

658 314
W 4H
2 01

**ANALISIS PENGARUH DISKUSI VERBAL DALAM
REVIEW KERTAS KERJA DAN MOTIVASI SERTA
INTERAKSINYA TERHADAP KINERJA AUDITOR
DI JAWA TIMUR**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna...
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Sains Akuntansi
Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

**YUSNI WAHYUDIN
NIM C4 C000377**

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

UPT-PUSTAK-UNDIP

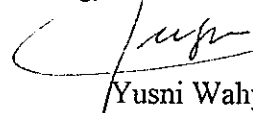
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:
**ANALISIS PENGARUH DISKUSI VERBAL DALAM REVIEW KERTAS KERJA
DAN MOTIVASI SERTA INTERAKSINYA TERHADAP KINERJA AUDITOR
DI JAWA TIMUR**

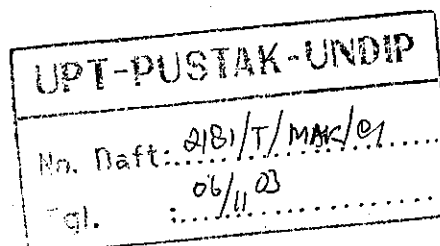
dan diajukan untuk diuji pada tanggal 16 Januari 2003, adalah hasil karya saya.

Tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri, tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu Perguruan Tinggi atau karya yang pernah ditulis/diterbitkan orang lain kecuali yang secara tertulis di acu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Karya ini adalah milik saya dan pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 16 Januari 2003



Yusni Wahyudin



TESIS BERJUDUL
ANALISIS PENGARUH DISKUSI VERBAL
DALAM REVIEW KERTAS KERJA
DAN MOTIVASI SERTA INTERAKSINYA TERHADAP
KINERJA AUDITOR DI JAWA TIMUR

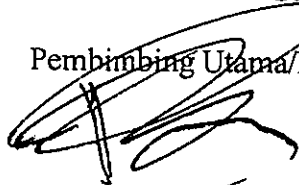
Yang dipersiapkan oleh

Yusni Wahyudin

Telah diajukan didepan Dewan Penguji pada tanggal 16 Januari 2003 dan
Dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

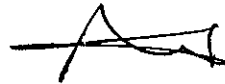
Susunan Tim Penguji

Pembimbing Utama/Ketua



Dr. Purbayu BS, MS

Pembimbing/Anggota



Drs. H. Rahardjo, MSi, Akt

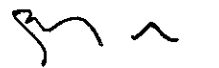
Anggota Penguji



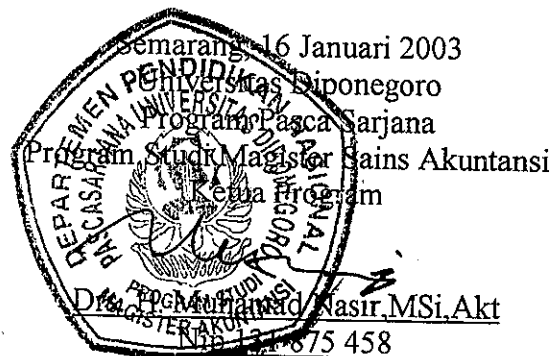
Dr. Indah Susilowati, MSc.



Drs. Tarmizi Ahmad, MBA



Drs. Anis Chariri, M.Com.



PERSEMBAHAN

Untuk pencari ilmu:

**"Janganlah kamu campur adukkan
antara yang hak dengan yang batil,
dan janganlah kamu sembunyikan
yang hak itu, padahal kamu
mengetahuinya" (Qs, :Al Baqarah, ayat 42)**

***Kupersembahkan tuk istri, sahabat, anakku serta yang selalu
mendorong semangatku***

ABSTRAKSI

Diskusi verbal berhubungan dengan proses pemeriksaan telah meningkatkan motivasi dipihak yang direview dan dapat meningkatkan kinerja auditor , khususnya bagi auditor yang masih kurang berpengalaman, sedangkan bagi auditor yang berpengalaman justru akan mengurangi kinerja dan motivasi . Disisi lain pengalaman kerja auditor dapat mempengaruhi kinerja dan motivasi, semakin lama pengalaman kerja auditor dapat meningkatkan kinerja, bila motivasi terkontrol.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh diskusi verbal dalam review kertas kerja dan motiasi serta interaksinya terhadap kinerja auditor. Data diperoleh dari responden akuntan publik yang terdaftar di direktori Kantor Akuntan Publik tahun 2001. Teknik sampling pada penelitian ini adalah *purposive random sampling* dengan kriteria responden berada pada area jawa timur dengan sampel 100 responden dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda.

Hasil analisis menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan pada penelitian ini diterima. obyek penelitian dengan hanya memilih dua kota merupakan keterbatasan penelitian ini mengingat masih banyak wilayah lain yang memiliki KAP.

Kata-kata Kunci : Diskusi verbal, kertas kerja, motivasi dan kinerja

ABSTRACT

The relation between verbal communication and auditing has increase the motivation in the revieweparty, partucarly to those who unexperience ones, otherwise to those who have long experience,in reduce the performance and motivation. On the other hard, work experience can effect performance and motivation, the longer the experience the more likely to the performance to be increasing as long as the motivation could be controller.

This study is directed to analysis the verbal communication in worksheets review and motivation and their imteraction on auditor performance. The data are collected from public accauntants whom listed from 2001 KAP directory. The sampling technique is purposive random one which criteria refer to hose auaditor situased in east java. The sampling frame consist of 100 responden and the data analysis employ regression analysis.

The result indicate that all proposed hypotesises can not be rejected. The research object which include only two cities should be thought as the limitation of this study as there are many KAP in other areas.

Key words : Verbal communication, worksheets review, motivation and performance.

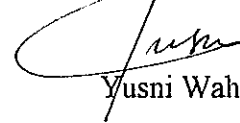
KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Illahi Rabbi atas segala bimbingan dan hidayah-Nya pula tesis ini dapat saya selesaikan. Penulis sadar bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang peneliti miliki. Atas dukungan berbagai pihak tesis ini dapat diselesaikan, berkenaan dengan hal tersebut ijinkanlah saya menyampaikan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak DR. H. M.Chabachib MSi. Ak. Selaku dekan fakultas ekonomi Undip dan Bapak Drs, H. Mohamad Nasir, MSi, Akt. selaku Ketua Program Studi, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan pada Program Studi Magister Sains Akuntansi.
2. Bapak Dr. Purbayu BS,MS dan Drs Rahardjo,MSi,Akt. Selaku pembimbing utama dan anggota anggota dalam penyelesaian tesis ini yang telah dengan penuh kesabaran membimbing mulai dari konsultasi selama proses persiapan, pelaksanaan penelitian, hingga penyusunan tesis ini.
3. Dewan penguji yang terdiri dari : Dr.Indah Susilowati,MSc, Drs.Tarmizi Ahmad,MBA,Akt , Drs.Anis Chariri,M.Com.
4. Para Staf Admisi Pengelola Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro yang sangat mendukung baik dari kelancaran perkuliahan maupun kelancaran penyelesaian penyusunan tesis ini.
5. Teman-teman Program Magister Sains Akuntansi khususnya Angkatan IV teristimewa kelas B atas kerjasama yang baik dan saling memberikan dorongan sehingga saya dapat menyelesaikan studi ini.
6. Istriku tercinta, anakku semua Galuh, Bayu, Sintia dan Dimas serta keluarga besar Tirta Guna, Mas Afandi, Tri, Miko, Darto, dan staf yang dengan sabar memberikan dorongan, doa dan semangat untuk menyelesaikan tesis ini.

Kepada semua pihak dan handai taulan yang namanya tidak dapat saya sebut satu persatu, atas segala kebaikannya semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat, dan hidayah-Nya kepada kita semua. Akhirnya tegur sapa membangun yang sangat saya harapkan.

Semarang, 16 Januari 2003



Yusni Wahyudin

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman judul.....	i
Pernyataan Keaslian Karya Tulis Tesis.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Abstraksi.....	iv
Abstract.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Tabel.....	vii
Daftar Gambar.....	viii
Daftar Lampiran.....	ix
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.5 Tujuan Penelitian	5
1.6 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS.....	7
2.1. Kertas Kerja Audit	7
2.2. Konsep Diskusi.....	8
2.3.. Motivasi.....	9
2.4. Pengalaman	12
2.5. Kinerja Karyawan	14
2.6. Penelitian Terdahulu	25
2.7. Kerangka pemikiran teoritis	27
2.8. Hipotesis.....	28

BAB III. METODE PENELITIAN	29
3.1 Jenis dan Sumber data	29
3.2. Populasi dan Penentuan Sampel.....	29
3.3. Definisi Operasional Variabel	30
3.4. Teknik Analisis	31
3.4.1. Uji Realibilitas	31
3.4.2. Uji Normalitas Data	31
3.4.3. Analisis Regresi	32
3.4.4. Justifikasi Statistik	33
 BAB IV. ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN	 34
4.1 Gambaran Umum Responden.....	34
4.1.1. Analisis Deskriptif.....	34
4.1.2. Usia Responden	34
4.2. Proses Dan Hasil Analisis Data	36
4.2.1. Uji Validitas dan reliabilitas	37
4.2.2. Uji Asumsi Klasik	39
4.2.3. Uji Normalitas Data.....	40
4.3. Pengujian Hipotesis	42
 BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN	 47
5.4 Kesimpulan.....	47
5.5 Implikasi.....	48
5.6 Keterbatasan.....	49
Daftar Pustaka	
Lampiran-lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Penentuan Variabel Terikat dan Variabel Bebas	32
Tabel 4.1 Usia Responden	35
Tabel 4.2 Jenis Kelamin	36
Tabel 4.3 Masa Kerja.....	37
Tabel 4.4 Uji Validitas.....	38
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas.....	39
Tabel 4.6 Matrik Korelasi.....	40
Tabel 4.7 Uji Heteroskedastisitas.....	41
Tabel 4.8 Ringkasan Hasil Estimasi Regresi.....	43

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1 KERANGKA PEMIKRAN TEORITIS.....	27
GAMBAR 4.1 HASIL PENGUJIAN DURBIN WASTON.....	42

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : REGRESI UTAMA
- Lampiran 2 : UJI AUTOKORELASI DENGAN DURBIN-WASTON TEST
- Lampiran 3 : UJI HITEROSKEDASTISITAS
- Lampiran 4 : UJI NORMALITAS DATA
- Lampiran 5 : UJI MULTIKOLENIERITAS
- Lampiran 6 : UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA
- Lampiran 7 : KUISSIONER

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Berlakng Masalah

Kertas kerja merupakan mata rantai yang menghubungkan catatan klien dengan laporan akuntan. Kertas kerja auditor akan menjadi suatu tempat untuk medokumentasikan informasi yang didapat selama audit berlangsung, bahkan menjadi dokumen, bukti auditor dimasa akan datang. Juga kertas kerja mencakup perencanaan audit, pengujian sistem pengendalian intern, prosedur pelaksanaan audit, hingga tercipta laporan auditan.

