



## PENGARUH UMPAN BALIK DAN INSENTIF TERHADAP PEMBERDAYAAN AUDITOR INTERNAL PEMERINTAH SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA

Ayu Fitaria Bangun, Zulaikha<sup>1</sup>

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

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

*The models analysis show that the value of goodness of fit model is 5,880 and CR value of all variables are between  $\pm 2,58$ . It means that models are fit to test. The results show that (1) feedback significantly gives positive influence to empowerment, (2) incentives significantly gives positive influence to empowerment, (3) empowerment significantly gives positive influence to motivation, (4) motivation significantly gives positive influence to internal auditor performance. This reseacrh result accept all the hypothesis with the signficance 5%.*

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

### PENDAHULUAN

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.

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.

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.

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

---

<sup>1</sup> Corresponding Author

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 internalnya, 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 berkebutuhan pada penyerapan semata dan juga Setjen Kementerian PU yang belum berbasis kepada informasi dan teknologi (Wahyu, 2013).

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

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 Aldefe. 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.

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 Ghazali, 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 Noe *et al.* (1994) pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan 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.

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). 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.

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).

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.

### **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 :

**H<sub>1</sub>:** Umpan balik berpengaruh positif terhadap pemberdayaan

### **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:

**H<sub>2</sub>:** Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan

### **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 Honeggar 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:

**H<sub>3</sub>:** Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif pada motivasi kerja.

### **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:

**H<sub>4</sub>:** Motivasi kerja berpengaruh positif pada kinerja auditor internal

## **METODE PENELITIAN**

### **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.

### **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 disebarkan pada sampel yang telah ditentukan.

### **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 didistribusikan secara langsung kepada responden yaitu auditor internal Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum di Jakarta. Dua hari setelah kuisisioner dikirimkan peneliti akan menghubungi melalui telepon. Usaha ini memastikan apakah kuisisioner sudah diisi atau belum, setelah mendapat janji untuk bisa mengambil kuisisioner yang telah terisi, maka kuisisioner diambil secara langsung oleh peneliti.

### **Metode Analisis Data**

#### **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.

### **Uji Validitas**

Pengujian validitas ini digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. 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.

### 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*.

### Analisis

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

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* ( $\chi^2$ )

Untuk menguji perbedaan matriks kovarian sampel. Semakin kecil nilai ( $\chi^2$ ) maka semakin baik model tersebut (nilai *Chi-square statistic* ( $\chi^2$ ) sama dengan 0 artinya benar-benar tidak ada perbedaan dan dapat diterima *cut off* sebesar 0,05 atau tidak signifikan). Nilai *Chi-square statistic* ( $\chi^2$ ) 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 H<sub>0</sub> dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Sampel Penelitian

Penelitian dilakukan pada internal auditor pada Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum di Jakarta. Penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner pada bulan Oktober 2013. Jumlah auditor internal yang bekerja saat ini yaitu 64 orang. Sebanyak 41 kuesioner berhasil diperoleh dari pendistribusian sebanyak 60 kuesioner.

Sebelum menganalisis jawaban-jawaban responden terhadap keterkaitan beberapa faktor dalam penelitian ini, terlebih dahulu akan dibahas mengenai gambaran umum responden. Gambaran umum responden diperoleh dari identitas diri responden yang tercantum pada masing-masing jawaban terhadap kuesioner. Dari informasi demografis yang mengisi kuesioner secara penuh, terlebih dahulu akan disajikan mengenai gambaran demografis dari responden tersebut diantaranya berisi tentang informasi mengenai jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja. Tabel 1 berikut menyajikan demografi responden :

**Tabel 1**  
**Profil Responden**

Karakteristik	Jumlah	Persen
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	22	53,66%
Perempuan	19	46,34%
<b>Usia</b>		
≤ 30 tahun	22	53,66%
31 – 40 tahun	14	34,15%
41 – 50 tahun	1	2,44%
51 – 60 tahun	4	9,76%
<b>Pendidikan</b>		
D3	-	-
S1	28	68,29%
S2	13	31,71%
Lainnya	-	-
<b>Lama Kerja</b>		
Kurang dari 1 tahun	-	-
1 – 3 tahun	22	53,66%
Lebih dari 3 tahun	19	46,34%
<b>Jabatan</b>		
Auditor Ahli Muda	30	73,17%
Auditor Ahli Madya	4	9,76%

