

**PENGARUH UMPAN BALIK DAN INSENTIF
TERHADAP PEMBERDAYAAN AUDITOR
INTERNAL PEMERINTAH SERTA IMPLIKASINYA
TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA
(Studi Empiris pada Auditor Internal Inspektorat Jenderal
Kementerian Pekerjaan Umum di Jakarta)**



SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro Semarang

Disusun oleh:

**AYU FITARIA BANGUN
NIM C2C009103**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2014

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Ayu Fitaria Bangun

Nomor Induk Mahasiswa : C2C009103

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH UMPAN BALIK DAN
INSENTIF TERHADAP PEMBERDAYAAN
AUDITOR INTERNAL PEMERINTAH
SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP
MOTIVASI DAN KINERJA**

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Zulaikha, M.si., Akt

Semarang, 29 Januari 2014

Dosen Pembimbing,

(Dr. Hj. Zulaikha, M.si., Akt)

NIP. 195805251991032001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Ayu Fitaria Bangun

Nomor Induk Mahasiswa : C2C009103

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH UMPAN BALIK DAN
INSENTIF TERHADAP PEMBERDAYAAN
AUDITOR INTERNAL PEMERINTAH
SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP
MOTIVASI DAN KINERJA**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 21 Februari 2014

Tim Penguji :

1. Dr. Hj. Zulaikha, M.si., Akt (.....)
2. Adityawarman, S.E., M.Acc., Ak. (.....)
3. Shiddiq Nur Rahardjo, S.E., M.Si., Akt (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini, saya, Leditya Jayati menyatakan bahwa skripsi dengan judul: *Pengaruh Umpan Balik Dan Insentif Terhadap Pemberdayaan Auditor Internal Pemerintah Serta Implikasinya Terhadap Motivasi Dan Kinerja*, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila pada kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan tindak plagiat atau tindakan lain yang terbukti adalah sebuah plagiasi dalam tulisan ini, saya bersedia untuk ditarik kembali gelar sarjana dan ijazah yang telah diberikan oleh Universitas untuk saya.

Semarang, 29 Januari 2014

Yang membuat pernyataan,

(Ayu Fitaria Bangun)

NIM. C2C009103

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“ I can do all things through Christ which strengtheneth me”

(Philippians 4:13)

“ Don’t be afraid, for I Am with You”

(I saiah 41:40)

**“But seek ye first the kingdom of God, and His
righteousness; and all these things shall be added unto you”**

(Matthew 6:33)

Skripsi ini saya persembahkan untuk Bapak, Mamaku tercinta :

Fitri Perangin-angin dan Afloria Surbakti,

Kedua adikku tersayang :

Kristo Bangun dan Budi Bangun,

Serta seluruh keluarga, sahabat, dan teman-teman terbaikku

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh umpan balik dan insentif terhadap pemberdayaan auditor internal pemerintah serta implikasinya terhadap motivasi dan kinerja. Penelitian ini menggunakan objek auditor internal sektor publik. Penelitian ini menggunakan model persamaan analisis jalur (*path analysis*). Responden dari penelitian ini auditor internal pemerintah yang bekerja di Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum di Jakarta. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan survey. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 60, namun yang kembali hanya 41 yang kemudian diajukan sebagai sampel penelitian ini.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan nilai *goodness of fit* sebesar 5,880 dan nilai CR semua variabel ada pada rentang $\pm 2,58$ yang berarti model penelitian fit untuk diuji. Dari penelitian ini didapatkan hasil pengujian hipotesis bahwa (1) umpan balik berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis, (2) sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis, (3) pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, (4) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor internal. Hasil penelitian ini menerima semua hipotesis dengan tingkat signifikansi sebesar 5%.

Kata Kunci : umpan balik, insentif, pemberdayaan, motivasi, kinerja auditor internal pemerintah

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of feedback and incentives for public internal auditor empowerment and its implications for their motivation and performance. This study focused in internal auditor for government. This study used path analysis model. The sample is public internal auditor from Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum in Jakarta. Collecting data in this study conducted by the survey. There are 60 questioners distributed, and 41 of them are back which is submitted as the sample.

The results of this study shown that the value of goodness of fit is 5,880 and CR value of all variables are between $\pm 2,58$ and it means that models are fit to tested. From this study is resulted that (1) feedback significant positive effect of empowerment, (2) incentives significant positive effect of empowerment , (3) empowerment significant positive effect of motivation, (4) motivation significant positive effect of internal auditor performance. This reseacrh result accept all the hypothesis with the significance 5%.

Key words : *feed back, incentives, empowerment, motivation, public internal auditor performance*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus berkat kasih dan bimbingan serta penyertaan-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “**Pengaruh Umpan Balik dan Insentif terhadap Pemberdayaan Auditor Internal Pemerintah serta Implikasinya terhadap Motivasi dan Kinerja**”. Skripsi ini disusun guna memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan program strata satu (S1) di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis meyakini kesulitan dan keterbatasan dalam penulisan skripsi ini tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan kasih dan penyertaan-Nya dari awal perkuliahan sampai detik ini. Terimakasih untuk berkat yang tidak pernah berhenti sampai sekarang ini. Penyertaan-Mu sempurna.
2. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Ibu Dr. Hj. Zulaikha, M.si., Akt selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan pengarahan, bimbingan dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Drs. Sudarno, M.si., Akt., Ph.D. selaku dosen wali yang telah memberi dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan pengajaran dan bekal ilmu pengetahuan serta seluruh staf tata usaha dan perpustakaan atas segala bantuan selama proses penyusunan skripsi ini hingga selesai.
6. Seluruh jajaran Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian skripsi ini.
7. Bapak (Fitri Perangin-angin) dan Mama (Afloria Surbakti) atas segala cinta, kasih sayang, perhatian, dukungan, pengorbanan dan doa yang tulus selama ini. Semoga berkat Tuhan selalu melimpah untuk Bapak dan mama.
8. Kedua adikku tersayang, Kristo Bangun dan Budi Bangun atas semangat, perhatian, dan doa yang tidak pernah putus. Semangat untuk kalian.
9. Kedua nenekku tersayang, Karo dan Ribu yang selalu setia menunggu penulis kembali kerumah serta seluruh keluarga besar Bangun dan Surbakti atas dukungan dan doa yang selalu diberikan.
10. Sahabat-sahabat terbaikku, Mareska Monica, Bryanexcio Tayu, Arya Trihana, untuk dukungan doa dan pertanyaan “kapan sidang dan kapan lulus?” yang menjadi semangat tersendiri bagiku. Akhirnya bisa kembali ke Bekasi.
11. Konny, Mita, Anisa, Revani dan Giska untuk persahabatan yang begitu manis dari awal perkuliahan hingga saat ini, semoga persahabatan ini tidak pernah berakhir.
12. Gusrida Juwita, Maria Carolin dan Essy Sebayang untuk tangan yang tidak pernah berhenti merangkul dan terlipat untuk berdoa bersama. Terimakasih untuk penguatan yang luar biasa.

13. Oktavia Nicolin, Amanda Julita, Trias Evensia, dan Fendy Kambey atas persahabatan yang mengajarkanku banyak hal.
14. Adik Revivalku yang cantik-cantik, Prawira Putri, Amelia Agatha, Dyah Putri, Eliana, dan Nola Karnia untuk waktu dan kesempatan berbagi dan bertumbuh bersama dalam komcil juga untuk dukungan, perhatian, dan doa yang tulus, banyak kekurangan penulis sebagai kakak, semoga kalian bisa melanjutkan menjadi kakak untuk adik-adik yang lain.
15. Seluruh keluarga besar PMK FEB Undip, mulai dari abang dan kakak 2008 keatas, teman-teman seperjuangan 2009, adik-adikku 2010-2012 yang sudah mengisi hari-hariku dan memberiku wadah untuk merasakan kekeluargaan dan boleh bertumbuh bersama. Terimakasih juga untuk Kepengurusan Obkial, 13 saudaraku yang mengajarkanku banyak hal. Semoga PMK FEB menjadi berkat bagi orang lain.
16. Seluruh keluarga besar Akuntansi FEB Undip 2009 yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, untuk kebersamaannya dan teman berbagi ilmu serta pengalaman dari awal perkuliahan sampai saat ini. Sukses untuk kita semua.
17. Agnes Carolin, Andhika Rahardian, Rian Aditya, Leditya, Ka Yuda, Tito, Rendy, Ica, Fahry yang banyak mengisi hari-hari penulis diakhir perkuliahan dan membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. April 2014 harus menjadi bagian kita.
18. Penghuni Kost Pleburan Barat, Nike, Ayu, dan Maria untuk kebersamaan selama di kampus bawah dan Griya's, Nelly, Abet, Lupita, Laras, Ka Soso, Elika, Tya, dan Egi atas keceriaan selama ini.