Untuk meyakinkan bahwa semua prosedur-prosedur audit telah dilaksanakan kertas kerja harus direview oleh atasan agar dapat memberikan umpan balik dan pelatihan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan.

Tujuan lain dari review laporan kertas kerja adalah menyediakan keterangan umpan balik dan pelatihan kerja (Libby dan Luft, 1993). Review 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 direview untuk lebih meningkatkan kinerja yang dilakukan, khususnya bagi staff auditor yang masih kurang berpengalaman. Hal ini dapat terjadi dikarenakan dalam proses umpan balik ataupun menerima umpan balik membutuhkan sejumlah waktu, pengalaman tertentu.. Bamber dan Belynsky (1986) mengatakan review tentang laporan kertas kerja

menjadi sesuatu yang mahal karena melibatkan penggunaan waktu yang berharga dari para auditor yang berpengalaman, para manajer dan patner.

Ismail dan Trotman (1995) menemukan dalam penelitiannya bahwa kelompok yang melakukan proses diskusi menghasilkan kualitas hasil audit yang baik dalam pemecahan masalah terhadap pemeriksaan analitis yang ada dibandingkan dengan tidak melakukan proses diskusi. Lebih lanjut dikatakan oleh Ismail dan Trotman (1995) proses diskusi memberi diskusi memberikan kesempatan bagi staff auditor senior untuk melakukan penilaian atau pihak yang direview untuk memperbaiki kinerjanya setelah ditemukan adanya kesalahan.

Penyediaan umpan balik yang tepat kepada pekerja adalah sebuah faktor penting dalam meningkatkan kinerja (Ilgen dan moore, 1987, Nathan, 1991, Godson, 1992). Dalam penelitian ini dijelaskan tentang kandungan umpan balik harus tepat waktu, spesifik tugas, dipersepsi secara obyektif dan memberikan informasi tambahan.

Penelitian terhadap pengaruh umpan balik masih dirasakan sedikit, banyak penelitian di Indonesia yang berkaitan dengan auditor antara lain: personalia, pengaruh gender, peningkatan tingginya perpindahan auditor, management fee auditor dan kode etik auditor.

Iskak (1997) meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan dalam menentukan audit fee. Peneliti menemukan faktor tersebut antara lain besarnya perusahaan, jenis perusahaan, efektifitas pengendalian, lamanya waktu audit ukuran besarnya kantor akuntan politik.

Adanya asumsi tingginya tingkat perpindahan staff akuntan pada kantor akuntan publik di Indonesia. Dalam penelitian ini yang diuji adalah variabel-variabel organisasi. Secara spesifik penelitian ini ingin menguji pengaruh dari *job insecurity* yaitu kepuasan kerja, konflik peran, dan *locus of control* serta konsekuensi dari *job insecurity*: komitmen organisasi terhadap keinginan berpindah. Maghfiroh (2000) melakukan penelitian untuk menemukan bukti empiris mengenai hubungan kultur organisasi, personalitas individu dan kreatifitas dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kemungkinan pindah kerja. Suwandi dan Inriantoro (1999) menggunakan model yang telah dimodifikasi oleh Pasewark dan Strawer (1996) untuk menguji tingkat perpindahan auditor pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia.

Dalam tugasnya auditor harus bertindak obyektif dan independent, karena auditor menjadi pihak penengah antara 2 pihak yang berbeda kepentingan yaitu pihak manajemen dan pihak eksternal (investor dan auditor), sehingga perilaku etik auditor menjadi sorotan dalam pengambilan keputusan (Muawanah, 2000). Penelitian ini ingin menguji pengaruh variabel personalitas yaitu: *Locus of control* dan komitmen profesi dengan *cognitive style* (kesadaran etik) terhadap perilaku auditor dalam situasi konflik yaitu kemampuan auditor untuk menolak/menerima tekanan.

Berkembangnya issue mengenai pengaruh gender menjadi suatu topik menarik untuk diteliti. Meningkatnya jumlah wanita yang bekerja sebagai auditor, menyebabkan meningkatnya issue gender untuk kesempatan karir, tanggung jawab profesi, pengukuran kinerja, kompensasi serta promosi. Kuntari (2000) meneliti pengaruh perubahan perbedaan gender terhadap pengalaman organisasi, evaluasi kinerja dan hasil karir pada Kantor Akuntan Publik serta untuk mengetahui hubungan

antara variabel pengalaman organisasi dengan evaluasi kinerja dengan hasil karier. Gani (2000) mengukur tingkat perbedaan evaluasi etikal akibat pengaruh auditor-auditor di Kantor Akuntan Publik berbeda dengan pengaruh gender.

Salah satu teori yang berguna untuk mengetahui pengaruh yang timbul adanya diskusi pada proses review kertas kerja adalah teori motivasi (Sullivan, 1988) dan dikatakan lebih lanjut bahwa dengan menggunakan diskusi verbal pada review tertulis akan meningkatkan kinerja anggota staff dengan jumlah informasi yang lebih banyak. Diskusi tersebut mungkin memperluas catatan review yang tertulis dengan penjelasan tentang bagaimana melakukan prosedur audit dengan hasil yang lebih efisien.

Penelitian ini memodifikasi terhadap apa yang diteliti oleh Miller, et.al. (1999.) tentang dampak diskusi verbal dan motivasi serta interaksinya terhadap kinerja staff dimana penelitian ini menganalisa indikator diskusi verbal terhadap motivasi staff auditor, pengalaman kerja berpengaruh terhadap motivasi demikian pula indikator diskusi verbal berpengaruh terhadap kinerja auditor yang satu sama lain indikator tersebut saling mendukung. Peneliti tertarik terhadap apa yang diteliti oleh Miller et al (1999) di kantor akuntan publik Jawa Timur dengan alasan bahwa KAP di wilayah tersebut rata-rata merupakan KAP yang cukup besar dengan organisasi usaha yang cukup mantap. Selain itu peneliti ingin mengetahui tentang konsistensi dari proses pemeriksaan tentang diskusi verbal dalam review kertas kerja yang dilakukan oleh supervisor dan staf auditor dalam meningkatkan motivasi sehingga berpengaruh terhadap kinerja.

1.2 Rumusan Masalah

Diskusi verbal berhubungan dengan proses pemeriksaan meningkatkan motivasi dipihak yang direview dan dapat meningkatkan kinerja auditor , khususnya bagi auditor yang masih kurang berpengalaman, sedangkan bagi auditor yang berpengalaman justru akan mengurangi kinerja dan motivasi .

Berdasarkan pokok permasalahan tersebut kemudian dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut ini :

1. Apakah diskusi verbal atas review kertas kerja audit berpengaruh terhadap kinerja staf auditor yang berpengalaman dan yang tidak berpengalaman.
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja staf auditor yang berpengalaman dan yang tidak berpengalaman.
3. Apakah interaksi antara diskusi verbal atas kerja audit dengan motivasi verbal dan motivasi, berpengaruh pada kinerja staf auditor yang berpengalaman dan yang tidak berpengalaman.
4. Apakah diskusi verbal atas review kertas kerja audit dan motivasi berpengaruh serta interaksi diantara keduanya secara simultan terhadap kinerja staf auditor yang berpengalaman dan yang tidak berpengalaman.

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan memperhatikan latar belakang dan perumusan masalah maka tujuan ri penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh diskusi verbal atas review kertas kerja audit terhadap kinerja staf auditor yang berpengalaman dan yang tidak berpengalaman.

2. Menganalisis pengaruh motivasi audit terhadap kinerja staf auditor yang berpengalaman dan yang tidak berpengalaman.
3. Menganalisis pengaruh interaksi antara diskusi verbal atas audit dengan motivasi yang diukur berdasarkan nilai absolut perbedaan antara diskusi verbal dan motivasi terhadap kinerja staff auditor yang berpengalaman dan yang tidak berpengalaman.
4. Menganalisis pengaruh diskusi verbal atas review kertas kerja audit dan motivasi serta interaksi diantara keduanya secara simultan terhadap kinerja staf auditor yang berpengalaman dan yang tidak berpengalaman.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Memberikan motivasi kepada auditor untuk meyakinkan bahwa prosedur-prosedur audit telah dilakukan secara sistematis dan hasilnya di review, didiskusikan yang mengarah kepada peningkatan kinerja auditor.
2. Memberikan masukan kepada praktisi bahwa diskusi verbal kertas kerja audit dapat meningkatkan kinerja staff audit.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Kertas Kerja Audit.

Kertas Kerja adalah catatan-catatan yang diselenggarakan auditor mengenai prosedur audit yang ditempuhnya, pengujian yang dilakukannya, informasi yang diperolehnya, dan kesimpulan yang dibuatnya berkenaan 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 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, jelas dan rapi.

Syarat kertas kerja (Abdul Halim 1988) harus memiliki prinsip umum yaitu :

- a. Kertas kerja harus mempunyai maksud yang jelas.
- b. Hindari pembuatan kertas kerja dengan berjalan menyalin.
- c. Jangan meninggalkan suatu pertanyaan tanpa ada jawaban yang jelas.
- d. Tuliskan segala masalah relevan yang ditemukan pada saat melaksanakan audit.

Sedangkan tipe kertas kerj audit meliputi (a) Program, (b) Working trial balance, (c) Ringkasan jurnal penyesuaian dan jurnal pengklasifikasian kembali (d) Daftar pendukung (e) Daftar utama (f) Memorandum audit dan dokumentasi informasi pendukung.