Auditor Ahli Penyelia	1	2,44%
Auditor Pelaksana	-	-
Auditor Ahli Pratama	6	14,63%

Sumber : Data primer tahun 2013

### Analisis Data

Sebelum membahas pada pembuktian dan pembahasan hasil penelitian, untuk menghindari bias penelitian yang muncul dari pengumpulan data kuesioner, terlebih dahulu akan dibahas dan ditunjukkan mengenai diskripsi jawaban responden, validitas dan reliabilitas dari item-item kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari tabel 2 dapat diperoleh gambaran bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari  $r_{table} = 0,260$  (nilai r tabel untuk  $n=41$  uji satu arah), sehingga semua indikator tersebut adalah valid.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Validitas**

Variabel	r	r tabel	Keterangan
Umpan Balik			
ub1	0,788	0,260	Valid
ub2	0,790	0,260	Valid
ub3	0,716	0,260	Valid
Sistem Penghargaan			
sp1	0,652	0,260	Valid
sp2	0,826	0,260	Valid
sp3	0,666	0,260	Valid
Pemberdayaan Psikologis			
pp1	0,506	0,260	Valid
pp2	0,679	0,260	Valid
pp3	0,578	0,260	Valid
pp4	0,535	0,260	Valid
pp5	0,499	0,260	Valid
pp6	0,499	0,260	Valid
pp7	0,517	0,260	Valid
pp8	0,388	0,260	Valid
pp9	0,564	0,260	Valid
pp10	0,420	0,260	Valid
pp11	0,468	0,260	Valid
Motivasi			
mot1	0,412	0,260	Valid
mot2	0,627	0,260	Valid
mot3	0,381	0,260	Valid
mot4	0,405	0,260	Valid
mot5	0,342	0,260	Valid
mot6	0,453	0,260	Valid
Kinerja			
kin1	0,509	0,260	Valid

kin2	0,545	0,260	Valid
kin3	0,353	0,260	Valid
kin4	0,301	0,260	Valid
kin5	0,427	0,260	Valid
kin6	0,308	0,260	Valid
kin7	0,427	0,260	Valid

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2013

Tabel 3 menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Alpha	Keterangan
Umpan Balik	0,872	Reliabel
Sistem Penghargaan	0,844	Reliabel
Pemberdayaan Psikologis	0,830	Reliabel
Motivasi	0,686	Reliabel
Kinerja	0,700	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

### Statistik Diskriptif

**Tabel 4**  
**Statistik deskriptif variabel penelitian**

	Teoritis			Empiris			
	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Umpan Balik	3	15	9	7,00	13,00	10,4146	1,87050
Sistem Penghargaan	3	15	9	3,00	13,00	8,6098	2,49878
Pemberdayaan Psikologis	11	55	33	29,00	44,00	37,9756	3,97799
Motivasi	6	30	18	18,00	29,0	22,9268	2,25156
Kinerja	7	35	21	20,00	31,00	25,2683	2,14505

Sumber: Data primer diolah 2013

Berdasarkan Tabel 4 tersebut dapat disajikan hasil statistik deskriptif tentang variabel-variabel penelitian sebagai berikut:

#### 1. Umpan Balik

Skala pengukuran variabel umpan balik menunjukkan bahwa perolehan umpan balik atau pekerjaan yang dilakukan. Skor jawaban yang digunakan untuk analisis data adalah merupakan skor dari 3 item pertanyaan. Jawaban yang diberikan seluruh partisipan mempunyai rata-rata sebesar 10,4146 yang menunjukkan bahwa secara umum auditor memiliki komitmen di atas skor median dari skala pengukurannya yaitu 9.