19. Permata GBKP Rgn. Semarang yang mempunyai cerita tersendiri bagi penulis, terkhusus bagi kepengurusan 2010-2012, terimakasih sudah memberikan penulis kesempatan untuk menjadi salah satu di dalamnya.
20. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.

Akhir kata, penulis menyadari keterbatasan dan kekurangan dalam penulisan skripsi. Oleh karena itu penulis mohon maaf apabila banyak terdapat kekurangan dan kesalahan. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua. Amin

Semarang, Januari 2014

Ayu Fitaria Bangun

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
1.3.1 Tujuan Penelitian	7
1.3.2 Manfaat Penelitian	8
1.4 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Teori Motivasi	10
2.1.1.1 Teori Motivasi Maslow	10
2.1.1.2 Teori Dua Faktor Herzberg	11
2.1.1.3 Teori ERG Aldefer	16
2.1.2 Pemberdayaan	18
2.1.3 Kinerja Karyawan	22
2.1.4 Umpan Balik	24
2.1.5 Sistem Penghargaan	27
2.1.6 Auditor Internal	29
2.2 Penelitian Terdahulu	29
2.3 Kerangka Pemikiran	32
2.4 Pengembangan Hipotesis	33
2.4.1 Pengaruh Umpan Balik terhadap Pemberdayaan	33
2.4.2 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Pemberdayaan	35
2.4.3 Pengaruh Pemberdayaan terhadap Motivasi Kerja	34
2.4.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Auditor Internal	36
BAB III METODE PENELITIAN	37
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	37
3.1.1 Variabel Penelitian	37
3.1.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	37
3.1.2.1 Variabel Pemberdayaan	37
3.1.2.2 Variabel Motivasi Kerja	38
3.1.2.3 Variabel Kinerja Karyawan	39

3.1.2.4 Variabel Umpan Balik	39
3.1.2.5 Variabel Sistem Penghargaan.....	40
3.2 Populasi dan Sampel.....	40
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	42
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	42
3.5 Metode Analisis	42
3.5.1 Statistik Deskriptif	42
3.5.2 Uji Validitas.....	43
3.5.3 Uji Reliabilitas	43
3.5.3 Pengujian Hipotesis	44
3.5.4. Analisis.....	44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Sampel Penelitian	47
4.2 Analisis Data	49
4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	50
4.2.2 Statistik Deskriptif	53
4.3 Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	55
4.3.1 Uji Asumsi Analisis Jalur.....	55
4.3.1.1 Uji Normalitas.....	55
4.3.1.2 Evaluasi atas Multikolineritas dan Singularitas	56
4.3.1.3 Evaluasi Nilai Residual.....	57
4.3.1.4 Pegujian <i>Goodness of Fit Model</i>	58
4.3.1.5 Model Jalur	58
4.3.1.6 Pengujian Hipotesis.....	58
4.3.1.7 Koefisien Determinasi (R^2).....	61
4.4 Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis	60
4.4.1 Pengaruh Umpan Balik terhadap Pemberdayaan Psikologis	62
4.4.2 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Pemberdayaan.....	63
4.4.3 Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Motivasi	63
4.4.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Auditor Internal.....	64
BAB V PENUTUP	66
5.1 Kesimpulan	66
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	66
5.3 Saran	67
DAFTAR PUSTAKA.....	68
LAMPIRAN-LAMPIRAN	72

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	31
Tabel 4.1 Data Pengembalian Kuesioner	46
Tabel 4.2 Profil Responden	47
Tabel 4.3 Hasil Pengujian Validitas	49
Tabel 4.4 Hasil Pengujian Reliabilitas	51
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	52
Tabel 4.6 Normalitas Data	54
Tabel 4.7 Standardized Residual Covariance	56
Tabel 4.8 Regression Weight Model Jalur	58
Tabel 4.9 Koefisien Determinasi	61

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka pemikiran	32
Grafik 4.1 Hasil Pengujian Analisis Jalur	57

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Surat Izin Penelitian	70
Lampiran B Kuesioner Penelitian.....	72
Lampiran C Data Penelitian	79
Lampiran D Profil Responden dan Frekuensi Kuesioner	81
Lampiran E Hasil Olah Data Statistik.....	82

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Banyak faktor yang mendukung organisasi untuk dapat tetap bertahan dan tumbuh di lingkungan bisnis. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi merupakan salah satu faktor penting dari kesuksesan jangka panjang di banyak organisasi.

Auditor internal merupakan salah satu contoh karyawan di perusahaan yang mempunyai tugas dan peran tersendiri. Peran seorang auditor internal dalam perusahaan sangat diperlukan. Auditor internal akan membantu manajemen dalam menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan. Dalam persaingan global, informasi merupakan faktor penting yang akan membantu dalam persaingan. Informasi disini bisa berupa keuangan maupun non keuangan yang dapat digunakan oleh perusahaan, investor dan pihak ketiga untuk menilai kinerja perusahaan tersebut, sehingga kinerja auditor internal sangat penting bagi perusahaan.

Auditor internal merupakan orang atau badan yang melaksanakan aktivitas auditing internal. Auditing internal merupakan sebuah fungsi penilaian independen yang dijalankan dalam organisasi untuk menguji dan mengevaluasi sistem pengendalian internal organisasi. Kualitas auditing yang dijalankan akan

berhubungan dengan kompetensi dan obyektivitas dari staf internal auditor organisasi (Sasongko Budi, 2008, dalam Khikmah dan Priyanto, 2009).

Sama halnya dengan perusahaan *private*, instansi pemerintah juga memerlukan peran seorang auditor internal. Jabatan fungsional dalam auditor pemerintah sendiri terdiri dari auditor terampil dan auditor ahli. Auditor terampil terdiri dari: auditor pelaksana, auditor pelaksana lanjutan, dan auditor penyelia sedangkan auditor ahli terdiri dari: auditor pertama, auditor muda, auditor madya, dan auditor utama.

Berhubungan dengan auditor internal yang mempunyai motivasi yang tinggi, pemberdayaan merupakan salah satu cara yang dianjurkan oleh banyak peneliti akuntansi manajemen untuk meningkatkan motivasi auditor internal. Studi di bidang manajemen juga memperlihatkan bahwa auditor internal yang telah merasa diberdayakan akan mempunyai tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. Selanjutnya, tingkat motivasi kerja yang tinggi akan berhubungan dengan tingkat efektivitas dan kinerja yang semakin tinggi pula.

Menurut Robbins (1996) motivasi adalah suatu proses yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan dalam rangka mencapai satu tujuan. Berkaitan dengan peningkatan motivasi melalui pemberdayaan, para peneliti mulai menaruh perhatian khusus pada pemberdayaan psikologis yang merupakan upaya meningkatkan motivasi *instristik* auditor internal (Conger dan Kanugo, 1998 dikutip oleh Lembo, 2009).

Pemberdayaan juga memiliki beberapa dimensi. Faktor lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh pada pemberdayaan seseorang. Faktor lingkungan kerja merupakan faktor-faktor yang berkaitan dengan keadaan di tempat kerja baik fisik maupun non fisik. Sebagai contoh, fasilitas yang berkaitan dengan keadaan di tempat kerja, sarana dan prasarana yang tersedia maupun hubungan antar personal.

Informasi selanjutnya yang mempengaruhi pemberdayaan yaitu berkaitan dengan kinerja. Informasi ini sebenarnya berfungsi supaya karyawan mengetahui seberapa besar perannya terhadap peningkatan pada keberhasilan perusahaan dan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan. Kemudian, informasi tentang kinerja juga akan meminimalisasi rasa ketidakpastian dalam karyawan dengan cara memberikan evaluasi pada setiap pekerjaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Spritzer (1995) faktor lingkungan kerja mempunyai pengaruh pada dimensi pemberdayaan yang berupa umpan balik dan sistem penghargaan (*reward*). Umpan balik dalam penelitian ini merupakan seperangkat informasi yang objektif mengenai prestasi atau kinerja individual atau secara kolektif. Tujuan dari umpan balik ini adalah meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penghargaan (*reward*) adalah suatu sistem penggajian yang akan diterima oleh karyawan.