2.2. Konsep Diskusi

Menurut Sunaryo (1983) diskusi adalah bertukar pikiran atau membahas suatu masalah dengan mengemukakan dasar-dasar alasannya atau membahas suatu masalah untuk memecahkannya. Dengan adanya diskusi, peserta diskusi diharapkan mampu bertukar pikiran dengan aktif dalam usaha membahas suatu masalah dan memperoleh pemecahannya.

Diskusi merupakan bagian komunikasi. Komunikasi merupakan suatu ilmu yang termasuk dalam ilmu-ilmu sosial dan terapan. Ilmu komunikasi diklasifikasikan kedalam : *intrapersonal communication, interpersonal communication, group communication, mass communication, intercultural communication* dan sebagainya (Effendy, 1999). Berdasarkan definisi tersebut, diskusi digolongkan kedalam *interpersonal communication* (tatap muka, secara langsung). Dikatakan komunikasi tatap muka karena ketika komunikasi berlangsung, komunikator dan komunikan saling berhadapan dan saling melihat. Komunikator dapat mengkaji diri si komunikan secara langsung. Begitu juga dengan pelaksanaan komunikasi tatap muka untuk hal pereviewan kertas kerja audit. Diskusi yang dilakukan dalam review kertas kerja audit dilakukan oleh atasan pada setiap penugasan audit. Dengan demikian bawahan akan bertemu dengan atasan.

Catatan tentang review audit yang ditulis merupakan informasi yang berorientasi pada tugas auditor dan penting untuk didiskusikan kepada atasan sehingga memberikan dampak yang positif terhadap staff auditor terutama didalam peningkatan kerja auditor tetapi akan berdampak negatif terhadap staff

Anggota staf yang tidak berpengalaman biasanya kurang terbiasa dengan anggota tim audit dari anggota staf yang berpengalaman dan untuk itulah membutuhkan untuk menyatu seperti diskusi yang bersifat verbal. Jadi diskusi tentang kinerja anggota staf dengan menggunakan catatan review audit diharapkan meningkatkan motivasi dan kinerja anggota staf yang tidak berpengalaman lebih dari motivasi dan kinerja staf yang berpengalaman.

2.3. Motivasi

Steers & Porter (1997) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu (Lutahn ; 1995). Robbin S.P (1993) memberikan batasan motivasi merupakan hasrat untuk melakukan sesuatu yang digerakan oleh semangat bertindak guna memuaskan kebutuhan. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi berkisar pada : Kebutuhan (*need*) – Dorongan (*drives*) – Rangsangan (*incentive*).

Gibson (1990) teori motivasi terdiri, pertama *content theories* atau teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Kedua adalah *process theory* atau teori proses yaitu yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan didukung dan dihentikan. Kedua kategori tersebut mempunyai pengaruh penting bagi para manajer untuk memotivasi karyawan. Dan ketiga adalah *Contemporary Theoris*, yang merupakan gabungan *content* teori dengan *process theory*. Masing-masing ahli aliran perilaku membagi aliran tersebut dalam pandangan kritis yang terjadi selama waktu pengukuran motivasi (Lutanh, 1995).

Motivasi seseorang itu ditentukan oleh intensitas motifnya. Sedangkan motif itu sendiri adalah dorongan kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls (Harsey & Blanced, 1986). Menurut Porter & Mils sebagaimana dikutip oleh Stoner (1996) mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi, yaitu perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan serta karakteristik organisasi. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Karakteristik Individu, perbedaan-perbedaan tersebut dibawa ke dalam dunia kerja sehingga motivasi individu didalam organisasi bervariasi. Apabila pimpinan tidak dapat memahami perbedaan itu, maka ia tidak akan dapat memotivasi bawahannya secara efektif. Seorang karyawan mempunyai motivasi untuk memperoleh uang sebanyak-banyaknya, ia akan rajin bekerja keras dengan resiko pekerjaan yang tinggi, dibandingkan dengan karyawan lain yang mempunyai motivasi mengutamakan keselamatan.
- b. Karakteristik pekerjaan, karakteristik pekerjaan yang berbeda memerlukan persyaratan kecakapan, identitas tugas, signifikansi tugas serta derajat otonomi yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan akan memerlukan tipe pekerja yang tepat sesuai dengan spesifikasi kerja yang ada.
- c. Karakteristik situasi kerja, karakteristik ini ditunjukkan dengan kebijakan dan kultur yang berbeda dari masing-masing individu dalam organisasi serta hubungan antar masing-masing individu dalam organisasi. Dalam rangka mencapai kinerja yang optimal, pimpinan organisasi harus memperimbangkan hubungan faktor-faktor tersebut dan pengaruhnya terhadap perilaku individu para karyawan.

Subtansi dari performance adalah melakukan evaluasi terhadap motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*). Kekuatan motivasi adalah valensi dengan *expectancy*, selanjutnya performance adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan. Dalam penelitian ini mencoba mengkonfirmasi hasil penelitian Miller et.al (1999) yang menunjukkan motivasi secara signifikan berperan sebagai variabel moderating dalam hubungan diskusi verbal atas kertas kerja staf auditor dengan kinerja staf auditor yang belum berpengalaman.

Teori *cognitive dissonance* yang dikemukakan oleh Fisteringer (1957) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahan atau merasa khawatir, jika kinerja mereka dibawah tingkat pengharapan (rendah). Untuk mengurangi kesalahan dan rasa khawatir tersebut, mereka secara sukarela mencoba memperbaiki kinerja mereka (Calder dan Ross, 1976; Hammer dan Organ, 1978).

Tiga kategori yang ditulis dalam penelitian sebelumnya berkaitan dengan motivasi yaitu *Motivational Language Theori* (MLT) (Sullivan, 1988) memprediksikan bahwa diskusi verbal dalam review kertas kerja audit yang dilakukan akan meningkatkan motivasi dan kinerja yang dilakukan. MLT membagi bahasa menjadi 3 fungsi. Pertama adalah menyampaikan informasi tentang tugas dan prosedur kerja dan mengurangi terhadap adanya ketidakpastian kerja. Kedua bahasa membawa informasi tentang mengapa sebuah tugas atau prosedur penting yang memberikan arti tentang sebuah pekerjaan. Ketiga bahasa membawa informasi tentang hubungan pribadi dan meningkatkan pertalian antar sesama manusia dan membangun sebuah tim.

Motivasi mengacu pada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan terhadap macam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Jhon P. Cambell dalam Ngalim Purwanto (1992 : 72) menambahkan samping itu istilah itupun mencakup sejumlah konsep seperti : dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), harapan (*expectancy*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*) dan sebagainya.

Menurut defenisi motivasi tersebut diatas mengandung tiga komponen pokok yaitu : menggerakkan, mengendalikan dan menopang tingkah laku manusia. Menggerakkan mengandung pengertian menimbulkan kekuatan pada seseorang, mendorong seseorang untuk bertindak dengan mengarahkan atau mengalurkan tingkah lakunya dengan berorientasi ketujuan untuk mencapai keadaan yang diinginkan untuk menjaga dan menompang tingkah laku lingkungan sekitar harus menguatkan intensitas dan arah dorongan-dorongan dan kekuatan individu.

Sejalan dengan apa yang diuraikan diatas Hoy dan Miskel dalam Ngalim Purwanto (1992 : 73) mengemukakan bahwa motivasi sebagai kekuatan-kekuatan yang kompleks, dorongan-dorongan, kebutuhan-kebutuhan, atau mekanisme-mekanisme lainnya yang memulai dan menjaga kegiatan-kegiatan yang diinginkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan personal.

Dengan demikian motivasi merupakan suatu hal yang menimbulkan dorongan atau boleh dikatakan faktor yang mendorong seseorang untuk bertindak, bergerak, mengarahkan dengan cara-cara tertentu. Sedangkan kerja mengandung pengertian kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan (diperbuat). (Purwodarminto, 1985).

Bertolak dari arti kata motivasi dan kerja, maka yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain “pendorong semangat kerja“. Motivasi bukan hanya berperan dalam bekerja saja melainkan juga dalam bidang-bidang kehidupan yang lain. Dibedakan antara motif dengan motivasi. Motif adalah daya penggerak di dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai tujuan tertentu. Motif itu merupakan kondisi internal atau disposisi internal (kesiapsiagaan). Motivasi adalah motif yang sudah menjadi aktif pada saat-saat tertentu.

Motivasi merupakan pendorong bagi perbuatan manusia. Hal ini menyangkut soal mengapa seseorang itu berbuat atau melakukan suatu pekerjaan dan apa yang menjadi tujuannya. Untuk mengetahui pekerjaan dan atau perangsang untuk menariknya untuk melakukan perbuatan, mungkin didorong oleh keinginan-keinginan untuk memperoleh kepuasan hidup atau mungkin didorong oleh kebutuhan-kebutuhan yang ada pada dirinya, ataukah karena ada suatu hal yang sangat menarik sehingga ia tertarik melakukan perbuatan. Untuk lebih jelasnya Kuncoro Hadi (1983) menyatakan bahwa motivasi dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu : Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Disebut motivasi intrinsik jika yang mendorong seseorang untuk melakukan perbuatan adalah nilai-nilai yang terkandung di dalam obyeknya itu sendiri, jelasnya yang mendorong seseorang untuk berbuat berasal dari dalam dirinya sendiri tanpa adanya paksaan dari luar. Sebagai misal seorang guru sekolah dasar yang mengajar siswanya di kelas, karena di dorong oleh suatu keinginan dan harapan yang timbul dari dalam dirinya agar siswa yang diajar kelak menjadi orang dewasa yang cerdas,

terampil, dan memiliki budi pekerti yang luhur. Sedang motivasi ekstrinrik adalah dorongan untuk mencapai tujuan-tujuan yang terletak diluar perbuatan, atau golongan itu timbul diluar diri seseorang. Sebagai misal seorang guru menyajikan program pengajaran dikelas, hal ini karena didorong oleh suatu hal seperti supaya mendapat nilai angka kredit, supaya naik pangkat lebih cepat, supaya mendapat penghargaan dari atasannya atau supaya mendapat tambahan gaji/tunjangan dan sebagainya.

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 dimana didalam 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 dan incentive dimana ganjaran-ganjaran demi tercapainya tujuan.

Dengan berpegang pada teori motivasi diatas maka pertumbuhan motivasi kerja dapat dilihat dari tiga fungsi mendasarinya yaitu : (1). Motif (dorongan), (2). Expectancy (harapan), dan (3). Incentive (perangsang).

