasi dan kesungguhan.

Penerapan norma, etika dan nilai dalam konteks independensi, integritas, profesional akan berpengaruh terhadap kualitas perilaku kerja auditor, mulai dari penyusunan program kerja audit, pelaksanaan audit

serta temuan hasil audit yang kredibilitas dan komunikatif dan kesungguhan. Artinya, semakin kuat para auditor menerapkan norma, etika dan nilai organisasi maka akan semakin tinggi pula kualitas penyusunan program kerja audit, pelaksanaan audit serta temuan hasil audit.

Berdasarkan hasil analisis dan pandangan di atas semakin menguatkan peneliti atas hasil pengujian yang telah dilakukan yaitu budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Auditor yang memiliki tingkat persepsi yang lebih positif tentang budaya organisasi akan membangkitkan upaya yang besar untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi seseorang, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Dengan demikian telah teruji bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kinerja auditor BPK RI Perwakilan DKI Jakarta.

***b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $X_4$ ).***

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $\beta_{42} = 0,282$  dengan  $t_{ht} = 2,238 > t_{tb(0,01)} = 2,028$ , maka  $H_0 : \beta_{42} \leq 0$  ditolak, dan  $H_1 : \beta_{42} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $\beta_{42} = 0,282$  adalah signifikan pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$ .

Dengan pengujian diterimanya  $H_1$ , maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Dengan demikian telah teruji melalui penelitian ini bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

Adanya penilaian dan persepsi yang positif yang terbangun bagi auditor tentang usaha yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam bentuk kegiatan penyusunan program *audit*, pembagian tugas, dan penyelesaian laporan hasil *audit*, melalui bentuk pengarahan, bimbingan dan pengambilan keputusan.

Peranan kepemimpinan dalam pengembangan profesional bawahan yang dirasakan. Hal ini terlihat dalam pengembangan kapabilitas seperti kemampuan mengorganisir, menganalisis, mengonsep, merencanakan, mengajarkan, mencoba, menstrategikan, mengevaluasi, pemecahan masalah, memprioritaskan, mengusahakan memutuskan dengan arif dan bijaksana berdasarkan prinsip-prinsip kepemimpinan.

Sedangkan kinerja merupakan perilaku kerja seseorang *auditor* yang dalam melaksanakan tugas organisasi yang telah ditentukan. Tugas ini meliputi menyusun program kerja *audit*, pelaksanaan *audit*, dan temuan hasil *audit*, hal ini dapat diwujudkan dalam bentuk kredibilitas, komunikasi dan kesungguhan.



Peranan dan prinsip kepemimpinan tersebut diarahkan untuk peningkatan perilaku kerja terutama dalam penyusunan program kerja audit, pelaksanaan audit serta temuan hasil audit. Artinya, peningkatan peran dan fungsi kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja auditor, khususnya auditor BPK Perwakilan Provinsi DKI Jakarta. Artinya, kinerja seorang *auditor* BPK perwakilan Provinsi DKI Jakarta dipengaruhi oleh persepsinya terhadap kepemimpinan yang diterapkan oleh atasannya. Dengan demikian, jika terjadi peningkatan kepemimpinan yang dipersepsikan oleh auditor akan menyebabkan terjadinya peningkatan kinerjanya.

Berdasarkan hasil analisis dan pandangan di atas semakin menguatkan peneliti atas hasil pengujian yang telah dilakukan yaitu kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Auditor yang memiliki tingkat persepsi yang lebih positif terhadap kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan telah mampu membangkitkan upaya yang besar untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan yang diterapkan atasan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja auditor sebagai bawahannya. Sehingga sudah teruji bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap kinerja auditor BPK RI Perwakilan DKI Jakarta.

**c. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif pengawasan ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $X_4$ ).**

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $\beta_{43} = 0,323$  dengan  $t_{ht} = 2,061 > t_{tb(0,01)} = 2,028$ , maka  $H_0 : \beta_{43} \leq 0$  ditolak, dan  $H_1 : \beta_{43} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $\beta_{43} = 0,323$  adalah signifikan pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$ .

Dengan pengujian diterimanya  $H_1$ , maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Dengan demikian telah teruji melalui penelitian ini bahwa pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja auditor BPK RI.

Telah teruji bahwa auditor yang melakukan tindakan pencegahan terhadap penyimpangan pelaksanaan tugas organisasi, terlihat dari tindakan monitoring, evaluasi dan koreksi atas prosedur audit, kemajuan hasil audit dan kertas kerja pemeriksaan, mampu meningkatkan perilaku kerjanya.