Ada beberapa informasi yang dapat dijadikan sebagai peningkatan pemberdayaan auditor internal. Informasi mengenai misi organisasi membantu menciptakan rasa pengertian auditor internal pada tujuan perusahaan dan

mengarahkan auditor internal untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi yang ada, sedangkan informasi berkaitan dengan kinerja sebenarnya berfungsi agar auditor internal mengetahui tentang seberapa besar perannya terhadap peningkatan keberhasilan perusahaan dan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan. Dari informasi kinerja (umpan balik) inilah diharapkan mampu meningkatkan persepsi setiap dimensi pemberdayaan psikologis. Kedua informasi yang berisi tentang strategi dan juga kinerja diharapkan mampu membuat tugas seseorang lebih berarti (*meaning*).

Kedua informasi tersebut memang diharapkan dapat membantu seseorang untuk menyadari visi dan misi organisasi dan bagaimana seharusnya tugas dapat dilaksanakan dengan baik. Apabila dikaitkan dengan dimensi *self-determination*, informasi tentang kinerja akan menyediakan pengarahannya tentang bagaimana mempertahankan atau meningkatkan kinerja serta dapat memperkuat pemahaman seseorang terhadap tujuan perusahaan.

Menurut Rahman,dkk (2007) karyawan menggunakan informasi kinerja akan memiliki kontrol yang lebih besar atas permasalahan pada perusahaan. Hal tersebut memberikan perasaan seolah-olah mereka mempunyai pengaruh yang besar terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (*perceived impact*).

Selanjutnya, menurut Rahman,dkk (2007) faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi pemberdayaan adalah penghargaan (*rewards*). Semakin kuat hubungan antara kinerja seseorang dan penghargaan yang didapat oleh karyawan dipercaya mampu mendorong adanya peningkatan rasa pemberdayaan.

Peningkatan rasa pemberdayaan seorang karyawan dapat juga dilakukan dengan menguatkan rasa kompetensi (*competence*) dan menyediakan seseorang dengan insentif dalam usahanya mengambil bagian dan memberi pengaruh pada proses pengambilan keputusan.

Umpan balik dan sistem penghargaan merupakan komponen dari sistem pengendalian manajemen. Adanya suatu sistem pengendalian manajemen akan mempengaruhi perilaku para anggota suatu organisasi yang menerapkannya. Implementasi ini diharapkan dapat memastikan adanya keterpaduan tujuan semaksimal mungkin antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Apabila tujuan dapat tercipta, perusahaan akan mampu memaksimalkan kinerja pada karyawan, maka kinerja perusahaan akan meningkat.

Auditor Internal Pemerintah sering mendapatkan sorotan tajam terkait dengan kinerja yang cenderung menurun. Auditor pemerintah adalah auditor profesional yang bekerja di instansi pemerintah yang tugas pokoknya melakukan audit atas pertanggungjawaban keuangan yang disajikan oleh unit-unit organisasi atau entitas pemerintah atau pertanggungjawaban yang ditujukan di instansi pemerintah (Mahdy, 2012). Seperti yang disebutkan oleh Wakil Ketua Komisi V DPR Mulyadi di Gedung Nusantara hari Selasa 10 September 2013, Komisi V DPR meminta jajaran Kementerian Pekerjaan Umum khususnya Inspektorat Jenderal PU untuk meningkatkan pengawasan internal terkait perjalanan dinas yang bermasalah di Kementerian Pekerjaan Umum. Inspektorat Jenderal dianggap masih kurang pengawasannya, salah satunya mengenai perjalanan dinas dan pengawasan. Tugas Irjen saat ini memberikan masukan kepada DPR apa saja

kelemahannya, dan nantinya diharapkan dapat meminimalisir penyelewengan. Selain itu, saat ini pelaporan anggaran juga banyak berkuat pada penyerapan semata dan juga Setjen Kementerian PU yang belum berbasis kepada informasi dan teknologi (Wahyu, 2013).

Penelitian ini mereplikasi beberapa penelitian yang telah diuraikan secara singkat. Inti dari penelitian ini adalah bagaimana pengaruh umpan balik dan insentif pada pemberdayaan serta implikasinya terhadap motivasi dan kinerja auditor internal pemerintah. Pembeda dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini mengambil objek internal auditor internal pemerintah karena kinerja pemerintah saat ini sering mendapat sorotan tajam terkait dengan kinerjanya, berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang mengambil objek karyawan *non-manajerial*.

Identifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja auditor internal, khususnya auditor internal dalam pemerintahan yang terkait dengan fenomena yang sudah diuraikan di atas. Variabel umpan balik, insentif, pemberdayaan, motivasi kerja mempengaruhi kinerja auditor internal di sektor publik dalam menghasilkan audit atas laporan pertanggungjawaban kinerja pemerintah.

1.2 Rumusan Masalah

Kinerja auditor internal ada saatnya mengalami peningkatan dan penurunan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan dalam peningkatan kinerja auditor internal, yaitu dengan

memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja auditor internal, yaitu umpan balik, sistem penghargaan, pemberdayaan, motivasi kerja, dan kinerja auditor internal. Pada penelitian ini, menguji beberapa faktor tersebut secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka pertanyaan penelitian yang dapat diajukan, adalah :

1. Apakah umpan balik kinerja mempunyai pengaruh terhadap pemberdayaan pada auditor internal?
2. Apakah sistem penghargaan mempunyai pengaruh terhadap pemberdayaan pada auditor internal?
3. Apakah pemberdayaan mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja pada auditor internal?
4. Apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pada auditor internal?

1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk menganalisis adanya hubungan umpan balik kinerja terhadap pemberdayaan pada auditor internal.
2. Untuk menganalisis adanya hubungan sistem penghargaan terhadap pemberdayaan pada auditor internal.
3. Untuk menganalisis adanya hubungan pemberdayaan terhadap motivasi kerja pada auditor internal.

4. Untuk menganalisis adanya hubungan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja pada auditor internal.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini memberikan pandangan pada para atasan bagaimana persepsi auditor internal tentang pemberdayaan. Hal ini penting karena dengan adanya peningkatan pemberdayaan diharapkan mampu untuk meningkatkan motivasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Berkaitan dengan peningkatan motivasi dapat diartikan bahwa perusahaan mampu meningkatkan motivasi kerja tanpa memberikan tambahan insentif berupa uang atau fasilitas dari perusahaan.
2. Penelitian ini juga memberi pandangan pada para manajer tentang sistem penghargaan atau sistem insentif yang tepat untuk auditor internal Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum. Dengan adanya pemberian sistem penghargaan yang tepat diharapkan lebih termotivasi dan menunjukkan peningkatan dalam kinerja.
3. Bagi dunia akademik, penelitian ini diharapkan mampu menambah referensi dalam akuntansi keprilakuan terutama dalam hubungannya tentang pemberdayaan, motivasi, dan kinerja karyawan serta dampak dari umpan balik dan sistem penghargaan bagi auditor internal Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum. Proses pengembangan strategi untuk memotivasi karyawan merupakan salah satu ruang lingkup dari akuntansi keprilakuan (Pratapa, 2009).

1.4 Sistematika dan Penelitian

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas mengenai landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai populasi dan sampel, variabel penelitian, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil.

BAB V PENUTUP

Bab ini terdiri dari kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1 Teori Motivasi

Tahun 1950-an merupakan periode perkembangan konsep-konsep motivasi. Teori-teori yang berkembang pada masa ini adalah hierarki teori kebutuhan, teori dua faktor, dan teori ERG Aldefefer. Teori-teori kuno dikenal karena merupakan dasar berkembangnya teori yang ada hingga saat ini yang digunakan oleh manajer pelaksana di organisasi-organisasi didunia dalam menjelaskan motivasi karyawan.

Berikut ini merupakan pembahasan lebih lanjut mengenai teori-teori motivasi, yaitu :

2.1.1.1 Teori Motivasi Maslow

Abraham Maslow dalam Rivai (2005) menjelaskan bahwa individu mempunyai lima jenjang kebutuhan, yaitu:

a. **Kebutuhan fisiologis**

Kebutuhan paling dasar setiap orang adalah kebutuhan-kebutuhan fisiologi seperti makanan, air, oksigen, mempertahankan suhu tubuh, dan sebagainya.

b. **Kebutuhan akan rasa aman**

Setelah kebutuhan dasar terpenuhi, mereka mulai termotivasi oleh kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan rasa aman diantaranya: rasa

aman dari perang, terorisme, penyakit, rasa takut, rasa cemas, bahaya, kerusuhan, dan bencana alam. Kebutuhan terhadap hukum, aturan dan struktur juga menjadi bagian dari kebutuhan akan rasa aman.

c. Kebutuhan untuk dicintai

Setelah terpenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman, manusia mulai termotivasi oleh kebutuhan untuk dicintai dan dimiliki, seperti: dorongan untuk bersahabat, keinginan memiliki pasangan dan memiliki keturunan, kebutuhan untuk melekat pada sebuah keluarga, lingkungan bertetangga dan berbangsa.

d. Kebutuhan untuk dihargai

Setelah kebutuhan dimiliki dan dicintai, manusia akan bebas mengejar kebutuhan untuk dihargai yang mencakup penghargaan diri, keyakinan, kompetensi, dan pengetahuan bahwa orang lain memandang mereka dengan perasaan menghargai.

e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri

Kebutuhan aktualisasi diri mencakup pemenuhan diri (*self-fulfillment*), realisasi semua potensi, dan keinginan untuk menjadi kreatif dalam makna kata sepenuhnya.