1. Motif (dorongan)

Motif (dorongan) adalah sesuatu yang dapat menyebabkan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. (Edgar H. Schein, 1985 ; 112). Sedangkan Galerman dalam Edgar H. Schein, 1985 ; 115 menyebutkan bahwa 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-kegiatan guna memenuhi kebutuhan yang belum terpuaskan.

Kebutuhan-kebutuhan yang belum terpuaskan yang mendorong individu untuk berusaha memenuhinya, Abraham Maslow dalam Kuncoro Hadi (1983) membagi kebutuhan menjadi lima tingkatan yaitu (1). Kebutuhan mempertahankan hidup (*physiological needs*) yakni kebutuhan mempertahankan fisik seperti makan, minum, rumah dan sebagainya ; (2). Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*) meliputi kebutuhan akan keamanan jiwa dimana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil ; (3). Kebutuhan sosial (*social needs*) yakni kebutuhan akan perasaan diterima orang lain, kebutuhan untuk maju dan tidak gagal ; (4). Kebutuhan akan penghargaan/prestise (*esteem needs*) yakni berupa kebutuhan akan harga diri, makin tinggi status makin tinggi pola prestisenya. Kebutuhan ini manifestasinya dalam banyak hal misalnya tingkat komando, mobil mewah dan lain-lain ; (5). Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization needs*) kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja melalui seminar, pendidikan akademis dan lain-lain.

2. *Expectancy* (harapan)

Setiap individu termasuk guru tentunya mempunyai berbagai harapan tertentu yang ingin dicapainya. Harapan-harapan tersebut biasanya tidak lepas dari berbagai bentuk kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Adapun yang dimaksud

dengan harapan adalah sebagai kekuatan dari kepercayaan bahwa suatu tindakan akan diikuti oleh hasil tertentu. (Kuncorohadi, 1983).

3. Incentive (perangsangan)

Incentive dapat dipandang sebagai keadaan yang membangkitkan kekuatan manusia, atau persiapan-persiapan daripada keadaan yang menghantarkan dengan harapan dapat mempengaruhi atau merubah sikap atau tingkah laku manusia (Chastar I Barnard, dalam Kuncorohadi 1983 ; 25). Sedangkan menurut Arydis dalam Kuncorohadi (1983 ; 21) Incentive adalah perangsang yang menjadikan sebab berlangsungnya kegiatan, memelihara kegiatan mengarah langsung ke satu tujuan yang lebih baik dari yang lain.

Setiap individu berbeda antara yang satu dengan yang lain. Karena itu setiap pemimpin harus mempelajari bawahan-nya agar bisa menggunakan tipe motivasi dengan tepat. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Heidjerachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1984 ; 207-208) antara lain :

a. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Bagaimanapun penghargaan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik akan menyenangkan guru tersebut.

b. Informasi

Sebagian besar orang ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan, karena sifat ingin tahu ini maka pemberian informasi tentang mengapa suatu tindakan atau perintah diberikan bisa merupakan faktor pendorong motivasi.

c. Pemberian perhatian yang tulus kepada guru sebagai seorang individu.

Pemberian perhatian yang tulus sukar dilakukan oleh seseorang secara asal : saja.

Para guru bisa merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara hati-hati sebab adanya Konsep *Individual Differences* yaitu perhatian yang diberikan, bisa menimbulkan akibat yang berbeda terhadap orang yang berbeda.

d. Persaingan.

Pada umumnya setiap orang bersaing secara jujur. Sikap dasar ini merupakan faktor penting yang sangat mempengaruhi rangsangan (motivasi) persaingan sehat dalam menjalankan pekerjaan. Pemberian hadiah untuk menang merupakan bentuk motivasi positif.

e. Partisipasi

Partisipasi yang digunakan sebagai salah satu bentuk motivasi positif yang dikenal sebagai *Democratic Management*. Dengan dijalankannya partisipasi ini bisa diperoleh beberapa manfaat seperti bisa dibuatnya keputusan yang lebih baik (karena banyak sumbang pikiran dan adanya perasaan diperlukan atau disebut sebagai *Feeling Importance*).

f. Kebanggaan.

Penggunaan kebanggaan sebagai alat motivasi dengan persaingan dan pemberian penghargaan memberikan tantangan “yang wajar”, keberhasilan mengalahkan tantangan tersebut memberikan kebanggaan. Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga.

g. Uang

Uang jelas merupakan suatu faktor alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi. Kalau kita bertanya kepada seseorang mengapa ia bekerja jawaban yang sering diberikan adalah mendapatkan uang.

2.4. Pengalaman

Bahasa yang diucapkan oleh atasan sering ditafsirkan sebagai suatu pengaruh yang dapat memotivasi bawahan sehingga dapat meningkatkan kinerja atau hasil. Penelitian oleh Motivasional Language Theory tidak menyebut adanya pengaruh pengalaman kerja untuk meningkatkan kinerja atau hasil. Beberapa penelitian (Hillery dan Wexley, 1974; Goodson, Mc Gee dan Seers, 1992) menguji timbal balik pada tingkat pengalaman yang berbeda dan pada situasi training menemukan bahwa metode umpan balik yang efisien dibutuhkan pada tingkat yang berbeda dalam pengalaman, orang yang memiliki pengalaman yang lebih sedikit mendapat keuntungan yang lebih besar atas umpan balik yang berorientasi pada tugas dan diberikan oleh karyawan yang mempunyai pengalaman yang cukup.

Selanjutnya Hillery dan Wexley (1974) menemukan bahwa seseorang di dalam masa training lebih tidak puas kurang berkembang ketika diminta untuk menilai unjuk kerja mereka sendiri. Penemuan ini bertolak belakang dengan literature tentang penilaian kinerja, yang menemukan adanya peningkatan kinerja, perbedaan yang sangat signifikan antara Hillery dan Wexley (1974) dan studi tentang penilaian kinerja yang lain adalah adanya tingkat pengalaman dari subyek yang diteliti. Hillery dan Wexley (1974) dalam temuannya mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Seseorang yang tidak berpengalaman menginginkan adanya hal yang bersifat langsung, informasi yang berorientasi tugas dan penjelasan

bagaimana tugas mereka memang berarti dibanding dengan mereka yang berpengalaman.

Sedangkan Goodson, McGee dan Seers (1992) menguji umpan balik dan tampilan kinerja pada berbagai tingkatan manajer. Mereka memprediksi bahwa informasi tambahan dari informasi yang telah dimiliki akan mengurangi ketidakpastian sehubungan dengan hasil kinerja mereka. Selanjutnya mereka menemukan bahwa level bahwa manajer yang tidak berpengalaman ditemukan adanya hubungan yang kuat antara umpan balik dan hasil umpan balik itu jika dibandingkan dengan pada level atas (manajer yang berpengalaman). Penelitian tersebut mengindikasikan bahwa diskusi tentang kinerja pada review kertas kerja akan lebih efektif untuk staf auditor yang kurang berpengalaman dibanding dengan mereka yang berpengalaman. Ini menunjukkan bahwa pengalaman berhubungan dengan pelaksanaan dari diskusi kerja kerja terhadap tampilan kinerja. Kesimpulannya dalam penelitian yang dilakukan oleh Goodson, McGee dan Seers (1992) bahwa proses diskusi diperlukan lebih bagi individu yang kurang berpengalaman dan individu di dalam masa training daripada individu yang berpengalaman.

2.5. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Seymour, 1991). As'ad (1989) memberikan batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan penulis lain, Byars dan Rue (1988) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan

seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi di atas, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Byars dan Rue (1988) mengungkapkan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi : (1) Kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) keputusan yang di ambil, (6) perencanaan kerja dan (7) deskripsi pekerjaan.

Sedangkan menurut Ivancevich (1993) mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua kategori : pertama pada karyawan teknik, yang mencakup kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administrasi, keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik . Kedua evaluasi terhadap ilmuwan, yang , mencakup kreatifitas, kontribusi yang diberikan, usaha kelompok kerja, keseluruhan hasil kerja ilmuwan. Halim mengukur kinerja para mandor dengan, kualitas kinerja mereka, produktifitas dalam pekerjaan, usaha yang dicurahkan dalam pekerjaan, kecepatan bekerja dan keseluruhan pekerjaan yang menimbulkan kinerja.

Penilaian kinerja di atas dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk menentukan kebijakan sumber daya manusia tentang apa yang terbaik untuk diberikan kepada karyawan dalam rangka mencapai tujuan. E.B. Flippo (1996) penilaian kinerja menyediakan informasi untuk membantu, membuat dan

melaksanakan keputusan mengenai beberapa subyek seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan.

Adapun beberapa metode penilaian kinerja, seperti yang diungkapkan oleh Desler. G (1998) terdiri :

- a. Metode Skala penilaian grafik, yaitu skala yang mendaftarkan sejumlah ciri dan kisaran kinerja untuk masing-masing. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri.
- b. Metode Skala penilaian berjangkarkan perilaku (BARS), suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contah naratif spesifik dari kinerja yang baik dan yang jelek.
- c. Metode manajemen berdasarkan sasaran (MBO), metode ini meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemajuan yang dicapai

Manfaat dari penilaian kinerja sumber daya manusia, menurut Handoko (1989) adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan sumber daya manusia, manajer dan Departemen sumber daya manusia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan gaji, bonus dan kompensasi bentuk lain.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja pada masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.

Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur staffing Departemen sumber daya manusia.

7. Ketidakkuratan informal

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia atau komponen-komponen lain system informasi sumberdaya manusia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan sumberdaya manusia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

Budi Wibowo, Soewito dan FX. Sugiyanto (2001) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Noe dalam Budi Wibowo, Soewito dan FX. Sugiyanto (2001) memaparkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yakni :

1. Strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang)
2. Batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi)
3. Atribut individual (antara lain kemampuan dan keterampilan)

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam suatu perusahaan terdapat tujuh faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Robert, M.Raft dalam Temple, 1999) yaitu :

1. Sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas
2. Penetapan tujuan untuk menambah motivasi kerja
3. Program *Management by Objective* (MBO) untuk menjelaskan dan membuat agar tujuan individu sejalan dengan tujuan perusahaan
4. Berbagai prosedur seleksi karyawan untuk mencari kemungkinan menyewa atau kontrak individu-individu yang berbobot dan berpengalaman
5. Program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan sehingga dapat berfungsi dengan efektif

6. Pergantian kepemimpinan dan program-program untuk memperbaiki efektivitas manajerial
7. Mengubah struktur organisasi untuk memperbaiki efektivitas organisasi

McKenna dan Beach (1995) menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah : pengetahuan, kemampuan, keterampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok). Dessler (1997) memberikan contoh kriteria penilaian kinerja karyawan meliputi : kualitas, produktivitas (kualitas dan efisiensi), pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur, tersedia dan bebas dari pengaruh.

