

DISERTASI

**INTERAKSI KECERDASAN EMOSIONAL DENGAN
ANTESEDEN MOTIVASI KERJA DAN IMPLIKASINYA
TERHADAP KINERJA APARAT PENGAWASAN
INTERN PEMERINTAH DI PROVINSI GORONTALO**

***THE INTERACTION BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE
AND WORK MOTIVATION ANTECEDENCE AND IMPLICATION
ON GOVERNMENT INTERNAL SUPERVISING APPARATUS
PERFORMANCE IN GORONTALO PROVINCE***

Disusun dan diajukan oleh

**ARIFIN
P0500314419**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



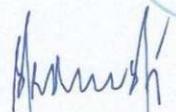
Optimization Software:
www.balesio.com

DISERTASI**INTERAKSI KECERDASAN EMOSIONAL DENGAN ANTESEDEN
MOTIVASI KERJA DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA
APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH
DI PROVINSI GORONTALO**

disusun dan diajukan oleh :

ARIFIN
P0500314419telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi
pada tanggal **25 Januari 2019** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Tim Promotor


Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE.,Ak.,MS.,CA
Promotor
Prof. Dr. Mediaty, SE.,Ak.,M.Si.,CA
Kopromotor I
Dr. Arifuddin, SE.,Ak.,M.Si.,CA
Kopromotor IIKetua Program Studi
Ilmu Ekonomi,
Dr. Anas Iswanto Anwar, SE.,MADekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,
Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : ARIFIN
NIM : P0500314419
Program Studi : Doktor (S3) Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul:

Interaksi Kecerdasan Emosional dengan Anteseden Motivasi Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah di Provinsi Gorontalo

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ ditulis/ diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 2019

Yang membuat pernyataan,

ARIFIN



PRAKATA

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, atas segala limpahan taufik, hidayah dan inayah-Nya semata, penulis dapat menyelesaikan perjalanan panjang proses penelitian dan penulisan disertasi pada program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, disertasi ini berjudul: Interaksi Kecerdasan Emosional dengan Anteseden Motivasi Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah di Provinsi Gorontalo.

Penulis sangat menyadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun segala kemampuan telah dikerahkan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan memiliki banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan. Penulis menyadari bahwa keberhasilan dalam menyelesaikan disertasi ini adalah berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan segala rasa hormat dan kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Prof. Dr. H. Gagaring Pagalung, SE., Ak., MS., CA selaku Promotor, Ibu Prof. Dr. Hj. Mediaty, SE., Ak., M.Si, CA dan Bapak Dr. H. Arifuddin, SE., Ak., M.Si, CA., selaku Ko-Promotor yang dengan penuh kesabaran, perhatian dan keikhlasan serta petunjuknya mengarahkan dan memotivasi penulis untuk dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada tim penguji: Dr. M. H. Wahyuddin Abdullah, SE., Ak., M.Si (Penguji Eksternal), Prof. Dr. Hj. Haliah, SE., Ak., M.Si, CA., Dr. H. Abdul Hamid Habbe, SE., M.Si, Dr. H. Darwis Said, SE., Ak., M.SA, Dr. Hj. Kartini, SE., Ak., M.Si, CA., dan Dr. H. Syamsuddin, SE., Ak., M.Si, CA atas pertanyaan, komentar, kritik dan saran yang disampaikan kepada penulis pada setiap tahapan proses ujian untuk penyempurnaan disertasi ini.

Ucapan terima kasih juga kepada Bapak Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi melalui Kepala Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IX Sulawesi yang telah memberikan bantuan Beasiswa Pendidikan Dalam Negeri (BPDN) dan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, serta mengucapkan terima kasih kepada Rektor Universitas Hasanuddin Ibu Prof. Dr. H. Dwia



Aries Tina Pulubuhu, MA., Kepala Sekolah Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin beserta jajarannya serta Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., Bapak Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi beserta segenap pengelola dan karyawan Pascasarjana Fakultas Ekonomi Unhas yang telah memberikan kesempatan, bimbingan serta fasilitas yang diperlukan hingga disertasi ini dapat diselesaikan.

Terima kasih juga kepada Bapak Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Gorontalo, Inspektur Provinsi, Kabupaten dan Kota se Provinsi Gorontalo beserta jajarannya yang telah bersedia menerima penulis untuk melakukan penelitian pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin masing-masing. Ibu Dr. Dra. Hj. Juriko Abdussamad, M.Si, selaku Ketua Yayasan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (YPIPT) ICHSAN Gorontalo, Bapak Dr. Abdul Gaffar La Tjokke, M.Si, selaku Rektor Universitas Ichsan Gorontalo dan Civitas Akademika Universitas Ichsan Gorontalo, Bapak Drs. Lukman Hadju, M.Si, selaku Ketua STMIK Ichsan Gorontalo, Bapak Abdul Haris, SE., MM, selaku Ketua STIE Ichsan Gorontalo yang telah memotivasi penulis sehingga disertasi ini dapat terselesaikan.

Terima kasih kepada Kedua orang tua tercinta Ayahanda H. Tawang dan Ibunda Hj. Bande, yang dengan ikhlas memberikan dorongan dan do'a serta perhatian, kasih sayang kepada penulis sehingga disertasi ini dapat terselesaikan. Istri tercinta Hj. Nuryanti, SE., M.Si serta anak-anakku tersayang dan tercinta Muh. Agung Pratama Arifin, Dwi Anggi Annisa Arifin, Muh. Tri Aditya Arifin. Terima kasih atas segala dukungan, do'a dan pengertiannya. Saudara-saudaraku Drs. Nurdin Tawang, MM., H. Drs. Tajuddin Tawang, Amiruddin, SE., Bania Tawang, Yunus Tawang, S.Ag., Arif Tawang, ST yang telah bersedia disibukkan dan membantu penulis dalam banyak hal sehingga disertasi ini dapat terselesaikan. Sahabat-sahabatku Dr. H. Marwan Djafar, SH., MH., Dr. Asdar Arti, SH., MH., Dr. Arman, S.IP., M.Si., Dr. Zainal Abidin, SP., M.Si., Dr. Hijrah, SH., MH., Dr. Nurinsani, SH., MH., Dr. Moch. Sakir., M.Si dan Dr. Kingdom, SH., MH. Teman-teman Angkatan 2014 (Dr. Affandy, MM., Dr. Darman, M.Si., Dr. Amiruddin, SE., Ak., M.Si., CA., Dr. Rahmawati, SE., Ak., M.Si., CA., Dr. Hj. Marwah, SE., MM., Ak., CA., Dr. Hj. Numaningsih, SE., M.Si., Dr. Ana Mardiana, M.Si., Dr. Lukman Setiawan, SE., M.Si., Dr. Paulus Tangke, Dr. Marselinus Asri, SE., Ak., CA., Dr. Hj. Fatma Sari, SE., MM., M.Si., a, SE., Ak., M.Si., CA., Dr. Tenri Waru, SE., M.Si., Ak., CA, Misrah, M.Si dan semua penulis yang tidak sebutkan namanya satu persatu,



Adik-adik Angkatan 2015 dan 2016, terima kasih atas dukungannya. Semoga amal kebaikan yang telah diberikan dengan tulus mendapatkan ganjaran pahala yang setimpal dari Allah SWT.

Akhirnya penulis mengharapkan kritik dan saran bagi penyempurnaan disertasi ini, dan kiranya disertasi ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Makassar, 2019

Penulis,

ARIFIN



ABSTRAK

ARIFIN. *Interaksi Kecerdasan Emosional dengan Anteseden Motivasi Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah di Provinsi Gorontalo* (dibimbing oleh Gagaring Pagalung, Mediaty, dan Arifuddin).

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan menjelaskan interaksi kecerdasan emosional dengan variabel anteseden motivasi kerja yang meliputi *time budget pressure*, diskusi *reviu* kertas kerja audit, *task complexity*, dan implikasinya terhadap kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP).

Penelitian ini dilaksanakan di wilayah Provinsi Gorontalo yang meliputi badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Provinsi Gorontalo, Inspektorat Provinsi, Inspektorat Kota dan Kabupaten Gorontalo. Pengumpulan data pokok meliputi penyebaran kuesioner dan wawancara. Sampel sebanyak 160 responden. Penarikan sampel dilakukan secara purposif. Data dianalisis menggunakan analisis SEM dengan perangkat lunak Smart PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *time budget pressure* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja APIP. Diskusi *reviu* kertas kerja audit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja APIP. Kompleksitas tugas berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap APIP. *Time budget pressure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja APIP melalui motivasi kerja. Diskusi *reviu* kertas kerja audit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja APIP melalui motivasi kerja. Kompleksitas tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja APIP. Kecerdasan emosional berinteraksi atau memiliki efek moderasi yang signifikan dengan variabel anteseden motivasi kerja yang meliputi *time budget pressure*, diskusi *reviu* kertas kerja audit, dan *task complexity*.

Kata kunci: anteseden motivasi kerja, kecerdasan emosional, kinerja APIP



ABSTRACT

ARIFIN. *The Interaction between Emotional Intelligence and Work Motivation Antecedence, and Implication on Government Internal Supervising Apparatus' Performance in Gorontalo Province* (supervised by Gagaring Pagalung, Mediaty, and Arifuddin).

The research aimed to analyze and explain the interaction between the emotional intelligence and the work motivation antecedent variable including the *time budget pressure*, audit working paper review discussion, *task complexity*, and the implication on the government internal supervising apparatus' performance.

The research was conducted in Gorontalo Province region including the Board of Financial and Development Supervision of Gorontalo Province, Province Inspectorate, Inspectorate of Gorontalo City and Gorontalo Regency. Primary data collection was through the questionnaire distribution and interview. Samples were selected using the purposive sampling technique, the samples were as many as 160 respondents. The data were analyzed using the *Structural Equation Modelling* (SEM) with the software of Smart PLS.

The research result indicates that the *time budget pressure* has the negative and significant effect on the government internal supervising apparatus. The audit working paper review discussion has the positive and significant influence on the government internal supervising apparatus. The task complexity has the negative and insignificant impact on the government internal supervising apparatus. The *time budget pressure* has the positive and significant effect on the government internal supervising apparatus. The audit working paper review discussion has the positive and significant influence on the government internal supervising apparatus through the working motivation. The task complexity has the positive and significant influence on the government internal supervising apparatus through the working motivation. The emotional intelligence directly has the positive and significant impact on the government internal supervising apparatus' performance. The emotional intelligence interacts or has the significant moderation effect on working motivation antecedent variables including the *time budget pressure*, *audit working paper review discussion* and *task complexity*.

Key words: Emotional intelligence, working motivation antecedence, government internal supervising apparatus' performance



DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul	i
Halaman Pengesahan	ii
Pernyataan Keaslian Penelitian	iii
Prakata	iv
Abstrak	vi
<i>Abstract</i>	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang	1
1.2. Pokok Permasalahan	18
1.3. Tujuan Penelitian	19
1.4. Kegunaan Penelitian	20
1.4.1. Kegunaan Akademis	20
1.4.2. Kegunaan Praktis	20

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori dan Konsep	22
2.1.1 <i>Contingency theory</i> (teori kontigensi)	24
2.1.2. <i>Goal setting theory</i> (teori penentuan tujuan)	26
2.1.3. <i>Inverted U Theory</i> (teori U Terbalik)	31
2.1.4. <i>Groupthink theory</i> (teori pemikiran kelompok)	32



2.1.5. Kinerja Auditor Aparat Pengawasan Intern Pemerintah	34
2.1.6. Pengukuran Kinerja	38
2.1.7. <i>Time Budget Pressure</i> (tekanan waktu anggaran)	45
2.1.8. Diskusi Reviu Kertas Kerja Audit	51
2.1.9. <i>Task Complexity</i> (kompleksitas tugas)	57
2.1.10. Motivasi Kerja	61
2.1.11 <i>Emotional Intelligence–EI</i> (kecerdasan emosional)	69
2.2. Penelitian Terdahulu	79
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
3.1. Kerangka Konseptual	102
3.2. Perumusan dan Pengembangan Hipotesis	108
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1. Desain Penelitian	133
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	134
4.3. Jenis dan Sumber Data	134
4.4. Populasi dan Sampel Penelitian	135
4.4.1. Populasi Penelitian	135
4.4.2. Sampel Penelitian	135
4.5. Teknik Pengumpulan Data	136
4.6. Definisi Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel	137
4.7. Pengujian Instrumen Penelitian	141
4.7.1. Uji Validitas	141
4.7.2. Uji Reliabilitas	141
4.8. Metode Analisis	143



BAB V HASIL PENELITIAN DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

5.1. Gambaran Umum Responden Penelitian	154
5.2. Analisis Deskripsi Karakteristik Variabel	160
5.2.1. Deskripsi Variabel Tekanan Waktu Anggaran	161
5.2.2. Deskripsi Variabel Diskusi Reviu Kertas Kerja Audit	163
5.2.3. Deskripsi Variabel Kompleksitas Tugas	164
5.2.4. Deskripsi Variabel Kecerdasan Emosional	165
5.2.5. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja Auditor	166
5.2.6. Deskripsi Variabel Kinerja APIP	167
5.3. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas	168
5.3.1. Hasil Pengujian Validitas	168
5.3.2. Hasil Pengujian Reliabilitas	168
5.4. Hasil Analisis SEM	170
5.4.1. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer model</i>)	170
5.4.2. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner model</i>)	173
5.4.3. Hasil <i>Structural Equation Modelling</i>	174
5.5. Pengujian Hipotesis	176
1. Pengaruh tekanan waktu anggaran terhadap kinerja APIP	177
2. Pengaruh diskusi reviu kertas kerja audit terhadap kinerja APIP	178
3. Pengaruh kompleksitas tugas terhadap kinerja APIP	179
4. Pengaruh tekanan waktu anggaran terhadap kinerja APIP melalui motivasi kerja	179
5. Pengaruh diskusi reviu kertas kerja audit terhadap kinerja APIP melalui motivasi kerja	180
6. Pengaruh kompleksitas tugas terhadap kinerja APIP melalui motivasi kerja	181
7. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap hubungan tekanan waktu anggaran dengan kinerja APIP	182



8. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap hubungan diskusi reviu kertas kerja audit dengan kinerja APIP	184
9. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap hubungan Kompleksitas tugas dengan kinerja APIP	185
10. Pengaruh time <i>budget pressure</i> , diskusi reviu kertas kerja audit, kompleksitas tugas, motivasi kerja dan kecerdasan emosional memoderasi anteseden motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja APIP	186

BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

6.1. Pengaruh tekanan waktu anggaran terhadap kinerja APIP	190
6.2. Pengaruh diskusi reviu kertas kerja audit terhadap kinerja APIP	195
6.3. Pengaruh kompleksitas tugas terhadap kinerja APIP	202
6.4. Pengaruh tekanan waktu anggaran terhadap kinerja APIP melalui motivasi kerja	208
6.5. Pengaruh diskusi reviu kertas kerja audit terhadap kinerja APIP melalui motivasi kerja	213
6.6. Pengaruh kompleksitas tugas terhadap kinerja APIP melalui motivasi kerja	217
6.7. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap hubungan tekanan waktu anggaran dengan kinerja APIP	222
6.8. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap hubungan diskusi reviu kertas kerja audit dengan kinerja APIP	227
6.9. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap hubungan kompleksitas tugas terhadap kinerja APIP	232
6.10. Pengaruh time <i>budget pressure</i> , diskusi reviu kertas kerja audit, kompleksitas tugas, motivasi kerja dan kecerdasan emosional memoderasi anteseden motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja APIP	238

BAB VII PENUTUP

Kesimpulan	245
Implikasi Penelitian	249
Keterbatasan dan Penelitian yang akan datang	252



7.4. Saran

253

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel-4.1 : Daftar Populasi Penelitian	135
Tabel-4.2: Daftar Sampel Penelitian	136
Tabel-4.3: Tabel Operasionalisasi Variabel Penelitian	137
Tabel-4.4: Bobot Nillai Variabel	140
Tabel-4.5: Interpretasi Koefisien Korelasi	142
Tabel-4.6: Jenis-Jenis Variabel Moderasi	152
Tabel-5.1 : Distribusi persentase responden berdasarkan kelembagaan	155
Tabel-5.2: Deskripsi Responden	153
Tabel-5.3: Kategori Penilaian	160
Tabel-5.4 : Tanggapan Responden pada Variabel Tekanan Waktu Anggaran	159
Tabel-5.5 : Tanggapan Responden pada Variabel Diskusi Reviu Kertas Kerja Audit	162
Tabel-5.6 : Tanggapan Responden pada Variabel Kompleksiitas Tugas	163
Tabel-5.7 : Tanggapan Responden pada Variabel Kecerdasan Emosional	164
Tabel-5.8 : Tanggapan Responden pada Variabel Motivasi	166
Tabel-5.9 : Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja APIP	167
Tabel-5.10 : Uji Validitas Item Pernyataan	168
Tabel-5.11 : Hasil Uji Reliablitas	170
Tabel-5.12 : Convergent Validity	171
Tabel-5.13 : Nilai Akar AVE	172
Tabel-5.12 : Matriks Korelasi antar variabel	172
Tabel-5.13 : Composite Reliability	173
Tabel-5.14 : Model Struktural	174
Struktur Pengaruh langsung	176
Struktur Pengaruh tidak langsung	176
Struktur Total Pengaruh	177



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Kurva U Terbalik	32
Gambar 2.2	: Pengukuran Konstruk Kinerja APIP	44
Gambar 2.3.	: Pengukuran Konstruk Tekanan Waktu Anggaran	51
Gambar 2.4.	: Pengukuran Konstruk Diskusi Reviu Kertas Kerja Audit	57
Gambar 2.5.	: Pengukuran Konstruk Kompleksitas Tugas	61
Gambar 2.6.	: Proses Motivasi	66
Gambar 2.7.	: Pengukuran Konstruk Motivasi	69
Gambar 2.8.	: Pengukuran Indikator Kecerdasan Emosional	78
Gambar 3.1	: Kerangka Konseptual	108
Gambar 4.1	: Langkah-langkah analisis PLS	146
Gambar 4.2	: Kerangka Full Penelitian	149
Gambar 5.1	: Hasil Estimasi interaksi kecerdasan emosional dengan anteseden motivasi kerja dan implikasinya terhadap kinerja APIP Kerangka Full Penelitian	175
Gambar 5.2	: Hubungan Tekanan Waktu Anggaran terhadap Kinerja APIP	177
Gambar 5.3	: Hubungan diskusi reviu kertas kerja audit terhadap Kinerja APIP	178
Gambar 5.4	: Hubungan kompleksitas tugas terhadap Kinerja APIP	179
Gambar 5.5	: Hubungan Tekanan Waktu Anggaran terhadap Kinerja APIP melalui motivasi	179
Gambar 5.6	: Hubungan diskusi reviu kertas kerja audit terhadap Kinerja APIP melalui motivasi	180
Gambar 5.7	: Hubungan kompleksitas tugas terhadap Kinerja APIP melalui motivasi	181
Gambar 5.8	: Interaksi kecerdasan emosional dengan tekanan waktu anggaran terhadap Kinerja APIP	183



	: Interaksi kecerdasan emosional dengan diskusi reviu kertas kerja audit terhadap Kinerja APIP	184
	: Interaksi kecerdasan emosional dengan kompleksitas	

tugas terhadap Kinerja APIP 185

Gambar 5.11 : Hubungan time budget pressure, diskusi revidi kertas kerja audit, task complexity, motivasi kerja dan kecerdasan emosional memoderasi anteseden motivasi kerja secara simultan *terhadap kinerja APIP* 186



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pemetaan Penelitian.....i-xxviii
- Lampiran 2 : Angket Penelitiani-vi
- Lampiran 3 : Tabulasi Data, Uji Validitas, Reliabilitas dan hasil olahan data i-v



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Otonomi daerah dan reformasi keuangan yang dilaksanakan pada awal tahun 2000 telah membawa angin segar untuk menuju perubahan iklim pemerintahan yang lebih baik. Akuntabilitas dan transparansi menjadi bahasa yang dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan pemerintah, meskipun masih dalam taraf munculnya kesadaran pentingnya pertanggungjawaban, namun hal ini patut dihargai sebagai bentuk manifestasi dalam rangka menciptakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa. (Mardiasmo, 2005)

Mardiasmo (2005) mengemukakan terdapat tiga aspek utama yang mendukung terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*) yaitu pengawasan, pengendalian dan pemeriksaan. Pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak di luar eksekutif, yaitu masyarakat dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) untuk mengawasi kinerja pemerintahan. Pengendalian adalah mekanisme yang dilakukan oleh eksekutif untuk menjamin bahwa sistem dan kebijakan manajemen dilaksanakan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Sedangkan pemeriksaan (audit) merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak yang memiliki independensi dan memiliki kompetensi profesional untuk memeriksa apakah hasil kinerja pemerintah telah sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Fungsi pemerintahan dalam hubungannya dengan pengelolaan keuangan pemerintah daerah harus dilakukan oleh aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) selaku auditor internal pemerintah sesuai dengan bidang kewenangan masing-masing auditor dalam pemeriksaan keuangan daerah sangat besar dan kompleks yang sangat strategis untuk dapat mengontrol kebijakan keuangan



daerah secara ekonomis, efisien, efektif, transparan dan akuntabel. Namun pada kenyataannya masih terdapat permasalahan dan kelemahan dalam pengelolaan daerah dari pengawasan pemeriksaan auditor internal, yaitu masih rendahnya peranan inspektorat daerah dalam keseluruhan proses pengelolaan keuangan daerah baik dalam hal perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan dan pelaporan.

Auditor pemerintah merupakan auditor yang berasal dari lembaga pemeriksaan pemerintah yang bertugas untuk melakukan pemeriksaan laporan keuangan dan audit terhadap kinerja lembaga pemerintah. Di Indonesia, lembaga yang bertanggungjawab atas pemeriksaan adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Inspektorat Jenderal yang ada pada setiap departemen pemerintah (Rahayu dan Suhayati, 2010).

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia dalam Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN), menyatakan pemeriksaan adalah proses identifikasi masalah, analisis, dan evaluasi yang dilakukan secara independen, objektif, dan profesional berdasarkan standar pemeriksaan, untuk menilai kebenaran, kecermatan kredibilitas dan keandalan informasi mengenai pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Sedangkan pemeriksa adalah orang yang melaksanakan tugas pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara untuk dan atas nama Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)". Oleh karena itu, lembaga tertinggi yang bertanggungjawab atas pemeriksaan pemerintah secara eksternal adalah Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK).

Badan Pemeriksaan Keuangan merupakan bentuk perwujudan dari pasal 23 ayat 5 Undang-Undang Dasar 1945 yang menyatakan bahwa untuk memeriksa tanggung jawab tentang keuangan negara diadakan suatu badan pemeriksa

yang pengaturannya ditetapkan dengan undang-undang. Hasil itu dilaporkan kepada Dewan Perwakilan Rakyat" (Yusuf, 2001). BPK



diamanatkan UU No. 15/2004 tentang Pemeriksaan Tanggung Jawab Keuangan Negara untuk melakukan audit atas laporan keuangan pemerintah daerah (LKPD) berdasarkan standar pemeriksaan keuangan negara (SPKN). Pemeriksaan oleh BPK tidak hanya menghasilkan opini atas laporan keuangan yang diaudit tetapi juga memberikan catatan hasil temuan. Temuan tersebut menjelaskan kelemahan pengendalian internal dan ketidaktaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Hasil audit juga memberikan informasi potensi kerugian negara yang ditemukan dalam proses audit akibat dari penyalahgunaan dan inefisiensi penggunaan APBN/APBD, kemudian dari hasil audit BPK tersebut ditindaklanjuti menjadi audit investigasi, kasus korupsi dan kasus pidana.