2.1.1.2 Teori Dua Faktor Herzberg

Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai, maka orang-orang tidak akan terpuaskan (Robbins, 2001:170).

Keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seorang terhadap pekerjaan bisa sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan (Herzberg,1996). Dua faktor dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*) karena kondisi itu diperlukan untuk memelihara tingkat kepuasan yang layak (Herzberg,1996).

Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors*, sedangkan faktor pemotivasian disebut juga dengan *satisfiers*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors*. Herzberg menyebutkan faktor pemeliharaan atau *hygiene factor* sebagai berikut :

a. Kebijakan perusahaan dan administrasi (*company policies*)

Yang termasuk dalam kebijakan perusahaan dan administrasi ialah semua yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan perusahaan dalam mengatur jalannya pekerjaan diperusahaan.

b. Supervisi (*supervision*)

Supervisi merupakan bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan, diantaranya: bimbingan, dorongan, semangat, bantuan teknis, komunikasi informasi.

c. Hubungan interpersonal dengan rekan kerja

Hubungan interpersonal dengan rekan kerja dapat berupa derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial

oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang ramah, membina hubungan, mendukung pelaksanaan tugas, dapat diajak bekerja sama, mempunyai rasa kesatuan yang kuat akan menghantarkan seorang karyawan kepada kepuasan kerja yang meningkat.

d. Hubungan interpersonal dengan atasan

Perilaku atasan juga merupakan unsur utama dari kepuasan kerja pada umumnya. Kepuasan kerja karyawan akan meningkat apabila pimpinan bersifat ramah, dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai, menunjukkan suatu pribadi pada karyawan, memberikan kebebasan karyawan untuk berpendapat, mengkritik atau memberi saran kerja sama cara komunikasi.

e. Gaji (*salary*)

Imbalan yang sesuai dengan hasil kerja karyawan. Karyawan menginginkan sistem upah yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan, segaris dengan pengharapan karyawan. Upah dipandang adil apabila didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

f. Keamanan kerja (*security*)

Rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerja, contohnya: suasana kerja yang aman baik berupa material maupun nonmaterial.

g. Kondisi kerja (*working conditions*)

Lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan memudahkan karyawan untuk mengerjakan tugas dengan baik. Lingkungan kerja yang nyaman dapat dinilai

dari fasilitas yang bersih dan modern, peralatan atau perlengkapan kantor yang memadai, lingkungan kerja yang tenang dan aman.

Herzberg menjelaskan faktor motivator :

a. Prestasi (*achievement*).

Prestasi yang dimaksud dapat berupa keberhasilan menyelesaikan tugas, besar kecilnya karyawan mencapai prestasi kerja yang tinggi, melakukan pekerjaan yang terbaik, berprestasi, penilaian prestasi kerja dilakukan secara konsisten, adil, objektif, komitmen terhadap prestasi yang dicapai selama bekerja.

b. Penghargaan (*recognition*)

Penghargaan merupakan besar kecilnya penghargaan atau penghormatan, pujian, pengakuan dari atasan yang diberikan kepada karyawan atas kinerjanya.

c. Kenaikan pangkat (*advancement*)

Yang termasuk dalam kenaikan pangkat ialah kebijakan promosi yang adil. Karyawan berusaha mendapatkan kebijakan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, status sosial yang meningkat dan kesempatan untuk maju.

d. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Besar kecilnya tantangan bagi tenaga kerja dari pekerjaannya. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk

menggunakan keterampilan, menawarkan beragam tugas, kebebasan, umpan balik mengenai betapa baik karyawan bekerja. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

e. Tanggung jawab (*responsibility*)

Tanggung jawab yang diemban atau dimiliki seseorang terhadap tugas yang harus diselesaikan, diberi kekuasaan, kewenangan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab, sanksi yang tegas atau sikap dari pelaksanaan tugas.

Herzberg (2006) selanjutnya menetapkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda. Teori ini membedakan dua kelompok faktor pekerjaan. Kelompok yang pertama berhubungan dengan aspek intrinsik pekerjaan yang disebut sebagai faktor motivator atau faktor *intrinsik*. Kelompok kedua berhubungan dengan lingkungan pekerjaan atau faktor *ekstrinsik* pekerjaan.

Secara ringkas, dinyatakan oleh Herzberg (1996), bahwa *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan menyebabkan banyak ketidakpuasan bila faktor tersebut tidak ada, tetapi memberi motivasi jika faktor itu ada. Sebaliknya motivator membimbing kearah motivasi yang kuat dan pemuasan bila faktor itu ada, tetapi tidak menyebabkan ketidakpuasan jika faktor tersebut tidak ada.

2.1.1.3 Teori ERG Alderfer

Teori ERG Alderfer (*Existence, Relatedness, Growth*) adalah teori motivasi yang dikemukakan oleh Clayton P. Alderfer. Teori Alderfer menemukan adanya 3 kebutuhan pokok manusia (Ivancevich, *et. al.* 2006), yaitu:

a. Eksistensi (*existence*)

Kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan, dan kondisi kerja.

b. Hubungan (*relatedness*)

Kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.

c. Pertumbuhan (*growth*)

Kebutuhan yang terpuaskan jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif.

Apabila melihat 3 kebutuhan yang telah dikemukakan oleh Aldefer tersebut, maka akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan eksistensi (*existence*) dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow.

Kemudian kebutuhan hubungan (*relatedness*) identik pula dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan kebutuhan perkembangan (*growth*) mengandung makna sama dengan *self actualization* menurut Maslow. Kedua, teori Aldefer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak.

Pada teorinya Aldefer lebih menekankan kebutuhan yang berkelanjutan daripada kebutuhan utama dengan tingkat hierarki atau dua faktor. Berbeda Maslow dan Herzberg, Aldefer tidak berpendapat bahwa kebutuhan tingkat rendah harus dipenuhi sebelum kebutuhan akan motivasi yang lebih tinggi. Pada hirarki Maslow menyatakan bahwa suatu proses yang disebut progresi-kebutuhan, proses ini terjadi apabila orang naik ke hirarki yang lebih tinggi setelah kebutuhan yang lebih rendah, atau faktor lain, maka individu akan cenderung mundur kembali pada kebutuhan yang urutannya lebih rendah.

Hubungan teori Aldefer dengan pemberdayaan hampir sama hubungannya dengan teori Maslow. Hal tersebut dikarenakan adanya kesamaan konsep kebutuhan yang dikemukakan Aldefer dan Maslow. Kebutuhan hubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*) sama dengan kebutuhan pada hirarki Maslow ketiga sampai kelima

Secara ringkas, motivasi adalah “pemberian dorongan-dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan” (Ivan Aries dan Imam Ghozali, 2006 : 126). Pemberian motivasi merupakan salah satu tujuan agar karyawan yang diberi motivasi dapat bekerja sesuai dengan acuan kerja dan tanggung jawab yang diberikan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Selain itu, juga terkandung unsur-unsur upaya, yaitu upaya yang berkualitas dan diarahkan serta konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (1999) dikutip oleh Elqorni (2008) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu

perbuatan atau kegiatan tertentu. Oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang manusia pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong perbuatan tersebut.

Berkaitan dengan bekerja, motivasi atau dorongan sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari pada karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2.1.2 Pemberdayaan

Menurut Noe *et al.* (1994) pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Khan (1997) pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen.

Dari definisi di atas dapat diambil berbagai hal penting dari pengertian pemberdayaan, yaitu : pertama, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan. Kedua, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan karyawan. Ketiga, adanya *employee involvement* yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Dengan adanya pemberdayaan, karyawan diberi kesempatan dan kemampuan merencanakan, mengimplementasikan dan mengendalikan implementasi dari rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan atau tanggung jawab kelompok. Pelaksanaan tanggung jawab juga harus diimbangi dengan tingkat kemampuan dan pengetahuan yang memadai akan tugas yang akan dijalankan.

Menurut Conger dan Kanugo (1988) dikutip oleh Appelbaum dan Honegger (1998) salah satu implikasi dari pemberdayaan karyawan adalah meningkatnya *employee self-efficacy* karena adanya wewenang yang diperoleh karyawan untuk melakukan pekerjaannya. *Self-efficacy* berhubungan dengan kepercayaan karyawan pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan.