2.6. Penelitian Terdahulu

Atasan selaku pihak yang interview kertas kerja audit dapat melakukan review kertas kerja audit dengan menyertakan diskusi oleh bawahan ataupun dapat melakukan review tanpa kehadiran bawahan . Halini telah terbukti dari beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Trotmen dan Yetton (1985) bertujuan untuk menguji apakah suatu proses review mengurangi perbedaan pertimbangan (judgement varience) auditor. Dalam penelitian ini suatu proses review dilakukan oleh manajer sebagai seorang atasan terhadap pertimbangan senior (judgement senior) sebagai bawahan tanpa menghadirkan bawahan tersebut.

Penelitian lain yang menjelaskan adanya diskusi dalam proses review dilakukan oleh Trotmen(1985), penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh(efek) dari proses review terhadap keakuratan pertimbangan auditor. Demikian pula Ismail

dan Trotmen dalam penelitiannya tentang pengaruh pembahasan dan pengulasan kertas kerja auditor menemukan bahwa kelompok yang mendapat informasi umpan balik verbal menghasilkan lebih banyak dibandingkan kelompok yang dibekali dengan informasi dan ulasan kertas kerja verbal. Penelitian Ismail dan Trotmen(1995) menyelidiki pengaruh ulasan kertas kerja verbal pada motivasi staff auditor untuk meningkatkan kinerja staff auditor secara tertulis selama proses audit. Walaupun demikian penelitian tentang berbagai metode umpan balik masih jarang dilakukan perkembangan terakhir yang diteliti oleh Early (1999) meneliti umpan balik unilateral (atasan bawahan) dengan menggunakan komputerisasi secara verbal.

Dengan adanya diskusi bawahan dapat menjelaskan alasan terhadap adjustment yang dibuatnya. Selain itu diskusi juga akan membuat atasan akan menghapuskan hipotesis-hipotesis yang dibuat oleh bawahannya.

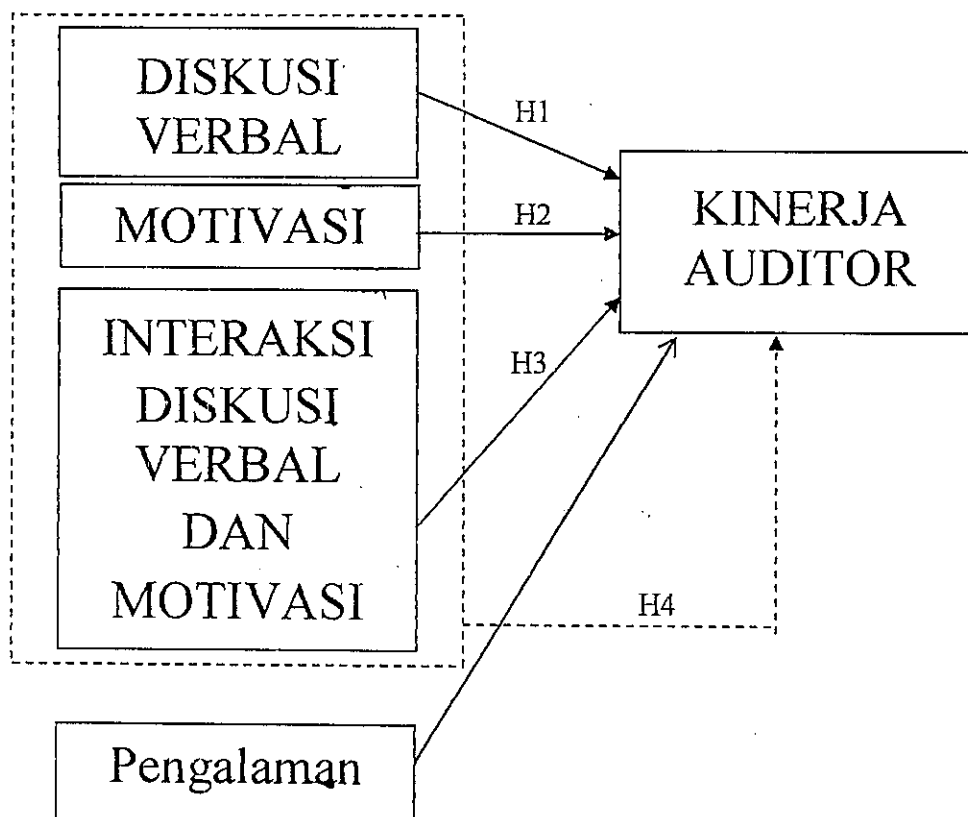
Gambar 2.1. menjelaskan kerangka pemikiran teoritis yang menggambarkan tentang pengaruh diskusi verbal terhadap motivasi dan pengalaman kerja auditor terhadap motivasi, kemudian apakah terjadi interaksi antara diskusi verbal de pengalaman kerja auditor sehingga mempengaruhi motivasi. Hasil penelitian MLT (Sullivan,1988) memprediksikan bahwa pemberian informasi umpan balik dan diskusi verbal memacu motivasi staf untuk memperbaiki kinerja mereka secara aktual terutama pemberian informasi verbal kepada pegawai yang kurang berpengalaman dibanding pada pegawai yang lebih berpengalaman. Demikian pula motivasi pegawai lebih terpacu bila mereka mendapatkan informasi kinerja secara verbal pada pegawai yang kurang berpengalaman tetapi pemberian informasi verbal tidak berpengaruh langsung pada peningkatan motivasi oleh pegawai yang berpengalaman

Miller at.al (1999) dimana diskusi verbal, pengalaman kerja auditor dan motivasi masing-masing mempengaruhi kinerja auditor terutama pada staf auditor yang kurang berpengalaman, sebaliknya akan menghambat kinerja auditor yang lebih berpengalaman. Kemudian interaksi antara ketiga variabel tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja auditor.

2.7. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka maka kerangka pemikiran teoritis yang diteliti oleh Miller at.al (1999) memberikan inspirasi kepada peneliti untuk memodifikasi pemikiran tersebut tentang pengaruh diskusi verbal dan motivasi kerja serta interaksinya terhadap kinerja staf auditor dimana pengalaman kerja merupakan variabel dummy sehingga peneliti tidak secara spesifik mengukur penelitian pengalaman kerja tersebut sebagai indikator utama mengingat peneliti terdahulu belum menemukan hasil penelitian tentang indikator pengalaman tersebut dikaitkan dengan kinerja auditor. Kemudian kerangka pemikiran tersebut dijelaskan dalam gambar 2.1. seperti di bawah ini.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar tersebut merupakan modifikasi dari hasil penelitian yang dikembangkan oleh Miller et.al dimana variabel pengalaman kerja sebagai variabel dummy. Alasan memasukkan pengalaman kerja sebagai variabel dummy karena diskusi verbal dan motivasi dilakukan oleh atasan yang didasarkan atas pengalaman kerja sebagai variabel kontrol atas kedua variabel tersebut sehingga berpengaruh terhadap kinerja auditor.

2.8. Hipotesis

Sullivan (1988) dalam Motivation Language Theory (MLT) menyatakan bahwa bahasa secara langsung dan tidak langsung menghasilkan pembentukan skema kerja yang berfungsi sebagai pedoman kerja dan komitmen tersebut akan menghasilkan motivasi yang lebih besar, kemudian menjadi pendorong peningkatan kinerja.

Evaluasi kertas kerja berfungsi untuk memberikan umpan balik bagi para staff auditor dan kinerja prosedur audit, catatan ulasan tertulis ini mengarah secara spesifik pada pembetulan atau koreksi kertas kerja audit. Hal ini merupakan informasi verbal menurut hasil penelitian MLT akan meningkatkan motivasi yang positif dan berpengaruh terhadap kinerja auditor mengingat informasi tersebut berorientasi pada tugas audit yang lebih efektif dan efisien. Jika diskusi verbal dan motivasi diinteraksikan maka keduanya akan berpengaruh pada kinerja auditor dengan pengalaman kerja sebagai variabel kontrol.

Berdasarkan landasan teori dan hasil-hasil penelitian terdahulu dalam penelitian ini hipotesis yang dibangun adalah sebagai berikut:

- H1 : Diskusi verbal atas review kertas kerja audit berpengaruh terhadap kinerja staff auditor.
- H2 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja staf auditor.
- H3 : Interaksi diskusi verbal atas review kertas kerja audit dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja staf auditor.
- H4 : Diskusi verbal atas review kertas kerja audit, motivasi dan interaksi diskusi verbal atas review kertas kerja audit dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja staf auditor.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersumber dari obyek yang diteliti dan diamati secara langsung dengan mengadakan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada para responden yang telah ditentukan, melalui daftar pertanyaan yang terdiri atas rangkaian pertanyaan-pertanyaan berupa "self report" dari subyeknya, yang diserahkan kepada responden yang bersangkutan. data sekunder berupa data yang berkaitan dengan penelitian ini merupakan data yang didapatkan dari direktori Kantor Akuntan Publik tahun 2001 yang dibuat oleh Ikatan Akuntan Indonesia.

3.2. Populasi dan Teknik Penentuan Sampel

Penelitian ini menggunakan kuisisioner yang dikirimkan melalui jasa pos dan mendatangi langsung (contact person) yang ditujukan kepada auditor kantor akuntan publik di Jawa Timur yang peneliti anggap telah menjalankan prosedur review kertas kerja audit sesuai dengan yang telah ditetapkan dengan cara memilih atasan dan bawahan yang asama-sama bergabung dalam satu tim audit. Atasan (supervisor) dan bawahan (subordinate) masing-masing diberi kuisisioner.

Metode pengambilan sampel dengan metode purposive random sampling dengan kriteria berdasarkan area yaitu kantor akuntan publik yang berada di Jawa

Timur cukup representatif baik dilihat dari skala ekonomi maupun organisasi..
Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden.

3.3. Definisi Operasional Variabel

a. Diskusi Verbal

Diskusi verbal diukur dengan menggunakan 2 item yang menggunakan skala likert (7 tingkat) 1=sangat tidak setuju, 7=sangat setuju. Item ini termasuk pertanyaan tentang apakah percakapan tentang kinerja dilakukan. Alat ukur ini sama seperti yang digunakan oleh Miller. et al (1999)

b. Pengalaman

Pengalaman diukur dengan mengetahui lamanya bekerja di kantor akuntan publik. Untuk kategori pendek 1 sampai dengan 5 tahun untuk kategori lama 5 tahun sampai tak terhingga. Pengukuran ini dikembangkan sendiri oleh peneliti.

c. Motivasi

Motivasi diukur dengan menggunakan skala likert dari 1= sangat tidak setuju sampai 7 = sangat setuju. Motivasi untuk meningkatkan kinerja dan perbaikan kinerja tersebut untuk mengukur usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Alat ukur ini diadopsi dari Miller. et al (1999)

d. Kinerja

Kinerja diukur dengan menggunakan skala likert dari 1= sangat tidak setuju sampai 7 = sangat setuju. Instrumen ini dikembangkan dari Miller. et al (1999). Penelitian sebelumnya digunakan untuk mengukur kinerja staf melalui persepsi supervisor, untuk penelitian ini adalah yang diukur dengan instrumen ini adalah para staf auditor melalui supervisornya untuk melihat kinerja staf.

3.4. Teknik Analisis

3.4.1. Uji Reliabilitas

Menurut Singgih Santoso (2000), ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket, yaitu keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel. Menurut Hair et.al (1998) data adalah reliabel bila nilai cronbach alpha > 0.7 sedangkan untuk validitas data maka dapat dilihat dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel, bila r hitung lebih besar dari r tabel maka dapat menjelaskan bahwa variabel yang diamati valid.

3.4.2. Uji Normalitas Data

Proses uji normalitas data dilakukan dengan memperhatikan penyebaran data (titik) pada *Normal P-Plot of Regression Standizzed Residual* dari variabel terikat, Singgih Santoso (2000), dimana :

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/ atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.4.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Pada penelitian ini juga akan dilakukan beberapa uji asumsi klasik terhadap model regresi yang telah diolah dengan menggunakan Program SPSS 10 yang meliputi :

- a. Uji Multikolinearitas
- b. Uji Heteroskedastisitas

c. Uji Autokorelasi

Untuk melakukan uji autokorelasi, pada penelitian ini menggunakan besaran

3.4.4. Analisis Regresi

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda yaitu persamaan regresi yang melibatkan hubungan antar 2 (dua) variabel atau lebih (Samsubar Saleh, 1990). Regresi berganda dilakukan untuk mengetahui sejauh mana variabel bebas mempengaruhi variabel terikat.

Tabel 3.1.
Penentuan Variabel Terikat dan Variabel Bebas

Persamaan	Jenis Variabel	Notasi	Nama Variabel
Persamaan I	Variabel Terikat	Y	Kinerja auditor
	Variabel Bebas	X1	Diskusi Verbal
		X2	Motivasi
		X3	Interaksi diskusi verbal dengan Motivasi

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini
Model yang digunakan:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 D + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Auditor

X1 = Diskusi Verbal atas kerja audit

X2 = Motivasi

X3 = Interaksi antara Diskusi Verbal atas kerja audit dengan Motivasi, atau X1-X2 yang dihitung nilai mutlak nya.

D = Dummy variable staf yang berpengalaman dan tidak berpengalaman

D = 1 untuk auditor berpengalaman lebih dari 5 tahun.

D = 0 untuk auditor yang tidak berpengalaman yaitu kurang dari 5 tahun

e = Error sampling

Untuk melakukan uji autokorelasi, pada penelitian ini menggunakan besaran

3.4.5 Justifikasi Statistik

1. Uji t (Pengujian signifikansi secara parsial)

Secara parsial semua variabel bebas di dalam penelitian ini dapat dikatakan signifikan pada $\alpha = 5\%$ apabila nilai *probability significancy* dari t-rasio pada hasil regresi lebih kecil dari 0,05.

2. Uji F (Pengujian signifikansi secara simultan)

Pengujian signifikansi secara simultan atau uji F digunakan untuk melihat bagaimana variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat. Jika nilai *probability significancy* dari F-rasio dari regresi lebih kecil dari 0,050 maka dapat dikatakan bahwa semua variabel bebas yang ada pada model secara simultan mempengaruhi variabel terikat dan signifikan pada $\alpha = 5\%$.

3. Koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) dipergunakan untuk mengetahui sampai seberapa besar prosentase variasi variabel bebas pada model dapat diterangkan oleh variabel terikat (Gujarati, 1995). Koefisien determinasi (R^2) dinyatakan dalam prosentase. Nilai R^2 ini berkisar antara $0 < R^2 < 1$.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah staff akuntan publik pada Kantor Akuntan Publik yang terdaftar pada Direktori Kantor Akuntan Publik tahun 2001 yang dibuat oleh Ikatan Akuntan Indonesia dan berlokasi di Surabaya dan Malang. Adapun jumlah responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 100 responden dan sesuai dengan jumlah kebutuhan yang diperlukan dalam penelitian ini.

4.2 Analisis Deskriptif

Untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh, sebelum dilakukan analisis regresi berganda, terlebih dahulu dilakukan pembahasan deskripsi responden yang meliputi usia, jenis kelamin dan masa kerja responden.

4.2.1 Usia

Usia responden dibedakan menjadi empat yaitu di bawah 25 tahun, 26 tahun sampai dengan 35 tahun, 36 tahun sampai dengan 45 tahun dan di atas 46 tahun. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil termasuk ke dalam golongan berpengalaman atau tidak berdasarkan usia responden, dengan asumsi jika usia semakin lanjut maka semakin berpengalaman. Di bawah ini disajikan komposisi usia responden dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1.
Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Di bawah 25 tahun	22	22.0	22.0	22.0
26 tahun - 35 tahun	44	44.0	44.0	66.0
36 tahun - 45 tahun	19	19.0	19.0	85.0
Di atas 46 tahun	15	15.0	15.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari data di atas tampak komposisi usia responden, dimana 22 % responden berusia di bawah 25 tahun, 44 % responden berusia 26 tahun sampai dengan 35 tahun, 19 % responden berusia 36 tahun sampai dengan 45 tahun dan 15 % responden berusia di atas 46 tahun. Dari proporsi usia responden tersebut diketahui bahwa perbandingan antara responden yang berpengalaman dan yang tidak berpengalaman dalam penelitian ini relatif berimbang.

4.2.2 Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden dibagi menjadi dua yaitu laki-laki dan wanita. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui proporsi jenis kelamin responden dalam pengambilan sampel. Berikut adalah komposisi jenis kelamin responden disajikan dalam tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	46	46.0	46.0	46.0
	Wanita	54	54.0	54.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari data di atas tampak komposisi jenis kelamin responden, dimana 46 % responden berjenis kelamin laki-laki sedangkan 54 % berjenis kelamin wanita. Hal tersebut menunjukkan bahwa proporsi jumlah staff akuntan publik berdasarkan jenis kelamin responden relatif berimbang, meskipun terdapat kecenderungan jumlah responden wanita lebih besar. Hal tersebut dapat dipahami mengingat dalam menyelesaikan tugas-tugas staff akuntan publik dibutuhkan ketelitian tinggi, dan kaum wanita diasumsikan lebih teliti daripada kaum laki-laki.

4.2.3 Masa Kerja

Masa kerja responden dibedakan menjadi dua yakni di bawah 5 tahun dan di atas 5 tahun. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui tingkat pengalaman kerja pada responden yang diambil sebagai sampel dalam penelitian ini, dimana masa kerja di bawah 5 tahun dikategorikan belum berpengalaman dan di atas 5 tahun dikategorikan berpengalaman. Komposisi responden dilihat dari masa kerja dapat diperhatikan pada tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3.
Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Di bawah 5 tahun	48	48.0	48.0	48.0
	Di atas 5 tahun	52	52.0	52.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari data di atas tampak komposisi masa kerja responden dimana 48 % responden memiliki masa kerja di bawah 5 tahun dan 52 % responden memiliki masa kerja di atas 5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi responden berdasarkan masa kerja relatif berimbang, dimana responden yang dikategorikan belum berpengalaman sejumlah 42 % dan yang dikategorikan berpengalaman sejumlah 58 %.

4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur dalam penelitian tersebut dan apakah data itu konsisten dari waktu ke waktu. Karena data yang digunakan merupakan data primer maka uji validitas dan reliabilitas adalah suatu keharusan. Dari hasil perhitungan dengan SPSS didapatkan hasil uji validitas seperti pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Uji Validitas

No.	KODE	R	KETERANGAN
1	P1	0,6691	Valid
2	P2	0,6260	Valid
3	P3	0,5791	Valid
4	P4	0,3917	Valid
5	P5	0,6866	Valid
6	P6	0,5794	Valid
7	P7	0,2834	Valid
8	P8	0,6081	Valid
9	P9	0,4021	Valid
10	P10	0,5230	Valid
11	P11	0,7909	Valid
12	P12	0,6159	Valid
13	P13	0,2822	Valid
14	P14	0,4063	Valid
15	P15	0,6442	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Setelah dilakukan uji validitas terhadap data yang telah dikumpulkan maka hasilnya menunjukkan bahwa dari ke-15 pertanyaan dalam kuesioner adalah valid, karena nilai r_{hitung} -nya lebih besar daripada $r_{tabel} = 0,197$ (dapat dilihat pada tabel r_{tabel} dalam lampiran). Ini berarti data tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur dalam penelitian ini.

Hasil uji reliabilitas dari kualitas data yang dipakai dalam penelitian ini dapat diringkas sebagai berikut.

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Jumlah Item	Cronbach Alpha	Kesimpulan
1	Y(P1,P2)	2	0.6519	Cukup
2	X1(P3..P9)	7	0.7799	Bagus
3	X2(P10..P15)	6	0.7484	Bagus
	Pool	15	0.8833	Bagus

Sumber : Hasil Uji Reliabilitas

Dari Tabel 4.5 di atas terlihat bahwa nilai cronbach alpha dari masing-masing variabel adalah lebih besar dari 0.7. Dengan demikian dapat dikatakan data dari variabel operasional yang dipakai pada penelitian ini sudah layak (reliabel) dengan rentang antara 0.6519 sampai dengan 0.8833.

4.3.2 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Adapun pengujian terhadap asumsi klasik dengan bantuan program SPSS 10 yang dilakukan pada penelitian ini meliputi :

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas pada penelitian ini dilakukan dengan matriks korelasi. Setelah dilakukan uji multikolinieritas pada variabel-variabel bebas dengan memperhatikan nilai matriks korelasinya, hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel bebas pada model yang diajukan bebas dari multikolinearitas. Hal ini ditunjukkan dengan indikator tidak ada nilai korelasi yang lebih besar dari 0,5

sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh Gujarati (2003) dan Hair et al (1998), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.6 di bawah ini.

Tabel 4.6.
Matriks Korelasi
Coefficient Correlations^a

Model		Dummies	X1	X3	X2	
1	Correlations	Dummies	1.000	-.087	.043	-.166
		X1	-.087	1.000	.146	-.905
		X3	.043	.146	1.000	-.985
		X2	-.166	-.905	-.985	1.000
	Covariances	Dummies	9.629E-03	-3.89E-04	1.865E-04	-7.28E-04
		X1	-3.89E-04	2.055E-03	1.837E-03	-1.83E-03
		X3	1.865E-04	1.837E-03	1.962E-03	-1.94E-03
		X2	-7.28E-04	-1.83E-03	-1.94E-03	1.985E-03

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas pada penelitian dilakukan dengan uji Park (Park Test). Dimana dilakukan regresi hasil log natural dari variabel independen terhadap hasil log natural dari kuadrat nilai residual variabel dependen dalam regresi utama. Dengan syarat, apabila regresi tersebut signifikan maka terdapat heteroskedastisitas dalam data yang digunakan sedangkan apabila tidak signifikan maka tidak terdapat heteroskedastisitas dalam data yang digunakan. Hasil regresi uji Park tersebut disajikan dalam tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7.
Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.301	5.991		.050	.960
	LN _{X1}	3.912	2.087	.462	1.874	.064
	LN _{X2}	-5.539	6.483	-.662	-.854	.395
	LN _{X3}	2.867	4.195	.481	.683	.496

a. Dependent Variable: LN_{ZRES2}

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Berdasarkan hasil regresi dengan bantuan program SPSS 10, didapatkan output seperti terlihat di atas (dapat dilihat pada lampiran). Dari tabel 4.6 diketahui bahwa semua hasil log natural variabel independen dalam penelitian ini tidak signifikan terhadap kuadrat nilai residual variabel dependen, sehingga bisa diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dalam data yang digunakan untuk penelitian ini.

c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan dengan uji mapping *Durbin Watson (DW)*. Dari regresi diperoleh angka DW sebesar 2,123 (dapat dilihat pada Lampiran 2). Dengan jumlah data (n) sama dengan 100 dan jumlah variabel (k) sama dengan 4 diperoleh angka $d_L = 1,592$ dan $d_U = 1,758$. Dengan syarat apabila nilai DW berada diantara d_U dan $4-d_U$ ($d_U < d < 4-d_U$) maka tidak terdapat autokorelasi

dalam data yang digunakan untuk penelitian ini. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas, dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini.

Gambar 4.1.
Hasil Pengujian Durbin Watson

Autokorelasi Negatif	Tanpa Kesimpulan	Tidak Terdapat Autokorelasi	Tanpa Kesimpulan	Autokorelasi Positif
dL	dU	2 DW	4 - dU	4 - dL
1,592	1,758	2,123	2,242	2,408

Dengan melihat gambar 4.1, dapat diambil kesimpulan bahwa nilai $DW = 2,123$ terletak antara $4 - dU$ dan dU maka tidak terdapat autokorelasi baik positif maupun negatif.

4.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi berganda (*multiply regression analysis*) dengan bantuan program SPSS 10, dengan memperhatikan nilai t_{hitung} dari hasil regresi tersebut untuk mengetahui signifikansi variabel independen secara terpisah (parsial) terhadap variabel dependen pada tingkat alfa = 5 %. Dengan syarat apabila variabel independen signifikan terhadap variabel dependen maka terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sedangkan apabila tidak signifikan maka tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Setelah dilakukan pengolahan data dengan bantuan program SPSS 10, maka didapatkan persamaan akhir sebagai berikut :

$$Y = -2,815 + 1,099X_1 + 0,173X_2 + 0,565X_3 + 0,228D$$

dimana :

- Y = Kinerja Staff Auditor
- X1 = Variabel Diskusi Verbal atas Review Kertas Kerja Audit
- X2 = Variabel Motivasi Staff Auditor
- X3 = Variabel Interaksi Antara Diskusi Verbal atas Review Kertas Kerja Audit dengan Motivasi Staff Auditor atau nilai mutlak X1-X2

Adapun hasil estimasi regresi secara lengkap dapat dilihat pada Tabel

4.8 sebagai berikut.

Tabel 4.8
Ringkasan Hasil Estimasi Regresi

Variabel	Koefisien	t-ratio	Prob-Sig	Keputusan
X1 (diskusi verbal)	1.099	24.245	0.000	Signifikan
X2 (motivasi staf editor)	0.173	3.873	0.000	Signifikan
X3 (interaksi X1 dan X2)	0.565	12.748	0.000	Signifikan
Dummy (1= staf editor berpengalaman; 0=sebaliknya)	0.228	2.327	0.022	Signifikan
Konstanta	-2.815			
R ²	0.997			
F-Ratio (Prob. - Sig.)	7588.572 (prob-sig= 0.000 ----- Signifikan)			
DW	2.123 (bebas autokorelasi)			
N	99			

Catatan:

Y=Kinerja staf editor

Sumber : Data primer yang diolah, 2002 (lihat lampiran 1 dan 2)

Pengujian hipotesis untuk analisis regresi berganda pada penelitian ini adalah dengan melihat nilai t_{hitung} nya atau bisa dilihat langsung dari indikator digitalnya melalui nilai probabilitas signifikansi. Bila nilai probabilitas-signifikansi $<$ dari nilai $\alpha = 5\%$ maka dapat dikatakan bahwa variabel yang diamati adalah signifikan, dengan demikian H_0 dapat ditolak.

Pengujian parsial terhadap koefisien regresi dapat dilakukan dengan dengan uji t dari masing-masing variabel yang diamati. Sedangkan pengujian secara keseluruhan dapat dilakukan dengan uji F. Ternyata nilai probability signifikansi dari kesemua variabel yang dianalisis mempunyai prob-signifikansi $< \alpha = 5\%$.

Nilai koefisien dari masing-masing variabel dalam penelitian ini tidak dapat diinterpretasi sebagai elastisitas mengingat variabel persamaan regresinya bukan dalam bentuk logaritma (Gujarati, 1995). Sehingga uji parsial dalam penelitian ini hanya dilihat dari tandanya saja. Uji t dari analisis regresi berganda pada penelitian ini dapat diterangkan sebagai berikut.

Semua variabel yang diamati dalam penelitian ini (X_1 , X_2 , X_3) secara statistik adalah signifikan dengan tingkat keberartian yang tinggi seperti yang terlihat pada tabel di atas. Koefisien regresi dari variabel X_1 (diskusi verbal atas review kertas kerja) mempunyai tanda positif. Ini memberikan indikasi bahwa semakin intensif diskusi yang dilakukan oleh para staf editor maka akan mendorong tercapainya kinerja yang semakin baik. Dari hasil analisis ditemukan bahwa variabel X_2 (motivasi staf editor) juga mempunyai tanda positif. Ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi dari para staf editor yang menjadi sampel maka

akan memberikan dorongan yang positif dalam mencapai kinerja yang lebih baik. Untuk variabel interaksi dari X1 dan X2 ternyata juga memberikan hasil yang signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor motivasi dan faktor diskusi verbal baik secara bersama-sama (interaksi) maupun secara parsial memang menentukan kinerja dari staf editor. Hal ini terlihat bahwa uji t dari variabel X1, X2 dan X3 kesemuanya adalah sangat signifikan.

Untuk variabel dummy (staf editor yang berpengalaman=1; 0=sebaliknya) ternyata juga memberikan hasil yang signifikan dengan taraf nyata sebesar 2.2%. Fenomena ini memberikan konsekuensi bahwa semakin berpengalaman seorang staf editor maka ada kecenderungan untuk semakin berpotensi memberikan performa kinerja yang semakin baik dibandingkan dengan staf yang belum banyak/ tidak berpengalaman. Hal ini adalah wajar karena dengan pengalaman kerja yang baik dapat memberikan stimulasi untuk bisa menunjukkan kinerja kepada para staf editor yang diamati.

Variabel konstanta dari regresi mempunyai koefisien sebesar $-2,815$. Tanda negatif pada nilai konstanta ini bila diinterpretasikan secara bebas bisa mengandung arti bahwa bila seseorang tidak mempertimbangkan faktor motivasi, keikutsertaan dalam diskusi verbal dan kedua-duanya sekaligus, serta pengalaman atau tidaknya staf editor maka bisa jadi akan memberikan pengaruh yang negatif terhadap kinerja dari staf editor yang diamati.

Dari uji F (nilai= $7588,572$) dapat diketahui bahwa secara keseluruhan kinerja staf editor yang diamati adalah mampu diterangkan oleh variabel independennya (diskusi verbal, motivasi, interaksi motivasi dan keikutsertaan diskusi verbal, dan ada

tidak nya pengalaman kerja staf editor) secara signifikan dengan taraf nyata mendekati nol. Hal ini juga didukung oleh nilai koefisien determinasi yang cukup bagus (sebesar $R^2=0.997$), artinya bahwa variasi dari kinerja mampu dijelaskan oleh variabel-variabel independennya dengan prosentasi yang relatif besar. Dengan demikian maka secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model regresi di atas (lihat Tabel A) adalah best-fit dalam menerangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja editor di daerah penelitian sesuai dengan kerangka pemikiran teoritis (KPT) yang dikemukakan oleh penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis I yang menyatakan terdapat pengaruh antara Diskusi Verbal atas Review Kertas Kerja Audit terhadap Kinerja Staff Auditor, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi dimana tingkat signifikansi variabel Diskusi Verbal atas Review Kertas Kerja Audit adalah 0,000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel Diskusi Verbal atas Review Kertas Kerja Audit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Staff Auditor.