Terutama perilaku kerja dalam menyusun rencana kerja, pelaksanaan kerja; serta pelaporan hasil kerja terhadap kredibilitas, komunikasi dan kesungguhan. Kondisi ini juga berlaku bagi auditor BPK RI Perwakilan Propinsi DKI Jakarta, bahwa tinggi rendahnya kinerja auditor ditentukan oleh tinggi rendahnya tingkat pengawasan.

Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat pengawasan, maka akan semakin tinggi pula kinerja auditor BPK-RI Perwakilan Propinsi DKI Jakarta. Dengan demikian telah teruji bahwa terdapat pengaruh langsung positif pengawasan terhadap kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

Berdasarkan hasil analisis dan pandangan di atas semakin menguatkan peneliti atas hasil pengujian yang telah dilakukan yaitu pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

Auditor yang memiliki upaya pencegahan terhadap penyimpangan yang lebih tinggi telah mampu membangkitkan upaya yang besar untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengawasan yang diterapkan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja auditor. Sehingga sudah teruji bahwa terdapat pengaruh langsung positif pengawasan terhadap kinerja auditor BPK RI Perwakilan DKI Jakarta.

***d. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap pengawasan ( $X_3$ ).***

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $\beta_{31} = 0,650$  dengan  $t_{ht} = 5,274 > t_{tb(0,01)} = 2,028$ , maka  $H_0 : \beta_{31} \leq 0$  ditolak, dan  $H_1 : \beta_{31} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $\beta_{31} = 0,650$  adalah signifikan pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$ .

Dengan pengujian diterimanya  $H_1$ , maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pengawasan. Dengan demikian telah teruji melalui penelitian ini bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pengawasan auditor BPK RI

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa norma, etika dan nilai organisasi dirasakan oleh anggota organisasi merupakan latar pembentuk persepsi individu terhadap organisasi. Semakin positif persepsi auditor terhadap norma, etika dan nilai yang tercipta di kelembagaan BPK RI khususnya Perwakilan DKI Jakarta, maka akan semakin tinggi pula upaya yang dilakukan auditor melakukan tindakan pencegahan atas penyimpangan audit. Oleh karena itu, semakin positif persepsi auditor terhadap budaya organisasi yang dirasakannya, maka akan semakin tinggi pula tingkat pengawasan yang dilakukan oleh auditor BPK-RI Perwakilan Propinsi DKI Jakarta. Dengan demikian jika terjadi peningkatan budaya organisasi maka akan menyebabkan terjadinya peningkatan pengawasan.

Berdasarkan hasil analisis dan pandangan di atas semakin menguatkan peneliti atas hasil pengujian yang telah dilakukan yaitu budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pengawasan. Auditor yang memiliki tingkat persepsi yang lebih positif terhadap budaya organisasi akan membangkitkan upaya yang besar untuk melakukan upaya pencegahan penyimpangan audit.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi seseorang, maka akan semakin tinggi pula tingkat pengawasan yang dilakukan. Dengan demikian telah teruji bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap pengawasan auditor BPK RI Perwakilan DKI Jakarta.

**e. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap pengawasan ( $X_3$ ).**

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $\beta_{32} = 0,279$  dengan  $t_{ht} = 2,245 > t_{tb(0,01)} = 2,028$ , maka  $H_0 : \beta_{32} \leq 0$  ditolak, dan  $H_1 : \beta_{32} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $\beta_{32} = 0,279$  adalah signifikan pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$ .

Dengan pengujian diterimanya  $H_1$ , maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap pengawasan. Dengan demikian telah teruji melalui penelitian ini bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap pengawasan auditor BPK RI.

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa pengarahan, bimbingan dan pengambilan keputusan yang diterapkan oleh pimpinan melahirkan persepsi yang beragam yang dirasakan oleh bawahan seperti auditor, terutama dalam hal penyusunan program audit, pembagian tugas, dan penyelesaian laporan hasil audit.