Self-efficacy akan tumbuh lebih kuat dari waktu ke waktu sebagai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan membentuk kepercayaan yang penting untuk memenuhi perannya dalam organisasi. Karyawan yang diberi wewenang juga lebih adaptif karena meningkatnya fleksibilitas yang menyertai *empowerment*.

Menurut Appelbaum & Hare (1996) *self-efficacy* adalah hasil proses menimbang, mengintegrasikan dan mengevaluasi informasi tentang kemampuan diri sendiri yang akan mempengaruhi pilihan dan upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Lebih lanjut dikemukakan pada *self-efficacy* ada 4, yaitu : pengalaman, *modeling*/contoh dari orang lain, pengaruh lingkungan yang kondisi psikologis. Seseorang yang mempunyai *self-efficacy* yang tinggi akan mudah untuk diberdayakan.

Thomas dan Velthouse (1990) berargumentasi bahwa pemberdayaan merupakan sesuatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya.

Pemberdayaan sebagai konstruk relasional, dalam literatur manajemen dan literatur pengaruh sosial, kekuasaan dirumuskan sebagai sebuah konsep relasional yang digunakan untuk menggambarkan persepsi tentang kekuasaan yang dimiliki seorang pelaku atau sebuah unit organisasi terhadap pihak-pihak lain Pfeffer (1981) (dikutip oleh Debora,2006). Literatur ini menafsirkan kekuasaan sebagai sebuah fungsi ketergantungan dan kemandirian dari para pelaku (*actor*).

Konsep kedua adalah pemberdayaan sebagai konstruk motivasional. Dalam literatur psikologi, kekuasaan dan kendali digunakan sebagai kondisi kepercayaan (*belief state*), yang bersifat motivasional atau yang mengandung pengharapan dan bersifat informal dalam diri tiap-tiap individu (Debora,2006).

Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self-determination*), dan pengaruh (*impact*).

Dari penelitian Spreitzer (1995) dalam Mahardiani (2004) ditemukan empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people* yaitu :

a. *Sense of meaning*

Meaning merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.

b. *Sense of competence*

Kompetensi atau *self-efficacy* lebih merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki. Dimensi ini menggunakan istilah kompetensi daripada *self-esteem* karena difokuskan pada *efficacy* secara spesifik pada peran pekerjaan.

c. *Sense of self-determination*

Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self-determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan dan melakukan suatu pekerjaan.

d. *Sense of impact*

Impact atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik strategik, administratif, maupun operasional.

Secara bersama-sama, keempat dimensi tersebut merefleksikan orientasi terhadap suatu peran kerja secara aktif. Orientasi aktif yang dimaksudkan disini adalah orientasi yang mana individu berkeinginan dan merasa mampu melaksanakan peran dalam konteks kerjanya. Keempat dimensi diatas tergabung membentuk keseluruhan kontrak dari pemberdayaan psikologis.

Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan dalam konstruk relasional adalah “*to empower*” (memberdayakan) sedangkan dalam konstruk motivasional, pemberdayaan berarti “*to enable*” (memungkinkan, membuat bisa, memampukan). Berbeda dari definisi pemberdayaan sebagai delegasi kewenangan atau saling berbagai sumberdaya, “*to enable*” berarti meningkatkan motivasi individu dengan cara meningkatkan keyakinan individu dengan cara meningkatkan keyakinan individu itu pada efektivitas dirinya sendiri (Debora,2006).

2.1.3 Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagai mana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) dalam Trinaningsih (2007) bahwa istilah kerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja dibedakan menjadi 2, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005) dalam (Trinaningsih,2007). Menurut Gibson *et al.* (1996) dalam Trinaningsih (2007) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan

tugas, tanggung jawab yang diberikan untuk mengukur kerja atau kinerja organisasi.

Selanjutnya, kinerja dapat diartikan bukan akibat, konsekuen, atau hasil dari perilaku atau tindakan, kinerja adalah tindakan itu sendiri. Kinerja pegawai sedikitnya dipengaruhi oleh dua faktor penting yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya, yakni motivasi dan kemampuan (Albanese, 1978 dikutip oleh Agustiar dkk. 2005).

Faktor pertama yaitu kemampuan, terdiri atas kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realitas (pengetahuan + keterampilan), maksudnya adalah *IQ* pegawai diatas rata-rata dengan 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan, dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka pegawai tersebut perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, karena ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Faktor kedua yang penting mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Motivasi dimaksudkan disini terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja sebagai kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal atau psikofisik artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja (Mangkunegara, 2002 dikutip oleh Agustiar dkk.2005).

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi informasi dalam suatu organisasi, diperlukan adanya komunikasi kinerja yang berlangsung secara terus-menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Karena alasan sebenarnya mengelola kinerja adalah meningkatkan produktivitas dan efektivitas, serta merancang-bangun kesuksesan bagi setiap pekerja (Muhidin, 2009). Sebagai akibatnya bahwa perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat dan untuk memepertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan.

2.1.4 Umpan Balik

Umpan balik adalah informasi yang objektif mengenai prestasi individual atau kolektif. Menurut Nyhan (2000), umpan balik membutuhkan pertukaran informasi dua arah dan ke antara atasan dan bawahan. Dengan adanya umpan balik dan juga keterlibatan dalam pengambilan keputusan adalah kunci untuk membangun efektifitas diantara karyawan (Bulchoz dan Roth, 1989 dikutip oleh Bibiana 2004).

Berdasarkan penelitian Lawler (1992), Spreitzer (1995) (dalam Drake dkk. 2007) mengusulkan terdapat 2 tipe informasi yang menjadi faktor penting pada pemberdayaan. Informasi yang pertama mengenai misi organisasi dan informasi yang kedua berhubungan dengan kinerja karyawan. Informasi mengenai misi organisasi membantu menciptakan rasa pengertian karyawan pada tujuan

perusahaan dan mengarahkan karyawan untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi yang ada.

Sedangkan informasi kedua yaitu berkaitan dengan dengan kinerja individual penting karena adanya informasi tersebut akan menguatkan rasa kompetensi (*competence*) dan dampak (*impact*) serta informasi tersebut juga menyediakan pengarahan tentang bagaimana mempertahankan atau meningkatkan kinerja. Berkaitan dengan informasi yang berkaitan kinerja maka ada 2 fungsi informasi (umpan balik) bagi orang-orang yang menerimanya, yang pertama berkaitan dengan instruksi dan yang kedua berkaitan dengan motivasi. Umpan balik ini berkaitan dengan instruksi pada saat memperjelas peran atau melakukan sesuatu yang baru. Di sisi lain, umpan balik sebagai alat untuk memotivasi pada saat terdapat penghargaan atau menjanjikan suatu penghargaan (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Adanya umpan balik kinerja juga dapat meminimalkan perasaan ketidakpastian seseorang. Kebanyakan seseorang tidak akan nyaman bekerja dengan adanya ketidakpastian. Oleh karena itu, perlu dirancang suatu sistem sistem umpan balik yang dapat memberikan perasaan keamanan kerja sehingga dapat memberikan kepuasan kerja. Menurut Stup dan Holden (2005) terdapat 6 karakteristik umpan balik yang baik yaitu:

1. Spesifik

Umpan balik seharusnya secara khusus berhubungan dengan elemen dari kinerja maupun beberapa peristiwa yang berkaitan dengan kinerja yang

dikenali sehingga mudah untuk dipahami baik oleh para pekerja maupun supervisor. Apabila memungkinkan, umpan balik seharusnya memasukan informasi yang objektif.

2. Relevan

Umpan balik seharusnya berfokus pada perilaku atau sikap yang mempunyai dampak langsung pada kinerja. Masalah atau opini yang tidak berhubungan dengan kinerja tidak dianggap dalam umpan balik kinerja.

3. Kredibel (Dapat dipercaya)

Umpan balik seharusnya datang dari sumber yang dapat dipercaya, sumber tersebut mempunyai laporan perkembangan kinerja karyawan. Sumber dari umpan balik harus memiliki posisi atau kedudukan yang tepat untuk mengamati kinerja karyawan. Sebagai contoh, seorang supervisor yang tidak pernah mengunjungi bawahannya tidak dapat dipercaya untuk menyediakan umpan balik bagi bawahan.