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis II yang menyatakan terdapat pengaruh antara Motivasi Staff Auditor terhadap Kinerja Staff Auditor, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi dimana tingkat signifikansi variabel perhatian kerincian adalah 0,000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel Motivasi Staff Auditor memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Staff Auditor.

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis III yang menyatakan terdapat pengaruh antara Interaksi Antara Diskusi Verbal atas Review Kertas Kerja Audit dengan Motivasi Staff Auditor terhadap Kinerja Staff Auditor, diterima. Hal tersebut

ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi dimana tingkat signifikansi variabel orientasi hasil adalah 0,000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel Interaksi Antara Diskusi Verbal atas Review Kertas Kerja Audit dengan Motivasi Staff Auditor memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Staff Auditor.

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis IV yang menyatakan terdapat pengaruh variabel Diskusi Verbal atas Review Kertas Kerja Audit, Motivasi Staff Auditor dan Interaksi Antara Diskusi Verbal atas Review Kertas Kerja Audit dengan Motivasi Staff Auditor, secara simultan terhadap Kinerja Staff Auditor, diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada koefisien regresi dimana tingkat signifikansi variabel orientasi orang adalah 0,001 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel variabel Diskusi Verbal atas Review Kertas Kerja Audit, Motivasi Staff Auditor dan Interaksi Antara Diskusi Verbal atas Review Kertas Kerja Audit dengan Motivasi Staff Auditor, secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Staff Auditor.

Perbedaan antara Staff Auditor yang berpengalaman dan yang tidak berpengalaman ditentukan dengan nilai dummies pada persamaan. Staff Auditor yang berpengalaman menggunakan nilai dummies = 1 sedangkan Staff Auditor yang tidak berpengalaman menggunakan nilai dummies = 0. Sehingga ditemukan nilai konstanta yang berbeda untuk kedua variabel Kinerja Staff Auditor, pada Kinerja Staff Auditor yang berpengalaman mempunyai nilai konstanta -2,587 sedangkan pada Kinerja Staff

Auditor yang tidak berpengalaman mempunyai nilai konstanta $-2,815$. Hal tersebut berarti apabila variabel bebas dalam model sama dengan 0, maka secara rata-rata variabel di luar model Kinerja Staff Auditor yang berpengalaman memberikan nilai pengurangan yang lebih kecil dari variabel di luar model Kinerja Staff Auditor yang tidak berpengalaman, yaitu memberikan nilai pengurangan sebesar 2,587 untuk model Kinerja Staff Auditor yang berpengalaman dan sebesar 2,825 untuk model Kinerja Staff Auditor yang tidak berpengalaman.

5.2 Implikasi

Adapun agenda penelitian mendatang yang perlu dilakukan untuk menyempurnakan penelitian ini meliputi penambahan sampel auditor dari kot-kota besar yang termuat dalam direktori Kantor Akuntan Publik.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menghadapi beberapa keterbatasan-keterbatasan meliputi keterbatasan obyek penelitian, dimana dengan hanya menggunakan dua kota sebagai sampel tidak cukup mewakili hasil penelitian tersebut, mengingat masih banyak kota-kota lain yang memiliki KAP dan tercatat dalam direktori KAP oleh IAI.

Kemudian penelitian ini dihadapkan pada keterbatasan waktu, dimana waktu untuk pencacahan (pengambilan sampel) sangat singkat. Akibatnya pengambilan sampel terkesan terburu-buru dan tidak memperhatikan jawaban responden secara detail.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim 1997, *Auditing 1 (Dasar-dasar Audit Laporan Keuangan)*, AMP YKPN, Yogyakarta.
- Aiken, L. S, and S. G West 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage Publications: Newbury Park, CA
- Al Ghifari. 1992, Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi, Statistik, Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Bamber, E.M dan L.H. Bylinski, 1986. The Effect of the Planning Memorandum, Tims pressure and Individual Auditor Characteristik on Audit Manager's Review Time Judgments. *Contemporary Accounting Research* 4:127-143
- Chia, Y. M, 1995, "Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristic and Their Interaction Effect on Managerial Performance: " Singapore Study", *Journal of Business Finance and Accounting*, sept: 811-830.
- Dessler .G, 1986, *Manajemen Personalialia*, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Early, P.C ,1988. Computer-General Performance Feedback in the Magazine-Subscription Industry. *Organizational Behavior and Human Decicion Process* :50-64
- Effendy, Onong Uchjana 1999, Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek, PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Fistingner. L.A ,1957 *Theory of Cognitive Dissonance* (Evanston.II: Row Peterson)
- Flipo, EB, 1984, *Personal Manajemen*, Sixth Edition, Mc Graw-Hill Book Co, Singapore.
- Flippo, E B, 1988, *Personnal Management*, Six Edition, Mc Graw-Hill, Inc.

Gani, Venus, 2000, Pengaruh Perbedaan kantor Akuntan Publik dan Gender Terhadap Evaluasi Etikal, Intensi Etikal dan Orientasi Etikal Auaditor, Tesis.

Gibson, James I, John M Ivancevich dan James H Donnely Jr, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi 4, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Goodson.J.R.G.W McGee dan A.Seers. 1992. Giving Appropriate Performance Feedback to Managers: An Empirical Test of Content and Outcome. *The Journal of Bussines Comunication*: 329-342

Hamme. W.C dan D.W Organ ,1978 *Organizational Behavior, an Applied Psychology Approach* (Bussines Publication)

Heidjarachman Ranupandojo, 1991, *Manajemen Personalia*, Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.

Hersey, Paul and Kenneth H. Blancard, *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resouces*, 4 th edition, Prentice-Hall, Inc, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Hillery, J.M dan K.N.Wexley. 1974 Participation Effect in Appraisal Interviews Conducted in Training Situation.*Journal of Applied Psychology* 168-171

Illgen.D.R dan C.F Moore.1987 Types and Choices of Performance Feedback. *Journal of Applied Psychology* 401-406

Ismail, Z dan K.T.Trotman, 1995 . The Impact of the Review Process in Hypothesis Generation Tasks. *Accounting Organization and Society* 345-357

Iskak, Jamaludin, 1993, Pengaruh Besarnya Perusahaan, Jenis Perusahaan, efektivitas pengendalian Intern Perusahaan dan Lamanya Waktu Audit Serta Besarnya Kantor Akuntan Publik Terhadap Audit fee, Tesis.

Kramer, M .W 1993. Communication and Uncertainty Reduction During Job Transfer Leaving and Joining Process.*Communication Monographs* (Juni): 178-179

- Kuncoro Hadi, Drs, 1983. *Pokok-pokok Perilaku Organisasi* , Semarang Undip.
- Kuntari, Yeni, 2000, Pengalaman Organisasi, Evaluasi Terhadap kinerja dan Hasil Karir pada Akuntan Publik: Pengujian Pengaruh Gender, *Tesis*.
- Libby, R dan J. Luft. 1993. Determinant of Judgement Performance in Accounting Setting” Ability, Knowledge, Motivation and Environment. *Organization and Society* 18:425-450
- Luthan, F, 1995, *Organizational Behavior*, Seventh Edt, Mc Graw-Hill.
- Miller, C.C., L.M. Burke and W.H. H. Glick (1999), “Cognitive Diversity Among Upper Echelon Executive: Implications for Strategic Decision Process”, *Strategic Management Journal*, 19, pp. 39-58.
- Muchamad As’ad, 1990, *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta.
- Ngalim Purwanto, 1990. *Psikologi Pendidikan* , Bandung. Penerbit PT. Remaja Rosdya Raya.
- Poerwadarminto, 1996. *Kamus Besar Indonesia*, Edisi II, Jakarta, Balai Pustaka.
- Ratnawati, Vince, 2000, Hubungan Kepuasan Kerja, Konflik Peran, Locus Of Control, Job Insecurity dan Konsekuensinya dengan Keinginan Berpindah pada Kantor Akuntan Publik, *Tesis*.
- Rakhmat, Jalaludin, 2001. *Psikologi Komunikasi*: PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Reksohadiprojo, Soeharto dan T. Hani Handoko, 1983, *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta.
- Rue LW, L.L.Byars, 1986, *Management : Theory and Application*, Ricard D. Irwin Inc, Homewood IL.
- Samsubar Saleh, 1990. *Statistik Deskriptif*, Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN, Yogyakarta.

Seymour, J. Madison, AID University Linkages for Agricultural Development, *Journal of Higher Education*, Vol 62, No:3, p:288-316

Singgih Santoso, 2000. SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional, Edisi ke-2, PT. Elex Media Komputindo Gramedia Jakarta, Jakarta

-----, 2000. Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik, PT. Elex Media Komputindo Gramedia Jakarta, Jakarta

Snell, Scott A., James W. Dean, Jr, 1992, Integrated Manufacturing and Human Resources Management : A Human Capital Perspective, **Jounal Academy of Management Review**, Vol.5, p:467-504.

Snell, Scott A., James W. Dean, Jr, 1992, Integrated Manufacturing and Human Resources Management : A Human Capital Perspective, **Journal Academy of Management Review**, Vol.5, p:467-504.

Stephen P. Robbins, 1996, *Perilaku organisasi, Konsep Kontroversi Aplikasi*, Jilid 1, PT. Prehallindo, Jakarta.

Stoner, James. A.F., and Carles Wankel, 1986, **Mangement**, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.

Stoner, James. A.F., and Carles Wankel, 1986, **Mangement**, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.

Suwandi and Nur Indriantoro, 1999. Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawer: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol 2, No.2, pp 173-192.

Sullivan, Mary W. 1988. *How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles*. *Journal of Marketing Research*. Vol XXXV. May 1998; 154 – 165.

Sularso, Sri, 1998, Pengaruh Pengalaman Akuntan Pemeriksa Terhadap pengetahuan dan penggunaan institusinya Mengenai Kekeliruan, *Tesis*

Trotman, Ken T, and P.W Yetton, 1985. The Effect of The Review Process on Audits Judgment. *Journal of Accounting Research*, Vol 23, No. 2,pp. 257-266.