Persepsi dan penilaian auditor atas kepemimpinan yang diterapkan oleh atasannya ternyata telah mampu memberikan semangat baru bagi auditor untuk melakukan tindakan pencegahan terhadap penyimpangan penggunaan keuangan negara. Auditor akan meningkatkan upayanya dalam melakukan monitoring, evaluasi dan koreksi melalui kegiatan prosedur audit, kemajuan hasil audit dan kertas kerja pemeriksaan. Dengan demikian, semakin positif persepsi auditor terhadap kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, maka akan semakin tinggi pula upaya yang dilakukan auditor melakukan tindakan pencegahan atas penyimpangan audit. Oleh karena itu, semakin positif persepsi auditor terhadap kepemimpinan yang dirasakannya, maka akan semakin tinggi pula tingkat pengawasan yang dilakukan oleh auditor BPK-RI Perwakilan Propinsi DKI Jakarta. Artinya, jika terjadi peningkatan kepemimpinan maka akan menyebabkan terjadinya peningkatan pengawasan.

Berdasarkan hasil analisis dan pandangan di atas semakin menguatkan peneliti atas hasil pengujian yang telah dilakukan yaitu kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap pengawasan.

Auditor yang memiliki tingkat persepsi yang lebih positif terhadap kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan telah mampu membangkitkan upaya yang besar untuk melakukan upaya pencegahan penyimpangan audit. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan yang diterapkan atasan, maka akan semakin tinggi pula tingkat

pengawasan auditor sebagai bawahannya. Sehingga sudah teruji bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap pengawasan auditor BPK RI Perwakilan DKI Jakarta.

Budaya organisasi adalah variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap variabel endogen kinerja auditor. Hasil ini memberikan *temuan* bahwa faktor budaya merupakan faktor terpenting yang harus diperhatikan dalam kerangka melakukan tindak perbaikan dalam audit. Selaras dengan kondisi yang terjadi di BPK RI bahwa faktor budaya memiliki peran yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja auditor. Hal ini terkait erat dengan fungsi budaya organisasi adalah untuk mengawasi cara para anggotanya membuat keputusan, mengawasi cara mereka menerjemahkan dan mengatur lingkungan organisasi, mengawasi apa yang mereka lakukan terhadap informasi, dan mengawasi bagaimana mereka berperilaku.

Selain itu, di setiap auditor dituntut memiliki tatanan keyakinan bersama tugasnya untuk mencapai tujuan berupa Independensi, Integritas, Profesional. Hal ini dapat dilihat dalam bentuk norma, etika dan nilai. Sehingga auditor bisa melakukan tugasnya secara profesional dengan integritas yang tinggi dan jauh dari unsur melawan hukum.

Variabel pengawasan memiliki pengaruh langsung paling rendah terhadap variabel kinerja namun pengaruhnya sangat signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam upaya peningkatan kinerja auditor, variabel

pengawasan tidak bisa berdiri sendiri harus ada dukungan budaya organisasi yang baik dan juga kepemimpinan yang memiliki kemampuan mengorganisir, menganalisis, mengonsep, merencanakan, mengajarkan, mencoba, menstrategikan, mengevaluasi, pemecahan masalah, memprioritaskan mengusahakan memutuskan dengan arif dan bijaksana berdasarkan prinsip-prinsip kepemimpinan

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan, maka temuan penelitian menunjukkan bahwa:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa perubahan peningkatan pada budaya organisasi akan



menyebabkan peningkatan kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

2. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa perubahan peningkatan pada kepemimpinan akan menyebabkan peningkatan kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.
3. Pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa perubahan peningkatan pada pengawasan akan menyebabkan peningkatan kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pengawasan. Hal ini berarti bahwa perubahan peningkatan pada budaya organisasi akan menyebabkan peningkatan pengawasan auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.
5. Kepemimpinan berpengaruh <sup>145</sup>ing positif terhadap pengawasan. Hal ini berarti bahwa perubahan peningkatan pada kepemimpinan akan menyebabkan peningkatan pengawasan auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta.

## **B. Implikasi**

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan, maka implikasi praktis penelitian ini secara umum adalah variasi yang terjadi pada kinerja auditor BPK

Perwakilan Provinsi DKI Jakarta dipengaruhi secara langsung positif oleh variasi budaya organisasi, kepemimpinan dan pengawasan. Artinya, peningkatan kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI diakibatkan oleh peningkatan variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan pengawasan.