Penerapan Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN) wajib dilakukan oleh Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam setiap pemeriksaan yang dilakukan terhadap lembaga pemerintahan. Dengan penerapan standar tersebut diharapkan akan menjamin mutu pelaksanaan pemeriksaan, keandalan, kredibilitas maupun realibilitas informasi yang dilaporkan oleh Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP). Tujuan pemeriksaan yang dilakukan oleh APIP untuk memastikan bahwa pengelolaan dan tanggungjawab keuangan telah dilakukan secara memadai sesuai dengan regulasi atau aturan yang ditetapkan dalam rangka mewujudkan terciptanya akuntabilitas, transparansi serta *good governance*.

Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang pemeriksaan dan pengelolaan tanggung jawab keuangan negara, aparat pengawas internal pemerintah di Inspektorat daerah berfungsi sebagai pemeriksa internal yang melakukan pengawasan dan pemeriksaan atas penerapan peraturan perundang-undangan tersebut di pemerintah daerah. Aparat Pengawas Internal Pemerintah di Inspektorat

akan dapat melakukan pengawasan berkaitan dengan penggunaan dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Pengawasan ini



berkaitan dengan penilaian atas tingkat ekonomi, efisiensi, efektivitas serta kesesuaian dengan peraturan undang-undang pemerintah atas penggunaan dan pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Selain melakukan pengawasan terhadap penggunaan dan pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), Aparat Pengawas Internal Pemerintah di Inspektorat daerah juga melakukan pengawasan terhadap sistem pengendalian internal (SPI) pemerintah daerah.

Beberapa fakta-fakta yang terjadi pada organisasi sektor publik antara lain: temuan hasil audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menemukan adanya indikasi penyelewengan penggunaan anggaran pendapatan belanja daerah maupun pendapatan negara (APBD/APBN) di Provinsi Gorontalo. Dari pemeriksaan laporan keuangan pemerintah daerah baik Kota, Kabupaten maupun Propinsi oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menunjukkan bahwa hasil pemeriksaan menemukan beberapa temuan. Temuan tersebut tidak menjadi temuan oleh aparat pengawasan Intern Pemerintah dalam hal ini Inspektorat dan BPKP. Secara garis besar temuan tersebut antara lain: adanya beberapa ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, penyimpangan, serta ketidakpatuhan dalam pelaporan keuangan serta kelemahan pada *internal control* yang meliputi kelemahan sistem pengendalian akuntansi dan pelaporan, kelemahan sistem pengendalian pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja, dan kelemahan struktur pengendalian intern.

Dengan adanya temuan-temuan tersebut sehingga menimbulkan beberapa kasus antara lain: Kejaksaan Tinggi Gorontalo melakukan penyelidikan perkara dugaan korupsi Pembangunan Gedung DPRD Kabupaten Gorontalo tahun 2008, dugaan penyimpangan pengadaan alat dinas kesehatan Kabupaten Boalemo di tahun

ngunan bendungan dan jaringan Transmisi Air Baku Longalo pada Balai
gai II Gorontalo tahun anggaran 2015, dugaan tindak pidana korupsi



berupa pungutan liar di Dinas Sosial Provinsi Gorontalo, pembebasan lahan Gorontalo *Outer Ring Road* (Gorr) tahun anggaran 2015, dugaan tindak pidana korupsi peningkatan pekerjaan jalan Beringin oleh Dinas PU Kota Gorontalo tahun anggaran 2015 dan kasus pekerjaan jalan lainnya. Kasus dugaan tindak pidana korupsi ini, kerugian negara untuk sementara tercatat pada kasus pembangunan gedung DPRD Kabupaten Gorontalo sebesar 1 miliar rupiah lebih, korupsi air baku Longalo sebanyak 2,6 milyar rupiah lebih, peningkatan pekerjaan jalan beringin 4 milyar rupiah 200 juta rupiah lebih, pembebasan Jalan *Gorr* mencapai 1 milyar rupiah lebih. (Kejaksaan Tinggi Gorontalo, 2017).

Rumah Sakit Umum Daerah Gorontalo Utara yang menelan biaya Rp.3.414.404.000 menimbulkan penyimpangan yang menyebabkan kasus korupsi kerugian negara mencapai kurang lebih Rp. 896 juta dengan tersangka selaku kuasa pengguna anggaran. Di Kabupaten Pohuwato Gorontalo, Kejaksaan Negeri Pohuwato resmi menyatakan bahwa dugaan kasus korupsi penyalahgunaan dana proyek pembuatan profil daerah Rp 650 juta tahun 2004 dan proyek pengadaan Geografis Information System (GIS) senilai Rp 350 juta pada tahun 2005 yang keduanya bersumber dari dana APBD. (Sumber: Kejaksaan Tinggi Gorontalo, 2017)). Selanjutnya Kejaksaan Tinggi Gorontalo, 2017) merilis pengaduan dari masyarakat terkait pemanfaatan APBD se Provinsi Gorontalo menunjukkan 7 (tujuh) kasus dugaan korupsi dan sudah dikantongi Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) kasus ini merupakan pengaduan dari masyarakat. Dengan adanya beberapa temuan tersebut, tentunya akan menjadi bahan penilaian bagi publik terhadap kinerja aparat pengawasan intern pemerintah selama ini dalam menjalankan fungsi sebagai pengawasan, pemeriksa laporan keuangan pemerintah daerah, kegiatan reuiu, pemantauan dan bimbingan teknis dalam pengelolaan anggaran belanja daerah (APBD).



Beberapa fakta-fakta di atas mengindikasikan bahwa: (i) peran auditor internal pemerintah sebagai pengawas, pembina, pemeriksa dan revidi sistem pengelolaan keuangan daerah belum efektif dan maksimal, sebagaimana penegasan sebelumnya dalam Lampiran I Peraturan Kepala BPKP Nomor Per-1633/K/Jf/2011 Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah menunjukkan bahwa kondisi tersebut menggambarkan peran APIP yang belum efektif sesuai dengan hasil pemetaan terhadap tingkat kapabilitas pelaksanaan tugas pengawasan intern pada setiap APIP di seluruh Indonesia. (ii) masih ada daerah dalam penyelenggaraan pemerintahannya belum siap dengan sistem pemerintahan untuk menyelenggarakan pemerintahan daerah sesuai dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Oleh karena itu efektifitas dan maksimalisasi APIP dalam menjalankan fungsi atau perannya bergantung pada kinerja auditornya mengingat auditor memiliki peran penting sebagai penilai kecukupan struktur pengendalian intern, penilai efektifitas struktur pengendalian intern, dan penilai kualitas kerja.

Auditor internal dalam pelaksanaan audit harus menerapkan prinsip-prinsip audit, prosedur audit, berperilaku etis serta menghindari dan atau melakukan pengelolaan hal-hal yang dapat meningkatkan dan mempertahankan kualitas pemeriksaan sehingga dapat meminimalisir terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang berdampak pada kerugian daerah dan negara. Kualitas pemeriksaan sangat penting karena kualitas yang tinggi akan menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Larkin (1990), Trisnainingsih (2007) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja auditor terdapat empat dimensi personalitas, yaitu kemampuan (*ability*), komitmen profesional, motivasi, dan kepuasan kerja. Kalbers dan Forgarty (1995)

menyatakan bahwa kinerja auditor sebagai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan langsung dengan 3 (tiga)



ukuran yaitu kualitas kerja, kuantitas dan ketepatan waktu. Fanani, *et. al* (2008) menyatakan bahwa pencapaian kinerja auditor yang lebih baik harus sesuai dengan standar dan kurun waktu tertentu, yaitu: 1) Kualitas kerja merupakan mutu penyelesaian pekerjaan dengan bekerja berdasar pada seluruh kemampuan dan keterampilan, serta pengetahuan yang dimiliki auditor; 2) Kuantitas kerja merupakan jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan dengan target yang menjadi tanggungjawab pekerjaan auditor, serta kemampuan untuk memanfaatkan sarana dan prasarana penunjang pekerjaan; 3) Ketepatan waktu yaitu ketepatan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang tersedia.

De Angelo (1981) mengemukakan bahwa kualitas audit adalah kemampuan auditor dalam mendeteksi kesalahan pada laporan keuangan dan melaporkannya pada pengguna laporan keuangan. Peluang mendeteksi kesalahan tergantung pada kompetensi atau kemampuan auditor, sedangkan keberanian auditor melaporkan adanya kesalahan pada laporan keuangan tergantung pada independensi auditor. Kompetensi diukur dari kemampuan auditor, misalnya tingkat pengalaman, spesialisasi auditor, jam audit, dan lain-lain. Sedangkan kinerja auditor berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No.Per/05/M.Pan/03/2008 tanggal 31 Maret 2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah menyatakan bahwa terdapat tujuh unsur kualitas hasil audit diantaranya: tepat waktu, lengkap, akurat, objektif, meyakinkan, jelas, dan ringkas.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian terhadap kinerja aparat pengawas internal pemerintah (APIP) dapat diukur dengan kualitas pemeriksaan, kuantitas penyelesaian pemeriksaan dan ketepatan penyelesaian tugas. APIP dalam

h tugas semestinya didukung dengan kompetensi baik kompetensi emosional maupun spiritual serta menerapkan prinsip-prinsip audit,



prosedur audit, berperilaku etis serta menghindari dan atau melakukan pengelolaan hal-hal yang dapat meningkatkan dan mempertahankan kualitas pemeriksaan sehingga dapat meminimalisir terjadinya penyimpangan-penyimpangan.

Pengawasan dan pemeriksaan akan lebih efektif dan maksimal apabila didukung dengan kemampuan atau keahlian dan sikap yang dimiliki auditor. Kemampuan atau keahlian yang dimaksud oleh peneliti disini adalah kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, memotivasi diri sendiri, serta mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. (Goleman, 2001).

Studi yang dilakukan Cameron (1999) menemukan bahwa *emotional intelligence* dapat menjadi prediktor yang baik terhadap kesuksesan hidup seseorang baik bidang ekonomi, kepuasan hidup, kesuksesan dalam berteman, dan kepuasan dalam kehidupan keluarga), termasuk pencapaian tujuan kerja di banding *intelligence quotient* (IQ). Penelitian yang dilakukan Goleman menyebutkan pengaruh IQ hanyalah sebesar 20 % saja, sedangkan 80 % dipengaruhi oleh faktor lain termasuk didalamnya EQ (*Emotional Quotient*), sehingga dengan kata lain IQ dapat dikatakan gagal dalam menerangkan atau berpengaruh terhadap kesuksesan seseorang. Penelitian yang dilakukan Lohr, yang ditulis oleh Krugman dalam artikel "On The Road on Chairman Lou" (The New York Times 26/6/1994) dalam Nafsiah (2014), menyebutkan bahwa IQ ternyata sesungguhnya tidak cukup untuk menerangkan kesuksesan seseorang, ketika skor IQ dikorelasikan dengan tingkat kinerja dalam karier mereka, taksiran tertinggi untuk besarnya peran selisih IQ terhadap kinerja adalah 25 %, bahkan untuk analisi yang lebih seksama yang dilakukan *American*

Press (Lohr, 1997) angka yang lebih tepat bahkan tidak lebih dari 10 % hanya 4 %. Hal ini berarti bahwa IQ paling sedikit tidak mampu 75 %,



atau bahkan 96 % untuk menerangkan pengaruhnya terhadap kinerja atau keberhasilan seseorang.

Kemampuan atau keahlian yang dimiliki dalam melakukan kegiatan audit dapat meningkatkan kinerja auditor. Selain dukungan kemampuan atau keahlian yang dimiliki auditor untuk meningkatkan kinerjanya adalah sikap auditor. Sikap merupakan wahana dalam membimbing perilaku auditor. Perilaku auditor APIP telah diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/04/M.PAN/03/2008 tentang Kode Etik Aparat Pengawasan Intern Pemerintah. Sikap auditor dapat ditunjukkan dari motivasinya untuk meningkatkan kinerja. Motivasi merupakan suatu keinginan yang timbul dalam diri auditor yang menyebabkan auditor tersebut mau bertindak. Motivasi auditor tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor penyebab (*antecedent*) baik yang berasal dari lingkungan organisasi, individu maupun pekerjaannya. Motivasi berarti menggunakan hasrat kita yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun seseorang menuju sasaran, membantu kita mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif dan untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi (Goleman 2001:514). Motivasi yang paling ampuh adalah motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang, Condry dan Chambers dalam Ardini (2010), menyatakan bahwa motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Adapun motivasi pada seorang itu tergantung pada kekuatan dari motivasi itu sendiri, seberapa kuat motivasi seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai yang berada di luar individu, sebagai suatu harapan untuk mendapat suatu penghargaan, suatu arah yang dikehendaki oleh motivasi.

Reksohadiprojo (2000) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam

orang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-
tentu untuk mencapai suatu tujuan. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh



seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan kerja.

Time budget presurre (tekanan waktu anggaran), diskusi reviu kertas kerja audit dan *task complexity* (kompleksitas tugas) pada kegiatan audit dapat memengaruhi sikap, niat, dan perilaku auditor. Keterbatasan waktu mungkin dapat menimbulkan tingkat stress yang tinggi dan memengaruhi sikap, niat, dan perilaku auditor. *Time budget presurre* (tekanan waktu anggaran) merupakan kendala yang timbul karena keterbatasan waktu atau keterbatasan sumber daya yang dialokasikan dalam melaksanakan penugasan (DeZoort & Lord, 1997). Beberapa hasil studi empiris yang dilakukan oleh Coram *et al.* (2003), Donnelly *et al.* (2003), dan Pierce & Sweeney (2004) menemukan bahwa auditor yang mengalami tekanan waktu cenderung melakukan tindakan yang mengurangi kualitas audit sehingga dapat mengurangi kinerja auditor tersebut. Auditor yang bekerja dengan tekanan anggaran waktu yang berlebihan dapat menurunkan kinerjanya (Alderman dan Deitrick 1982; Arnold *et al.*, (1997), Ahituv dan Igbaria (1998) dan mengakibatkan berbagai konsekuensi yang serius terhadap individu dan organisasi (Cooper *et al.*, (2001), McNamara dan Liyanarachchi (2008).

Auditor seringkali bekerja melakukan komunikasi secara verbal dengan pengendali teknis dan pengendali mutu, dalam proses reviu atas kertas kerja audit merupakan fundamental bagi auditing sebagai suatu mekanisme untuk mengendalikan kualitas dan memonitor kegiatan audit yang dilakukan (Solomon, 1987). Proses reviu yang dilakukan melalui diskusi akan memotivasi auditor untuk

an kertas kerjanya secara maksimal yang dapat berdampak pada diskusi reviu kertas kerja audit merupakan *reviu* kertas kerja audit yang



diselesaikan oleh staf audit untuk memastikan kualitas dan untuk menetralkan keberpihakan (Arens dan Loebbecke, 2010). *Reviu* atas kertas kerja dalam Kantor Akuntan Publik dilakukan oleh pengawas (*supervisor*) dari pembuat kertas kerja (*preparer*). *Reviu* terutama ditekankan pada pekerjaan apa yang dilakukan, bukti audit yang diperoleh, dan kesimpulan yang dicapai oleh pembuat kertas kerja audit (Jusuf, 2001; Herliansyah, 2008). Diskusi dalam *reviu* atas kertas kerja auditor perlu dilakukan karena diskusi dapat menyampaikan informasi mengenai alasan mengapa tugas dan prosedur audit menjadi penting. Diskusi dalam *reviu* kertas kerja audit memberikan lebih banyak penjelasan mengenai tugas audit, yang sebaliknya dapat menurunkan ketidakpastian tugas dan meningkatkan pemahaman akan kinerja penugasan (Earley, 1988; Sullivan, 1988).

Selain tekanan waktu anggaran dan diskusi *reviu* kertas kerja audit, auditor seringkali menghadapi penugasan audit yang kompleks yang mungkin dapat berpengaruh pada kinerjanya (Tan *et al.*, 2002). Hal tersebut disebabkan auditor seringkali dihadapkan pada tugas-tugas yang banyak, dan berbeda-beda, serta saling terkait satu dengan lainnya. Kompleksitas tugas adalah tugas yang tidak terstruktur, membingungkan, dan sulit (Sanusi dan Iskandar, 2007). Jamilah *et al.*, (2007), kompleksitas adalah sulitnya suatu tugas yang disebabkan oleh terbatasnya kapabilitas, dan daya ingat serta kemampuan untuk mengintegrasikan masalah yang dimiliki oleh seorang pembuat keputusan. Tingkat kesulitan tugas dan struktur tugas merupakan dua aspek penyusun dari kompleksitas tugas. Tingkat sulitnya tugas selalu dikaitkan dengan banyaknya informasi tentang tugas tersebut, sementara struktur adalah terkait dengan kejelasan informasi (*information clarity*). Libby dan Lipe dalam Kasim (2014) menyatakan bahwa kompleksitas tugas dapat berperan dalam

kualitas pekerjaan. Artinya, efek pada kompleksitas usaha kerja yang dihadapi auditor. Auditor dihadapkan dengan banyak tugas, bervariasi dan



terkait satu sama lain. Kompleksitas tugas yang dapat didefinisikan sebagai fungsi dari tugas itu sendiri. Kompleksitas tugas adalah tugas yang tidak terstruktur, membingungkan dan sulit (Wood, 1986).

Wood (1986) menggambarkan kompleksitas tugas dalam dua aspek. Pertama, kompleksitas komponen yang mengacu pada jumlah informasi yang harus diproses, dan fase pekerjaan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Sebuah pekerjaan dianggap lebih rumit jika informasi yang akan diproses dan langkah-langkah yang harus dilakukan lebih dan lebih. Kedua, kompleksitas koordinasi mengacu pada jumlah koordinasi (hubungan satu bagian ke bagian lain) yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Sebuah pekerjaan dianggap lebih kompleks ketika pekerjaan telah dikaitkan dengan pekerjaan lain atau pekerjaan yang harus dilakukan terkait dengan pekerjaan sebelum dan sesudah.

Faktor individu berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu, khususnya di bidang akuntansi. Faktor-faktor individu tersebut adalah pengetahuan auditor (Nelson *et al.*, 1995; Dearman & Shields, 2001), kemampuan dalam melakukan analisis atas informasi yang diterima (Bonner & Lewis, 1990; Tan & Libby, 1997), kepercayaan diri dalam pembuatan keputusan (Bloomfield *et al.*, 1999), serta motivasi untuk meningkatkan kualitas audit yang dilakukan (Becker, 1997). Faktor tugas sering menjadi pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan bidang akuntansi dibandingkan dengan faktor individu (Hogarth, 1993). Hal ini dikarenakan penugasan dalam akuntansi lebih bervariasi dan memiliki tingkat kesulitan yang lebih tinggi (Bonner, 1994; Asare & McDaniel, 1996). Faktor ketiga adalah faktor lingkungan di sekitar auditor, seperti adanya tekanan waktu. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan waktu dari pihak manajemen merupakan faktor utama

menurunkan kualitas audit dan kinerja auditor (Alderman & Detrick 1982; Asare & McDaniel, 1996).



Beberapa penelitian sebelumnya mengenai kinerja auditor dengan menggunakan variabel tekanan waktu anggaran, diskusi revidi kertas kerja audit, kompleksitas tugas, dan motivasi auditor telah dilakukan dan menunjukkan hasil yang bertentangan. Penelitian Miller, Fedor, Ramsay (2006), menunjukkan bahwa motivasi seseorang berpengaruh positif dan dapat meningkatkan kinerja auditor dengan diskusi revidi audit yang menyertainya. Penelitian Marganingsih dan Martani (2010) dengan menggunakan anteseden komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja auditor intern pemerintah. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa (i) diskusi revidi audit memengaruhi kinerja auditor. Hal ini disebabkan karena diskusi memberikan informasi tambahan yang dapat meningkatkan pemahaman akan bagaimana melaksanakan tugas dengan baik (ii) tekanan waktu anggaran tidak terbukti mempunyai pengaruh negatif terhadap motivasi auditor. Hal ini disebabkan karena anggaran waktu yang diberikan kepada auditor telah cukup untuk menyelesaikan penugasan audit sehingga tidak mengganggu pelaksanaan audit yang seharusnya. (iii). diskusi revidi audit berpengaruh positif terhadap motivasi auditor, hal ini disebabkan karena auditor menyadari bahwa diskusi verbal atas kertas kerja audit dapat memberikan umpan balik dan pelatihan kerja kepada auditor antara lain dapat meningkatkan pemahaman dan pengetahuan serta dapat menjaga mutu audit. (iv) kompleksitas tugas tidak memengaruhi terhadap motivasi auditor, hal tersebut disebabkan bahwa persepsi auditor terhadap kompleksitas tugas bervariasi dimana beberapa tugas audit dapat dianggap sangat kompleks dan sulit, sedangkan tugas lainnya relatif lebih mudah.

Penelitian Al Kautsar (2016) menunjukkan bahwa tekanan waktu anggaran adalah berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja auditor karena tekanan

adalah satu dirasakan yang berpotensi mengurangi kinerja auditor dalam menyelesaikan tugas audit. Tekanan anggaran waktu dapat menyebabkan tekanan



bagi auditor dalam menyelesaikan tugas audit dan lebih mendorong auditor melakukan perilaku audit yang disfungsional. Jika tekanan waktu anggaran yang dirasakan auditor lebih tinggi, sehingga kecenderungan auditor untuk melakukan perilaku disfungsional audit yang dalam menyelesaikan tugas meningkat.

Penelitian Broberg, Pernilla, *et.al.*, (2016) yang menunjukkan bahwa hubungan antara tekanan waktu anggaran dengan kualitas audit menunjukkan negatif. Temuan penelitian Broberg, Pernilla, *at.al.*, mendukung penelitian sebelumnya (Ettredge *at al*, 2008;. McNair, 1991; Gundry & Liyanarachchi, 2007; Otley & Pierce, 1996a) dengan alasan bahwa *time budget pressure* adalah penyebab terbesar dari penurunan kualitas audit. Namun *time budget pressure* bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi kualitas audit.

Penelitian oleh Yu-Chi Wu (2011) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif terhadap hubungan stress kerja dengan kinerja pada karyawan bagian keuangan di Taiwan. Kecerdasan emosional yang karyawan yang tinggi lebih mungkin daripada karyawan kecerdasan emosional rendah untuk dapat mengurangi atau mengubah efek negatif dari stres kerja terhadap kinerja.

Penelitian Afifah, *et al.*, (2015) mengenai interaksi kecerdasan emosional dengan konflik peran, *self efficacy* dan etika profesi terhadap kinerja auditor menunjukkan bahwa *self efficacy* dan etika profesi memiliki efek positif pada kinerja auditor sementara konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja auditor. Hasil ini menunjukkan bahwa auditor dengan tingkat tinggi *self efficacy* dan tingkat tinggi etika profesi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya, konflik peran akan menurunkan kinerja auditor, kemudian peran mediasi dari kecerdasan emosional pada hubungan antara konflik peran, *self efficacy* dan etika profesi pada kinerja

t meningkatkan kinerja auditor bahkan dalam situasi yang tidak
erti kecerdasan emosional dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan



pengalaman (Goleman, 2002;. Abdolvah *et al.*, 2012) penting bagi kantor akuntan publik untuk terus meningkatkan kinerja auditor melalui pelatihan pada kecerdasan emosional

Penelitian ini bersifat mereplikasi dan mengembangkan penelitian sebelumnya dengan tujuan untuk menganalisis interaksi kecerdasan emosional dengan variabel anteseden motivasi kerja terhadap kinerja aparat pengawasan intern pemerintah (APIP). Peneliti perlu melakukan penelitian yang serupa namun pada subjek yang berbeda yaitu pada lingkungan aparat pengawasan intern pemerintah yang meliputi auditor yang bekerja pada kantor BPKP Perwakilan Provinsi Gorontalo dan Inspektorat se Provinsi Gorontalo, baik Inspektorat Provinsi, Kota maupun Kabupaten. Perbedaan dari penelitian sebelumnya adalah peneliti melakukan pengembangan model yaitu menambahkan variabel kecerdasan emosional yang berinteraksi dengan variabel anteseden motivasi kerja (tekanan waktu anggaran, diskusi reviu kertas kerja review dan kompleksitas tugas) dan implikasinya terhadap variabel *endogen* yaitu kinerja APIP.

Peneliti memasukkan dan menempatkan variabel kecerdasan emosional sebagai variabel yang memoderasi hubungan anteseden motivasi kerja auditor dengan alasan secara teoritis dan beberapa penelitian yang dikemukakan sebelumnya bahwa variabel anteseden motivasi kerja auditor dalam hal ini tekanan waktu anggaran dan kompleksitas tugas cenderung dapat menimbulkan perilaku-perilaku disfungsional auditor dan menurunkan kualitas audit. Oleh karena itu dengan kecerdasan emosional sebagai variabel pemoderasi dengan harapan bahwa akan ada perubahan perbaikan kinerja bagi para auditor jika diperhadapkan pada keterbatasan waktu audit dan tugas-tugas yang kompleks pada saat penugasan,

masalah-masalah-permasalahan dapat diselesaikan. Hal ini sesuai dengan analisis teoritik, oleh Huy (1999) menyatakan bahwa *emotional intelligence*



dapat membantu mengarahkan seseorang (untuk berubah dan beradaptasi di tempat kerjanya). Orang dengan kecerdasan emosional yang baik mampu berpikir jernih walaupun dalam tekanan dan diperhadapkan pada tugas-tugas dan beban yang kompleks, maka orang tersebut dapat bertindak sesuai etika, berpegang pada prinsip dan memiliki dorongan berprestasi. Demikian halnya Goleman, (2001) menyatakan bahwa dengan kecerdasan emosional seseorang, mereka mampu memahami perspektif atau pandangan orang lain dan dapat mengembangkan hubungan yang dapat dipercaya. Dengan kecerdasan emosional yang baik seseorang dapat berbuat tegas mampu membuat keputusan yang baik walaupun mereka dalam keadaan tertekan, selain itu dengan kecerdasan emosional seseorang dapat menunjukkan integritasnya. (Goleman, 2001).

Berdasarkan latar belakang dan gap penelitian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan kajian ilmiah melalui penelitian dengan judul: Interaksi Kecerdasan Emosional dengan Antecedent Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah di Provinsi Gorontalo.

1.2. Pokok Permasalahan

Setelah mencermati latar belakang di atas, maka yang menjadi permasalahan pada penelitian ini adalah: kinerja auditor internal pemerintah. Efektif dan maksimalnya fungsi dan peran APIP dipengaruhi beberapa faktor antara lain: faktor individu dan tugas. Faktor individu meliputi kecerdasan emosional, diskusi reviu kertas kerja audit, dan motivasi kerja sedangkan faktor tugas adalah *time budget pressure* (tekanan waktu anggaran) dan *task complexity* (kompleksitas tugas). Dari pokok permasalahan maka dapat diidentifikasi pertanyaan penelitian sebagai berikut:

time budget pressure (tekanan waktu anggaran) berpengaruh langsung terhadap kinerja APIP.



2. Apakah diskusi revidi kertas kerja audit berpengaruh langsung terhadap kinerja APIP.
3. Apakah *task complexity* (kompleksitas tugas) berpengaruh langsung terhadap kinerja APIP.
4. Apakah *time budget pressure* (tekanan waktu anggaran) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja APIP melalui motivasi kerja.
5. Apakah diskusi revidi kertas kerja audit berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja APIP melalui motivasi kerja.
6. Apakah kompleksitas tugas (*task complexity*) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja APIP melalui motivasi kerja.
7. Apakah kecerdasan emosional memoderasi pengaruh *time budget pressure* (tekanan waktu anggaran) terhadap kinerja APIP
8. Apakah kecerdasan emosional memoderasi pengaruh diskusi revidi kertas kerja audit terhadap kinerja APIP
9. Apakah kecerdasan emosional memoderasi pengaruh kompleksitas tugas (*task complexity*) terhadap kinerja APIP
10. Apakah *time budget pressure* (tekanan waktu anggaran), diskusi revidi kertas kerja audit, kompleksitas tugas (*task complexity*), motivasi kerja dan kecerdasan emosional memoderasi pengaruh anteseden motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja APIP

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang diuraikan di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

4. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh *time budget pressure* (tekanan waktu anggaran) terhadap kinerja APIP.



2. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh diskusi reviu kertas kerja audit terhadap kinerja APIP.
3. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh *task complexity* (kompleksitas tugas) terhadap kinerja APIP.
4. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh *time budget pressure* (tekanan waktu anggaran) terhadap kinerja APIP melalui motivasi kerja.
5. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh diskusi reviu kertas kerja audit terhadap kinerja APIP melalui motivasi kerja.
6. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh diskusi reviu kertas kerja audit terhadap kinerja APIP melalui motivasi kerja.
7. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan kecerdasan emosional memoderasi pengaruh *time budget pressure* (tekanan waktu anggaran) terhadap kinerja APIP
8. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan kecerdasan emosional memoderasi pengaruh diskusi reviu kertas kerja audit terhadap kinerja APIP
9. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan kecerdasan emosional memoderasi pengaruh *task complexity* (kompleksitas tugas) terhadap kinerja APIP
10. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan *time budget pressure* (tekanan waktu anggaran), diskusi reviu kertas kerja audit, kompleksitas tugas (*task complexity*), motivasi kerja dan kecerdasan emosional memoderasi pengaruh anteseden motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja APIP

1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat Akademis (teoritis)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada aspek-aspek berikut:



1. Memberikan bukti empiris mengenai interaksi kecerdasan emosional dengan anteseden motivasi kerja yang meliputi tekanan waktu anggaran, diskusi reviu kertas kerja audit dan *task complexity* serta implikasinya terhadap kinerja APIP.
2. Memberikan kontribusi pemikiran terhadap pengembangan teori ilmu keperilakuan dalam akuntansi dengan fokus pada bidang pengauditan sektor publik antara lain *contingency theory*, *goal setting theory*, *inverted U theory* (teori U terbalik) dan *groupthink theory* (teori pemikiran kelompok).

1.4.2 Kegunaan Praktis (operasional)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah dalam hal merumuskan kebijakan organisasi terutama pada peningkatan kompetensi dan kapasitas jumlah APIP melalui pendidikan yang berkelanjutan agar terjadi keseimbangan yang rasional antara jumlah kapasitas APIP dengan jumlah auditee dalam rangka mengawal roda pemerintahan dalam upaya mewujudkan *good governance* dan *clean governance*.

Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah lebih lanjut terhadap mekanisme yang ada dalam roda pemerintahan daerah di Provinsi Gorontalo agar kecerdasan emosional bagi APIP mampu dimaksimalkan jika dihadapkan pada dengan tekanan waktu anggaran, diskusi reviu kertas audit dan kompleksitas tugas serta implikasinya terhadap kinerja aparat pengawasan intern pemerintah agar dapat bekerja secara profesional, integritas, independen dan objektivitas.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas berbagai konsep dan hasil penelitian yang relevan dengan kecerdasan emosional, tekanan waktu anggaran, diskusi revidi kertas kerja audit dan kompleksitas tugas terhadap kinerja. Kajian literatur dan hasil penelitian tersebut selanjutnya menjadi landasan teori dan empiris bagi penelitian ini untuk mengembangkan model pada kerangka konseptual dan perumusan hipotesis penelitian.

2.1 Kerangka Teori dan Konsep

Teori yang digunakan untuk menguji penelitian ini adalah *contingency theory* (teori kontingensi), *goal-setting theory* (teori penentuan tujuan), teori U terbalik (*Inverted U Theory*) dan *groupthink theory* (teori pemikiran kelompok). Teori-teori tersebut digunakan pada penelitian ini untuk menguji hubungan setiap variabel dengan variabel lainnya. Teori kontingensi merupakan teori kesesuaian individu/pemimpin untuk menyesuaikan keadaan individu-individu atau pemimpin dengan kondisi yang tepat di mana mereka bekerja sehingga tujuan dapat tercapai. Teori yang dikemukakan oleh Fiedler's (1964) yang menyatakan bahwa kinerja individu atau pemimpin ditentukan dari pemahamannya terhadap situasi dimana mereka bekerja/ memimpin.

Goal setting theory yang merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Locke pada tahun 1968 menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori penetapan tujuan menginginkan

memiliki tujuan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan. *Goal* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi



kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan memengaruhi perilaku kerjanya.

Teori kurva U terbalik adalah model yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara tekanan dan kinerja. Model teori U terbalik juga menggambarkan reaksi terhadap stres dari waktu ke waktu dan terhadap perubahan intensitas stres. Model teori U terbalik banyak mendapat kritik dari para peneliti seperti Otley dan Pierce (1996), yang tidak menemukan bukti hubungan kurva U terbalik; Kelley dan Margheim (1990), yang menguji hubungan antara tekanan anggaran waktu dengan perilaku disfungsional auditor tidak menemukan hasil yang signifikan secara statistik untuk mendukung teori U terbalik.

Groupthink dapat didefinisikan sebagai suatu situasi dalam proses pengambilan keputusan yang menunjukkan timbulnya kemerosotan efisiensi mental, pengujian realitas, dan penilaian moral yang disebabkan oleh tekanan-tekanan kelompok. Konsep teori pemikiran kelompok (*groupthink*) merupakan perkembangan kajian tentang kohesivitas kelompok yang sebelumnya telah dibahas oleh Kurt Lewin pada tahun 1930. Teori Pemikiran Kelompok (*groupthink*) dirumuskan oleh Irvin L. Janis lewat karyanya yang berjudul *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Decisions and Fiascoes* (1972). Istilah *groupthink* atau pemikiran kelompok berarti suatu mode berpikir sekelompok orang yang bersifat kohesif (terpadu), ketika usaha-usaha keras yang dilakukan anggota-anggota kelompok untuk mencapai kata mufakat. Untuk mencapai kebulatan suara kelompok ini mengesampingkan motivasinya untuk menilai alternatif-alternatif tindakan secara realistis.

Groupthink adalah proses pengambilan keputusan yang terjadi pada kelompok yang sangat kohesif, dimana anggota-anggota berusaha mempertahankan

hingga kemampuan kritisnya menjadi tidak lagi efektif lagi. Pemikiran
u *groupthink* sebagai suatu cara pertimbangan yang digunakan anggota



kelompok ketika keinginan mereka akan kesepakatan melampaui motivasi mereka untuk menilai semua rencanan tindakan yang ada.

Dengan demikian peneliti menyimpulkan bahwa *contingency theory* digunakan untuk menguji interaksi kecerdasan emosional dengan anteseden motivasi kerja yang meliputi tekanan waktu anggaran, diskusi revidi kertas kerja audit dan kompleksitas tugas terhadap kinerja APIP. *Goal setting theory* digunakan untuk menguji hubungan tekanan waktu anggaran, diskusi revidi kertas kerja audit dan kompleksitas tugas berpengaruh terhadap kinerja APIP melalui variabel motivasi kerja. Teori U terbalik digunakan untuk menguji hubungan tekanan waktu anggaran dan kompleksitas tugas berpengaruh terhadap kinerja APIP dan *Grouptink teori* digunakan untuk menguji pengaruh langsung variabel diskusi revidi kertas kerja audit terhadap kinerja APIP.

2.1.1 *Contingency Theory* (Teori Kontingensi)

Teori kontingensi adalah teori kesesuaian individu/ pemimpin yang berarti menyesuaikan individu/ pemimpin dengan kondisi yang tepat. Teori yang dikemukakan oleh Fiedler's (1964) ini menyatakan bahwa kinerja individu atau pemimpin ditentukan dari pemahamannya terhadap situasi dimana mereka bekerja/ memimpin. Secara sederhana teori kontingensi menekankan terhadap gaya kepemimpinan dan pemahaman situasi yang tepat oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan digambarkan sebagai motivasi kerja atau motivasi hubungan. Motivasi kerja lebih ditekankan kepada pencapaian tujuan sedangkan ditekankan pada pengembangan, hubungan dekat secara personal. Kemudian gaya kepemimpinan itu disesuaikan dengan situasi. Teori kontingensi mengemukakan bahwa situasi dapat

dengan tiga faktor: hubungan pemimpin bawahan, struktur kinerja, dan situasi. Hubungan pimpinan bawahan merujuk kepada atmosfer kelompok



dan kepercayaan diri, kesetiaan, dan interaksi mereka. Struktur kinerja lebih ditekankan kepada optimalisasi kinerja.

Beberapa pertimbangan kerja dapat dikatakan terstruktur bila :

1. Persyaratan kinerja/tugas itu harus jelas dan diketahui
2. Pola penyelesaian kerja mempunyai banyak alternative
3. Penyelesaian kerja dapat diimplementasikan dengan mudah
4. Hanya beberapa solusi yang berlaku

Kekuatan posisi adalah karakteristik ketiga yang merujuk kepada otoritas pemimpin untuk memberikan hadiah atau hukuman kepada bawahan. Kekuatan ini mencakup kekuatan legitimasi perorangan yang berujung kepada posisi mereka di organisasi. Secara umum, ketiga faktor situasional di atas menentukan berbagai situasi dalam organisasi. Situasi yang paling tepat untuk kesesuaian gaya kepemimpinan adalah hubungan pimpinan bawahan yang baik, kerja terstruktur, dan posisi pemimpin yang kuat. Keunggulan Teori kontinjensi mempunyai sejumlah keunggulan sebagai berikut :

1. Teori ini didukung oleh penelitian empirik yang bagus.
2. Teori ini telah memperluas pemahaman kita mengenai kepemimpinan dengan mempertimbangkan dampak situasi terhadap pemimpin.
3. Teori ini prediktif dan menyediakan informasi yang berguna bagi kepemimpinan secara efektif.
4. Teori ini menguntungkan karena tidak mengharuskan orang mampu dalam semua situasi.
5. Teori ini menyediakan data mengenai gaya kepemimpinan yang dapat berguna untuk pengembangan identitas kepemimpinan dalam organisasi.



Si teori ini dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan kepemimpinan seseorang atau individu-individu dengan berbagai tipe

organisasi. Teori ini dapat digunakan untuk memprediksi seseorang yang telah bekerja dengan baik pada satu posisi dalam suatu organisasi akan sama efektif apabila dipindah pada posisi yang berbeda. Teori ini dapat memberikan perubahan-perubahan hubungan baik manajemen atas dengan manajemen bawah.

Pendekatan kontingensi merupakan sebuah cara berfikir yang komparatif (berdasarkan perbandingan) baru diantara teori-teori manajemen yang telah dikenal. Salah seorang penulis manajemen kontinjensi yang bernama Fred Luthans menyatakan “pendekatan-pendekatan tradisional dalam bidang manajemen, tidak salah atau keliru, tetapi dewasa ini mereka tidak terlampau cocok. Terobosan baru terhadap teori dan praktik manajemen dapat kita temukan pada pendekatan kontingensi.” Apabila dirumuskan secara formal, pendekatan kontingensi merupakan suatu upaya untuk menentukan melalui kegiatan riset, praktik dan teknik manajerial mana yang paling cocok dan tepat dalam situasi-situasi tertentu. Oleh karena itu menurut pendekatan kontinjensi situasi-situasi yang berbeda mengharuskan adanya reaksi manajerial yang berbeda pula.

2.1.2. *Goal-setting theory* (Teori penentuan tujuan)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978 yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan. Teori ini

bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu dan *intentions* (tujuan). Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya di dan *goal* tersebut akan memengaruhi perilaku yang sesungguhnya



terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan memengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Umumnya, manajer menerima penetapan tujuan sebagai hal yang sangat berarti untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja.

Goal (sasaran) merupakan sesuatu yang ingin dilakukan seseorang secara sadar, sesungguhnya penentuan sasaran merupakan sesuatu yang sederhana, namun kesederhanaan ini tidak dapat diartikan secara sederhana ataupun biasa, melainkan harus ditanggapi dengan perencanaan yang matang. Dengan penentuan sasaran tujuan yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran (*goal*) itu sendiri, dan kemudian menentukan dimana posisinya saat itu. *Goal-setting* mengizinkan individu untuk melihat hasil kerja disaat ini dan membandingkannya dengan hasil kerja dimasa lalu. Hal ini akan menimbulkan sebuah motivasi tersendiri bagi individu untuk lebih berusaha lebih baik lagi.

Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan. *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan memengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk menemukannya, maka hal ini akan memengaruhi tindakannya dan memengaruhi



konsenkuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Robbins and Judge (2012), menyatakan bahwa penelitian tentang teori penentuan tujuan menyampaikan persoalan-persoalan dan penemuan-penemuan yang mengesankan sehubungan dengan pengaruh yang dimiliki oleh kekhususan tujuan, tantangan, dan umpan balik terhadap kinerja. Pada akhir tahun 1960-an, Locke mengemukakan bahwa niat untuk mencapai sebuah tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama, artinya tujuan memberi tahu seorang karyawan apa yang harus dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan. Bukti tersebut sangat mendukung nilai tujuan. Kita bisa mengatakan bahwa tujuan khusus meningkatkan kinerja, tujuan yang sulit, ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang mudah, dan umpan balik menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tidak ada umpan balik.

Tujuan yang spesifik memperlihatkan tingkat hasil yang lebih tinggi dari pada tujuan umum "lakukan yang terbaik". Jika faktor-faktor seperti penerimaan tujuan tetap konstan, kita juga bisa menyatakan bahwa semakin sulit tujuan tersebut, semakin tinggi tingkat kinerja. Tentu saja adalah logis untuk berasumsi bahwa semakin mudah tujuan-tujuan semakin besar kemungkinan untuk diterima. Tetapi setelah tugas yang sulit diterima, karyawan tersebut bisa di harapkan untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi untuk berusaha mencapainya. Mengapa individu-individu lebih termotivasi oleh tujuan-tujuan yang sulit. Pertama, tujuan-tujuan sulit mengarahkan perhatian kita pada tugas yang sudah ada dan menjauh dari gangguan-gangguan yang tidak relevan. Tujuan-tujuan yang menantang perhatian kita dan akhirnya cenderung membantu kita untuk berfokus. Tujuan-tujuan sulit menambah semangat karena kita harus bekerja lebih keras



untuk mencapainya. Ketiga, tujuan-tujuan yang sulit membuat kita menemukan strategi-strategi yang membantu kita melakukan pekerjaan atau tugas dengan lebih efektif. Apabila harus mengusahakan sebuah cara untuk menyelesaikan sebuah masalah sulit, kita sering memikirkan cara yang lebih baik untuk memulainya. Individu akan bekerja secara lebih baik ketika mereka mendapat umpan balik mengenai seberapa baik kemajuan mereka karena umpan balik membantu mengidentifikasi ketidaksesuaian antara apa yang telah dan apa yang ingin mereka lakukan, yang berarti, umpan balik berfungsi untuk membimbing perilaku. Tetapi semua umpan balik tidak sama kuatnya. Umpan balik yang dihasilkan sendiri-telah terbukti merupakan motivator yang lebih kuat daripada umpan balik yang didapat secara eksternal.

Teori penentuan tujuan mensyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan tersebut, yang berarti seorang individu memutuskan untuk tidak merendahkan atau mengabaikan tujuan tersebut. Berdasarkan perilaku, ini berarti bahwa seorang individu yakin ia bisa mencapai tujuan tersebut dan ingin mencapainya. Komitmen tujuan kemungkinan besar muncul ketika tujuan-tujuan diumumkan, ketika individu tersebut mempunyai tempat pengendalian internal dan ketika tujuan ditentukan sendiri, bukan diberikan. Penelitian menunjukkan bahwa teori penentuan tujuan tidak berfungsi sama baik dalam semua tugas. Bukti menunjukkan bahwa tujuan-tujuan tampaknya mempunyai pengaruh yang substansial terhadap kinerja ketika tugas-tugasnya sederhana daripada rumit, telah dipelajari dengan baik daripada baru, dan bebas daripada saling bergantung. Teori penentuan tujuan terikat pada kultur. Hal ini disesuaikan secara baik dengan negara-negara seperti AS dan Kanada, karena komponen-komponen utamanya sejalan dengan kultur-kultur Amerika Utara. Hal ini mengasumsikan bahwa karyawan akan berdiri sendiri (bukan nilai yang terlalu tinggi dalam jarak kekuatan), manajer dan karyawan mencari tujuan-tujuan yang menantang (rendah dalam penghindaran



ketidakpastian). Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja APIP yang baik dalam melaksanakan tugas pengawasan dan pemeriksaan di identikkan sebagai tujuannya.

2.1.3. *Inverted U Theory* (teori U Terbalik)

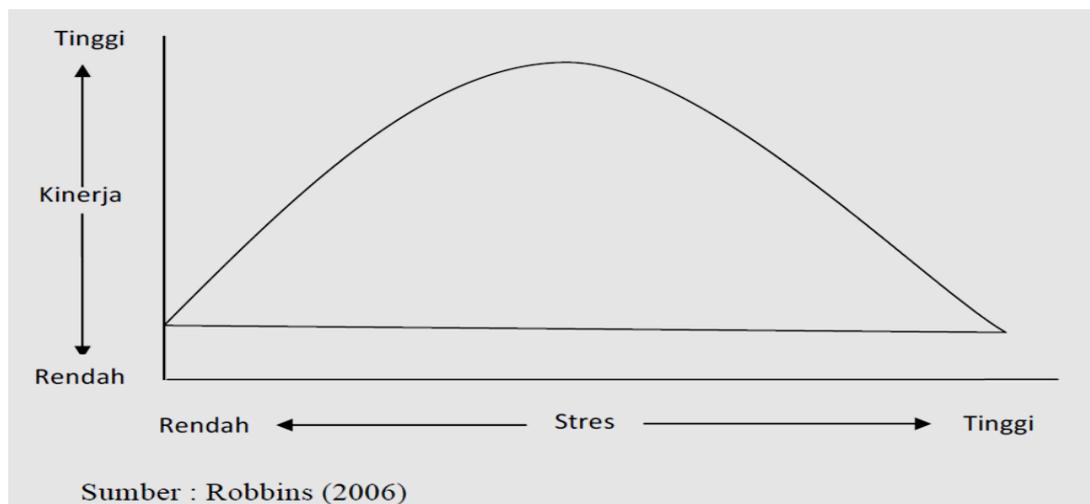
Model Inverted-U (juga dikenal sebagai Hukum Yerkes-Dodson), diciptakan oleh psikolog Robert Yerkes dan John Dodson sejak tahun 1908. Meskipun usianya sudah tua, ini adalah model yang telah teruji oleh waktu. Teori kurva U terbalik adalah model yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara tekanan dan kinerja. Menurut Robbins (2006), logika yang mendasari teori U terbalik (Gambar 2.1) bahwa stres pada tingkat rendah sampai sedang merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuan bereaksi. Pada kondisi ini individu biasanya mampu melakukan pekerjaan dengan lebih baik, lebih intensif atau lebih cepat. Tetapi apabila terlalu banyak stres akan menempatkan tuntutan yang tidak dapat dicapai atau kendala seseorang, yang mengakibatkan kinerja menurun. Sedangkan stres didefinisikan sebagai kondisi yang di dalamnya individu menghadapi peluang, kendala (*constrains*), atau tuntutan (*demans*) yang terkait dengan apa yang sangat diinginkan dan hasilnya yang dipersepsikan sebagai sesuatu yang tidak pasti tetapi penting (Robbins, 2006).

Model teori U terbalik juga menggambarkan reaksi terhadap stres dari waktu ke waktu dan terhadap perubahan intensitas stres. Model teori U terbalik banyak mendapat kritik dari para peneliti seperti Otley dan Pierce (1996), yang tidak menemukan bukti hubungan kurva U terbalik; Kelley dan Margheim (1990), yang

ngan antara tekanan anggaran waktu dengan perilaku disfungsional
 nenemukan hasil yang signifikan secara statistic untuk mendukung teori



U terbalik. Demikian juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pierce dan Sweeney (2004), yang menemukan adanya hubungan yang linier antara anggaran tekanan waktu dan perilaku *disfungsional*. Robbins (2006), juga menyebutkan bahwa model ini tidak mendapatkan banyak dukungan secara empiris. Hubungan linier tersebut menjadi dasar penelitian ini dalam menghubungkan antara tekanan kerja dan risiko kesalahan auditor.



Gambar 2.1
Kurva U Terbalik : Hubungan antara Stres dan Kinerja Pekerjaan

Penelitian dalam bidang psikologi yang dilakukan oleh Djatmiko (2007), menyebutkan bahwa hubungan antara stres dan kinerja bukan berupa kurva U terbalik melainkan linear, hal ini disebabkan respon *fisiologis* tubuh terhadap kondisi stres pasti mengganggu kinerja seseorang. *Distres* pada setiap levelnya akan menyebabkan penurunan kinerja, sehingga kinerja optimal individu justru dicapai pada tingkatan stres yang tertinggi. Dalam penelitian ini hubungan antara tekanan dan kualitas kinerja adalah linier, dimana tingkat RAQ akan terjadi pada tekanan anggaran waktu terendah dan tertinggi.



hink Theory (teori pemikiran kelompok)

Groupthink adalah salah satu teori dalam komunikasi kelompok. *Groupthink* merupakan pemikiran kelompok yang muncul dari anggota kelompok yang berusaha keras untuk mencapai kata mufakat (adanya kebulatan suara), saat merumuskan satu keputusan di dalam kelompok. Gejala *groupthink* dapat diamati dalam kehidupan sehari-hari khususnya dalam kehidupan berorganisasi. Gejala tersebut dapat berupa munculnya penilaian yang berlebihan, ketertutupan pikiran dan tekanan untuk mencapai keseragaman. *Groupthink* dapat dihindari diantaranya memberi kesempatan setiap anggota kelompok untuk berpartisipasi dan mengembangkan sumberdaya untuk melakukan pengawasan dalam pembuatan kebijakan.

Teori Pemikiran Kelompok (*groupthink*) lahir dari penelitian panjang Irvin L. Janis. Janis (1972) menggunakan istilah *groupthink* untuk menunjukkan satu mode berpikir sekelompok orang yang sifat kohesif (terpadu), ketika usaha-usaha keras yang dilakukan anggota-anggota kelompok untuk mencapai kata mufakat. Untuk mencapai kebulatan suara kelompok ini mengesampingkan motivasinya untuk menilai alternatif-alternatif tindakan secara realistis. *Groupthink* dapat didefinisikan sebagai suatu situasi dalam proses pengambilan keputusan yang menunjukkan timbulnya kemerosotan efisiensi mental, pengujian realitas, dan penilaian moral yang disebabkan oleh tekanan-tekanan kelompok (Mulyana, 1999).

West dan Turner (2008: 274) mendefinisikan bahwa pemikiran kelompok (*groupthink*) sebagai suatu cara pertimbangan yang digunakan anggota kelompok ketika keinginan mereka akan kesepakatan melampaui motivasi mereka untuk menilai semua rencana tindakan yang ada. Jadi *groupthink* merupakan proses pengambilan keputusan yang terjadi pada kelompok yang sangat kohesif, dimana anggota-anggota berusaha mempertahankan konsensus kelompok sehingga

kritisnya tidak efektif lagi.



Anggota-anggota kelompok sering kali terlibat di dalam sebuah gaya pertimbangan dimana pencarian konsensus lebih diutamakan dibandingkan dengan pertimbangan akal sehat. Anda mungkin pernah berpartisipasi di dalam sebuah kelompok dimana keinginan untuk mencapai satu tujuan atau tugas lebih penting daripada menghasilkan pemecahan masalah yang masuk akal. Kelompok yang memiliki kemiripan antaranggotanya dan memiliki hubungan baik satu sama lain, cenderung gagal menyadari akan adanya pendapat yang berlawanan. Mereka menekan konflik hanya agar mereka dapat bergaul dengan baik, atau ketika anggota kelompok tidak sepenuhnya mempertimbangkan semua solusi yang ada, mereka rentan dalam *groupthink*.

Groupthink meninggalkan cara berpikir individu dan menekankan pada proses kelompok, sehingga pengkajian atas fenomena kelompok lebih spesifik terletak pada proses pembuatan keputusan yang kurang baik, serta besar kemungkinannya akan menghasilkan keputusan yang buruk dengan akibat yang sangat merugikan kelompok. Janis juga menegaskan bahwa kelompok yang sangat kompak dimungkinkan karena terlalu banyak menyimpan energi untuk memelihara niat baik dalam kelompok ini, sehingga mengorbankan proses keputusan yang baik dari proses tersebut.

2.1.5. Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah

Terselenggaranya pemerintah yang baik dilingkungan birokrasi tentunya tidak terlepas dari komitmen dan tanggung jawab pada semua pihak, baik pada lapisan paling bawah maupun pada tingkat pimpinan yang tinggi akan fungsinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat maupun bersama-sama membangun perilaku yang memberikan kenyamanan dan pelayanan yang baik kepada publik. Pelayanan publik kepada masyarakat yang prima, tentunya tidak tanggung jawab pemerintah yang penuh kesadaran telah melakukan



efisiensi dan efektifitas dalam segala bentuk kegiatan, terutama pada penghematan anggaran kerja sehingga dapat diharapkan akan memberikan manfaat dan nilai tambah sosial bagi lapisan masyarakat. Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan/ kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi suatu organisasi/ instansi. Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan (Lembaga Administrasi Negara, LAN 2003).

Menurut Mangkunegara dalam Wikipedia Bahasa Indonesia berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu” (Mahsun, 2007).

Robbins (2001) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama, pengertian kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Trisnaningsih (2007) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil karya yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Hasil ini dicapai atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan waktu yang diukur



mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Kinerja auditor merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas pemeriksaan yang telah diselesaikan oleh auditor dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Asih (2006) kinerja auditor adalah hasil yang diperoleh seorang akuntan publik yang menjalankan tugasnya. Tugas-tugas yang dimaksud adalah melakukan pemeriksaan secara objektif dan independen atas laporan keuangan suatu perusahaan atau organisasi untuk melihat apakah sudah sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi. Kinerja auditor merupakan hasil pekerjaan auditor dalam melakukan pemeriksaan keuangan negara pada sebuah organisasi pemerintah yang merupakan proses dari sebuah organisasi secara keseluruhan. Kinerja juga merupakan hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan. Kinerja auditor merupakan perwujudan kerja dalam mencapai tujuan organisasi (Fanani, 2008).

Larkin (1990) menyatakan bahwa terdapat empat dimensi personalitas dalam mengukur kinerja auditor, antara lain: "Kemampuan (ability), komitmen profesional, motivasi, dan kepuasan kerja. Seorang auditor yang mempunyai kemampuan dalam hal auditing maka akan cakap dalam menyelesaikan pekerjaan. Auditor yang komitmen terhadap profesinya maka akan loyal terhadap profesinya seperti yang dipersepsikan oleh auditor tersebut. Motivasi yang dimiliki seorang auditor akan mendorong keinginan individu auditor tersebut untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Adapun kepuasan kerja auditor adalah tingkat kepuasan individu auditor dengan posisinya dalam organisasi secara relatif dibandingkan dengan teman sekerja atau teman seprofesi lainnya".

D Anglo (1981) mendefinisikan kualitas audit dalam dua dimensi. Pertama,

mampu mendeteksi salah saji material. Kedua, salah saji material
s dilaporkan. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara



No.Per/05/M.Pan/03/2008 tanggal 31 Maret 2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dinyatakan, terdapat tujuh unsur kualitas hasil audit diantaranya: tepat waktu, lengkap, akurat, objektif, meyakinkan, jelas, ringkas. Fanani, dkk. (2008) menyatakan bahwa pencapaian kinerja auditor yang lebih baik harus sesuai dengan standar dan kurun waktu tertentu, yaitu: 1) Kualitas kerja merupakan mutu penyelesaian pekerjaan dengan bekerja berdasar pada seluruh kemampuan dan keterampilan, serta pengetahuan yang dimiliki auditor; 2) Kuantitas kerja merupakan jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan dengan target yang menjadi tanggungjawab pekerjaan auditor, serta kemampuan untuk memanfaatkan sarana dan prasarana penunjang pekerjaan; 3) Ketepatan waktu yaitu ketepatan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang tersedia.

Menurut Mulyadi (2002) kinerja auditor adalah akuntan publik yang melaksanakan penugasan pemeriksaan (*examination*) secara obyektif atas laporan keuangan suatu perusahaan atau organisasi lain dengan tujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan tersebut menyajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum, dalam semua hal yang material, posisi keuangan dan hasil usaha perusahaan. Kalbers dan Forgarty (1995) mengemukakan bahwa “kinerja auditor sebagai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan langsung”, dengan 3 (tiga) ukuran yaitu kualitas kerja, kuantitas dan ketepatan waktu

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja auditor adalah suatu hasil karya yang dicapai oleh seorang auditor dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan

litas, dan ketepatan waktu.

uran Kinerja



Performance (kinerja) sebenarnya merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan kerja. Kemampuan tanpa didorong dengan motivasi tidak dapat menghasilkan sesuatu, akan tetapi walaupun kemampuan kurang, jika didorong dengan motivasi yakin akan menghasilkan sesuatu yang lebih baik dan berguna. Dengan demikian *performance* (kinerja) = F (motivasi x kemampuan). Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja berguna untuk memperbaiki kinerja dimasa yang akan datang, memberikan nilai umpan balik tentang kualitas kerja untuk kemudian mempelajari kemajuan perbaikan yang dikehendaki dalam kinerja.

Menurut Mulyadi (2000) indikator pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran yang ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk melihat dan menilai tingkat kinerja yang baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Pengukuran kinerja menurut Gomes (1995) merupakan cara untuk mengukur tingkat kontribusi individu kepada organisasinya,. Kinerja individu atau pegawai umumnya diposisikan sebagai variabel dependen atau endogen dalam penelitian-penelitian empiris karena dipandang sebagai akibat atau dampak dari perilaku individu, kelompok maupun perilaku organisasi sebagai penyebab atau determinan.

Menurut Dessler (2000) ada beberapa faktor dalam penilaian kinerja yang populer adalah:

...s kerja, meliputi akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan
...an.
...tas kerja, meliputi volume keluaran dan kontribusi.



- c. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d. Kedisiplinan meliputi kehadiran, sanksi warkat, regulasi, dapat dipercaya dan ketepatan waktu.
- e. *Cooperative*, penilaian responden tentang kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
- f. Inisiatif, penilaian responden tentang semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- g. *Personal quality*. Penilaian responden tentang keperibadian, keramah tamahana dan integritas pribadi.

Mitchell (1978) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek antara lain:

- a. *Quality and quantity of work*, yaitu sejauhmana karyawan dapat menyelesaikan suatu pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai standard yang berlaku di perusahaan atau organisasi.
- b. *Promptness*, yaitu tingkat kemampuan karyawan dalam mematuhi seluruh aturan-aturan yang berlaku di organisasi baik jam kerja, pakaian dan aturan-aturan lain.
- c. *Capability*, yaitu sejauhmana tingkat tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan seluruh pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- d. *Communication*, yaitu kemampuan karyawan dalam hal berkomunikasi dan bekerja sama dengan pihak-pihak yang terkait.
- e. *Inisiative*, yaitu kemampuan seseorang dalam berkreasi dan berinovasi dalam mengembangkan prosedur-prosedur kerja serta meningkatkan kuantitas dan

s hasil kerja.



Bernardin dan Russel (1993) menyatakan kriteria untuk menilai kinerja adalah

- a. *Quality*, yaitu tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
- b. *Quantity*, yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
- c. *Timeliness*, yaitu tingkatan dimana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
- d. *Cost effectiveness*, yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya organisasi berupa manusia, keuangan dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
- e. *Need for supervision*, yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
- f. *Interpersonal impact*, yaitu tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik dan bekerja sama diantara rekan kerja.

Elemen-elemen kinerja menurut tanggungjawab auditor adalah melaksanakan tugasnya sesuai dengan kode etik yang telah ditetapkan berdasarkan kode etik akuntan 2008 yang ditetapkan oleh IAI pasal 1 ayat (2) dan peraturan Menpan Nomor : PER/04.M.PAN/03/2008, yang menegaskan bahwa setiap anggota harus mempertahankan integritas, objektivitas, kerahasiaan dan kompetensi dalam pelaksanaan tugasnya. Integritas yang dimaksud disini adalah auditor harus memiliki

yang dilandasi oleh unsur jujur, berani, bijaksana, dan bertanggung jawab
sugung kepercayaan guna memberikan dasar bagi pengambilan



keputusan yang andal. Objektivitas disini adalah auditor harus menjunjung tinggi ketidakberpihakan profesional dalam mengumpulkan, mengevaluasi dan memproses data serta informasi audite. Auditor APIP membuat penilaian seimbang atas semua situasi yang relevan dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan sendiri dan orang lain dalam mengambil keputusan. Kerahasiaan adalah auditor harus menghargai nilai dan kepemilikan informasi yang diterimanya dan tidak mengungkapkan informasi tersebut tanpa otorisasi yang memadai, kecuali diharuskan oleh peraturan perundang-undangan. Sedangkan kompetensi adalah auditor harus memiliki pengetahuan, keahlian, pengalaman dan keterampilan yang dipertahankan untuk melaksanakan tugas.

Kode etik APIP merupakan suatu ketentuan perilaku yang harus dipatuhi oleh setiap mereka yang menjalankan tugas profesi. Maksud ditetapkannya kode etik adalah tersedianya pedoman perilaku bagi auditor. Kode etik auditor APIP harus mengikuti kode etik Akuntan yang dibuat oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) yang pada intinya menegakkan integritas, objektivitas, kerahasiaan dan kompetensi auditor.

Tujuan Kode Etik Auditor APIP adalah:

1. Mendorong sebuah budaya etis dalam profesi APIP
2. Memastikan bahwa seorang profesional akan bertingkah laku pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) lainnya.
3. Mencegah terjadinya tingkah laku yang tidak etis, agar terpenuhi prinsip-prinsip kerja yang akuntabel dan terlaksananya pengendalian audit sehingga dapat terwujud auditor yang kredibel dengan kinerja yang optimal dalam pelaksanaan audit.

Sumber daya manusia yang baik atau berkualitas akan sangat memengaruhi

u auditor. Pernyataan ini dikuatkan oleh penelitian Dalmy (2009) bahwa mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kinerja auditor. Dalam



diktum pembukaan Permenpan No.8/2008 menyatakan bahwa mewujudkan pemerintahan yang baik, berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab diperlukan adanya pengawasan oleh APIP yang berkualitas. Dalam rangka mewujudkan pengawasan oleh APIP yang berkualitas diperlukan suatu ukuran mutu yang sesuai dengan mandat audit masing-masing APIP. Ukuran mutu ini menjadi acuan bagi auditor dan APIP (termasuk BPKP) dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) dengan baik, sehingga juga berdampak pada kinerja auditor ataupun kinerja BPKP itu sendiri. Untuk penilaian kinerja auditor harus dilakukan secara adil, tidak memihak, dan harus menggambarkan kinerja yang aktual dan akurat. Oleh karena itu untuk memastikannya, harus ada kepastian mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja auditor yang optimal.

Larkin (1990) dalam artikelnya "*Does Gender affect Internal auditors performance? The Women CPA*", terdapat empat dimensi personalitas untuk mengukur kinerja, yaitu kemampuan (*ability*), komitmen profesional, motivasi, dan kepuasan kerja. Seorang auditor yang mempunyai kemampuan dalam hal *auditing* maka akan cakap dalam menyelesaikan pekerjaan". Auditor yang komitmen terhadap profesinya maka akan loyal terhadap profesinya seperti yang dipersepsikan oleh auditor tersebut. Motivasi yang dimiliki seorang auditor akan mendorong keinginan individu auditor tersebut untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Adapun kepuasan kerja auditor adalah tingkat kepuasan individu auditor dengan posisinya dalam organisasi secara relatif dibandingkan dengan teman sekerja atau teman se profesi lainnya.

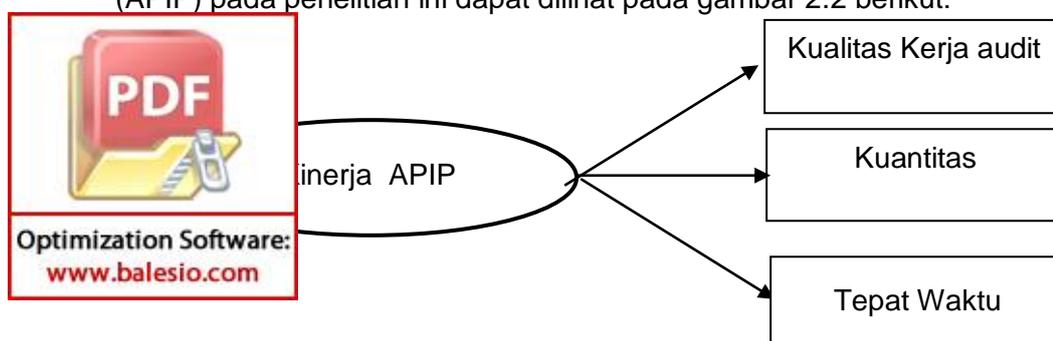
Trisnarningsih (2007) pengukuran kinerja auditor dapat diukur melalui pengukuran tertentu (standar), di mana kualitas adalah berkaitan dengan mutu kerja, sedangkan kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan dalam waktu tertentu, dan ketepatan waktu adalah kesesuaian waktu yang telah



direncanakan. Menurut De anglo (1981) dalam risetnya dengan judul *Auditor Size and Audit Quality*, mendefinisikan kualitas audit yang merupakan bagian dari unsur kinerja auditor bahwa kualitas audit terbagi dalam dua dimensi. Pertama, auditor harus mampu mendeteksi salah saji material. Kedua, salah saji material tersebut harus dilaporkan.

Kalbers dan Forgarty (1995) mengemukakan bahwa 3 (tiga) ukuran kinerja yaitu kualitas kerja, kuantitas dan ketepatan waktu. Fanani, *et. al.*, (2008) menyatakan bahwa pencapaian kinerja auditor yang lebih baik harus sesuai dengan standar dan kurun waktu tertentu, yaitu: 1) Kualitas kerja merupakan mutu penyelesaian pekerjaan dengan bekerja berdasar pada seluruh kemampuan dan keterampilan, serta pengetahuan yang dimiliki auditor; 2) Kuantitas kerja merupakan jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan dengan target yang menjadi tanggungjawab pekerjaan auditor, serta kemampuan untuk memanfaatkan sarana dan prasarana penunjang pekerjaan; 3) Ketepatan waktu yaitu ketepatan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang tersedia. Demikian halnya pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No.Per/05/M.Pan/03/2008 tanggal 31 Maret 2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dinyatakan, terdapat tujuh unsur kualitas hasil audit diantaranya: Tepat waktu, lengkap, akurat, objektif, meyakinkan, jelas,dan ringkas

Berdasarkan teori dan konsep di atas maka pada penelitian ini, pengukuran kinerja auditor mengadopsi pendapat Kalbers dan Forgarty (1995), Fanani, *et. al.*, (2008) pendapat Larkin (1990), Trisnaningsih (2007), De Anglo (1981). Oleh karena itu model pengukuran kinerja aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut:



Gambar. 2.2. Pengukuran Konstruk Kinerja APIP
2.1.7. Time Budget Pressure (tekanan waktu anggaran)

Waktu yang di anggarkan pelaksanaan audit merupakan elemen penting dari mekanisme operasional dan kontrol pada suatu KAP (Otley dan Pierce, 1996a). Anggaran waktu audit memberikan beberapa manfaat pada suatu KAP. Anggaran waktu audit berguna sebagai dasar dalam menaksir atau memperkirakan biaya audit, mengalokasikan personal audit pada tugas tertentu dan sebagai dasar mengevaluasi kinerja personal auditor. Selain itu, anggaran waktu menyediakan manfaat secara tidak langsung pada KAP yaitu dengan tersedianya bukti yang terdokumentasi dalam rangka mematuhi standar pekerjaan lapangan yang pertama yaitu perencanaan dan supervisi audit, memfasilitasi reviu yang dilakukan sejawat, membantu dalam keadaan dimana terjadi tuntutan hukum atas KAP, serta membantu auditor dalam pelaksanaan kemahiran profesional mereka.

Standar pekerjaan lapangan butir pertama mensyaratkan auditor untuk merencanakan dan mengendalikan pekerjaannya secara efektif (IAI 2001, SA Seksi 150.02). Untuk memenuhi standar tersebut, salah satunya diwujudkan dalam bentuk penyusunan anggaran waktu audit. Anggaran waktu audit (*audit time budget*) merupakan estimasi atau taksiran waktu yang dialokasikan untuk pelaksanaan tugas audit dalam suatu penugasan (Fleming, 1980). Pada umumnya, KAP menyusun anggaran waktu secara mendetail untuk setiap tahapan prosedur audit (Fleming, 1980). Proses penyusunan anggaran waktu pada sebagian besar KAP cenderung mengikuti proses yang sama (Fleming, 1980). Anggaran waktu audit disusun dengan

taksiran waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan setiap tahapan audit pada berbagai level auditor. Penyusunan anggaran waktu audit



umumnya dilakukan *auditor in charge* atau team audit yang terdiri dari *auditor incharge*, manajer, dan partner (Fleming, 1980). Faktor utama yang digunakan KAP sebagai dasar penetapan anggaran waktu adalah fee dari klien dan realisasi anggaran waktu audit tahun sebelumnya (Fleming, 1980; Otley dan Pierce, 1996a).

Kantor Akuntan Publik pada pasar jasa audit yang kompetitif seperti sekarang ini, dituntut untuk dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Pada satu pihak KAP dituntut untuk mengumpulkan bukti kompeten yang cukup dalam memenuhi standar profesional, dan pada pihak lain dituntut melakukan efisiensi melalui pengendalian biaya audit (Arens dan Loebbecke, 2002). Karena sebagian besar biaya audit dipicu oleh waktu audit, maka untuk meningkatkan efisiensi salah satu usaha yang sering ditempuh KAP adalah menetapkan anggaran waktu audit secara ketat (McNair, 1991). Anggaran waktu audit yang ketat dapat mengakibatkan auditor merasakan tekanan anggaran waktu (*time budget pressure*) dalam pelaksanaan program audit akibat ketidakseimbangan antara anggaran waktu audit yang tersedia dan waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian program audit (Kelley dan Seiler, 1982; Cook dan Kelley, 1988; Kelley dan Margheim, 1990). Tekanan anggaran waktu adalah “kendala waktu yang timbul atau mungkin timbul dari keterbatasan sumberdaya (waktu) yang dialokasikan untuk pelaksanaan tugas audit” DeZoort dan Lord (1997).

Tekanan anggaran waktu yang dirasakan auditor dalam pelaksanaan program audit dapat memengaruhi perilaku auditor dalam pelaksanaan program audit. Akers dan Eton (2003) mengemukakan jika auditor merasakan terdapat tekanan anggaran waktu dalam pelaksanaan tugas audit, maka auditor mungkin bertindak dengan salah satu dari cara berikut:



- a. Melaksanakan prosedur audit sebagaimana mestinya dan melaporkan waktu aktual yang digunakan dalam pelaksanaan tugas tersebut. Dalam hal ini auditor menanggulangi kendala anggaran waktu dengan cara fungsional.
- b. Melaksanakan prosedur audit sebagaimana mestinya, tetapi memanipulasi catatan waktu dengan tidak melaporkan waktu audit aktual yang digunakan untuk pelaksanaan tugas audit. Dalam hal ini auditor menanggulangi kendala anggaran waktu dengan melakukan perilaku *under reporting time*.
- c. Tidak melakukan prosedur audit sebagaimana mestinya, tetapi auditor mengklaim bahwa mereka telah melakukan prosedur audit sebagaimana mestinya, dalam hal ini auditor menanggulangi kendala anggaran waktu yang dirasakan.