4. Mempunyai frekuensi waktu

Umpan balik memerlukan waktu yang berulang (frekuensi waktu) yang cukup untuk menyediakan pengarahan yang dapat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam satu tahun paling tidak umpan balik dilaksanakan satu atau dua kali. Karyawan yang masih kurang berpengalaman seharusnya diberikan umpan balik yang lebih sering. Terkadang karyawan yang sudah

berpengalaman juga membutuhkan umpan balik yang cukup sering untuk mempertahankan motivasi dan juga perasaan untuk dihargai oleh perusahaan.

5. Ketepatan waktu

Waktu umpan balik harus dilakukan sedekat mungkin dengan kinerja sehingga memiliki arti. Umpan balik mengenai kejadian penting yang berkaitan dengan kinerja diperlukan secepat mungkin setelah kejadian tersebut terjadi.

6. Adanya tindak lanjut

Pada akhir umpan balik, karyawan seharusnya mengetahui apa yang selanjutnya dapat dilakukan. Maka dari itu langkah selanjutnya yang dapat dilakukan adalah menyiapkan semacam rekomendasi untuk mengarahkan pada perubahan kerja.

2.1.5 Sistem Penghargaan (*Reward System*)

Suatu sistem penghargaan atau sistem kompensasi merupakan mekanisme yang penting dalam mengintegrasikan usaha individu yang diarahkan pada tujuan strategi perusahaan dan jika desainnya tepat dapat dijadikan kunci bagi keefektifan perusahaan (Gomez dkk.1988 dikutip oleh Hartono 2008). Dengan melihat pentingnya desain sistem penghargaan, maka desain tersebut harus dapat menarik dan memotivasi kinerja. Hal ini terkait dengan kepentingan perusahaan yang juga mengharapkan desain sistem kinerja dapat menunjang keberhasilan perusahaan pada masa mendatang.

Menurut Lawler (1991), sistem penghargaan (*reward system*) dalam suatu organisasi atau perusahaan akan berdampak pada keefektifan dan juga kinerja dalam organisasi tersebut. Pandangan motivasi dari suatu sistem penghargaan adalah mekanisme yang menghubungkan sebab dan akibat. Karyawan dapat mencapai tujuan tertentu dan perilaku individu dengan mendesain suatu sistem penghargaan yang tepat (Little, 2000 dalam Hartono, 2008).

Jenis penghargaan dapat berasal dari dalam individu (*intrinsic reward*) maupun luar individu (*extrinsic reward*). *Intrinsic reward* merupakan penghargaan yang berasal dari dalam diri seseorang dan diwujudkan dalam bentuk peningkatan perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, dan memiliki otonomi dalam membuat keputusan. Sedangkan *extrinsic reward* merupakan penghargaan yang berasal dari luar yang diwujudkan dalam bentuk gaji, promosi, pujian dari atasan, dan fasilitas dari kantor.

Dengan demikian kompensasi (*reward*) adalah semua bentuk *return* baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. Kompensasi non-finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan, dan lain-lain.

2.1.6 Auditor Internal

Penelitian terdahulu tentang pemberdayaan berfokus pada karyawan pada tingkat manajer (Spreitzer, 1995) sedangkan pada penelitian saat ini fokus penelitian pada auditor internal di Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum. Auditor internal adalah aktivitas independen, keyakinan objektif, dan konsultasi yang dirancang untuk menambah nilai dan meningkatkan operasi organisasi. Auditor internal ini membantu organisasi mencapai tujuannya dengan melakukan pendekatan sistematis dan disiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen resiko, pengendalian dan proses tata kelola.

Fungsi auditor internal merupakan kegiatan penilaian yang bebas, yang terdapat dalam organisasi, dan kegiatan lain, untuk memberikan jasa bagi manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka (Mulyadi, 2002). Tugas fungsi internal audit adalah menyelidiki dan menilai pengendalian *intern* dan efisiensi pelaksanaan fungsi berbagai unit organisasi.

Pada penelitian ini menilai apakah pemberdayaan dapat mendorong motivasi karyawan pada level yang lebih tinggi. Selain itu, adanya penelitian tentang faktor yang mempengaruhi pemberdayaan dapat menambah pemahaman tentang hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Spreitzer (1995) membahas mengenai hubungan antara pemberdayaan, motivasi, dan kinerja. Konsep pemberdayaan yang dikembangkan oleh Spreitzer adalah pemberdayaan psikologis

yang memiliki empat dimensi yaitu *meaningfulness*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*.

Dalam penelitian tersebut, Spreitzer mengidentifikasi variabel yang menjadi *antecedent* dari pemberdayaan psikologis. Subyek penelitian yang digunakan adalah manajer level menengah dari beberapa perusahaan dalam Fortune lima puluh. Variabel *antecedent* yang sangat berpengaruh dengan pemberdayaan psikologis ada dua macam yaitu variabel lingkungan kerja dan variabel kepribadian intrinsik. Variabel lingkungan kerja meliputi umpan balik dan sistem penghargaan yang berbasis kinerja (*performance-based reward*).

Sedangkan variabel kepribadian intrinsik adalah *locus of control* dan *self-esteem*. Variabel-variabel tersebut akan memperkuat pemberdayaan psikologis karyawan. Hasil dari penelitian tersebut, umpan balik dan sistem penghargaan berbasis kinerja (*performance-based reward*) mempengaruhi 3 dimensi dari pemberdayaan psikologis yaitu dimensi *competences*, *self-determination*, dan *impact*.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Drake dkk (2007) menguji hubungan pemberdayaan, motivasi dan kinerja. Dengan kembali menggunakan konsep pemberdayaan psikologis yang dikembangkan oleh Spreitzer (1995), penelitian Drake dkk (2007) ini menguji dampak umpan balik dan sistem penghargaan berbasis kinerja (*performance-based reward*) pada karyawan non manajerial.

Variabel kepribadian *intrinsik* digunakan sebagai variabel kontrol. Penelitian ini merupakan penelitian eksperimental yang memanipulasi variabel

umpan balik dan sistem penghargaan. Hasil dari penelitian adalah umpan balik dan penghargaan mempunyai pengaruh yang berbeda pada masing-masing dimensi pemberdayaan psikologis (Spreitzer, 1995).

Sebagai contoh umpan balik dengan level yang lebih tinggi berhubungan secara signifikan dengan naiknya level *perceived impact on profitability*. Namun hasil tersebut berbeda dengan hubungan umpan balik dan dua dimensi pemberdayaan psikologis Spreitzer (1995) lainnya. Apabila terdapat umpan balik dengan level yang lebih tinggi tidak berhubungan secara signifikan dengan *task competence* dan *self-determination*.

Untuk pengujian terhadap penghargaan yang berbasis kinerja individual, diketahui bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja tidak berhubungan positif dengan tiga dimensi pemberdayaan psikologis. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penghargaan yang berbasis kinerja dengan *perceived impact* pada profitabilitas perusahaan, dan berhubungan secara negatif dengan *self-determination*. Selain itu, penghargaan berbasis kinerja juga berhubungan secara negatif dengan *task competence* setelah adanya pengawasan pada kinerja aktual. Berikut ini merupakan tabel ringkasan penelitian terdahulu:

Tabel 2.1

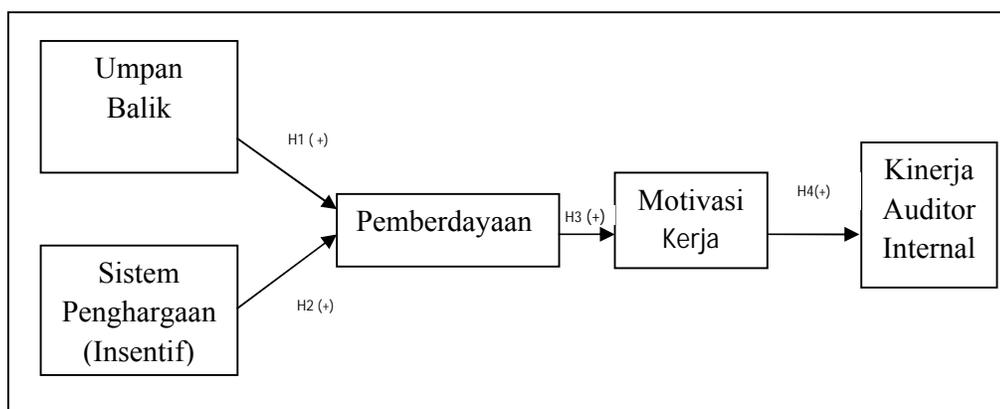
Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Andrea R. Drake, Jeffrey Wong, Stephen B. Salter (2007)	Pemberdayaan, Motivasi, Kinerja, Umpan Balik, dan Insentif.	Umpan balik dan sistem penghargaan berbasis kinerja mempengaruhi tiga dimensi dari pemberdayaan psikologis yaitu: dimensi competences, self-determination, dan impact. Setiap variabel saling memberi pengaruh positif.
Spreitzer (1995)	Pemberdayaan, motivasi, dan kinerja.	Umpan balik dan sistem penghargaan berbasis kinerja mempengaruhi tiga dimensi dari pemberdayaan psikologis yaitu dimensi competences, self-determination, dan impact.
Drake dkk (2007)	Pemberdayaan, motivasi, dan kinerja.	Umpan balik dan penghargaan mempunyai pengaruh yang berbeda pada masing-masing dimensi pemberdayaan psikologis.
Apriwandi (2010)	Komitmen, <i>self-efficacy</i> , motivasi, umpan balik, dan Insentif.	Hipotesis dalam penelitian ini dikembangkan dari teori <i>goal setting</i> dan <i>expectancy theory</i> yang diuji dengan persamaan struktural, meskipun secara keseluruhan tidak dapat mendukung hipotesis yang diajukan. Implikasinya terhadap pembentukan rancangan mekanisme pengendalian manajemen untuk memotivasi karyawan melalui pemberian insentif dan umpan balik kinerja.