1. Peningkatan budaya organisasi *akan menyebabkan* terjadinya peningkatan kinerja auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta. Artinya, jika ingin meningkatkan kinerja auditor BPK RI di lingkungan BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan budaya organisasi. Peningkatan kinerja auditor BPK terlihat dari adanya perilaku kerja penyelesaian tugas menyusun program kerja audit, pelaksanaan audit dan temuan hasil audit secara kredibel, komunikatif, dan kesungguhan. Oleh karena itu jika ingin meningkatkan kinerja maka terlebih dahulu dilakukan peningkatan budaya organisasi dalam aspek norma/aturan, etika dan nilai-nilai organisasi terutama menyangkut independensi, integritas, profesional dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Peningkatan kepemimpinan *akan menyebabkan* terjadinya peningkatan kinerja auditor BPK RI . Artinya, jika ingin meningkatkan kinerja auditor BPK RI di lingkungan BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan kepemimpinan. Peningkatan kinerja auditor BPK terlihat dari adanya perilaku kerja penyelesaian tugas menyusun program kerja audit, pelaksanaan audit dan temuan hasil audit

secara kredibel , komunikatif dan kesungguhan. Oleh karena itu jika ingin meningkatkan kinerja maka terlebih dahulu dilakukan peningkatan kepemimpinan terutama dalam aspek pemberian pengarahan, bimbingan dan pengambilan keputusan pada pelaksanaan tugas penyusunan program *audit*, pembagian tugas, dan penyelesaian laporan hasil *audit*.

3. Peningkatan pengawasan *akan menyebabkan* terjadinya peningkatan kinerja auditor BPK RI . Artinya, jika ingin meningkatkan kinerja auditor BPK RI di lingkungan BPK RI Perwakilan Provinsi DKI maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan pengawasan. Peningkatan kinerja auditor BPK terlihat dari adanya perilaku kerja penyelesaian tugas menyusun program kerja audit, pelaksanaan audit dan temuan hasil audit secara kredibel, komunikatif. Dan kesungguhan. Oleh karena itu jika ingin meningkatkan kinerja maka terlebih dahulu dilakukan peningkatan pengawasan auditor BPK RI. Aspek yang perlu diperhatikan dalam peningkatan pengawasan adalah tindakan pencegahan terhadap penyimpangan audit dengan melakukan tindakan monitoring, evaluasi dan koreksi sesuai dengan prosedur audit, kemajuan hasil audit dan kertas kerja pemeriksaan.
4. Peningkatan budaya organisasi *akan menyebabkan* terjadinya peningkatan pengawasan auditor BPK RI. Artinya, jika ingin meningkatkan pengawasan auditor BPK RI di lingkungan BPK RI Perwakilan Provinsi DKI maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan budaya organisasi.

Peningkatan pengawasan auditor BPK RI terlihat dari adanya tindakan pencegahan terhadap penyimpangan audit dengan melakukan tindakan monitoring, evaluasi dan koreksi sesuai dengan prosedur audit, kemajuan hasil audit dan kertas kerja pemeriksaan. Oleh karena itu jika ingin meningkatkan pengawasan maka terlebih dahulu dilakukan peningkatan budaya organisasi dalam aspek norma/aturan, etika dan nilai-nilai organisasi terutama menyangkut independensi, integritas, profesional dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Peningkatan kepemimpinan *akan menyebabkan* terjadinya peningkatan pengawasan auditor BPK. RI. Artinya, jika ingin meningkatkan pengawasan auditor BPK RI di lingkungan BPK RI Perwakilan Provinsi DKI maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan kepemimpinan. Peningkatan pengawasan auditor BPK RI terlihat dari adanya tindakan pencegahan terhadap penyimpangan audit dengan melakukan tindakan monitoring, evaluasi dan koreksi sesuai dengan prosedur audit, kemajuan hasil audit dan kertas kerja pemeriksaan. Oleh karena itu jika ingin meningkatkan pengawasan maka terlebih dahulu dilakukan peningkatan kepemimpinan dalam hal pemberian pengarahan, bimbingan dan pengambilan keputusan pada pelaksanaan tugas penyusunan program *audit*, pembagian tugas, dan penyelesaian laporan hasil *audit*.

### **C. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, dapat dikemukakan beberapa saran bagi peningkatan kinerja auditor di BPK-RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta sebagai berikut.

1. Disarankan kepada Ketua BPK RI agar dalam menyusun kebijakan upaya peningkatan kinerja auditor di level nasional, tidak hanya dilakukan peningkatan perilaku kerja dalam menyusun program kerja audit, pelaksanaan audit dan temuan hasil audit secara kredibel, komunikatif, dan kesungguhan akan tetapi juga diperlukan peningkatan budaya organisasi, kepemimpinan dan pengawasan. Karena ketiga variabel tersebut secara empirik telah teruji berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor BPK. RI Ketua BPK RI sebagai penentu kebijakan standar di level nasional disarankan untuk: (a) Menetapkan standar kompetensi auditor sesuai dengan perkembangan modus perilaku penyimpangan pengelolaan keuangan Negara, (b) Menetapkan acuan baku penilaian kinerja auditor BPK RI, (c) Meningkatkan besaran tunjangan auditor BPK yang didukung dengan penetapan acuan baku yang berlaku di lingkungan BPK RI.
2. Disarankan kepada Sekretaris Jenderal BPK RI, agar dalam pembinaan auditor BPK perlu mempertimbangkan aspek budaya organisasi, kepemimpinan dan pengawasan, terutama dalam hal penyusunan kriteria rekrutmen, pertimbangan jabatan, rotasi dan mutasi, dan kesejahteraan, integritas serta profesionalitas auditor.

3. Disarankan kepada Inspektorat Utama BPK RI, agar dalam menyusun kebijakan upaya peningkatan kinerja auditor, perlu melakukan pembenakan terhadap norma/aturan, etika dan nilai-nilai yang berlaku di institusi BPK RI, termasuk pembenahan pola kepemimpinan serta pola monitoring, evaluasi dan koreksi sebagai wujud pengawasan. Oleh karena itu disarankan agar dapat mengembangkan strategi pendampingan, pembinaan dan penilaian kinerja auditor.
4. Disarankan kepada Kepala BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta, agar dapat mempertimbangkan budaya organisasi, kepemimpinan dan pola pengawasan sebagai bahan dalam penyusunan kebijakan tentang peningkatan kinerja auditor BPK RI Perwakilan DKI Jakarta. Beberapa kegiatan yang disarankan untuk dilakukan adalah: (a) Membuat format (SOP) pemeriksaan yang lebih spesifik sesuai dengan kekhususan dan ke khasan Jakarta sebagai Ibukota dan sekaligus sebagai barometer pengembangan kinerja BPK.RI (b) Menyusun standar budaya mutu pelayanan dan bekerja dengan menjunjung tinggi integritas dan profesionalisme. (c) Menerbitkan instruksi pengawasan secara berkala bagi atasan langsung atas pengelolaan dan pelaksanaan audit yang oleh auditor, minimal sekali dalam sebulan dengan menyampaikan rencana dan hasil pengawasan kepada eselon II terkait. (c) Melakukan seleksi calon auditor berdasarkan kompetensi, integritas, loyalitas dan profesionalitas.

5. Disarankan kepada Kepala Sub Bagian Penelitian dan Pengembangan BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta, agar dalam menyusun kebijakan upaya peningkatan kinerja auditor di DKI Jakarta, dapat melakukan pengkajian dan pengembangan model peningkatan kinerja auditor dalam rangka peningkatan kinerja organisasi, melalui tinjauan variabel yang lebih kompleks serta dimensi-dimensi individu serta perilaku organisasi secara keseluruhan. Sehingga dapat memberikan rekomendasi yang berkualitas dan realistis kepada pimpinan PBK RI Perwakilan DKI Jakarta.
6. Disarankan kepada auditor BPK RI Perwakilan Provinsi DKI Jakarta, (a) agar melakukan introspeksi diri tentang kemampuan dalam penyusunan program kerja audit, pelaksanaan audit dan temuan hasil audit secara kredibel, komunikatif. Selanjutnya mengidentifikasi sumber-sumber informasi dan mengikuti pelatihan yang relevan dalam upaya peningkatan kemampuan audit, (b) agar dapat mengidentifikasi kembali tujuan dilakukannya audit dan menjabarkannya ke dalam tujuan-tujuan kegiatan yang lebih operasional dengan prinsip independensi, integritas dan profesional, sehingga para auditor dapat lebih fokus dalam melaksanakan tugas pemeriksaan, (c) agar auditor menghimpun dan mengidentifikasi informasi yang relevan tentang norma/aturan, etika dan nilai-nilai organisasi BPK RI, kepemimpinan dan pengawasan. Sehingga auditor mampu mengembangkan persepsi yang positif terhadap budaya organisasi dan

kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan.

7. Disarankan kepada para peneliti dan pemerhati perkembangan kinerja auditor BPK RI, (a) agar dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai bandingan dan pengayaan informasi tentang faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja auditor BPK RI, (b) agar dilakukan penelitian lanjutan berkaitan dengan variabel-variabel penentu kinerja auditor BPK RI lainnya yang lebih luas.