Auditor dapat menanggulangi kendala anggaran waktu dengan cara fungsional (misalnya dengan meminta tambahan anggaran waktu), bukti empiris dari hasil-hasil penelitian terdahulu menunjukkan auditor kadang-kadang merespon kendala anggaran waktu dengan melakukan tindakan audit disfungsional yaitu dengan melakukan perilaku *under reporting time* (misalnya, Cook dan Kelley, 1988; Otley dan Pierce, 1996a; Williet dan Page, 1966; Coram *et al.* 2003; Pierce dan Sweeney, 2004). Kelly dan Seiler (1982) mengelaborasi konsekuensi negatif dari tekanan anggaran waktu yang dirasakan auditor dalam praktek audit terhadap kualitas audit maupun personal auditor. Mereka menemukan perilaku audit disfungsional cenderung meningkat seiring dengan peningkatan tekanan anggaran waktu yang dirasakan auditor. Mereka juga menemukan tekanan anggaran waktu yang dirasakan berpengaruh terhadap ketidakpuasan kerja, perasaan gagal (*burnout*),

dan auditor pada profesi lain.

dan Pierce (1996) menyatakan bahwa *Time pressure* memiliki dua *time deadline pressure* dan *time budget pressure*. *Time deadline*



pressure adalah kondisi dimana auditor dituntut untuk menyelesaikan tugas audit tepat pada waktunya. *Time budget pressure* adalah keadaan dimana auditor dituntut untuk melakukan efisiensi terhadap anggaran waktu yang telah disusun atau terdapat pembatasan waktu dalam anggaran yang sangat ketat. *Time budget pressure* dapat diukur dengan indikator keketatan anggaran, dan ketercapaian anggaran. Tingkat pengetatan anggaran, yaitu suatu kondisi di mana auditor dituntut untuk melakukan efisiensi terhadap anggaran waktu yang telah disusun dan terdapat pembatasan waktu dalam anggaran yang sangat ketat. Tingkat ketercapaian anggaran, yaitu suatu kondisi di mana auditor dituntut untuk menyelesaikan audit tepat pada waktunya. Dalam kondisi normal APIP akan melakukan estimasi penyediaan jumlah waktu yang nantinya akan dialokasikan untuk tugas-tugas spesifik dalam suatu audit, dijadikan dasar untuk estimasi biaya audit, untuk alokasi pekerjaan karyawan dan untuk evaluasi kinerja auditor. Akibat waktu yang telah ditetapkan untuk penugasan tidak cukup, maka auditor akan bekerja di bawah tekanan anggaran waktu sehingga pekerjaannya akan dilakukan lebih cepat, menyebabkan kemungkinan mengabaikan beberapa proses audit dan hanya menyelesaikan yang penting-penting saja sehingga akan menghasilkan kinerja yang buruk dan memengaruhi juga hasil kerja audit (Cook dan Kelly, 1991). Tekanan anggaran waktu yang tinggi menimbulkan perilaku disfungsional auditor sehingga memengaruhi kualitas audit. Gundry dan Narachchi (2007) menambahkan dalam penelitiannya bahwa auditor melakukan penganggaran waktu dengan alasan agar tetap dapat bersaing (kompetitif).

Zoort dan Lord (1997) menyebutkan ketika menghadapi tekanan anggaran waktu auditor akan memberikan respon dengan dua cara yaitu fungsional dan disfungsional. Tipe fungsional adalah perilaku auditor untuk bekerja lebih baik dan lebih cepat, dan tipe disfungsional adalah perilaku auditor untuk bekerja lebih lambat. Pada waktu sebaik-baiknya, auditor lebih memilih informasi yang lebih akurat dan menghindari penilaian tidak relevan. Hutabarat (2012) menyatakan



bahwa, auditor yang menjunjung tinggi etika tidak akan menghilangkan salah satu prosedur audit yang harus dilakukan walaupun dihipit dengan masalah *time budget pressure*. Sementara itu tipe disfungsional perilaku auditor yang dikemukakan oleh Rhode (1978) mengatakan bahwa, tekanan anggaran waktu berpotensi menyebabkan penurunan kualitas audit. Dibawah tekanan anggaran waktu, individu cenderung akan bekerja dengan cepat sehingga akan berdampak pada penurunan kinerjanya (Dezoort, 1998).

Auditor dalam melaksanakan proses audit dituntut untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan melakukan efisiensi dalam biaya dan waktu. Akibat tuntutan tersebut, menyebabkan timbulnya tekanan dalam waktu. *Time pressure* memiliki dua dimensi, yaitu *time budget pressure* (keadaan di mana auditor dituntut untuk melakukan efisiensi terhadap anggaran yang telah disusun, atau terdapat pembatasan waktu dalam anggaran yang sangat ketat) dan *time deadline pressure* (kondisi di mana auditor dituntut untuk menyelesaikan tugas audit tepat pada waktunya Herningsih (2001). *Time budget pressure* (tekanan anggaran waktu) adalah suatu keadaan yang menunjukkan auditor dituntut untuk melakukan efisiensi terhadap anggaran waktu yang telah ditetapkan atau terdapat pembatasan waktu dalam anggaran yang cenderung ketat dan kaku. Soobaroyen and Chengabroyen, (2005). Dalam lingkungan kerja, tekanan anggaran waktu merupakan hal penting yang dapat memengaruhi individual (isu kesehatan), organisasional (penurunan kualitas dari penugasan audit) dan konsekuensi sosial (masalah biaya dan gender dalam staff audit).

Time budget merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan, mengingat dalam kondisi normal, estimasi penyediaan jumlah waktu yang dialokasikan untuk spesifik dalam suatu audit harus tersedia karena hal tersebut dijadikan estimasi biaya audit, untuk alokasi pekerjaan karyawan dan untuk



evaluasi kinerja auditor. Akibat waktu yang telah ditetapkan untuk penugasan tidak cukup, maka auditor akan bekerja di bawah tekanan waktu sehingga pekerjaannya akan dilakukan lebih cepat, menyebabkan kemungkinan mengabaikan beberapa proses audit dan hanya menyelesaikan yang penting-penting saja sehingga akan menghasilkan kinerja yang buruk dan memengaruhi juga hasil kerja audit (Kelly; 1990).

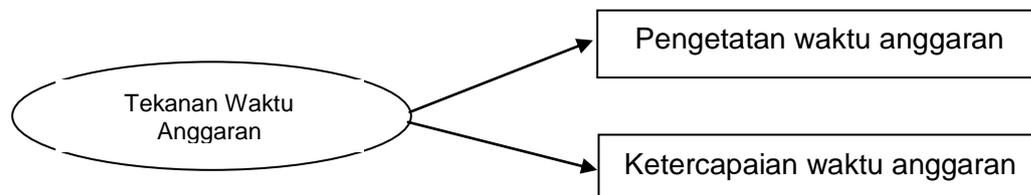
Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa *time budget pressure* mengakibatkan auditor cenderung melakukan perilaku disfungsional audit. Hasil penelitian Wagner dan Cashell (1991) menunjukkan bahwa 48% responden setuju bahwa *time pressure* mengakibatkan dampak negatif terhadap kinerja auditor dan 31% responden mengakui bahwa *time pressure* yang berlebihan akan membuat auditor menghentikan prosedur audit. Penelitian Alderman dan Deitrick (1982) menyatakan bahwa lebih dari 51% auditor setuju *time budget* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Shapeero, et al (2005) menemukan bahwa seiring dengan semakin meningkatnya pengetatan anggaran maka praktek penghentian prematur atas prosedur audit semakin meningkat pula. Suryanita, 2006 dalam penelitiannya membuktikan bahwa auditor yang mengalami *time pressure* tinggi akan cenderung melakukan penghentian prematur atas prosedur audit. Hasil-hasil penelitian tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Malone dan Robert (1996) yang mengungkapkan bahwa *time pressure* tidak memberikan pengaruh terhadap perilaku disfungsional audit. Adapun dimensi dari *time budget pressure* dalam penelitian Otley dan Pierce (1995), yaitu :

- a. Tingkat pengetatan anggaran, yaitu : suatu kondisi di mana auditor dituntut untuk melakukan efisiensi terhadap anggaran waktu yang telah disusun dan terdapat an waktu dalam anggaran yang sangat ketat.



- b. Tingkat ketercapaian anggaran, yaitu : suatu kondisi di mana auditor dituntut untuk menyelesaikan audit tepat pada waktunya.

Model pengukuran konstruk tekanan waktu anggaran pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.3 berikut:



Gambar. 2.3. Konstruk Tekanan Waktu Anggaran

2.1.8. Diskusi Reviu Kertas Kerja Audit

Kertas kerja audit merupakan salah satu media informasi yang menghubungkan antara auditor dengan klien, yang menjadi dokumen penting dalam proses audit, karena berisi informasi-informasi yang diperoleh selama proses audit berlangsung. Selain itu, kertas kerja ini juga dapat menjadi bukti audit di masa mendatang. Isi kertas kerja audit mencakup tentang perencanaan audit, pengujian pengendalian sistem intern, prosedur pelaksanaan audit, hingga laporan audit tersebut terbentuk. Untuk memastikan apakah proses audit tersebut telah mengikuti Standar Profesional yang berlaku umum dan sesuai dengan kebijakan serta prosedur yang ditetapkan diperlukan adanya *reviu* atas kertas kerja audit. Selain itu *reviu* juga dilakukan sebagai proses umpan balik yang dapat meningkatkan kinerja bawahan (Wahyudin, 2003).

Pusat Pendidikan Pelatihan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2008) menyatakan bahwa Kertas kerja audit (KKA) merupakan media kan auditor untuk mendokumentasikan seluruh catatan, bukti dan g dikumpulkan dan simpulan yang dibuat auditor dalam setiap tahapan kerja audit akan berfungsi mendukung laporan hasil audit. Begitu



pentingnya KKA ini sehingga KKA harus dijaga mutunya melalui proses reviu secara berjenjang. KKA yang dibuat oleh anggota tim dan/atau ketua tim akan direviu oleh ketua tim, pengendali teknis (pengawas), dan pengendali mutu (penanggung jawab). Reviu dilakukan untuk memastikan bahwa audit dijalankan sesuai dengan program kerja audit, serta simpulan audit yang diambil dan dituangkan dalam laporan hasil audit telah didukung oleh bukti-bukti kompeten yang cukup. Oleh karena itu seluruh pekerjaan audit harus di reviu oleh seorang anggota tim senior audit terhadap kertas kerja yang disiapkan oleh staf auditor. senior yang ditugaskan tersebut harus melakukan reviu terinci atas kertas kerja yang disiapkan oleh staf dan menindaklanjuti adanya masalah atau isu yang belum terpecahkan.

Pe reviu dalam mereviu kertas kerja harus memastikan bahwa kertas kerja mendokumentasikan audit telah direncanakan dan disupervisi dengan baik, bukti mendukung asersi yang diuji, dan bukti cukup untuk jenis laporan audit yang diterbitkan (Messier, Glover, and Prawitt, 2005). Prosedur yang dapat dipertimbangkan oleh auditor dalam perencanaan dan supervisi biasanya mencakup reviu terhadap catatan auditor yang berkaitan dengan entitas dan pembahasan dengan personil lain dalam kantor akuntan dan personel entitas tersebut. Salah satu contoh prosedur tersebut meliputi: Mereviu arsip korespondensi, kertas kerja, arsip permanen, laporan keuangan, dan laporan auditor tahun lalu (SA-IAI, 2001).

Reviu kertas kerja bertujuan untuk memastikan bahwa audit yang dilakukan telah mengikuti Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP) dan kebijakan serta prosedur Kantor Akuntan Publik. Secara tradisional reviu akan memberikan umpan balik (*feedback*) tertulis bagi anggota staf tentang penyiapan kertas kerja dan kinerja dari prosedur audit (Rich *et.al*, 1997). Melalui catatan tertulis, pemeriksa (*reviuer*)

asikan instruksi atau petunjuk kepada para auditor pada level rendah tim audit, seperti kemungkinan adanya tambahan bukti, mengklarifikasi



pertanyaan dan bagaimana menyempurnakan atau memperbaiki dokumentasi kertas kerja (Rich *et.al*, 1997:87). Pemberian informasi secara langsung kepada anggota staf mengenai kinerja keseluruhan yang dilakukan dalam tugas audit bukan tujuan utama dari reuiu, walaupun demikian diharapkan mengetahui informasi dari jumlah atau isi dari tujuan catatan reuiu (O'Reilly *et.al*, 1998 dalam Cathleen *et.al*, 2006).

Wahyudin (2003) menyatakan bahwa kertas kerja adalah catatan yang diselenggarakan auditor mengenai prosedur audit yang ditempuhnya, pengujian yang dilakukannya. Informasi yang diperolehnya, dan kesimpulan yang dibuatnya berkenan dengan pelaksanaan audit. Kertas kerja merupakan media penghubung antara catatan klien dengan laporan audit. Oleh karena itu, pembuatan dan penyimpanan kertas kerja merupakan pekerjaan yang penting dalam audit. Kertas kerja merupakan pekerjaan yang penting dalam audit. Kertas kerja merupakan bukti dilaksanakannya standart auditing, dan program audit yang telah ditetapkan. Kertas kerja dapat saja bervariasi tergantung pada keadaan lapangan yang dihadapi auditor. Oleh karena itu pembuatan kertas kerja harus dibuat lengkap, teliti, ringkas, rapi dan jelas.

Arens (2010) menyatakan bahwa *reuiu* kertas kerja audit adalah *reuiu* terhadap kertas kerja audit yang diselesaikan oleh staf audit untuk memastikan kualitas dan untuk menetralsisir keberpihakan. *Reuiu* atas kertas kerja dalam Kantor Akuntan Publik dilakukan oleh pengawas (*supervisor*) dari pembuat kertas kerja (*preparer*). *Reuiu* terutama ditekankan pada pekerjaan apa yang dilakukan, bukti audit yang diperoleh, dan kesimpulan yang dicapai oleh pembuat kertas kerja audit (Jusuf, 2001). Pengertian reuiu menurut Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (SA-APIP) adalah penelaahan ulang bukti-bukti suatu kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, standar,

u norma yang telah ditetapkan. Reuiu Kertas Kerja Audit (KKA) atau proses penelaahan ulang secara cermat, kritis, dan sistematis atas



catatan-catatan yang dibuat, dikumpulkan, dan disimpan oleh auditor mengenai prosedur audit yang ditempuh, pengujian yang dilakukan, informasi yang diperoleh, serta simpulan audit yang dibuat.

Jusuf (2001) menyatakan bahwa Pelaksanaan *reviu* atas kertas kerja audit mempunyai manfaat sebagai berikut :

- a. Alat pengendalian kegiatan audit
- b. Alat untuk melakukan bimbingan kepada asisten auditor
- c. Sarana komunikasi antar sesama anggota tim
- d. Sarana untuk mendeteksi jaminan kualitas audit, dimulai dari proses perencanaan, penggunaan staf audit, pelaksanaan audit, hingga proses pelaporan hasil audit
- e. Sarana untuk meminimalkan risiko audit
- f. Sarana untuk meningkatkan kepercayaan pengguna jasa

Reviu KKA pada intinya dilaksanakan dengan tujuan untuk memenuhi persyaratan Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (SA-APIP) sebagai berikut.

- a. Memenuhi standar audit. Reviu merupakan kegiatan yang ditujukan untuk memenuhi standar mutu profesional. Reviu adalah proses untuk menjaga mutu jasa audit yang diberikan oleh anggota profesi kepada masyarakat pemakai jasa audit. Pemenuhan standar audit tersebut meliputi standar umum, standar pelaksanaan, dan standar pelaporan.
- b. Menjaga mutu pelaksanaan audit. Kegiatan reviu dilakukan untuk mereviu proses pelaksanaan audit, yang meliputi reviu pada: perencanaan audit, pengorganisasian kegiatan audit, prosedur audit yang digunakan, kelengkapan data yang dikumpulkan, supervisi kegiatan audit, hingga proses pelaporan hasil audit.



- c. Menjaga mutu hasil audit. Reviu KKA dilakukan untuk menilai ketepatan, kecermatan, dan kewajaran simpulan, temuan, dan rekomendasi yang dibuat oleh auditor serta kelengkapan dokumentasi pendukungnya.
- d. Mengurangi risiko audit. Dengan proses reviu KKA, ketidakcermatan dan kesalahan dalam pelaksanaan audit dapat diminimalkan/dihindari.
- e. Meningkatkan efisiensi kerja. Dengan proses reviu, pekerjaan audit dapat lebih terarah sehingga dapat dihindarkan pekerjaan yang tidak diperlukan atau kurang penting/material.

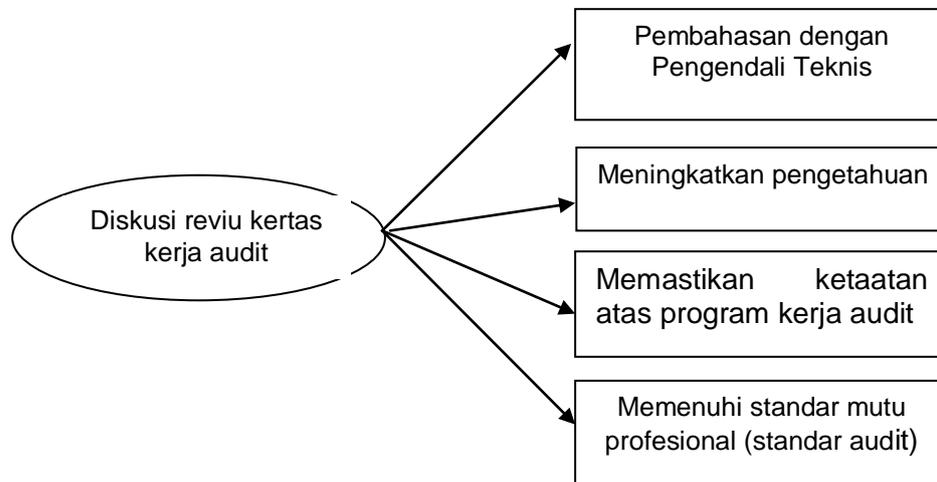
Libby dan Luft (1993), menyatakan bahwa tujuan lain reviu laporan kertas kerja adalah menyediakan keterangan umpan balik dan pelatihan kerja. Reviu dilakukan sebagai proses umpan balik untuk meningkatkan kinerja bawahan. Penelitian yang dilakukan Miller *et. al.* (1999) menemukan bahwa diskusi yang berhubungan dengan proses pemeriksaan telah meningkatkan motivasi dipihak yang direviu untuk lebih meningkatkan kinerja yang dilakukan, khususnya bagi staff auditor yang masih kurang berpengalaman. Hal ini terdapat terjadi dikarenakan dalam proses umpan balik ataupun menerima umpan balik membutuhkan sejumlah waktu, pengalaman tertentu. Bamber dan Belynsky (1986) menggunakan reviu tentang laporan kertas kerja menjadi sesuatu yang mahal karena melibatkan penggunaan waktu yang berharga dari para auditor yang berpengalaman, para manajer dan partner.

Menurut Halim (1988) syarat kertas kerja harus memiliki prinsip umum: kertas kerja harus mempunyai maksud yang jelas, hindari pembuatan kertas kerja dengan berjalan menyalin, jangan meninggalkan suatu pertanyaan tanpa ada jawaban yang jelas, Tuliskan masalah yang relevan yang ditemukan pada saat melaksanakan audit.

be kertas kerja audit meliputi program, working trial balance, ringkasan
uaian dan jurnal pengklasifikasian kembali, daftar pendukung, daftar



utama, memorandum audit dan dokumentasi informasi pendukung. Dari uraian di atas maka konstruk dari variabel diskusi revidi kertas kerja audit pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.4 berikut:



Gambar. 2.4. Konstruk diskusi revidi kertas kerja audit

2.1.9. *Task complexity* (Kompleksitas Tugas)

Kompleksitas berasal dari kata Latin *complexus* yang artinya totalitas atau keseluruhan, sebuah ilmu yang mengkaji totalitas sistem dinamik secara keseluruhan. Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa sebuah sistem dikatakan kompleks jika sistem itu terdiri dari banyak komponen atau sub-unit yang saling berinteraksi dan mempunyai perilaku yang menarik, namun pada saat bersamaan, tidak kelihatan terlalu jelas jika dilihat sebagai hasil dari interaksi antar sub-unit yang diketahui. Auditor selalu dihadapkan dengan tugas-tugas yang banyak, berbeda beda dan saling terkait satu sama lainnya. Kompleksitas tugas dapat didefiniskan sebagai fungsi dari tugas itu sendiri.

Fitriany *et al.* (2010) menyebutkan salah satu faktor yang memengaruhi kualitas kerja adalah kompleksitas penugasan. Jamilah, dkk (2007), menyatakan kompleksitas tugas adalah sulitnya suatu tugas yang disebabkan oleh kemampuan dan daya ingat serta kemampuan untuk mengintegrasikan



masalah yang dimiliki oleh seorang pembuat keputusan. Tingkat kesulitan tugas dan struktur tugas merupakan dua aspek penyusun dari kompleksitas tugas. Tingkat sulitnya tugas selalu dikaitkan dengan banyaknya informasi tentang tugas tersebut, sementara struktur adalah terkait dengan kejelasan informasi (*information clarity*). Bonner (1994) menyatakan bahwa dalam ruang lingkup kerja audit, sangat penting untuk memperhatikan kompleksitas tugas karena dapat berdampak pada kinerja audit judgment, dan pemahaman mengenai kompleksitas tugas audit dapat membantu para manajer membuat keputusan tugas untuk menjadi lebih baik yang berguna dalam hal pengambilan keputusan.

Wood (1998) menyatakan bahwa kompleksitas tugas adalah sebagai fungsi dari tiga dimensi dari tugas itu sendiri, yaitu sejumlah perbedaan komponen dan informasi penting yang digunakan untuk menyelesaikan tugas, komplikasi pada pola hubungan antara informasi, tindakan, dan produk serta stabilitas pola hubungan diatas dari waktu ke waktu. Seorang auditor akan selalu dihadapkan dengan tugas-tugas yang kompleks, banyak, berbeda-beda dan saling terkait lainnya. Kompleksitas tugas dapat di definisikan sebagai tugas dari fungsi itu sendiri (Wood, 1986 dalam Engko dan Gudono, 2007). Beberapa tugas audit dipertimbangkan sebagai tugas dengan kompleksitas yang tinggi dan sulit, sementara lain mempersepsikannya sebagai tugas yang mudah (Jiambalvo dan Part, 1982)

Folami dan Bline (2012) menjelaskan variasi tugas dibutuhkan pekerjaan untuk menyelesaikan berbagai aktivitas yang berbeda. Pekerjaan yang banyak akan memerlukan sejumlah keterampilan yang berbeda dan bakat dari seseorang. Folami dan Bline (2012) menambahkan bahwa penggunaan keterampilan yang berbeda dan bakat membantu mempertahankan produktivitas selama periode yang lama.

engan tugas yang tinggi mempertahankan kepentingan karyawan, ngarah pada peningkatan kepuasan kerja. Sedangkan Restuningdiah



dan Indriantoro (2000) menyatakan bahwa peningkatan kompleksitas dalam suatu tugas atau sistem, akan dapat menurunkan tingkat keberhasilan tugas itu sendiri. Sehubungan dengan kegiatan pengauditan, tingginya kompleksitas audit menyebabkan seorang akuntan atau auditor berperilaku disfungsional sehingga dapat mengakibatkan penurunan kinerja internal auditor dalam pembuatan *audit judgment*. Judge dalam Hasanati *et al.* (2017) mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka karyawan cenderung menjadi puas (Shalley *et al.*, 2000). Hal ini berarti bahwa penyelesaian tugas dengan kompleksitas yang tinggi dapat menjadi prestasi yang menyenangkan bagi auditor internal.

Wood (1986) menyatakan bahwa kompleksitas tugas terdiri dari tiga dimensi: kompleksitas komponen, kompleksitas koordinatif, dan kompleksitas dinamis. kompleksitas komponen ada ketika jumlah tindakan yang berbeda dan isyarat informasi yang diperlukan untuk penyelesaian meningkat tugas tertentu. kompleksitas koordinatif hadir ketika pola hubungan antara isyarat informasi, tindakan, dan produk-produk yang lebih kompleks. kompleksitas dinamis ada ketika pola kompleksitas tugas kurang stabil dari waktu ke waktu. tugas-tugas kompleks melibatkan konstruksi multifaset yang menempatkan tuntutan pengolahan yang lebih besar perilaku dan informasi di pemain (Chen, Casper, & Cortina, 2001). Oleh karena itu, sumber daya yang substansial, seperti usaha dan perilaku gigih, diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks.

Bonner (1994) menyatakan bahwa dalam audit, auditor sering menghadapi tugas-tugas kompleks, dalam hal inkonsistensi dan kesulitan. Kompleksitas tugas

ervariasi sesuai dengan sifat dari tugas mengenai faktor-faktor, seperti kening, ukuran keseimbangan, dan jumlah isyarat dalam dataset (Chung



& Monroe, 2001). tugas-tugas kompleks yang ambigu pasti dan sulit untuk diukur secara objektif. Dalam melaksanakan tugas-tugas kompleks, auditor diminta untuk mengeksekusi berbagai tindak berbeda dan proses banyak isyarat (Wood, 1986). Ketika melakukan tugas-tugas audit dalam situasi ini, auditor biasanya menghadapi tantangan dan jarang dapat memperoleh jawaban yang jelas dan benar (Trotman, 1996).

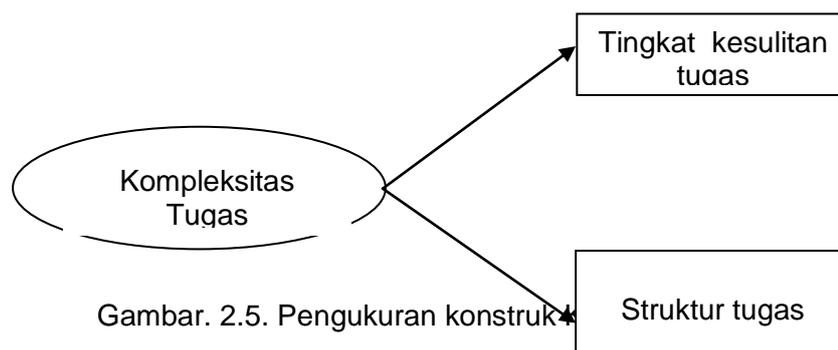
Abdolmohammadi dan Wright (1987) menyatakan bahwa dalam lingkungan tugas yang kompleks, auditor perlu menggunakan tingkat tinggi pertimbangan profesional. Karena efek yang signifikan potensi kompleksitas tugas pada kinerja penilaian audit, auditor harus menggunakan ditingkatkan bantu keputusan dan teknik pelatihan (Bonner, 1994). Ketika tingkat kompleksitas tugas jelas dipahami, pekerjaan audit dapat dialokasikan lebih efektif untuk mengaudit staf untuk mencocokkan berbagai kebutuhan tugas audit dan dengan demikian untuk meningkatkan kinerja (Bonner, 1994). Oleh karena itu pada kegiatan audit, pekerjaan auditor sering dievaluasi berdasarkan penilaiannya. Kinerja penilaian auditor dapat bervariasi dalam kaitannya dengan kompleksitas tugas audit, yang dapat berkisar dari yang sederhana dan rutin sampai yang ekstrem (Bonner, 1994).

Kompleksitas tugas dapat memengaruhi kinerja penilaian audit secara negatif. Kompleksitas tugas audit bervariasi sesuai dengan jumlah prosedur audit, risiko audit, dan tingkat ketidakpastian yang terlibat dalam melaksanakan tugas dengan sukses (Gist & Mitchell, 1992). Tingkat kerumitan tugas yang tinggi sering dikaitkan dengan rendahnya tingkat kinerja penilaian audit (Abdolmohammadi & Wright, 1987; Chang, Ho, & Liao, 1997; Tan, Ng, & Mak, 2002). Berdasarkan model penilaian audit, ketika tugas sederhana, kompleksitas tugas berinteraksi dengan profesional dan pada gilirannya meningkatkan kinerja (Bonner, 1994). Dengan



kata lain auditor yang sangat termotivasi hanya menunjukkan kinerja penilaian audit yang lebih baik ketika tugas auditnya sederhana.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompleksitas yang timbul dari perubahan paradigma audit memerlukan perubahan teknik, metode dan prosedur audit yang lebih rumit. Hal tersebut akan menjadi tantangan sekaligus daya tarik yang menjadi sumber semangat auditor internal untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan audit. Bagi auditor, penyelesaian kerumitan tugas akan menjadi prestasi yang menyenangkan. Oleh karena itu yang menjadi pengukuran *task complexity* auditor diukur dengan kemampuan bekerja. Dari uraian di atas, maka konstruk variabel kompleksitas tugas pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.5 berikut:



Gambar. 2.5. Pengukuran konstruk

2.1.10. Motivasi kerja

Teori manajemen sumber daya manusia memberi petunjuk bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemeliharaan hubungan adalah menyangkut motivasi. Dilihat secara sempit bahwa kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai diperlukan pemeliharaan hubungan kerja yang serasi sangat penting karena dengan adanya hubungan yang dimiliki secara kontinyu maka produksi akan terjamin, suasana kerja menjadi semakin menggairahkan semangat kerjasama sehingga

an lebih mampu dalam mencapai tujuan dan pemuasan kebutuhan para
 adi lebih terjamin.



Secara alamiah setiap orang pada setiap saat selalu diliputi kebutuhan dan sebagian besar kebutuhan itu tidak cukup kuat untuk mendorong seseorang berbuat sesuatu pada suatu waktu tertentu. Kebutuhan menjadi satu dorongan bila kebutuhan itu muncul hingga mencapai taraf intensitas yang cukup. Pemenuhan kebutuhan selalu diilhami oleh motif untuk memenuhinya atau dengan kata lain motivasi dipakai untuk menunjukkan keadaan dalam diri seseorang yang berasal dari akibat suatu kebutuhan. Di dalam setiap perusahaan, manusia memegang peranan utama dalam usaha pencapaian tujuan sehingga pengetahuan tentang manusia dan setiap aspeknya sangat krusial.

Dengan pemahaman di atas pemeliharaan hubungan kerja pada sumber daya manusia secara baik menjadi mungkin. Di antara manusia yang terpenting yang belum sepenuhnya dipahami dan masih terus menerus dikaji adalah motivasi. Bahkan mungkin tidak akan pernah selesai karena menyangkut individu, sementara fenomena yang tampak dari luar dan selalu unik menjadi kajian ini selalu dianggap researchable dan menarik. Inilah, maka banyak penelitian tentang motivasi yang dilakukan oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu. Tujuannya tak lain untuk memahami manusia dan perilaku sebagai pengejawantahan dari motivasinya. Pengertian motivasi ditafsirkan secara berbeda oleh para ahli diantaranya : "Motivasi berasal dari kata movie yaitu segala sesuatu yang membuat seseorang bertindak laku tertentu atau paling tidak berkeinginan tidak berkeinginan untuk bersikap tertentu. Motivasi adalah menggairahkan pekerja sedemikian rupa sehingga dengan penuh semangat sudi mengerjakan tugas demi meningkatkan mutu dan produktivitas perusahaan atau lembaga" (Mangkunegara, 2001). Manusia biasanya akan melakukan sesuatu bila mempunyai kemauan untuk itu, tergantung pada sesuatu yang mencetuskannya.

bisa kuat ataupun juga lemah, inilah yang disebut motif. Motif biasanya satu sasaran atau tujuan. Motivasi orang untuk melakukan sesuatu



tergantung pada besarnya motif untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Motivasi dapat menjadi pendorong seseorang untuk menuruti perintah.

Simamora (2004) menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental seseorang yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan gerakan yang mengarah atau penyaluran perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan. Pekerja dalam proses produksi adalah manusia yang memiliki identifikasi sendiri antara lain tabiat, tingkah laku, kebutuhan, keinginan, cita-cita, kebiasaan yang dibentuk oleh keadaan aslinya, dan keadaan lingkungan dan pengalaman pekerja itu sendiri. Pada hakekatnya motivasi pekerja dan pengusaha berbeda karena adanya perbedaan kepentingan maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama-sama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja, sehingga tujuan kedua belah pihak dapat tercapai.

Hasibuan (2006) bahwa motivasi merupakan konsep yang di gunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau didalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi merupakan konsep yang menjelaskan dalam memahami perilaku yang diamati atau motivasi merupakan dugaan. Para manajer lebih menyukai memotivasi pegawai secara positif, karena mereka menginginkan cara terbaik untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pekerja yang termotivasi akan tertarik dalam menghasilkan produk dan jasa yang bermutu tinggi, mereka lebih cenderung produktif dibandingkan dengan pekerja yang tidak termotivasi dan apatis.

Robert (2002) menyatakan bahwa motivasi adalah sebagai suatu refleksi yang diawali dengan adanya kebutuhan, yang menimbulkan keinginan atau upaya yang selanjutnya menimbulkan tensi yaitu keinginan yang belum terpuaskan yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada



tujuan dan akhirnya memuaskan keinginan. Pendapat yang dimaksud dengan kebutuhan adalah suatu kelompok sosial akrab dapat pula untuk mempertinggi kebutuhan. Kebutuhan yang terpenuhi dapat pula menimbulkan keinginan untuk memenuhi kebutuhan yang lain. Kebutuhan dan rangsangan tidak dapat dipisahkan karena kedua hal tersebut saling berhubungan dimana kebutuhan muncul karena ada rangsangan dan rangsangan akan muncul setelah individu memiliki kebutuhan. Sedangkan kebutuhan itu sendiri berhubungan dengan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu. Kekurangan itu mungkin bersifat filosofis, kebutuhan akan makanan, atau bersifat psikologis-kebutuhan akan penghargaan diri atau sosiologis-kebutuhan akan interaksi sosial. Artinya apabila terdapat kekurangan kebutuhan, maka orang lebih peka terhadap usaha motivasi dari para manajer (Gibson, 2007).

Scout (2002) mengemukakan konsep motivasi adalah “ *A process of stimulating people to action to accomplish desired goals* ”, motivasi adalah suatu proses menstimulasikan orang untuk bertindak mencapai tujuan yang diinginkan. Dessler (2007) menyatakan bahwa konsep motivasi ini bisa dianggap sederhana dan dapat juga menjadi masalah yang kompleks, dianggap sederhana karena pada dasarnya manusia dimotivasi dengan memenuhi apa yang menjadi keinginannya, sebaliknya menjadi masalah yang kompleks karena sesuatu dianggap penting bagi seseorang tertentu belum tentu penting bagi orang lain. Koontz (2005) memberikan pengertian tentang motivasi adalah: “Suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan, yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yaitu keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan, dan

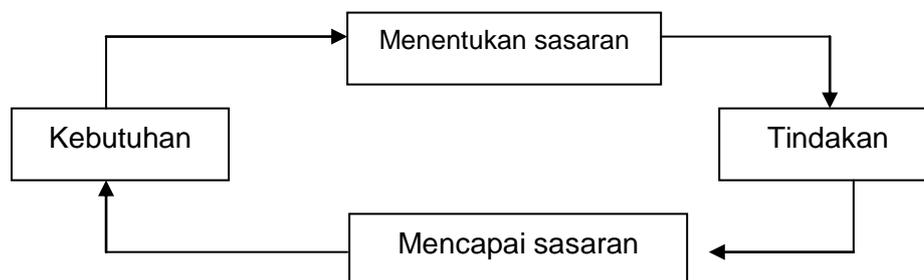
uaskan keinginan”.

ong (2000) mengatakan bahwa motivasi dapat efektif apabila :



1. Memahami proses dasar motivasi, model kebutuhan, sasaran tindakan dan pengaruh pengalaman dan harapan.
2. Mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi motivasi, pola kebutuhan yang mendorong ke arah sasaran dan keadaan dimana kebutuhan tersebut terpenuhi atau tidak terpenuhi.
3. Mengetahui bahwa motivasi tidak dapat dicapai hanya dengan menciptakan perasaan puas, karena banyak perasaan puas dapat menimbulkan perasaan puas diri dan kelambanan.
4. Memahami bahwa disamping semua faktor diatas ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan kinerja.

Proses dasar motivasi dapat dimulai dengan pengenalan kebutuhan, setelah itu menentukan sasaran yang dituju yang diperkirakan akan dapat memenuhi kebutuhan. Langkah selanjutnya adalah melakukan serangkaian tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Apabila sasaran dapat dicapai maka akibatnya akan timbul kebutuhan baru yang pada gilirannya ingin terpenuhi. Jika tidak tercapai maka kebutuhan itu akan tetap menjadi kebutuhan yang menuntut untuk dipenuhi.. Agar dapat memenuhi maksud dasar dari motivasi dapat dilihat gambar 2.6. berikut ini:



Sumber : Amstrong (2000:70)

Gambar. 2.6. Proses Motivasi



Motivasi dalam bidang perilaku organisasional dimaksudkan proses-proses di dalam suatu individual yang menstimulasikan perilaku dan menyebabkannya hanya dengan cara-cara yang akan bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Tingkat motivasi antara individu yang satu dengan yang lain beraneka ragam. Tumbuhnya motivasi kerja akibat adanya interaksi antara fungsi-fungsi tertentu. Kekuatan motivasi untuk melakukan berbagai kegiatan adalah suatu fungsi dari:

- a. Kekuatan yang menjadi alasan bergerak adalah suatu keadaan di mana di dalam diri setiap individu, tingkat alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkah laku untuk memenuhi suatu kepentingan.
- b. Harapan adalah dimana kemungkinan atau keyakinan perbuatan akan mencapai tujuan
- c. Nilai atau incentive dimana ganjaran-ganjaran demi tercapainya tujuan

Beberapa teori yang mendukung motivasi yaitu :

- a. Teori motivasi menurut Gibson (2007) terdiri dari, *content theory* atau teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri yang bersifat menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku, *process theory* atau teori proses, yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan, dan *contemporary theories*, yang merupakan gabungan dari *content theory* dengan *process theory*.
- b. Teori *cognitive dissonance* yang dikemukakan oleh Festinger (1957) dalam Wahyudin (2003) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan memperbaiki kesalahan atau memiliki rasa khawatir apabila kinerja mereka dibawah apa yang diharapkan. Oleh karena itu mereka akan terdorong untuk memperbaiki kinerja, dengan harapan dapat mengurangi tingkat kesalahan dan

atir tersebut.



- c. *Motivational Language Theory* (MLT) yang dikemukakan oleh Sullivan (1998) dalam Wahyudin (2003), teori ini memprediksikan bahwa dengan adanya *reviu* atas kertas kerja audit dapat meningkatkan motivasi dan kinerja yang dilakukan oleh staf auditor.
- d. Teori Motivasi *Human Relations*, mengutamakan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan bawahan, sehingga dapat membangkitkan gairah kerja.
- e. *Expectancy Theory* menurut Victor Vroom dalam Gibson et al (2007) yang mengungkapkan apabila seseorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tugas dengan tingkat upaya yang tinggi, maka ia yakin bahwa upaya tersebut akan menghantarkan suatu kinerja yang baik.

Dengan mengacu pada teori motivasi di atas maka pertumbuhan motivasi kerja dapat dilihat dari tiga fungsi mendasarinya yaitu *motif* (dorongan), *expectancy* (harapan) dan *incentive* (perangsang), (Robins, 2001)

- a. *Motif* (dorongan) adalah sesuatu yang dapat menyebabkan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu atau motif adalah kebutuhan yang belum terpuaskan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi motif merupakan suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan guna memenuhi kebutuhan yang belum terpuaskan. Kebutuhan yang belum terpuaskan yang mendorong individu untuk berusaha memenuhinya. Maslow dalam Robins (2001) membagi kebutuhan menjadi lima tingkatan, yaitu kebutuhan mempertahankan hidup seperti makan, minum, rumah dan sebagainya; kebutuhan rasa aman (*safety needs*) meliputi kebutuhan akan keamanan jiwa dimana manusia berada, kebutuhan keamanan

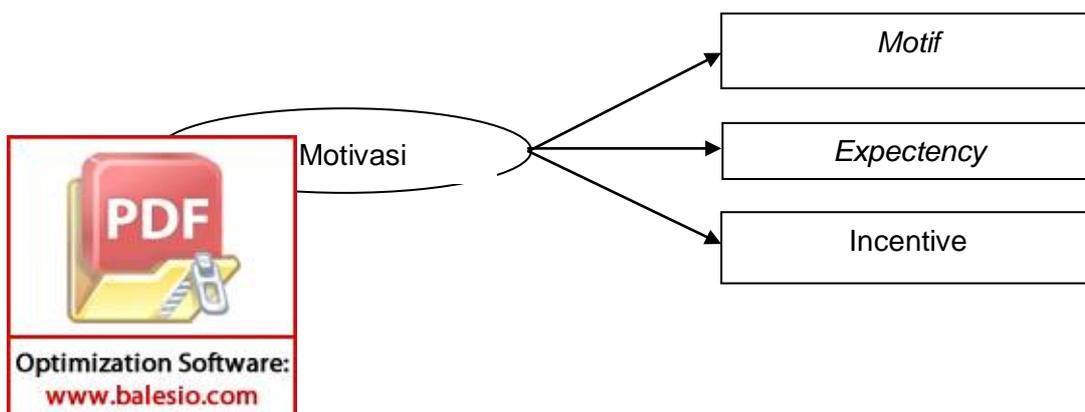
lakukan adil; kebutuhan sosial (*sosial needs*) yaitu kebutuhan akan diterima orang lain, kebutuhan untuk maju dan tidak gagal; kebutuhan



akan penghargaan/prestise (*esteem needs*) yaitu kebutuhan akan harga diri, makin tinggi status maka makin tinggi prestisenya misalnya tongkat komando, mobil mercy dan lain-lain; kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization needs*) kebutuhan ini tampak manifestasinya pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja melalui seminar, pendidikan dan pelatihan dan lain-lain.

- b. *Expectancy* (harapan), adalah setiap individu mempunyai harapan tertentu yang ingin dicapainya. Harapan-harapan tersebut tidak lepas dari berbagai bentuk kebutuhan yang ingin dicapainya. Adapun yang dimaksud dengan harapan adalah kekuatan dan kepercayaan bahwa suatu tindakan akan diikuti oleh hasil tertentu.
- c. *Incentive* (perangsangan). Incentive dapat dipandang sebagai keadaan yang membangkitkan kekuatan manusia, atau persiapan-persiapan dari keadaan yang menghantarkan dengan harapan dapat memengaruhi atas merubah sikap atau tingkah laku manusia.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah adanya dorongan diri dari seseorang dalam melakukan sesuatu pekerjaan sebagai akibat adanya pengaruh-pengaruh yang berasal dari dalam dirinya maupun yang berasal dari luar dirinya, dorongan tersebut dapat menjadi kekuatan pada dirinya untuk melakukan sesuatu tindakan untuk mencapai apa yang diinginkan guna memenuhi kebutuhannya. Dari uraian diatas, maka indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.7 berikut:



Gambar. 2.7. Pengukuran Indikator Motivasi

2.1.11. *Emotional intelligence-EI (Kecerdasan Emosional)*

Intelligence berasal dari bahasa latin "*intelligere*" yang berarti menghubungkan atau menyatukan satu sama lain. Kecerdasan adalah daya reaksi penyesuaian yang cepat dan tepat, baik secara fisik atau mental terhadap pengalaman-pengalaman baru, membuat pengalaman dan pengetahuan yang telah dimiliki siap untuk dipakai apabila dihadapkan pada fakta-fakta atau kondisi baru. *Emotional intelligence-EI* (kecerdasan emosional) adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengelola petunjuk-petunjuk dan informasi emosional. Orang-orang yang mengenal emosi-emosi mereka sendiri dan mampu dengan baik membaca emosi orang lain dapat menjadi lebih efektif dalam pekerjaan mereka.

Intelligence (kecerdasan) adalah kemampuan yang memiliki lima karakteristik umum yaitu kemampuan untuk belajar, mengambil manfaat dari pengalaman, berfikir secara abstrak, beradaptasi, dan memotivasi diri sendiri dalam menyelesaikan masalah secara tepat. Kata emosi berasal dari bahasa latin, yaitu *emovere*, yang berarti bergerak menjauh. Arti kata ini menyiratkan bahwa kecerdasan bertindak merupakan hal mutlak dalam emosi. Emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran yang khas, suatu keadaan biologis dan psikologis, dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak. Emosi pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak. Biasanya emosi merupakan reaksi terhadap rangsangan dari luar dan dalam diri individu. Beberapa emosi, yaitu: amarah, kesedihan, rasa takut, kenikmatan, cinta, terkejut, dan jengkel.

Huy (1999) menyatakan bahwa *emotional intelligence* dapat membantu

seseorang (karyawan) untuk berubah dan beradaptasi di tempat
 nikian halnya studi yang dilakukan Cameron (1999) menemukan bahwa



emotional intelligence dapat menjadi prediktor yang baik terhadap kesuksesan hidup seseorang baik bidang ekonomi, kepuasan hidup, kesuksesan dalam berteman, dan kepuasan dalam kehidupan keluarga), termasuk pencapaian tujuan kerja di banding *intelligence quotient* (IQ)

Goleman (2001) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenal perasaan diri sendiri dan orang lain untuk memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi dengan baik dalam diri kita dan hubungan kita. Kemampuan ini saling melengkapi dan berbeda dengan kemampuan akademik murni, yaitu kemampuan kognitif murni yang diukur dengan *Intellectual Quotient* (IQ). Sedangkan menurut Cooper dan Sawaf dalam Nafsiah (2014), kecerdasan emosional adalah kemampuan mengindra, memahami dan dengan efektif menerapkan kekuatan dan ketajaman emosi sebagai sumber energi, informasi dan pengaruh. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenal, mengelola dan memahami perasaan diri sendiri dan orang lain serta mampu menggunakan perasaan itu sebagai sumber energi dan informasi untuk memandu pikiran dalam bertindak.

Goleman (2001) menyatakan secara garis besar membagi dua kecerdasan emosional yaitu kompetensi personal yang meliputi kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi diri dan kompetensi sosial yang terdiri dari empati dan keterampilan sosial. Dalam penelitian ini komponen kecerdasan emosional yang digunakan adalah komponen kecerdasan emosional menurut Goleman, yaitu sebagai berikut :

1. Kompetensi personal:

a. Kesadaran diri

Menurut Goleman (2001), kesadaran diri merupakan kemampuan untuk mengenali apa yang dirasakan pada suatu saat dan Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk



mengenal, mengelola dan memahami perasaan diri sendiri dan orang lain serta mampu menggunakan perasaan itu sebagai sumber energi dan informasi untuk memandu pikiran dalam bertindak.

b. Pengaturan diri.

Menurut Goleman (2001) mendefinisikan pengaturan diri dengan menangani emosi kita sedemikian sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran dan mampu pulih kembali dari tekanan emosi. Goleman (2001:130) menjelaskan, menjaga agar emosi yang merisaukan tetap terkendali merupakan kunci menuju kesejahteraan emosi. Emosi yang berlebihan dapat mengoyakan kestabilan seseorang. Pengaturan diri merupakan kemampuan untuk mengontrol diri dalam menangani emosi sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas, dapat dipercaya dan bertanggung jawab, dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya sasaran.

c. Motivasi.

Menurut Goleman (2001), motivasi merupakan hasrat kita yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun seseorang menuju sasaran, membantu kita mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif dan untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi. Motivasi yang paling ampuh adalah kekuatan diri sendiri yang berada dari diri seseorang untuk bangkit. Dengan diberikan motivasi seseorang akan memiliki dorongan untuk berprestasi, memiliki inisiatif dan optimisme yang tinggi.

2. Kompetensi Sosial

a. Empati

Menurut Goleman (2001), kemampuan empati adalah kemampuan untuk bagaimana perasaan orang lain, mampu memahami perspektif mereka, dan hubungan saling percaya dan meyelaraskan diri dengan bermacam-



macam orang. Dengan berempati seseorang dapat menunjukkan pemahaman atas diri orang lain, mengatasi keragaman orang lain, kesadaran politis.

b. Keterampilan Sosial

Goleman (2001) mendefinisikan keterampilan sosial berarti menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan-keterampilan ini untuk memengaruhi dan memimpin bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan dan unruk bekerja sama dan bekerja dalam tim. Keterampilan sosial merupakan aspek penting dalam *Emotional Intelegnce*, karena keterampilan ini memerlukan tiga kematang dalam keterampilan emisonal yang lain kesadaran diri, pengaturan diri dan empati yang sangat diperlukan dalam berinteraksi dengan orang lain. Seseorang yang memiliki keterampilan sosial mampu berkomunikasi untuk menyampaikan sesuatu yang jelas dan meyakinkan, memiliki jiwa kepemimpinan untuk membangkitkan inspirasi, mampu kolaborasi dan kooperasi dan mengetahui kemampuan tim.

Menurut W.Stern dalam Tarmizi, *at al.*, (2012) bahwa kecerdasan adalah kesanggupan jiwa untuk dapat menyesuaikan diri dengan cepat dan tepat. Sedangkan menurut Binet seorang tokoh utama perintis pengukuran *intelligence* yang hidup antara tahun 1857-1911 dalam mendefinisikan *inteligensi* sebagai tindakan yang terdiri atas tiga komponen, yaitu:

- a. Kemampuan untuk mengarahkan pikiran.
- b. Kemampuan mengubah arah tindakan bila tindakan tersebut telah dilaksanakan.
- c. Kemampuan mengkritik diri sendiri.

Kecerdasan Emosional (EI) adalah suatu kecerdasan yang merujuk pada

mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan diri sendiri, dan kemampuan mengenali emosi dengan baik pada diri



sendiri dan dalam berhubungan dengan orang lain. Salovey dalam Goleman (2007) mengelompokkan kecerdasan emosional menjadi lima wilayah utama yang dikenal sebagai komponen kecerdasan emosional yaitu:

1. Mengenali emosi diri

Kesadaran diri untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi merupakan dasar kecerdasan emosional. Kemampuan untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu merupakan hal penting bagi wawasan psikologi dan pemahaman diri. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan diri sendiri yang sesungguhnya membuat kita berada dalam kekuasaan perasaan.

2. Mengelola emosi

Mengelola emosi berarti menangani perasaan agar perasaan dapat terungkap dengan tepat, hal ini merupakan kecakapan yang sangat bergantung pada kesadaran diri. Emosi dikatakan berhasil dikelola apabila mampu menghibur diri ketika mengalami kesedihan, dapat melepas kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan mampu bangkit kembali dengan cepat. Sebaliknya orang yang buruk kemampuannya dalam mengelola emosi akan terus bertarung melawan perasaan murung atau melahirkan diri pada hal-hal negatif yang merugikan dirinya sendiri.

3. Memotivasi diri sendiri

Kemampuan seseorang memotivasi diri dapat ditelusuri melalui bagaimana caranya mengendalikan dorongan hati, derajat kecemasan yang berpengaruh terhadap unjuk kerja seseorang, kekuatan berpikir positif, optimis dan keadaan ketika perhatian seseorang sepenuhnya tercurah pada apa yang sedang terjadi, pekerjaannya hanya terfokus pada satu objek. Seseorang yang memiliki

an memotivasi diri cenderung memiliki pandangan yang positif dalam
gala sesuatu yang terjadi dalam dirinya.



4. Mengenali emosi orang lain (*empati*)

Empati atau mengenali emosi orang lain dibangun berdasarkan pada kesadaran diri. Seseorang terbuka pada emosi sendiri, maka dapat dipastikan bahwa ia akan terampil membaca perasaan orang lain. Sebaliknya orang yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan emosinya sendiri maka dapat dipastikan tidak akan mampu menghormati perasaan orang lain.

5. Membina hubungan dengan orang lain

Seni dalam membina hubungan dengan orang lain merupakan keterampilan sosial yang mendukung keberhasilan dalam pergaulan dengan orang lain. Orang-orang yang hebat dalam keterampilan seni akan sukses dalam bidang apapun yang mengandalkan pergaulan mulus dengan orang lain. Seseorang yang tidak memiliki keterampilan akan mengalami kesulitan dalam pergaulan sosial. Orang yang tidak memiliki keterampilan ini akan dianggap angkuh, mengganggu atau tidak berperasaan bagi orang lain

Tarmizi, *et al.*, (2012) mengemukakan bahwa kecerdasan emosional ke dalam lima unsur. Kelima unsur tersebut dikelompokkan ke dalam dua kecakapan, yaitu kecakapan pribadi yang meliputi kesadaran diri, pengaturan diri dan motivasi, kecakapan sosial yang meliputi empati dan keterampilan sosial.

1. Kesadaran diri. Kesadaran diri merupakan dasar dari kecerdasan emosional yaitu merupakan kemampuan untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu. Selain itu kesadaran diri juga berarti menetapkan tolak ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat. Menyatakan bahwa saat kita semakin mengenal diri kita, kita akan lebih memahami apa yang kita rasakan dan lakukan. Pemahaman itu akan memberi kita kesempatan atau kebebasan untuk

hal-hal yang ingin kita ubah mengenai diri kita dan menciptakan yang kita inginkan. Kesadaran diri memang belum menjamin



penguasaan emosi, namun merupakan salah satu prasyarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga individu mudah menguasai emosi.

2. Pengaturan diri di definisikan. Pengaturan diri dengan menangani emosi kita sedemikian sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya sesuatu sasaran dan mampu pulih kembali dari tekanan emosi. Menangani perasaan agar perasaan dapat terungkap dengan tepat adalah kecakapan yang bergantung pada kesadaran diri. Menjaga agar emosi yang merisaukan tetap terkendali merupakan kunci menuju kesejahteraan emosi. Aristoteles dalam Nicomachean Ethic menulis siapapun bisa marah, marah itu mudah. Tetapi, marah pada orang yang tepat, dengan kadar yang sesuai, pada waktu yang tepat, demi tujuan yang benar, dan dengan cara yang baik, bukanlah hal yang mudah. Davidson dalam Goleman menemukan bahwa orang yang tangguh sudah memulai menghambat rasa tertekan selama situasi stress berlangsung. Mereka adalah orang-orang yang optimistik dan berorientasi pada tindakan. Jika ada orang yang mengalami masalah dalam hidupnya, mereka langsung berfikir bagaimana cara memperbaikinya.
3. Motivasi. Motivasi berarti menggunakan hasrat kita yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun seseorang menuju sasaran, membantu kita mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif dan untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi Motivasi yang paling ampuh adalah motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang, Motivasi mendorong seseorang untuk berprestasi, dimana ia memiliki ketekunan untuk menahan diri dan mengendalikan dorongan hati, serta mempunyai perasaan motivasi yang positif yaitu: antusiasisme, optimis,

inan diri.



4. Empati. Kemampuan berempati adalah kemampuan untuk mengetahui bagaimana perasaan orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang. Kunci untuk memahami perasaan orang lain adalah mampu membaca pesan nonverbal seperti nada bicara, gerak-gerik, ekspresi wajah dan sebagainya.
5. Keterampilan sosial. Menurut Goleman keterampilan sosial berarti menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan-keterampilan ini untuk memengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan dan untuk bekerja sama dan bekerja dalam tim. Salah satu kunci keterampilan sosial adalah seberapa baik atau buruk seseorang mengungkapkan perasaan sendiri.

Robbins dan Judge (2012) mengemukakan bahwa kecerdasan emosional terdiri atas lima dimensi :

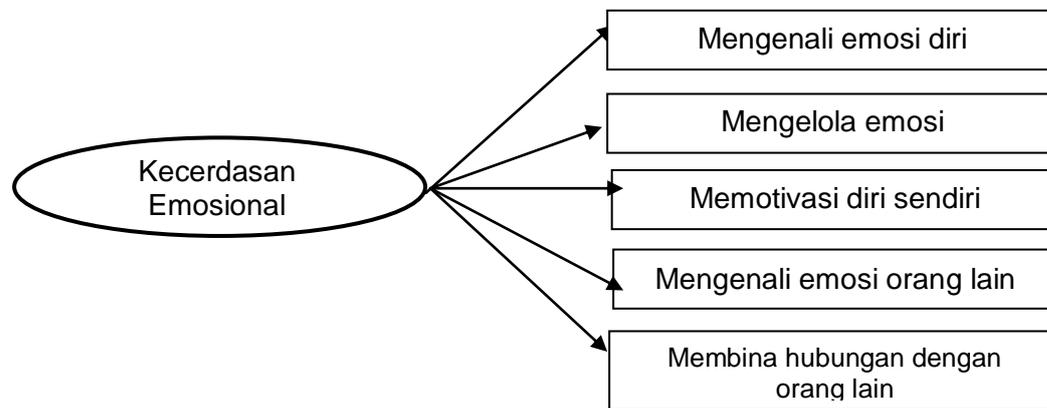
- a. Kesadaran diri. Sadar atas apa yang anda rasakan
- b. Manajemen diri. Kemampuan mengelola emosi dan dorongan-dorongan anda sendiri
- c. Motivasi diri. Kemampuan bertahan dalam menghadapi kemunduran dan kegagalan
- d. Empati. Kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain
- e. Keterampilan sosial. Kemampuan menangani emosi-emosi orang lain.

Penelitian Robbins dan Judge (2012) menyatakan bahwa EI memainkan peran penting dalam kinerja pekerjaan. Satu penelitian meneliti karakteristik-

ari para Insinyur Lucnet Technologies yang dinilai sebagai aktor atau rekan-rekan kerja mereka. Periset menyimpulkan bahwa peran bintang



tersebut lebih baik dalam berhubungan dengan orang lain, yaitu EI yang mengkarakteristikan kinerja tinggi. Dari berbagai uraian di atas, maka yang menjadi pengukuran indikator-indikator pada variabel kecerdasan emosional dapat dilihat pada gambar 2.8 berikut:



Gambar. 2.8. Pengukuran Indikator Kecerdasan Emosional

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk menguatkan hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini sebagai acuan untuk mendukung hipotesis. Penelitian sebelumnya akan diuraikan di bawah ini :

1. Broberg, Pernilla, *et. al.*, (2016). *Explaining The Influence Of Time Budget Pressure On Audit Quality In Sweden*. Temuan risetnya menunjukkan bahwa hubungan antara tekanan waktu anggaran dengan kualitas audit menunjukkan negatif. Penelitian Broberg, Pernilla, *et. al.*, (2016) mendukung penelitian sebelumnya (Ettredge, *et al*, 2008;. McNair, 1991; Gundry & Liyanarachchi, 2007; Otley & Pierce, 1996a) dengan alasan bahwa *time budget pressure* adalah terbesar dari penurunan kualitas audit. Namun, penelitian ini dari



konteks Swedia menyoroti bahwa *time budget pressure* bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi kualitas audit.

2. Azad, Ali N. (1994). *Time Budget Pressure and Filtering Of Time Practices In Internal Auditing*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tekanan waktu anggaran menginduksi auditor internal bereaksi negatif pada pelaksanaan audit melalui *premature sign-off*, *time under reporting*, dan mengesampingkan program audit, sehingga dengan demikian dapat mengurangi efektivitas dan efisiensi fungsi audit internal.
3. Leanne C. Gundry Gregory A. Liyanarachchi. 2007. *Time budget pressure, auditors' personality type, and the incidence of reduced audit quality practices..* Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tekanan waktu anggaran dan dukungan organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan audit yang kompleks dan tekanan waktu anggaran hanya salah satu dari beberapa penjelasan untuk kejadian kualitas praktek Audit (RAQPs).
4. Al Kautsar (2016). *The influence of time budget pressure on dysfunctional audit Behaviour*. Temuan riset menunjukkan bahwa tekanan waktu anggaran adalah salah satu tekanan yang dirasakan yang berpotensi mengurangi kinerja auditor dalam melaksanakan tugas audit. Pada prinsipnya, perilaku audit yang disfungsiional dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah tekanan waktu anggaran. Tekanan waktu anggaran dapat menyebabkan tekanan bagi auditor dalam menyelesaikan tugas audit dan lebih mendorong auditor melakukan perilaku audit yang disfungsiional. Jika tekanan waktu anggaran yang dirasakan auditor lebih tinggi, sehingga kecenderungan auditor untuk melakukan perilaku disfungsiional audit yang dalam menyelesaikan tugas meningkat. Tekanan waktu

berpengaruh pada perilaku audit yang disfungsiional. Ini membuktikan bahwa kepatuhan masih rendah untuk standard audit dan lemahnya



pelaksanaan prosedur audit yang tidak dilakukan secara optimal karena anggaran waktu yang disediakan dalam perencanaan audit yang sangat ketat. Anggaran waktu yang ketat harus dicapai sebagai tolak ukur untuk mengukur kinerja.

5. Zohreh Hajih, and Elaheh Khodamoradi (2016). *Relation of audit time budget pressure, Audit quality, and underreporting of time*. Hasil riset ini menunjukkan bahwa ada hubungan negatif dan signifikan antara *time budget pressure* dan *Audit Quality*, dan hubungan positif dan signifikan antara *time budget pressure* dan *under reporting Time*. Hasil dari penelitian Zohreh Hajih, et al. (2016) ini sesuai dengan Svang & Ohan (2013), Peytcheva (2008), Gundry et al. (2007), Pierce & Sweeney (2006), Jang-Hua & Hui-Lin (2005), Lightner & Leisenring (1983), Arabsalehi et al. (2011), (Mahdavinia & Hosseyninia (2015), dan Purheydari et al. (2015).
6. Shaun M. McNamara and Gregory A.Liyanarachchi (2008). *Time budget pressure and auditor dysfunctional behaviour within an occupational stress model*. Hasil riset ini menunjukkan bahwa model berbentuk terbalik hubungan antara tekanan anggaran waktu dan mengurangi kualitas praktek Audit (RAQPs). Penelitian Shaun M. McNamara, et al. (2008) konsisten dengan temuan Kelly dan Margheim (1990), temuan Otley dan Pierce (1996a) dan Pierce dan Sweeney (2004), yang menemukan hubungan linear antara tekanan anggaran waktu dan perilaku disfungsional.
7. Hanny Larasati, Herry Laksito, (2013). Analisis variabel anteseden perilaku auditor internal dan Konsekuensinya terhadap kinerja (Studi pada di BUMN Kota Semarang). Temuan risetnya menunjukkan bahwa parameter estimasi pengaruh diskusi reuiu audit terhadap kinerja auditor menunjukkan nilai statistik t sebesar

gan probabilitas = $0,040 < 0,05$. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari menunjukkan bahwa diskusi reuiu audit memiliki pengaruh yang signifikan



terhadap kinerja auditor. Hal ini berarti bahwa diskusi dalam revidi kertas kerja audit dapat berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja auditor

8. Miller, Fedor, Ramsay (2006). *Effects of Discussion of Audit Revises on Auditors' Motivation and Performance*. Temuan risetnya menunjukkan bahwa dari interaksi antara diskusi dan pengalaman menambah umpan balik. Dalam metode umpan balik yang berbeda mungkin diperlukan pada tingkat yang berbeda pengalaman untuk mencapai peningkatan kinerja (misalnya, Hillery dan Wexley 1974; Goodson et al. 1992). Penelitian Miller (2006) juga menunjukkan bahwa audit harus mempertimbangkan tingkat pengalaman peserta, ketika mereka memeriksa efek dari diskusi tentang kinerja. Riset ini menemukan bahwa menambahkan diskusi untuk menulis catatan revidi mengarah kinerja secara signifikan lebih besar perbaikan bagi auditor yang belum berpengalaman dari yang lebih berpengalaman menunjukkan bahwa proses revidi yang berbeda mungkin lebih baik untuk mengevaluasi kinerja auditor pada tingkat pengalaman yang berbeda.
9. Pongsatitpat, Sudarat Ussahawanitchakit, Phapruek, (2012). *Audit revidi practice, audit report efficiency, audit performance, and audit quality of certified public accountants (CPAs) in Thailand*. Temuan risetnya menunjukkan bahwa pengetahuan audit secara signifikan berhubungan positif dengan praktek audit revidi. Pengetahuan auditor akan dapat meningkatkan proses revidi (Shelton, 1999). Audit kepatuhan standar secara signifikan berhubungan positif dengan mengaudit praktik revidi. Tingginya tingkat standar audit kepatuhan akan memiliki proses revidi audit yang lebih besar (Lemon dan Wallance, 2000). Situasi bisnis dinamisme secara signifikan berhubungan positif dengan mengaudit praktik revidi. Auditor menyajikan tingkat fleksibilitas yang tinggi dalam menyesuaikan strategi

mereka untuk mengubah situasi (Kent, Munro, 2006).



10. Marganingsih, Martani (2010). Antecedent komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja auditor Intern Pemerintah. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: (i) DRA memengaruhi kinerja auditor. Hal ini disebabkan karena diskusi memberikan informasi tambahan yang dapat meningkatkan pemahaman akan bagaimana melaksanakan tugas dengan baik (Early, 1988; Sullivan, 1988), (ii) Bahwa tekanan waktu anggaran tidak terbukti mempunyai pengaruh negatif terhadap motivasi auditor. Hal ini disebabkan: (a). Anggaran waktu yang diberikan kepada auditor telah cukup untuk menyelesaikan penugasan audit sehingga tidak mengganggu pelaksanaan audit yang seharusnya. (b). Auditor kemungkinan tidak terlalu menghadapi kompleksitas tugas audit yang tinggi, sehingga anggaran waktu yang terbatas tidak membuat auditor termotivasi untuk meningkatkan usahanya. (iii). Pada penelitian ini membuktikan bahwa diskusi revidi audit berpengaruh positif terhadap motivasi auditor, hal ini disebabkan karena auditor menyadari bahwa diskusi verbal atas kertas kerja audit dapat memberikan umpan balik dan pelatihan kerja kepada auditor antara lain dapat meningkatkan pemahaman dan pengetahuan serta dapat menjaga mutu audit. (iv) Kompleksitas tugas tidak terbukti mempunyai pengaruh terhadap motivasi auditor. Hal tersebut disebabkan bahwa persepsi auditor terhadap kompleksitas tugas bervariasi dimana beberapa tugas audit dapat dianggap sangat kompleks dan sulit, sedangkan tugas lainnya relatif lebih mudah (Jiambalvo dan Prat, 1982 dalam Bonner dan Sprinkle, 2002); Penugasan audit pada APIP LPND mungkin cenderung bersifat terstruktur atau tidak terlalu sulit dimana auditor cenderung tidak mengalami kesulitan dalam penugasan audit seperti bekerja sama dengan auditan mendapatkan dokumen/informasi dan bukti audit yang relevan dengan



11. Prasanti (2008). *Effect of discussions on the reviu process of auditing Against the motivation and performance of auditors in Central Java and Yogyakarta*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa proses diskusi pada reviu pengauditan terbukti berpengaruh terhadap motivasi seorang auditor untuk memperbaiki kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Cathleen *et.al* (2006). Cathleen *et.al* (2006) menemukan bahwa diskusi berpengaruh terhadap motivasi untuk memperbaiki kinerja. Diskusi pada reviu proses pengauditan terbukti berpengaruh terhadap perbaikan kinerja seorang auditor. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusni Wahyudin (2003) di Jawa Timur yang menemukan bahwa diskusi berpengaruh terhadap perbaikan kinerja seorang auditor. Pengaruh diskusi pada reviu proses pengauditan terhadap motivasi seorang auditor untuk memperbaiki kinerja lebih tinggi pada auditor yang kurang berpengalaman dibandingkan auditor yang berpengalaman tidak terbukti.
12. Marunduh, Andrew P. (2016). *The influence of verbal discussion in the reviu of audit working papers, Work experience, and motivation on the performance of auditors At BPK representative office of North Sulawesi*. Hasi penelitiannya menunjukkan bahwa diskusi verbal dalam reviu kertas kerja audit, pengalaman kerja, dan motivasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap terhadap kinerja auditor Pada kantor BPK RI Perwakilan Sulawesi Utara.
13. Averina dan P Sihombing. (2013). Pengaruh Diskusi *Reviu* Kertas Kerja Audit Terhadap Motivasi dan Kinerja Auditor Pada KAP Di Semarang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Diskusi *reviu* atas kertas kerja audit juga k positif terhadap kinerja auditor, semakin sering penerapan diskusi pembuatan kertas kerja audit maka kinerja auditor juga akan meningkat, at kita lihat dari hasil kertas kerja audit yang lebih baik daripada



sebelumnya, dan dari mereka yang tidak mengalami proses diskusi. Penelitian juga menemukan bahwa motivasi auditor dapat memediasi hubungan pengaruh antara diskusi *reviu* kertas kerja audit dengan kinerja auditor, yang artinya bila diskusi *reviu* kertas kerja audit selalu diterapkan oleh para auditor, maka motivasi kerja yang dialami auditor dapat meningkat sehingga berdampak pada kinerja auditor yang meningkat pula. Melalui diskusi *reviu* dalam membuat kertas kerja audit, auditor junior sebagai pembuat kertas kerja audit dapat memperoleh tambahan informasi, menjelaskan judgement yang mereka buat, memperoleh tambahan bukti, yang berdampak pada meningkatnya motivasi auditor dalam membuat kertas kerja. Motivasi tersebut mendorong auditor untuk bekerja dengan maksimal, agar dapat memperoleh hasil sesuai yang diharapkan. Selain itu motivasi juga dapat meningkatkan sikap optimis auditor dalam membuat kertas kerja, mengurangi tingkat kesalahan dalam pembuatan kertas kerja, serta mendukung dalam pembuatan kesimpulan kertas kerja audit yang mereka buat.

14. Sarah E. Bonner *University of Southern California, Los Angeles*. Temuannya bahwa model yang diusulkan menunjukkan kenaikan kompleksitas tugas menyebabkan penurunan penilaian kinerja, (*ceteris paribus*). Namun, keterampilan dan motivasi dapat berinteraksi dengan kompleksitas tugas dan memengaruhi keputusan kinerja. Akhirnya, model mengusulkan bahwa kompleksitas tugas mungkin memiliki efek negatif pada pembelajaran langsung dan positif efek pada pembelajaran jangka panjang. Pengaruh kompleksitas tugas pada komponen prestasi. Pada bagian ini, efek negatif dari tugas yang kompleks. Efek ini dibagi menjadi tiga komponen kinerja: (1) penggunaan yang tepat dari pengetahuan, (2) penggunaan konsisten pengetahuan, dan (3) efek langsung atau

tukan.



15. Hun-Tong Tan and Alison.(1999). *Accountability Effects On Auditor's Performance: The Influence Of Knowledge, Problem Solving Ability, And Task Complexity*. Temuan risetnya menunjukkan bahwa pada kompleksitas tugas rendah, akuntabilitas tidak memengaruhi kinerja. (1) Pada tugas yang lebih kompleks, akuntabilitas dapat meningkatkan kinerja namun ketika pengetahuan tinggi. (ii) Pada kebanyakan tugas yang lebih kompleks, accountability meningkatkan kinerja hanya ketika kedua pengetahuan dan kemampuan pemecahan masalah yang tinggi. Hasil riset ini yang menunjukkan bahwa akuntabilitas yang bekerja terbaik dalam kombinasi pengetahuan tertentu, Kemampuan pemecahan masalah, dan kompleksitas tugas.
16. Hun-Tong Tan, Terence Bu-Peow Ng, and Bobby Wai-Yeong Mak (2002). *The Effects Of Task Complexity on Auditor's Performance: The Impact Of Accountability and Knowledge*. Temuan penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja menurun dengan meningkatnya kompleksitas tugas hanya di bawah kombinasi pengetahuan yang rendah dan akuntabilitas yang tinggi atau rendahnya akuntabilitas dan pengetahuan yang tinggi. Kinerja tidak terpengaruh dengan meningkatkan kompleksitas tugas dalam kondisi lain (pengetahuan tinggi dan akuntabilitas yang tinggi atau pengetahuan rendah dan akuntabilitas rendah). Riset ini memberikan kontribusi pada faktor penentu kinerja auditor (misalnya, Libby dan Luft 1993) dengan lebih jelas menggambarkan kondisi di mana kinerja terpengaruh oleh kompleksitas dan kondisi tugas di mana kinerja mungkin tidak sensitif terhadap kompleksitas tugas. Sampai saat ini, tidak ada bukti langsung tentang bagaimana keterampilan dan motivasi bersama-sama memoderasi hubungan kompleksitas tugas-kinerja. Temuan selanjutnya menunjukkan bahwa implikasi untuk praktek dalam hal memastikan kinerja yang optimal untuk tugas-tugas dari berbagai kompleksitas. Ini mengindikasikan bahwa



ketika auditor menetapkan untuk tugas-tugas yang sangat kompleks, perusahaan KAP harus memastikan bahwa auditor memiliki pengetahuan yang diperlukan serta para motivasi yang tepat tingkat tinggi. Auditor dengan memiliki pengetahuan yang baik, sesuai atau tingkat motivasi *saja* tidak cukup untuk mengurangi efek samping dari meningkatnya kompleksitas tugas terhadap kinerja.

17. Stuart, Iris dan Frawit F, Douglas. (2004). *The Influence of Audit Structure on Auditors' Performance in High and Low Complexity Task Settings*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tingkat struktur audit memengaruhi peluang untuk melakukan tugas tugas penilaian yang berorientasi relatif kompleks, hasilnya menunjukkan bahwa kinerja tergantung pada interaksi antara kompleksitas tugas dan tingkat struktur dalam pendekatan audit perusahaan mempekerjakan ini. Untuk analisis kompleks tugas yang kurang, auditor dari perusahaan audit terstruktur dan tidak terstruktur menunjukkan kinerja yang sebanding. Sebaliknya, untuk dua tugas yang relatif kompleks, auditor dari terstruktur mengungguli auditor perusahaan dari perusahaan terstruktur. Hasil ini terus mengendalikan karakteristik auditor individu, termasuk pemecahan masalah kemampuan, usaha dan pengalaman
18. Cahyaningrum, Christina Dwi dan Utami, Intiyas. (2015). *Do obedience pressure and task complexity affect audit decision ?*. Temuan risetnya menunjukkan bahwa; pertama, tekanan ketaatan memiliki signifikan efek negatif pada keputusan audit. Auditor junior yang mendapat tekanan lebih dari atasan dan klien, semakin besar kemungkinan mereka berperilaku disfungsional dan melanggar profesional standar. auditor junior cenderung mengikuti permintaan klien atau instruksi atasan untuk mentolerir salah saji klien. Kedua, kompleksitas tugas memiliki signifikan negatif pada keputusan audit. Itu lebih kompleks tugas audit yang kepada auditor junior, semakin kesulitan yang mereka miliki menentukan



dipotensi salah saji klien. Sulit bagi auditor junior untuk mengumpulkan bukti, proses dan mengevaluasi informasi. Kesulitan meningkatkan potensi kesalahan mereka dan akhirnya ketidaktepatan dalam membuat keputusan audit. Oleh karena itu, keputusan pemeriksaan di bawah kompleksitas tugas yang tinggi akan menunjukkan akurasi tingkat rendah dari keputusan audit yang di bawah kompleksitas tugas yang rendah. Ketiga, interaksi antara ketaatan tekanan dan kompleksitas tugas secara signifikan memengaruhi keputusan audit. auditor junior yang memiliki pengalaman dengan tekanan ketaatan tinggi dan kompleksitas tugas yang tinggi menunjukkan tingkat rendah akurasi dalam menentukan potensi klien salah saji yang pada akhirnya memengaruhi audit mereka keputusan. Sebaliknya, auditor junior dengan tekanan ketaatan rendah dan tugas rendah kompleksitas akan menunjukkan tingkat akurasi yang tinggi dalam menentukan potensi salah saji klien sehingga keputusan audit mereka juga lebih tepat.

19. Yusrin Kasim. (2014). Pengaruh akuntabilitas, kompetensi, dan kompleksitas tugas terhadap kinerja auditor. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompleksitas tugas berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor BPK-RI Perwakilan Aceh. Kompleksitas tugas berarti banyak atau tidaknya informasi yang harus diproses dan keberhasilan langkah yang diambil untuk memproses informasi menyediakan tingkat sendiri kompleksitas bagi auditor untuk memberikan kinerja yang baik. Semakin tinggi kompleksitas tugas yang dihadapi semakin tahapan yang harus dilalui oleh auditor dalam melaksanakan pemeriksaan. Penelitian ini mendukung studi oleh Tarin (2008), dalam studinya menyatakan bahwa kompleksitas tugas memengaruhi kinerja auditor. Pernyataan Tan dan Kao (1999) juga mencatat bahwa kompleksitas tugas yang terkait dengan

as juga dapat meningkatkan hasil kerja.



20. Erwina, Andreas dan Hardi (2015). Pengaruh motivasi terhadap hubungan kompleksitas tugas, gaya kepemimpinan dengan kinerja auditor. Temuan risetnya menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, artinya kompleksitas tugas berpengaruh terhadap kinerja auditor, dimana pengaruh yang dihasilkan negatif. Kompleksitas tugas yang meningkat dan melebihi sumberdaya seseorang yang tersedia menyebabkan kinerja akan menurun. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Restuningtias dan Indriantoro (2000) memberikan kesimpulan bahwa peningkatan kompleksitas dalam suatu tugas atau sistem dapat menurunkan tingkat keberhasilan tugas itu. Selain itu penelitian ini bertolak belakang dengan Penelitian Arywarti Marganingsih (2010) yang memberikan bukti bahwa kompleksitas tugas tidak memengaruhi kinerja auditor
21. Rustiarini, Ni Wayan (2013). Pengaruh kompleksitas tugas, tekanan waktu, dan sifat kepribadian pada kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel kompleksitas tugas dan tekanan waktu tidak berpengaruh pada kinerja auditor. Dalam hal ini auditor telah menyadari bahwa pekerjaan yang diemban pada kantor akuntan publik memang seringkali memiliki kompleksitas tugas yang tinggi mengingat auditor harus menguji kewajaran suatu laporan keuangan perusahaan serta mengeluarkan opini atas laporan keuangan tersebut. Adanya persaingan usaha juga menuntut auditor untuk dapat bekerja seefisien mungkin sesuai dengan anggaran waktu yang telah ditentukan. Dari hasil ini justru menunjukkan bahwa auditor memberikan respon yang positif dalam menghadapi kompleksitas tugas dan tekanan waktu yang tinggi sehingga kedua tekanan ini dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi auditor dalam meningkatkan kualitas pekerjaannya.



ng menghadapi tekanan waktu dapat merespon dalam dua cara yaitu bekerja lebih keras, atau semakin efisien dalam menggunakan waktu.

Apabila diperlukan, auditor dapat meminta waktu tambahan pada atasan (Otley & Pierce, 1996), dan menggunakan prosedur audit yang lebih efisien (Coram *et al.*, 2003). Meskipun tekanan waktu dipandang dapat menurunkan kinerja, namun apabila alokasi waktu dilakukan dengan tepat justru berfungsi sebagai mekanisme kontrol dan suatu indikator keberhasilan bagi kinerja auditor dan kantor akuntan publik (Cook & Kelley, 1991)

22. Cathleen L. Miller, Donald B. Fedor, Robert J. Ramsay (2006). *Effects of Discussion of Audit Revius on Auditors' Motivation and Performance*. Temuan risetnya menunjukkan bahwa motivasi seseorang untuk meningkatkan kinerja adalah positif terkait dengan diskusi revidasi yang menyertainya. Selain itu, diskusi yang menyertainya hasil revidasi di motivasi yang lebih besar untuk yang berpengalaman selanjutnya bahwa untuk meningkatkan kinerja, peneliti menemukan bahwa peningkatan kinerja akan meningkat untuk ketika dilakukan catatan disertai dengan diskusi. Temuan ini konsisten dengan teori-teori Path-Goal Leadership (McShane dan Von Glinow 2000), yang menyatakan bahwa kepemimpinan direktif dapat merugikan bagi yang berpengalaman karyawan karena memperkenalkan terlalu banyak kontrol pengawasan. Penelitian ini juga menemukan bahwa dengan diskusi untuk revidasi catatan berdampak pada kinerja secara signifikan lebih besar perbaikan bagi auditor berpengalaman. Hasil gagasan ini mendukung bahwa motivasi seseorang untuk meningkatkan kinerja adalah positif terkait dengan diskusi revidasi yang menyertainya.

23. Averina dan P Sihombing (2013). Pengaruh diskusi *revidasi* kertas kerja audit terhadap motivasi dan kinerja auditor pada KAP di Semarang. Temuan penelitiannya menunjukkan bahwa diskusi *revidasi* kertas kerja audit mempunyai

yang positif terhadap motivasi auditor. Berarti semakin sering diskusi *revidasi* kertas kerja audit diterapkan maka akan meningkatkan motivasi auditor, dan



sebaliknya bila semakin jarang diskusi *reviu* kertas kerja audit yang diterapkan, maka motivasi auditor juga akan makin menurun. Diskusi *reviu* kertas kerja audit yang tinggi menunjukkan bahwa seseorang sangat membutuhkan waktu untuk mensharingkan kesulitan-kesulitan yang mereka hadapi kepada orang yang dianggap lebih senior atau lebih berpengalaman dalam bekerja. Melalui proses diskusi tersebut mereka berharap dapat memperoleh solusi atas kesulitan yang mereka hadapi dalam membuat kertas kerja audit

24. Sarah E. Bonner (1994). *A Model Of The Effects Of Audit Task Complexity.*

Temuannya bahwa bahwa kenaikan kompleksitas tugas menyebabkan penurunan kinerja penilaian, *ceteris paribus*. Namun, keterampilan dan motivasi dapat berinteraksi dengan kompleksitas tugas memengaruhi keputusan kinerja.

25. Idawati, Wiwi (2015). *Effect of Audit Rotation, Audit Fee and Auditor Competence*

to Motivation Auditor and Implications on Audit Quality (Case Study of Registered Public Accountant Firms at Bank Indonesia). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa rotasi audit, biaya audit, kompetensi auditor dan motivasi memengaruhi baik secara parsial maupun simultan pada kualitas audit. Rendahnya motivasi auditor dalam menyelesaikan pekerjaan karena kurangnya perhatian terhadap penghargaan kepemimpinan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan auditor staf

26. Asmara, Rina Yulastuty (2016). *Effect of competence and motivation of auditors*

of the Quality of audit: survey on the external auditor registered Public accounting firm in Jakarta in Indonesia. Temuan risetnya menunjukkan bahwa besarnya pengaruh motivasi terhadap kualitas audit diperoleh 33,8% dari auditor. Kompetensi dan motivasi auditor memiliki pengaruh pada kualitas audit dari 48,20%. Variabel yang memengaruhi kualitas audit adalah kompetensi dan

sebagai acuan dalam meningkatkan kualitas audit yang sedang oleh Akuntan Publik.



27. Sarita, Jena dan Agustia, Dian (2009). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, *Locus of control* terhadap kepuasan kerja dan prestasi Kerja auditor. Hasil risetnya menunjukkan bahwa hasil studi menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja, yaitu auditor yang memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi akan menunjukkan prestasi kerja yang lebih tinggi. Hasil studi ini sesuai dengan hasil studi yang telah dilakukan sebelumnya oleh Tita Taurisia (2004) bahwa motivasi kerja dan gaya kepemimpinan situasional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beberapa pendapat menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi dan prestasi kerja. Yukl (1992 : 254) berpendapat bahwa “Kinerja sebuah kelompok tergantung pada motivasi dan kemampuan anggota. Kinerja kelompok akan menjadi tinggi bilamana para anggotanya dimotivasi dan sangat terampil daripada bilamana para anggotanya tidak termotivasi, tidak terampil, atau keduanya”. Dengan adanya auditor yang termotivasi maka dapat lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dalam organisasi sehingga kepuasan kerja lebih mudah dicapai. sedangkan Simamora (2001:415) mengatakan bahwa “Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan”. Pendapat diatas mengatakan bahwa kinerja/ prestasi kerja memengaruhi motivasi auditor untuk bekerja, jika prestasi auditor baik ia akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh auditor tersebut.

28. Zaenal Mustafa Elqadri, Priyono, Rahayu Puji Suci & Teddy Chandra (2015).

Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance

Employees PT. Kurnia Wijaya Various Industries. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Nilai koefisien korelasi $R = 0,985a$, ini menunjukkan bahwa



tingkat korelasi antara gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan pemberian insentif (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sangat kuat.

29. Yu-Chi Wu, (2011). *Job Stress And Job Performance Among Employees In The Taiwanese Finance Sector: The Role Of Emotional Intelligence*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki dampak positif pada kinerja dan dimoderatori hubungan ini. Dalam hal ini, sangat cerdas secara emosional karyawan lebih mungkin daripada karyawan kecerdasan emosional rendah untuk dapat mengurangi atau mengubah efek negatif dari stres kerja terhadap kinerja. Hasil dari Penelitian ini menjelaskan pengetahuan tentang efek stres dan, dengan demikian, kegunaan manajemen stress praktek dapat diperbaiki dan ditingkatkan.
30. Laura Thi Lam *College of Arts and Sciences Texas Tech University* Susan L. Kirby. (2002). *Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance*. Keuntungan Emotional Intelligence? Sebuah Eksplorasi Dampak Emosional dan General Intelligence terhadap Kinerja Individual. Temuan risetnya menunjukkan bahwa secara keseluruhan kecerdasan emosional terkait dengan kinerja, bahwa kecerdasan emosional yang tinggi adalah dikaitkan dengan skor lebih baik pada salah satu ukuran kinerja kognitif. Sebagai tambahan, Meis (Mayer *et al.*, 1997) diperbolehkan untuk meneliti bagaimana kecerdasan emosional memengaruhi kinerja dengan menyediakan keseluruhan emosional skor kecerdasan dan skor subskala yang mewakili komponen-komponennya.

31. Syahrial, Andi Brahasari, Ida Aju Nugroho, Riyadi. (2016). *Effect of Emotional Quotient, Servant Leadership, Complexity of Task, Cultural Organization of Work and Performance of Civil State Apparatus (ASN) In Wajo South Province*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional



adalah efek positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga dalam hal ini mempelajari hipotesis diterima. Kecerdasan emosional terhadap kinerja aparatur negara sipil dan pengaruh positif yang signifikan, sehingga hipotesis diterima. Kepemimpinan hamba dan berpengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis diterima. Hamba kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur negara sipil, sehingga hipotesis ditolak. Kompleksitas tugas dan efek negatif yang signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis diterima. Kompleksitas tugas dan efek negatif yang signifikan terhadap kinerja aparatur negara sipil, sehingga hipotesis diterima. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga hipotesis diterima. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur negara sipil, sehingga hipotesis diterima. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur negara sipil, sehingga hipotesis diterima. Kata kunci: Kecerdasan Emosional, Servant Leadership, Kompleksitas Tugas, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja.

32. U. Gunu, R O Oladepo. (2014). *Impact of Emotional Intelligence on Employees' Performance and Organizational Commitment: A Case Study of Dangote Flour Mills Workers*. Penelitian ini menetapkan bahwa ada hubungan yang signifikan kecil antara Kecerdasan emosional dan karyawan manajer kinerja. hubungan ini dapat membawa pengembangan diri karyawan. Pengembangan diri dari eksekutif merupakan pusat pengembangan organisasi melalui peningkatan kinerja pekerja. Penerapan manajer kehendak kecerdasan emosional meningkatkan kinerja karyawan melalui terorganisir swakelola skema pembangunan. Manajer perlu mengembangkan diri untuk meningkatkan mereka kecerdasan emosional. Dari

ini, ditetapkan bahwa ada hubungan antara emosi kecerdasan, organisasi dan kinerja karyawan. Karena itu, para peneliti



merekomendasikan sebagai berikut: bahwa organisasi harus meningkatkan kecerdasan emosional, komitmen organisasi dan Kinerja karyawan dengan meningkatkan pelatihan keterampilan untuk membantu dalam mengembangkan kemampuan mental individu karyawan; karyawan harus didorong untuk mengembangkan sosial mereka keterampilan yang akan mengakibatkan penerimaan mereka lebih besar di antara rekan-rekan mereka dan bawahan sehingga meningkatkan proses kerja.

33. Atmadja, Anantawikrama Tungga and Saputra, Komang Adi Kurniawan, (2014).

The Effect Of Emotional Spiritual Quotient (ESQ) To Ethical Behavior In Accounting Profession With Tri Hita Karana Culture's As A Moderating Variable.

Temuan risetnya menunjukkan bahwa Emotional Spiritual Quotient memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku etis dalam profesi akuntansi di Bali. Hal ini menunjukkan kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual yang dimiliki oleh masing-masing individu akuntansi profesi dapat meningkatkan perilaku etis dan kinerja. kecerdasan emosional yang dimiliki oleh akuntansi profesi seperti keterampilan sosial, empati, dan manajemen emosi mendukung setiap individu dalam mereka profesi dan berperilaku etis tingkat menurut kematangan masing-masing. Hasil yang telah diperoleh dari penelitian ini adalah efek yang sangat signifikan, dan memang benar bahwa Tri Hita dukungan Karana kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual yang dimiliki oleh masing-masing individu akuntansi profesi perilaku sehingga etis dalam profesi akuntansi dapat terwujud dan berjalan dengan baik dan akan dapat meningkatkan kinerja masing-masing.

34. Ferdousy, Shameema_Rahman, Sahidur dan Karan_Rana. (2012). *Relationship*

Among Emotional Intelligence, Deviant Workplace Behavior And Job

Performance: An Empirical Study. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat korelasi negatif antara kecerdasan emosional dan perilaku menyimpang



di tempat kerja ($r = -.52^{**}$), dan perilaku kerja menyimpang dan prestasi kerja ($r = -.45^{**}$) sementara kecerdasan emosional ditemukan berkorelasi positif dengan kinerja pekerjaan ($r = 0,58^{**}$). Implikasi utama dari studi ini adalah bahwa karyawan cerdas secara emosional menunjukkan prestasi kerja yang lebih tinggi dan kecenderungan lebih rendah untuk mengambil bagian dalam perilaku kerja menyimpang. Implikasi lainnya adalah bahwa kehadiran perilaku kerja menyimpang adalah indikasi sebelum kinerja pekerjaan yang buruk; maka pengawas harus menggunakan kompetensi kecerdasan emosional mereka untuk meningkatkan mereka sendiri dan prestasi kerja orang lain

35. Nafsiah, Sitti Nurhayati (2014). Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual auditor terhadap kinerja auditor pada Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Sumatera Selatan. Temuan risetnya menunjukkan bahwa Temuan : bahwa seorang auditor dengan memiliki kecerdasan emosional akan dapat memengaruhi kinerja auditor, dengan pengaruh signifikan sebesar 10. %. seorang auditor memiliki kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi diri dan kompetensi sosial yang terdiri dari empati dan keterampilan sosial maka seorang Auditor akan dapat bekerja dengan baik dan profesional sehingga kinerja yang dihasilkan akan lebih baik dan sesuai dengan yang diharapkan

36. Afifah, et al (2015). *The Effect Of role Conflict, Self Efficacy, Profesional Ethical Sensitivity On Auditor Performance With Emotional Quotient as Moderating Variabel*. Hasil risetnya menunjukkan bahwa *self efficacy* dan sensitivitas etika profesi memiliki efek positif pada kinerja auditor sementara konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja auditor. Temuan ini menunjukkan bahwa

dengan tingkat tinggi *self efficacy* dan tingkat tinggi profesional sensitivitas akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya, konflik peran akan



menurunkan kinerja auditor. Selanjutnya, data penelitian ini membuktikan peran mediasi dari kecerdasan emosional pada hubungan antara konflik peran, *self efficacy* dan sensitivitas etika profesional pada kinerja auditor. Studi ini menambahkan sampai dengan pemahaman kita tentang peran moderasi dari kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional bisa meningkatkan kinerja auditor bahkan dalam situasi yang tidak nyaman. Kecerdasan emosional dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengalaman (Goleman, 2002;. Abdolvah et al, 2012) penting bagi kantor akuntan publik untuk terus meningkatkan kinerja auditor melalui pelatihan pada kecerdasan emosional.

37. Hanafi, Rustam (2010). *Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence And Auditor's Performance*. Jurnal Akuntansi Auditing Indonesia (JAAI) UII. Temuan risetnya menunjukkan bahwa Kecerdasan spiritual memiliki pengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja dengan kecerdasan emosional sebagai variabel mediator.

38. Dharmawan, 2013. Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual pada Profesionalisme Kerja Auditor. Temuan risetnya menunjukkan bahwa Profesionalisme kerja seorang auditor sangatlah penting dilakukan atau dilaksanakan karena dapat memberikan kontribusi dan pelayanan yang optimal kepada pemakai jasa auditor untuk pengambilan keputusan. Sikap profesional inilah yang sangat diperlukan, dimana auditor mempunyai kewajiban untuk mematuhi prinsip-prinsip fundamental etika akuntan atau kode etik akuntan yang telah ditetapkan. Dalam melakukan profesionalisme kerja, seorang auditor

memiliki kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan dalam melakukan tugasnya.



39. Patria, Rifki. 2016. Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Auditor dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderasi. Temuan risetnya menunjukkan bahwa Interaksi konflik peran dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Hal ini dikarenakan konflik peran yang merupakan suatu gejala psikologis yang dialami auditor yang timbul karena adanya dua rangkaian tuntutan yang bertentangan sehingga menyebabkan kan rasa tidak nyaman dalam bekerja secara potensial bisa menurunkan kinerja secara keseluruhan, akan tetapi melalui pengelolaan emosional yang baik, kinerja auditor akan tetap stabil dan tetap terjaga, sehingga auditor akan tetap tangguh, mampu bertahan dalam situasi konflik yang terjadi dan hubungan antar pribadi yang baik. Interaksi ambiguitas peran dan kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor. Hal ini dikarenakan kecerdasan manusia terbagi menjadi 3 wilayah, yaitu kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual, dimana auditor yang dihadapi oleh ambiguitas peran cenderung memerlukan informasi sehingga walaupun mereka dalam keadaan ambiguitas peran, namun mereka dapat mengatasinya dengan pengetahuan dan pengalaman yang cukup.
40. Erisna, Nuria, *et al.*, (2012). Analisis pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan Spiritual terhadap kinerja auditor pada perusahaan Industri di bandar lampung. Temuan risetnya menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. Hal ini berarti pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual merupakan faktor yang dapat menentukan kinerja. Adanya pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja disebabkan kecerdasan merupakan keterampilan yang dapat memengaruhi seseorang untuk dapat menghadapi tuntutan. Kecerdasan emosional juga ternyata dapat



menumbuhkan motivasi diri. Motivasi diri merupakan salah satu dimensi kecerdasan emosional, motivasi diri adalah kemampuan untuk menyadari dan menggunakan sumber motivasi diri untuk menghadapi kegagalan dan berusaha untuk bangkit.

41. Tarmizi, Rosmiaty, *et al.*, (2012). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Auditor Kantor Badan Pemeriksa Keuangan Wilayah Lampung. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Koefisien regresi kecerdasan emosional sebesar 0,323 berpengaruh menunjukkan bahwa kecerdasan emosional yang dimiliki seorang auditor akan berdampak pada peningkatan kinerja auditor. Koefisien regresi kecerdasan spiritual sebesar 0,653 menunjukkan pengaruh terhadap kinerja auditor atau jika kecerdasan spiritual meningkat sebesar 1% maka kinerja auditor akan meningkat sebesar 65,3%.