1.1 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan pengembangan hipotesis yang sudah dibahas sebelumnya, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat bahwa terdapat dua variabel yang menjadi variabel *antecedent* (pendahuluan) pada variabel pemberdayaan yaitu variabel umpan balik kinerja dan sistem penghargaan (*reward system*). Penelitian ini menguji umpan balik dan sistem penghargaan (insentif) terhadap pemberdayaan, penelitian ini juga menguji lebih lanjut pemberdayaan terhadap motivasi kerja serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja auditor internal.

2.1 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Umpan Balik terhadap Pemberdayaan

Kesimpulan yang didapat dari Spreitzer (dikutip oleh Drake dkk. 2007) berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Lawler (1992) yaitu, terdapat 2

informasi (umpan balik) yang mempengaruhi pemberdayaan auditor internal. Informasi pertama berkaitan dengan misi organisasi, kemudian yang kedua berkaitan dengan kinerja auditor internal itu sendiri.

Informasi misi organisasi merupakan informasi pertama yang membantu menciptakan rasa pengertian karyawan pada tujuan perusahaan dan mengarahkan karyawan untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi yang ada. Informasi selanjutnya yaitu mempengaruhi pemberdayaan berkaitan dengan kinerja. Informasi kedua ini berfungsi agar karyawan tentang seberapa besar perannya terhadap peningkatan pada keberhasilan perusahaan dan seberapa baik pekerjaannya dilakukan. Selain itu, informasi tentang kinerja juga akan menimalisir rasa ketidakpastian dalam karyawan dengan cara memberikan evaluasi pada setiap pekerjaan (Stup dan Holden 2005). Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1: Umpan balik berpengaruh positif terhadap pemberdayaan

2.4.2 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Pemberdayaan

Peningkatan rasa pemberdayaan seorang auditor internal dilakukan dengan menguatkan rasa kompetensi (*competence*) dan menyediakan seseorang dengan insentif dalam usahanya mengambil bagian dan memberi pengaruh pada proses pengambilan keputusan (Spreitzer 1995). Berdasarkan penelitian Spreitzer (1995), sistem penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan akan mempengaruhi pemberdayaan karyawan. Semakin kuat hubungan antara kinerja seseorang dan penghargaan yang didapat mampu mendorong adanya peningkatan rasa

pemberdayaan. Selain itu, dengan adanya sistem penghargaan yang tepat bagi karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa setiap penghargaan yang dilakukan diperusahaan tersebut mempunyai nilai penting (*meaning*) bagi mereka. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut:

H2: Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan

2.4.3 Pengaruh Pemberdayaan terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan penelitian terdahulu (Thomas dan Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995 dikutip oleh Drake dkk.2007) bahwa terdapat hubungan antara pemberdayaan dengan motivasi. Menurut Thomas dan Velthouse (1990) (dikutip oleh Appelbaum dan Honegger 1998), pemberdayaan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan motivasi intrinsik yang mana melibatkan kondisi umum dari seorang individu, berkaitan dengan tugas, yang dapat menciptakan motivasi dan kepuasan.

Terdapat 4 dimensi utama yang membentuk pemberdayaan yaitu *meaning*, *competence*, *perceived impact*, dan *self determination*. Menurut Robbins (1996) motivasi adalah suatu proses yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang (motivasi intrinsik) dan juga dari luar (motivasi ekstrinsik).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut:

H3: Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif pada motivasi kerja.

2.4.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Auditor Internal

Pada teori 2 faktor Herzberg menyatakan bahwa seseorang akan mempunyai kinerja yang baik apabila faktor-faktor motivasi (*motivational factor*) terdapat dalam pekerjaan. Faktor motivasi tersebut antara lain dorongan untuk berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, dan kepuasan kerja (Mangkunegara, 2002 dikutip oleh Juliani, 2007). Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang membentuk motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik sendiri terbentuk karena adanya berbagai keinginan dan harapan yang ada di dalam diri personal seseorang (Juliani, 2007). Kekuatan yang berupa keinginan maupun harapan tersebut yang pada akhirnya menuntun seseorang untuk berkinerja secara maksimal.

Beberapa faktor internal yang dapat membentuk motivasi tersebut antara lain adanya pencapaian, pemberian tanggung jawab, dan adanya kesempatan untuk berkembang. Hal ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Herzberg. Kinerja auditor internal dapat ditingkatkan dengan berbagai macam cara. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah meningkatkan motivasi kerja pada auditor internal tersebut. Peningkatan motivasi intrinsik merupakan salah satu usaha yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut:

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif pada kinerja auditor internal

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.1.1 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, ada dua variabel yang digunakan yaitu:

1. Variabel Independen

Pada model pertama, variabel independen dalam penelitian ini adalah umpan balik dan sistem penghargaan. Pada model kedua, variabel independen dalam penelitian ini adalah pemberdayaan. Pada model ketiga, variabel independen dalam penelitian ini adalah motivasi.

2. Variabel Dependen

Pada model pertama, variabel dependen dalam penelitian ini adalah pemberdayaan. Pada model kedua, variabel dependen dalam penelitian ini adalah motivasi. Pada model ketiga, variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

3.1.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.1.2.1 Variabel Pemberdayaan

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Thomas dan Velthouse (1990) bahwa pemberdayaan merupakan sesuatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak

dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan yang diembannya.

Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan dalam orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*).

Pengukuran instrumen pemberdayaan dikembangkan oleh Spreitzer (2005) yang terdiri dari 11 pertanyaan. Masing-masing indikator dinilai dengan menggunakan Skala Likert. Kriteria penilainya adalah 1= sangat tidak setuju; 2= tidak setuju; 3= ragu-ragu; 4= setuju; dan 5= sangat setuju.

3.1.2.2 Variabel Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan keadaan pribadi dalam seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai satu tujuan. Motivasi kerja merupakan proses mempengaruhi atau mendorong semangat kerja para karyawan yang timbul dalam diri sendiri (intrinsik) maupun diluar diri karyawan (ekstrinsik) agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang diterapkan.

Pada penelitian ini motivasi yang diukur adalah motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik adalah suatu persepsi individu untuk melakukan suatu aktifitas pekerjaan tanpa ada pemaksaan bukan sebagai proses yang melakukan aktivitas

itu sendiri (David dkk,1992). Pengukuran instrumen motivasi intrinsik dikembangkan Ganesan, *et.al.* (1996) (dikutip oleh Mas'ud, 2004) yang terdiri dari 6 pertanyaan. Pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin berkisar nilai satu jika sangat tidak setuju hingga nilai lima jika sangat setuju.

3.1.2.3 Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan (Mangkunegara, 2005 dalam Menezes, 2008). Menurut Jansen (2001 dikutip oleh Mas'ud, 2004) 7 indikator pengukuran kinerja, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, usaha karyawan, pelaksanaan tugas, pengetahuan karyawan dan tingkat kreativitas karyawan. Masing-masing indikator dinilai dengan menggunakan Skala Likert. Kriteria penilainnya adalah 1= sangat tidak setuju; 2= tidak setuju; 3= ragu-ragu; 4= setuju; dan 5= sangat setuju.

3.1.2.4 Variabel Umpan Balik

Umpan balik adalah informasi yang objektif mengenai prestasi individual atau kolektif. Menurut Nyhan (2000), umpan balik membutuhkan pertukaran informasi dua arah dan ke antara atasan dan bawahan. Dengan adanya umpan balik dan juga keterlibatan dalam pengambilan keputusan adalah kunci untuk membangun efektifitas diantara karyawan (Bulchoz dan Roth, 1989 dikutip oleh Bibiana 2004).