#### 2. Sistem Penghargaan

Skala pengukuran variabel sistem penghargaan yang tinggi menunjukkan bahwa auditor menilai bahwa instansi telah memberikan penghargaan atas pekerjaan mereka. Skor jawaban yang digunakan untuk analisis data adalah merupakan skor dari 3 item pertanyaan. Jawaban yang diberikan seluruh partisipan mempunyai rata-rata sebesar 8,6098 yang menunjukkan bahwa secara umum auditor masih mendapatkan penghargaan yang relatif kurang karena di bawah skor median dari skala pengukurannya yaitu 9.

### 3. Pemberdayaan Psikologis

Skala pengukuran variabel pemberdayaan psikologis yang tinggi menunjukkan bahwa auditor menilai bahwa auditor mampu memberikan pemberdayaan psikologis yang dimiliki oleh masing-masing auditor. Skor jawaban yang digunakan untuk analisis data adalah merupakan skor dari 11 item pertanyaan. Jawaban yang diberikan seluruh partisipan mempunyai rata-rata sebesar 37,9756 yang menunjukkan bahwa secara umum auditor memiliki pemberdayaan psikologis yang baik karena di atas skor median dari skala pengukurannya yaitu 33.

### 4. Motivasi

Skala pengukuran variabel motivasi yang tinggi menunjukkan bahwa auditor menilai bahwa auditor memiliki motivasi yang tinggi. Skor jawaban yang digunakan untuk analisis data adalah merupakan skor dari 6 item pertanyaan. Jawaban yang diberikan seluruh partisipan mempunyai rata-rata sebesar 22,9268 yang menunjukkan bahwa secara umum auditor memiliki motivasi yang tinggi karena di atas skor median dari skala pengukurannya yaitu 18.

### 5. Kinerja Auditor

Skala pengukuran variabel kinerja yang tinggi menunjukkan bahwa auditor memiliki kinerja yang tinggi dalam melakukan tugas penyusunan laporan keuangan. Skor jawaban yang digunakan untuk analisis data adalah merupakan skor rata-rata dari 7 item pertanyaan. Jawaban yang diberikan seluruh partisipan mempunyai rata-rata sebesar 25,2683 menunjukkan bahwa secara umum auditor seringkali memiliki kinerja di atas skor median dari skala pengukurannya yaitu 21.

## Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

### Uji Asumsi Analisis Jalur

#### Uji Normalitas

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio*, *skewness value* dan *kurtosis value*. Tabel hasil uji normalitas di atas menunjukkan nilai CR di rentang -2,58 sampai 2,58. Dari hasil uji normalitas penelitian ini, didapatkan hasil bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi secara normal. Dengan demikian maka uji normalitas tersebut dapat diterima.

**Tabel 5**  
**Normalitas Data**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X2	3	13	0,073	0,19	-0,799	1,044
X1	7	13	-0,387	-1,011	-1,243	1,625
Y1	29	44	-0,582	-1,523	-0,429	0,561
Y2	18	29	-0,174	-0,455	1,265	1,653
Y3	20	31	0,169	0,443	0,327	0,427
Multivariate					1,057	0,404

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2013

### Evaluasi atas Multikolinieritas dan Singularitas

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 2284,924$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada cukup jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan masih belum menunjukkan adanya gejala multikolinieritas atau singularitas yang tinggi.

**Evaluasi nilai Residual**

**Tabel 6**  
**Standardized residual covariance**

	SP	UB	PP	MOT	KIN
SP	0,000				
UB	0,000	0,000			
PP	0,000	0,000	0,000		
MOT	-0,105	1,047	0,000	0,000	
KIN	1,499	0,495	0,752	0,000	0,000

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2013

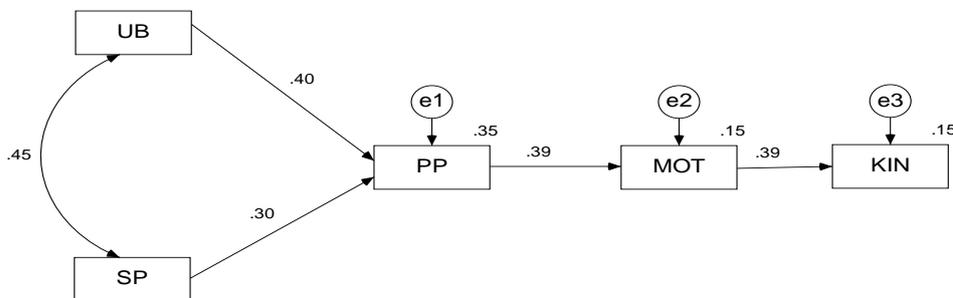
Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai kovarian residual tidak ada yang lebih dari  $\pm 2,58$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak memiliki masalah residual.

**Pengujian Goodness of Fit Model**

Hasil dari pengujian *goodness of fit model* menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima, dimana diperoleh nilai *chi-square* sebesar 5,880 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,318. Nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan sebagai suatu model persamaan yang baik.

**Gambar 1**  
**Hasil Pengujian Analisis Jalur**

Chi Square = 5.880  
df = 5  
Prob = .318  
RMSEA = .066  
GFI = .946



Sumber : Data primer yang diolah tahun 2013

**Model Jalur**

Dengan adanya model yang sudah fit maka pengujian parameter sebagaimana yang dihipotesiskan dapat diinterpretasikan. Hasil pengujian parameter disajikan dalam tabel 7 sebagai berikut :

**Tabel 7**  
**Regression Weight Model Jalur**

			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
PP	<---	UB	0,846	0,303	0,398	2,790	0,005
PP	<---	SP	0,472	0,227	0,297	2,081	0,037
MOT	<---	PP	0,219	0,082	0,388	2,661	0,008
KIN	<---	MOT	0,369	0,139	0,387	2,656	0,008

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2013

Model persamaan struktural berdasarkan hasil tersebut dapat ditulis sebagai berikut :

$$PP = 0,398 UB + 0,279 SP + e_1$$

$$\begin{aligned} \text{MOT} &= 0,388 \text{ PP} + e_2 \\ \text{KIN} &= 0,387 \text{ MOT} + e_3 \end{aligned}$$

Berdasarkan persamaan tersebut diperoleh bahwa semua koefisien hubungan antar variabel memiliki arah positif sebagaimana yang dihipotesiskan.

### Pengujian Hipotesis

#### Pengaruh Umpan Balik terhadap Pemberdayaan Psikologis

Hasil pengujian pengaruh Umpan Balik terhadap Pemberdayaan Psikologis diperoleh dari nilai CR sebesar 2,790. Nilai P signifikansi pengujian diperoleh sebesar 0,005. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Umpan Balik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pemberdayaan Psikologis. Hal ini berarti **Hipotesis 1 diterima**.

#### Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Pemberdayaan Psikologis

Hasil pengujian pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Pemberdayaan Psikologis diperoleh dari nilai CR sebesar 2,081. Nilai P signifikansi pengujian diperoleh sebesar 0,037. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Sistem Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pemberdayaan Psikologis. Hal ini berarti **Hipotesis 2 diterima**.

#### Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Motivasi

Hasil pengujian pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Motivasi diperoleh dari nilai CR sebesar 2,661. Nilai P signifikansi pengujian diperoleh sebesar 0,008. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Pemberdayaan Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi. Hal ini berarti **Hipotesis 3 diterima**.

#### Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Auditor Internal

Hasil pengujian pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Auditor diperoleh dari nilai CR sebesar 2,656. Nilai P signifikansi pengujian diperoleh sebesar 0,008. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Auditor. Hal ini berarti **Hipotesis 4 diterima**.

### Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Dalam penelitian ini analisis jalur juga memberikan nilai koefisien determinasi (*squared multiple correlation*) yang menunjukkan seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Hasil pengujian nilai koefisien determinasi akan ditunjukkan pada tabel 9.

**Tabel 9**  
**Koefisien Determinasi (Squared Multiple Correlations)**

	Estimate
PP	0,353
MOT	0,150
KIN	0,150

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2013

Berdasarkan hasil dari pengujian tersebut, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk variabel Pemberdayaan Psikologis adalah 0,353. Hal ini berarti bahwa 35,3% Pemberdayaan psikologis dapat dijelaskan oleh Umpan balik dan Sistem penghargaan, sedangkan sisanya sebesar 64,7% dapat dipengaruhi oleh variabel lain.

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk variabel motivasi adalah 0,150. Hal ini berarti bahwa 15,0% motivasi auditor dijelaskan oleh pemberdayaan psikologis auditor internal, sedangkan sisanya sebesar 85,0% motivasi dapat dipengaruhi oleh variabel lain.

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk variabel kinerja auditor internal adalah 0,150. Hal ini berarti bahwa 15,0% kinerja auditor internal dijelaskan oleh Pemberdayaan psikologis auditor, sedangkan sisanya sebesar 85,0% kinerja dapat dipengaruhi oleh variabel lain.

### Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis

#### Pengaruh Umpan Balik terhadap Pemberdayaan Psikologis

Hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Hipotesis pertama menyatakan bahwa umpan balik berpengaruh positif terhadap pemberdayaan. Dua informasi dari umpan balik

mengenai misi organisasi dan kinerja dapat mempengaruhi pemberdayaan itu sendiri. Kesimpulan ini sejalan dengan kesimpulan yang didapat dari Spreitzer (dikutip oleh Drake dkk, 2007).

Informasi misi organisasi merupakan informasi pertama yang membantu menciptakan rasa pengertian auditor internal pada tujuan perusahaan dan mengarahkan auditor internal untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi yang ada. Informasi ini mampu meningkatkan kepercayaan auditor internal bahwa auditor internal merupakan bagian penting dalam perusahaan. Informasi selanjutnya yaitu mempengaruhi pemberdayaan berkaitan dengan kinerja. Informasi ini berfungsi agar auditor internal tahu tentang seberapa besar perannya terhadap peningkatan pada keberhasilan perusahaan dan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan. Dengan begitu, tingkat kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan utama akan ditingkatkan dan dapat memberikan kinerja secara maksimal.

#### **Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Pemberdayaan Psikologis**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. Hipotesis kedua menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Spreitzer (1995) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan akan mempengaruhi pemberdayaan karyawan. Hal tersebut juga terjadi pada auditor internal pada penelitian ini. Semakin kuat hubungan antara kinerja seseorang dan penghargaan yang didapat mampu mendorong adanya peningkatan rasa pemberdayaan.

Hipotesis kedua ini juga menyatakan bahwa sistem penghargaan dalam hal ini adalah sistem penghargaan berdasarkan kinerja individu (*individual performance based reward*) mampu meningkatkan rasa pemberdayaan auditor internal. Sistem penghargaan seperti ini memberikan suatu hubungan yang jelas bagi auditor internal bahwa apabila semakin baik kinerja yang diberikan bagi perusahaan maka semakin besar kesempatan mereka untuk mendapatkan penghargaan (*reward*).

#### **Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Motivasi**

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima. Hipotesis ketiga menyatakan pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap motivasi. Hal ini sejalan dengan hasil dari penelitian Thomas Velthouse (1996) (dikutip oleh Appelbaum dan Honegger, 1998), pemberdayaan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan motivasi yang mana melibatkan kondisi umum dari seorang individu, berkaitan dengan tugas yang dapat menciptakan motivasi dan kepuasan.

Hasil dari hipotesis ini juga mengacu pada hasil penelitian Robbins (1996) yang menyatakan 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). Dengan memberdayakan auditor internal, sama halnya dengan memberikan pekerjaan yang lebih menantang yang memiliki kesempatan untuk lebih menunjukkan prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik auditor internal.

#### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Auditor Internal**

Hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima. Hipotesis keempat menyatakan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja auditor internal. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian teori 2 faktor Herzberg yang menyatakan bahwa seseorang akan mempunyai kinerja yang baik apabila faktor-faktor motivasi 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.

Hasil dari hipotesis ini juga mendukung hasil dari penelitian Juliani (2007) yang mengindikasikan motivasi intrinsik terbentuk karena adanya berbagai keinginan dan harapan yang ada di dalam diri personal seseorang. Kekuatan yang berupa keinginan maupun harapan tersebut pada akhirnya menuntun seseorang untuk berkinerja secara maksimal.

### **KESIMPULAN**

Dari hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dari penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel umpan balik memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis. Umpan balik yang besar dari hasil audit akan meningkatkan pemberdayaan psikologis auditor internal.

Sistem penghargaan memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis. Sistem penghargaan yang baik kepada auditor internal akan meningkatkan pemberdayaan psikologis auditor internal. Pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi kerja auditor. Pemberdayaan psikologis yang besar dari auditor akan meningkatkan motivasi kerja auditor internal. Variabel Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja auditor. Motivasi yang besar dari auditor akan meningkatkan kinerja auditor internal.

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, pertama responden penelitian ini terbatas pada auditor pemerintah yang bekerja di Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum, kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda jika dilakukan pada seluruh karyawan organisasi publik atau seluruh aparat audit pemerintah. Pemilihan sampel yang berada dalam suatu lingkup yang relatif kecil dan menggunakan satu wilayah tertentu saja, sehingga mengurangi kemampuan generalisasi temuan ini. Data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yang didasari oleh persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Jumlah sampel sebenarnya masih tergolong kecil walaupun sudah memenuhi jumlah minimal yang dibutuhkan.

Atas dasar keterbatasan tersebut, untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah jumlah partisipan dalam penelitian ini, kemudian menggunakan metode analisis yang berbeda misalnya dengan menerapkan metode analisis jalur secara langsung misalnya dengan LISREL atau PLS. Selanjutnya, memperluas model penelitian dengan menambahkan variabel yang mempengaruhi pemberdayaan seperti *self-esteem* dan juga *locus of control*. Kedua variabel tersebut juga sebenarnya juga berpengaruh pada variabel pemberdayaan.

## REFERENSI

- Bibiana, R.P. 2003. "Pengaruh Partisipasi, Umpan Balik, Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepercayaan Interpersonal dan Konsekuensinya." *Tesis Tidak Dipublikasikan*, Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2008. *Konsep & Aplikasi Dengan Program Amos 16.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali Imam dan Ivan Aries Setiawan. 2006. *Akuntansi Keperilakuan : Konsep dan kajian empiris perilaku akuntan*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hartono, G. 2009. "Skill and Competency Based Pay". London : Person Education
- Juliani. 2007. "Pengaruh Motivasi Instristik Terhadap Kinerja Perawat Pelaksana di Instalasi Rawat Inap RSUD Dr. Pirngadi Medan Tahun 2007." *Tesis Dipublikasikan, Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatra Utara*. Diakses tanggal 7 Mei 2010 dari Google search engine <http://www.repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/1/08e00278.pdf>
- Lawler, E.E. 1991. *The Design of Effectivw Reward System*. Singapura: Mc. Graw-Hill Book Co
- Mahdy, Emiral. 2012. "Analisis Pengaruh Locus of Control dan Kompleksitas Tugas Audit Terhadap Kinerja Auditor Internal". *Skripsi S1 UNDISIP*
- Nyhan Ronald C, (2000), "Changing The Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations, " *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109
- Rahman, A. Dkk. 2009. "The Influence of Psychological Empowerment on Overall Job Satisfaction of Front Office Receptionists. " *International Journal Business and Management*. Vol. 4, No. 11, h. 167-176. Diakses tanggal 14 Mei 2013, dari CCSE
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : *Hadayana Pujaatmaka*. Edisi Keenam. Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Spreitzer. G. M. 1995. "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimension, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, h. 1442-1465. Diakses tanggal 16 Mei 2013 dari <http://webuser.bus.umich.edu/spreitze.PsychEmpowerment.pdf>
- Wahyu. 2013. *Komisi V DPR Meminta Irjen PU Tingkatkan Pengawasan Internal*. <http://www.dpr.go.id/id /berita/komisi5/2013/sep/10/6660/ komisi-v-dpr-meminta-irjen-pu-tingkatkan-pengawasan-internal> (diakses tanggal 15 September 2013).