Menurut Nyhan (2000) (dikutip oleh Bibiana, 2003), umpan balik membutuhkan pertukaran informasi dua arah dari dan ke antara atasan dan bawahan. Instrumen pengukuran dikembangkan oleh Nyhan (2000) yang terdiri

dari 3 pertanyaan dengan skala Likert 5 poin berkisar nilai satu jika sangat tidak setuju hingga nilai lima jika sangat setuju.

3.1.2.5 Variabel Sistem Penghargaan

Suatu sistem penghargaan atau sistem kompensasi merupakan mekanisme yang penting dalam mengintegrasikan usaha individu yang diarahkan pada tujuan strategi perusahaan dan jika desainnya tepat dapat dijadikan kunci bagi keefektifan perusahaan (Gomez dkk. 1988 dikutip oleh Hartono 2008). Dengan melihat pentingnya desain sistem penghargaan, maka desain tersebut harus dapat menarik dan memotivasi kinerja. Hal ini terkait dengan kepentingan perusahaan yang juga mengharapkan desain sistem kinerja dapat menunjang keberhasilan perusahaan pada masa mendatang.

Instrumen pengukuran variabel ini diadopsi dari penelitian Spreitzer (1995) dan dimodifikasi oleh Klidas dkk. (2006). Instrumen ini terdiri dari 3 pernyataan dengan skala Likert 5 poin berkisar nilai satu jika sangat tidak setuju hingga lima jika sangat setuju.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah auditor internal pada Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum di Jakarta. Penelitian terdahulu tentang pemberdayaan berfokus pada karyawan pada tingkat manajer (Spreitzer, 1995) sedangkan pada penelitian saat ini fokus penelitian pada auditor internal di Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum. Pada penelitian ini

dinilai apakah pemberdayaan dapat mendorong motivasi auditor internal. Selain itu, adanya penelitian tentang faktor yang mempengaruhi pemberdayaan dapat menambah pemahaman tentang hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja perusahaan.

Pengambilan sampel ditentukan dengan metode *sampling* jenuh atau lebih dikenal dengan istilah sensus. Sensus adalah penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2009:78).

Sampel dari penelitian ini adalah auditor internal yang mempunyai pengalaman kerja minimal dua tahun. Kriteria pengalaman bekerja dua tahun ini digunakan dengan pertimbangan bahwa pegawai telah memiliki waktu dan pengalaman untuk beradaptasi serta dapat menilai sendiri kondisi lingkungan pekerjaan. Kuesioner dari penelitian ini didistribusikan kesetiap wilayah yang ada di Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum. Itjen PU sendiri mempunyai lima wilayah (Inspektorat Wilayah I, Inspektorat Wilayah II, Inspektorat Wilayah III, Inspektorat Wilayah IV dan Inspektorat Wilayah Khusus). Masing-masing wilayah akan mendapatkan 12 kuesioner.

Penelitian ini dilaksanakan di Inspektorat Kementerian Pekerjaan Umum karena beberapa waktu ini kinerja dari pemerintah sedang disoroti. Mengacu pada artikel yang dikutip dalam website DPR RI yang dikemukakan langsung oleh Wakil Ketua Komisi V DPR, Mulyadi.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli tanpa melalui perantara. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarakan pada sampel yang telah ditentukan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer dari responden dilakukan dengan survei, yaitu dengan cara mengumpulkan data pokok (data primer) dari suatu sampel dengan menggunakan instrumen kuisisioner dengan cara memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden. Kuisisioner ini didistribukan secara langsung kepada responden yaitu auditor internal Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum di Jakarta. Dua hari setelah kuesioner dikirimkan peneliti akan menghubungi melalui telepon. Usaha ini memastikan apakah kuesioner sudah diisi atau belum, setelah mendapat janji untuk bisa mengambil kuesioner yang telah terisi, maka kuesioner diambil secara langsung oleh peneliti.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel-variabel dalam penelitian ini. Alat analisis yang digunakan adalah rata-rata (*mean*), standar deviasi, maksimum dan minimum (Ghozali, 2007). Statistik deskriptif menyajikan ukuran-ukuran numerik yang sangat penting bagi data sampel.

3.5.2 Uji Validitas

Pengujian validitas ini digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan validitas konstruk (*construct validity*), karena validitas konstruk memiliki pendekatan yang cukup objektif dan sederhana. Selain itu validitas konstruk juga cukup banyak digunakan dalam penelitian sosial. Pada pengujian validitas ini menggunakan analisis korelasional untuk mendapatkan validitas konstruk yaitu, dengan mengkorelasikan skor tiap-tiap item pernyataan dengan skor total seluruh pernyataan dalam kuesioner.

3.5.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk yang umum (Ferdinand, 2005). Pendekatan yang digunakan adalah menilai besar *reliability* adalah dengan uji *Cronbach alpha*. Nilai *Cronbach alpha* yang lebih besar dari 0,60 menunjukkan sebagai pengukuran yang *reliable*.

3.5.4 Analisis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan model persamaan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi (Ghozali, 2008).

Alasan penggunaan alat analisis ini adalah adanya beberapa hubungan yang kompleks dari beberapa variabel yang akan diuji dalam penelitian ini.

Namun demikian jumlah sampel yang relative kecil sehingga tidak memungkinkan jika menggunakan pemodelan melalui SEM.

Perhitungan analisis jalur dilakukan dengan program AMOS versi 16.0.

Pada penelitian ini menggunakan beberapa langkah, yaitu:

1. Menguji asumsi

Menilai kriteria *Goodness of fit* Langkah yang dilakukan sebelum penilaian kelayakan model struktural adalah menilai apakah data yang akan diolah memenuhi asumsi model jalur.

- a. Evaluasi atas terpenuhinya asumsi normalitas data normalitas univariat atau multivariat dievaluasi dengan menggunakan kriteria nilai kritis (*critical ratio*) yang harus berada pada rentang $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05 atau $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio* ada pada rentang $\pm 2,58$ atau $\pm 1,96$.

- b. Evaluasi residual

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Modifikasi model dilakukan dengan memeriksa *Modification Index (Langrange Multiplier)* dan *Standardized Residual Covariance Matrix*. *Modification Index* yang lebih besar dari 3,84 mengindikasikan bahwa model perlu dispesifikasi ulang dan *Standardized Residual* lebih besar 2,58 juga mengindikasikan model harus dispesifikasi ulang. Spesifikasi model

berdasarkan *modification index* ataupun hasil evaluasi *standardized residual* harus berpijak pada justifikasi teoritis yang kuat.

c. Uji Kesesuaian Model

1) *Chi-square statistic (χ^2)*

Untuk menguji perbedaan matriks kovarian sampel. Semakin kecil nilai (χ^2) maka semakin baik model tersebut (nilai *Chi-square statistic (χ^2)* sama dengan 0 artinya benar-benar tidak ada perbedaan dan dapat diterima *cut off* sebesar 0,05 atau tidak signifikan). Nilai *Chi-square statistik (χ^2)* yang tidak signifikan ($\alpha=0.05$) menunjukkan bahwa estimate population sama dengan *sample covariance*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa model yang diusulkan cocok atau fit dengan data observasi.

2) *Significanced probability*

Untuk menguji tingkat signifikansi sebuah model penelitian, nilai yang menjadi batas signifikansi adalah lebih dari 0,05.

3) *GFI (goodness of fit index)*

Kriteria nilai GFI antara 0 (poor fit) sampai dengan 1 (better fit). Nilai yang mendekati 1 dalam indeks menunjukkan tingkat kesesuaian dalam pemodelan.

4) *RMSEA (the root mean square error of approximation)*. Indeks ini digunakan untuk mengkompensasikan nilai *Chi-square* pada ukuran sampel yang besar. Nilai *RMSEA* yang lebih kecil Pengujian Hipotesis.

2. Persamaan struktural

Persamaan struktural dari model diagram jalur dinyatakan sebagai berikut:

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + *Error*

$$PP = \beta_1 UB + \beta_2 SP + e_1$$

$$MOT = \beta_1 PP + e_2$$

$$KIN = \beta_1 SP + e_3$$

Keterangan :

PP = Pemberdayaan Psikologis

MOT = Motivasi

KIN = Kinerja

3. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui pengamatan terhadap nilai regression weight pada kolom C.R yang dihasilkan oleh program AMOS 16.0. Nilai C.R dibandingkan dengan nilai kritisnya yaitu 2.56 dengan tingkat signifikansi 0.05. Apabila C.R pada hubungan kausalitas variabel menunjukkan probabilitas kurang dari 0.05, maka H0 dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif.