



IKATAN AKUNTAN INDONESIA  
WILAYAH JAWA BARAT

ISSN-SNAB-2252-3936



# PROCEEDINGS

**PROFESIONALISME AKUNTAN MENUJU  
SUSTAINABLE BUSINESS PRACTICE**

**KAMIS, 20 JULI 2017 | BANDUNG, JAWA BARAT**

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPERIBADIAN AUDITOR DAN PENGAWAS DI INSPEKTORAT PROVINSI DAN KABUPATEN/KOTA SE-JAWA BARAT

1. Drs. H. Edy Sudaryanto, Ak.MM,CA dan 2, Ketut Sunarta, Ak.,MM ,CA

1. Institut Pemerintahan Dalam Negeri  
Jl. Ampera Raya, Jakarta  
Email : dysudar@yahoo.co.id
2. Universitas Pakuan Bogor  
Jl. Pakuan, Bogor  
Email : ketutdevya@yahoo.com

### ABSTRAK

Untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN (*clean government*) di lingkungan Pemerintah Daerah (Pemda) adalah tercapainya opini Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI) atas LKPD tahun 2014 sebesar 60% sebagaimana yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2009-2014 yang capaian secara nasional baru mencapai 47%. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pengelolaan dan penyajian atas suatu laporan keuangan masih belum baik dan Pemda masih harus bekerja lebih keras lagi guna mewujudkan target yang telah ditetapkan dalam RPJMN tersebut.

Dikaitkan dengan LKPD pemerintah Provinsi dan Kab./Kota Se-Jawa Barat tahun 2014 BPK-RI memberikan opini WTP sebanyak 13 entitas atau 46% dari jumlah LKPD yang diperiksa, opini WDP sebanyak 14 entitas atau 50% dari jumlah LKPD yang diperiksa, opini TMP atas 1 entitas atau 4%.

Dari gambaran di atas belum terwujudnya opini WTP tidak lepas dengan belum efektifnya pengawasan yang dilakukan para auditor/pengawas di intern pemerintah daerah, salah satu penyebabnya karena adanya 2 (dua) jabatan fungsional yang melaksanakan tugas pengawasan internal yaitu auditor dan pengawas.

Dengan adanya dua jabatan fungsional dalam satu intitusi inspektorat tanpa pengaturan yang jelas tentang persyaratan jenjang jabatan fungsional dan pengaturan tugas/pekerjaan yang dilakukan oleh kedua jabatan fungsional tersebut hal ini akan menimbulkan permasalahan dalam kedua jabatan fungsional tersebut melakukan pekerjaan di lapangan.

Dari permasalahan di atas, penelitian ini difokuskan apakah dengan keberadaan dua jabatan fungsional yang menjalankan tugas yang hampir sama dalam satu intitusi/lembaga dilihat dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kepribadian para auditor/pengawas.

**Keywords:** Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kepribadian

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2009-2014, salah satu indikator untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN (*clean government*) di lingkungan Pemerintah Daerah (Pemda) adalah tercapainya opini Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI) atas LKPD tahun 2014 sebesar 60%. Hal ini bila dikaitkan dengan capain opini BPK-RI atas LKPD tahun 2014 menurut Hasil Pemeriksaan BPK-RI sampai dengan semester II tahun 2015 (sebagaimana yang dimuat dalam Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester /IHPS II Tahun 2015) mengungkapkan bahwa hasil pemeriksaan atas

seluruh Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Tahun 2014 sebanyak 539 LKPD dan terhadap 539 LKPD yang diperiksa BPK-RI tersebut, BPK-RI memberikan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas 252 (47%) LKPD, opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) atas 247 (46%) LKPD, opini Tidak Memberi Pendapat (TMP) atas 35 (6%) LKPD, dan opini Tidak Wajar (TW) atas 5 (1%).

Dari data IHPS II Tahun 2015 BPK-RI di atas menunjukkan capaian opini atas laporan keuangan Pemda baru mencapai 47%, hal ini menunjukkan bahwa kualitas pengelolaan dan penyajian atas suatu laporan keuangan masih belum baik dan Pemda masih harus bekerja lebih keras lagi guna mewujudkan target yang telah ditetapkan dalam RPJMN tersebut.

Selanjutnya opini yang diberikan oleh BPK-RI atas LKPD khususnya di wilayah Jawa Barat nampak pada Tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1.1. Perkembangan Opini Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat Tahun 2010-2014**

No.	Entitas Pemerintah Daerah	Opini				
		2010	2011	2012	2013	2014
1.	Prov. Jawa Barat	WDP	WTP	WTP	WTP	WTP
2.	Kab. Bandung	WDP	WDP	WDP	TMP	WDP
3.	Kab. Bandung Barat	TMP	WDP	WDP	WDP	WDP
4.	Kab. Bekasi	WDP	WDP	WDP	WDP	WTP
5.	Kab. Bogor	WDP	WDP	WDP	WDP	WDP
6.	Kab. Ciamis	WDP	WDP	WDP	WDP	WTP
7.	Kab. Cianjur	WDP	WDP	WDP	WDP	WTP
8.	Kab. Cirebon	WDP	WDP	WDP	WDP	WDP
9.	Kab. Garut	WDP	WDP	WDP	WDP	WDP
10.	Kab. Indramayu	WDP	WDP	WDP	TMP	WDP
11.	Kab. Karawang	WDP	WDP	WDP	WDP	WDP
12.	Kab. Kuningan	WDP	WDP	WDP	WDP	WTP
13.	Kab. Majalengka	WDP	WDP	WDP	WTP DPP	WTP
14.	Kab. Pangandaran	-	-	-	-	WDP
15.	Kab. Purwakarta	WDP	WDP	WDP	WDP	WDP
16.	Kab. Subang	WDP	WDP	WDP	WDP	TMP
17.	Kab. Sukabumi	WDP	WDP	WDP	WDP	WTP
18.	Kab. Sumedang	WDP	WDP	WDP	WDP	WTP
19.	Kab. Tasikmalaya	WDP	WDP	WDP	WDP	WTP
20.	Kota Bandung	WDP	WDP	WDP	WDP	WDP
21.	Kota Banjar	WDP	WTP	WTP	WTP	WTP
22.	Kota Bekasi	WDP	WDP	WDP	WDP	WDP
23.	Kota Bogor	WDP	WDP	WDP	WDP	WDP
24.	Kota Cimahi	WDP	WDP	WDP	WTP DPP	WTP
25.	Kota Cirebon	WDP	WDP	WDP	WDP	WDP
26.	Kota Depok	WDP	WTP DPP	WTP	WTP	WTP
27.	Kota Sukabumi	WDP	WDP	WDP	WDP	WTP
28.	Kota Tasikmalaya	WDP	WDP	WDP	WDP	WDP

**Sumber: Lampiran D.1 Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester (IHPS) II Tahun 2015 BPK-RI**

Dari tabel 1 di atas, dari 28 entitas Pemerintah Daerah (Pemda) se Jawa Barat yang menyusun LKPD Tahun 2014, BPK-RI memberikan opini WTP sebanyak 13 entitas atau 46% dari jumlah LKPD yang diperiksa, opini WDP sebanyak 14 entitas atau 50% dari jumlah LKPD yang diperiksa, opini TMP atas 1 entitas atau 4% dari jumlah LKPD yang diperiksa. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat tahun 2014 belum mencapai target yang ditetapkan dalam RPJMN 2010-2014 karena laporan keuangan pemda yang mendapat opini WTP baru mencapai 46% atau dengan kata lain pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat tahun 2014 belum dapat mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN. Namun demikian bila dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya laporan keuangan pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat yang memperoleh opini WTP sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 telah menunjukkan

peningkatan yang menggembirakan yaitu dari tahun 2010, LKPD se Jawa Barat tidak ada satupun yang memperoleh opini WTP (0%), tahun 2011 yang mendapat opini WTP sebanyak 2 (dua) entitas (7,14%), tahun 2012 sebanyak 3 (tiga) entitas (10,71%), tahun 2013 sebanyak 5 (lima) entitas (17,86%), dan tahun 2014 telah mengalami peningkatan yang signifikan LKPD se Jawa Barat yang mendapat opini WTP telah mencapai 13 entitas (46%).

Opini hasil pemeriksaan BPK-RI terhadap akuntabilitas keuangan pemerintah yang diwujudkan dalam laporan keuangan khususnya di Pemda se Jawa Barat bila dikaitkan dengan fenomena di masyarakat yang menggambarkan akuntabilitas keuangan pemerintah daerah belum berjalan sepenuhnya antara lain, tingkat korupsi yang masih tinggi, adanya kebocoran anggaran, pengukuran kinerja instansi pemerintah lebih menekankan kepada kemampuan instansi pemerintah dalam menyerap anggaran dan pengawasan yang dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) belum efektif.

Belum efektifnya pengawasan yang dilakukan oleh APIP pemerintah daerah (inspektorat) tidak lepas dengan peran para auditor/pengawas di intern pemerintah daerah yang belum profesional dan salah satu penyebabnya karena adanya 2 (dua) jabatan fungsional yang melaksanakan tugas pengawasan internal (internal auditor) di pemerintahan daerah yaitu auditor dan pengawas.

Dengan adanya dua jabatan fungsional dalam satu intitusi inspektorat tanpa pengaturan yang jelas tentang persyaratan jenjang jabatan fungsional misalnya yang boleh menjadi ketua tim, pengaturan yang jelas yang berperan menjadi pengendali teknis dan pengendali mutu serta pengaturan tugas/pekerjaan yang dilakukan oleh kedua jabatan fungsional tersebut hal ini akan menimbulkan permasalahan di lapangan.

Keberadaan dua jabatan fungsional yang menjalankan tugas pengawasan yang hampir sama dalam satu institusi (inspektorat) hal ini akan mempengaruhi kepribadian auditor dan pengawas secara individu dalam menjalankan tugas pekerjaan yang diembannya.

Dari permasalahan di atas, penelitian ini difokuskan apakah dengan keberadaan dua jabatan fungsional yaitu auditor dan pengawas yang menjalankan tugasnya hampir sama dalam satu intitusi/lembaga dilihat dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kepribadian para auditor/pengawas.

## **1.2. Rumusan Masalah**

- 1) Apakah terdapat pengaruh langsung efektivitas budaya organisasi yang ada di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota SeJawa Barat terhadap tingkat kepribadian para auditor/pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat?
- 2) Apakah terdapat pengaruh langsung efektivitas gaya kepemimpinan yang ada di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat terhadap tingkat kepribadian para auditor/pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk:

- 1) Menganalisis pengaruh dan karakteristik efektivitas budaya organisasi yang ada di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota SeJawa Barat terhadap tingkat kepribadian auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota SeJawa Barat.
- 2) Menganalisis pengaruh dan karakteristik efektivitas gaya kepemimpinan yang ada di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota SeJawa Barat terhadap tingkat kepribadian para auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota SeJawa Barat.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Kajian Teori

#### A. Budaya Organisasi

Robbins (1994:4) mengemukakan bahwa suatu organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja secara terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau sekelompok tujuan. Batasan yang terakhir ini mengisyaratkan bahwa organisasi memiliki kriteria: 1) kesatuan social; 2) dikoordinasikan secara sadar; 3) memiliki batasan yang relatif dapat diidentifikasi; 4) bekerja yang secara relatif dilakukan terus-menerus dan 5) mencapai suatu tujuan atau sekelompok tujuan.

Organisasi dapat dinyatakan sebagai sekumpulan orang-orang yang bekerja bersama-sama dalam suatu wahana yang terstruktur dan teratur untuk mencapai seperangkat tujuan (Griffin, 1990:4). Pendapat lain menyatakan bahwa organisasi merupakan sistem sosial yang terdiri dari subsistem manusia, subsistem teknologi, subsistem administrasi, dan subsistem informasi (Hersey dan Blanchard, 1988:9). Kedua pendapat ini menggambarkan organisasi sebagai kumpulan unit atau subsistem yang saling terkait, dan menyatu untuk mencapai tujuan yang sama.

Sementara Robbins dan Judge (2007:511) menyatakan bahwa budaya organisasi menunjuk pada satu sistem yang dihayati bersama oleh anggota-anggota organisasi dan menjadi ciri yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem yang dihayati bersama ini bila diamati secara saksama merupakan suatu karakteristik utama atas nilai-nilai yang dimiliki organisasi.

Dari berbagai teori yang diuraikan di atas yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah norma perilaku yang dianut dan dilaksanakan oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain dengan indikator inovatif, cermat, kooperatif pada tim kerja, peduli pada kualitas anggota organisasi, kompetitif dalam bekerja, dan orientasi pada hasil kerja.

#### B. Gaya Kepemimpinan

Untuk mengelola suatu organisasi perusahaan/pemerintahan, kepemimpinan seorang pemimpin sangat diperlukan, yaitu dengan mengajak bawahan/pegawai agar bersedia bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan/instansi pemerintah sehingga tujuan organisasi dapat tercapai melalui para anggotanya. Tugas para pemimpin antara lain memberikan inspirasi, menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan pengikutnya, menunjukkan bagaimana cara melaksanakan pekerjaan, menerima tanggung jawab dan memperbaiki kegagalan dalam hal mencapai tujuan Terry dalam Winardi (1986:345).

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan oleh pemimpin dalam usaha mempengaruhi anggota kelompok untuk mencapai tujuan. Gaya yang digunakan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya memusatkan perhatian pada dua gaya kepemimpinan, yaitu gaya berorientasi pada tugas dan gaya berorientasi pada karyawan. Manajer yang berorientasi pada tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara ketat untuk menjamin agar tugas dilaksanakan secara memuaskan. Manajer yang berorientasi pada karyawan berusaha lebih memotivasi daripada mensupervisi. Mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan anggota kelompok berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dan dengan membina hubungan yang akrab, penuh kepercayaan dan penuh penghargaan pada anggota (Stoner & Wankel, 1990:46-47).

Dari beberapa teori yang diuraikan di atas maka yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah pola seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan bawahannya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan

organisasi dengan indikator membangun hubungan antar-anggota organisasi, mendelegasikan wewenang, memberi petunjuk pada bawahan, melakukan evaluasi kerja bawahan, dan memberikan penghargaan dan sanksi pada bawahan.

### C. Kepribadian

Colquitt, dkk. (2009:292) menjelaskan bahwa kepribadian merujuk pada struktur dan kecenderungan-kecenderungan yang berada di dalam diri seseorang yang menjelaskan karakteristik pola berpikir, emosi dan perilaku. Kepribadian menciptakan reputasi sosial seseorang – cara seseorang diterima oleh teman, keluarga, teman kerja, dan atasan.

Kepribadian (*personality*) adalah faktor yang penting dalam mengetahui pola tingkah laku manusia dan mengetahui sejauh mana seseorang itu berbeda dari yang lain. Pada saat ini kepribadian telah banyak digunakan untuk menentukan apakah suatu pekerjaan cocok atau tidak terhadap seseorang individu dan juga efektifitas dalam bekerja.

Sedangkan menurut Cattell (1965:27), kepribadian adalah apa yang menentukan perilaku dalam situasi yang ditetapkan dan dalam kesadaran jiwa yang ditetapkan. Koentjaraningrat (1980) dalam Alex Sobur (2009:301) menyebut kepribadian sebagai susunan unsur-unsur akal dan jiwa yang menentukan perbedaan tingkah laku atau tindakan dari tiap-tiap individu manusia. Sedangkan menurut Woodworth dalam Syamsu Yusuf & Juntika Nurihsan (2007: 3-4) kepribadian yaitu kualitas 14 tingkah laku total individu.

Hogan, Hogan & Roberts (1996:473) menyatakan bahwa “*it is not what a person does, but how he or she does it (e.g., calmly, creatively, attentively, etc.) that determines effective performance*“. Tidaklah apa yang dilakukan seseorang, tetapi bagaimana dia melaksanakannya (seperti dengan ketenangan, kreatif, perhatian dsb) yang menentukan kinerja yang efektif.

Dari uraian di atas maka kepribadian dapat didefinisikan sebagai karakteristik seseorang sebagai respon terhadap lingkungannya dengan indikator dapat diandalkan, gigih, dapat dipercaya, pekerja keras, dan terorganisir.

## 2.2. Kajian Normatif Jabatan Fungsional Auditor dan Pengawas

Sebagaimana diketahui bahwa pegawai yang melakukan tugas sebagai internal auditor di lingkungan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) khususnya di pemerintahan daerah (Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota) adalah pejabat fungsional auditor dan pengawas yang masing-masing diatur dengan Peraturan Menteri (Permen) PAN dan RB No. PER/220/M.PAN/7/2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dan Angka Kreditnya dan Permen.PAN dan RB No. 15/2009 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah (JF-P2UPD) dan Angka Kreditnya.

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1. Gambaran Umum Lokus

Inspektorat Provinsi Jawa Barat sebagai institusi di bawah Gubernur Jawa Barat yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 22 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah, dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Barat, dimana Inspektorat Provinsi mempunyai tugas pokok melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di Daerah Provinsi, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah Kabupaten/Kota dan pelaksanaan urusan pemerintahan di Daerah Kabupaten/Kota.

Keberadaan Inspektorat Provinsi, Kabupaten/Kota sebagai institusi di bawah Gubernur/Bupati/Walikota yang mempunyai tugas pokok untuk membantu Gubernur/Bupati/Walikota yang berfungsi sebagai penjamin kualitas (*quality assurance*), sebagai konsultan (*consultant*), dan sebagai agen perubahan yang lebih baik (*catalist*) dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di Provinsi Jawa Barat.

Dengan adanya lembaga/unit Inspektorat di Provinsi, Kabupaten/Kota se Jawa Barat diharapkan penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan oleh Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD) di wilayah se-Provisi Jawa Barat dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Visi dan Misi Gubernur Jawa Barat, Bupati/Walikota se-Jawa Barat dan selanjutnya dapat terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN.

Untuk itu dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi di atas, Inspektorat perlu didukung oleh sumber daya yang memadai, baik sumber daya keuangan cukup yang tersedia dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), sumber daya manusia kompeten dan profesional yang diemban oleh para auditor dan pengawas serta staf penunjang lainnya dan juga tersedianya sarana dan prasarana untuk bekerja yang memadai.

### 3.2. Metode Penelitian Kuantitatif

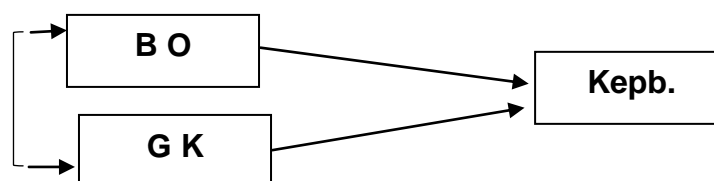
Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan/metode penelitian kuantitatif dimana penelitian ini dengan melalui tahapan sebagai berikut: 1) mendeskripsikan data; 2) uji normalitas; 3) uji homogenitas; 4) korelasi dan hubungan model struktural antar variabel; 5) perhitungan koefisien jalur model; 6) uji signifikansi dan model struktural; 7) uji hipotesis.

Dalam analisis regresi yang mengharuskan peneliti untuk mengukur validitas dan realibilitas instrumen dan data yang digunakan. Dengan menggunakan instrumen (alat ukur) yang valid dan reliabel dalam mengumpulkan data akan sangat membantu untuk dapat mencapai hasil penelitian yang valid dan reliabel pula. Oleh karenanya, dalam penelitian ini peneliti menggunakan rumus korelasi *Product Moment* untuk mengukur validitas instrumen dan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* untuk mengukur realibilitas instrumen.

Untuk membantu penelitian ini, pengolahan data statistik menggunakan program aplikasi STATA.

Model penelitian dapat digambarkan dalam bentuk konstelasi permasalahan pada Gambar 3.1. berikut ini.

**Gambar 3.1. Model Penelitian**



**Keterangan:** BO= Budaya Organisasi; GK= Gaya Kepemimpinan; Kepb.= Kepribadian

Adapun jenis, sumber data serta populasi, sampel dan teknik sampling dilakuakn sebagai berikut:

#### 1) Jenis dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer didapat dari survey dengan menggunakan instrumen yang mengukur variabel penelitian. Data

sekunder adalah data penunjang berupa data yang berhubungan dengan auditor dan pengawas di lingkungan Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se Jawa Barat.

**2) Populasi, Sampel dan Teknik Sampling**

Populasi didefinisikan sebagai kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian. Populasi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan objek psikologis yang dibatasi oleh kriteria tertentu. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah auditor dan pengawas total sebanyak 832 orang pegawai (auditor dan pengawas) dengan rincian 418 orang auditor dan 414 orang pengawas di Kantor Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se Jawa Barat yang terbagi dalam empat Kordinator Wilayah (Korwil/Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan (BKPP) Wilayah). Dengan pembagian sebagai berikut BKPP Wilayah I meliputi: Kota Bogor, Kab. Bogpr, Kota Depok, Kota Sukabumi, dan Kab. Cianjur; BKPP Wilayah II meliputi: Kota Bekasi, Kab. Bekasi, Kab. Purwakarta, Kab. Subang, Kab.Majalengka, Kab.Indramayu, Kota Cirebon, Kab. Cirebon, dan Kab. Kuningan; BKPP Wilayah III meliputi: Kota Banjar, Kab. Ciamis, Kota Tasikmalaya, Kab.Pangandaran, Kab.Tasikmalaya, Kab.Sumedang, dan Kab. Garut. BKPP Wilayah IV meliputi: Kota Bandung, Kab. Bandung, Kota Cimahi, dan Kab. Bandung Barat.

Sampel yang digunakan adalah proporsional random sampling yaitu dengan mengambil sampel secara proporsional dengan menggunakan teknik acak dan karena pertimbangan lokasi dan waktu, sampel yang diambil di dua Kordinator Wilayah (Korwil/Badan Koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan/BKPP) yaitu BKPP Wilayah I dan BKPP Wilayah IV. Ukuran sampel yang ditetapkan sebanyak 202 responden dengan rincian proporsi 120 orang auditor dan 82 orang pengawas.

**4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Deskripsi Data**

**a. Kepribadian**

Data Kepribadian memiliki skor minimum 89 dan skor maksimum 149, sehingga rentang skor sebesar 60. Hasil perhitungan data diperoleh rerata ( $M$ ) = 118,76, median ( $Me$ ) = 119 modus ( $Mo$ ) = 111, simpangan baku ( $SD$ ) = 13,77. Deskripsi data kepribadian di atas sebagaimana disajikan pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Deskripsi Data Kepribadian**

	<b>Kepribadian</b>
Observasi	202
Mean	118.757
Median	119.000
Modus	111
Standard Deviasi	13.768
Minimum	89
Maximum	149

Selanjutnya data Kepribadian disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti disajikan pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Kepribadian**

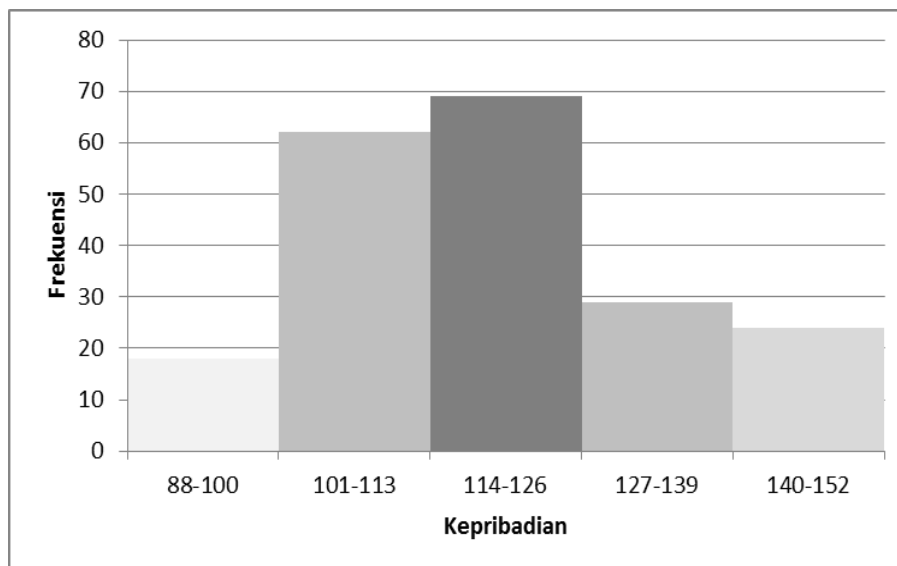
Kepribadian	Freq.	Percent	Cum.
88-100	18	8.91	8.91
101-113	62	30.69	39.6
114-126	69	34.16	73.76
127-139	29	14.36	88.12
140-152	24	11.88	100
Total	202	100	

Distribusi frekuensi Kepribadian tersebut di atas, didasarkan pada perolehan data ke dalam lima katagori, yaitu: sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Disamping itu, data di atas menunjukkan bahwa skor kepribadian dengan frekuensi jumlah responden terbanyak berkisar 114-126 kelas interval ke 3/tingkat baik).

Berdasarkan distribusi data variabel kepribadian yang disajikan pada tabel 4.2 di atas, mencerminkan mayoritas responden memberikan penilaian terhadap kepribadian berdasarkan pernyataan yang disampaikan melalui butir-butir kuesioner yang diberikan. Namun bila dikaji lebih jauh ternyata ada variabel-variabel lain yang mempengaruhi kepribadian, hal ini terlihat dan dapat dibuktikan dengan perhitungan analisis jalur terhadap eksogenus lainnya, yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan. Dengan demikian, bahwa di dalam kepribadian harus memperhatikan pengaruh-pengaruh lainnya.

Penyebaran skor Kepribadian secara visual dalam bentuk histogram diperlihatkan pada Gambar 4.1 berikut ini.

**Gambar 4.1. Histogram Kepribadian**



**b. Budaya Organisasi**

Data Budaya Organisasi mempunyai skor minimum 51 dan skor maksimum 123, sehingga rentang skor sebesar 73. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata (M) = 89,124, median (Me) = 88,50, modus (Mo) = 103, simpangan baku (SD) = 14,41. Deskripsi data budaya organisasi di atas dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini.

**Tabel 4.3 Deskripsi Data Budaya Organisasi**

	Budaya Organisasi
Observasi	202
Mean	89.124
Median	88.500
Modus	103
Standard Deviasi	14.415
Minimum	51
Maximum	123

Selanjutnya data Budaya Organisasi disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti disajikan pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

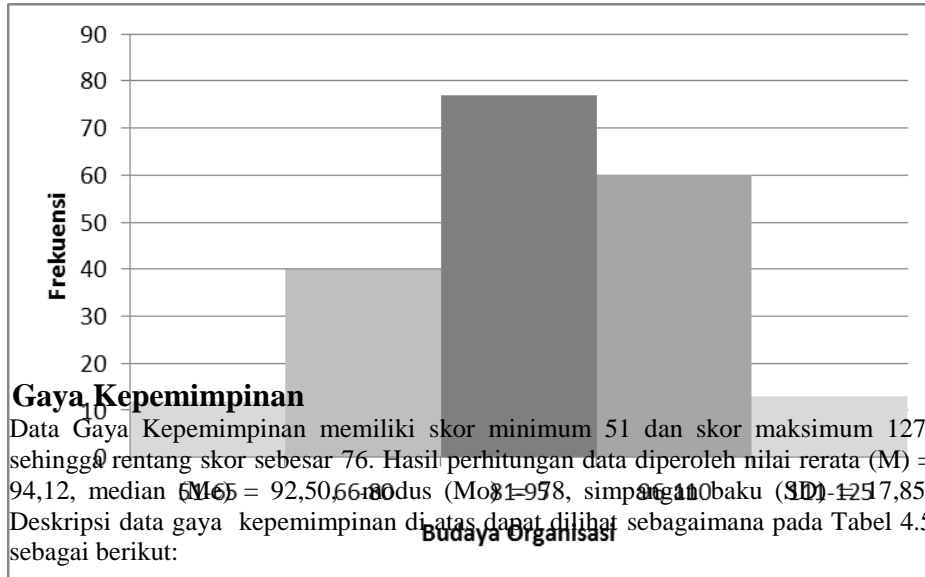
**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi	Freq.	Percent	Cum.
51-65	12	5.94	5.94
66-80	40	19.80	25.74
81-95	77	38.12	63.86
96-110	60	29.70	93.56
111-125	13	6.44	100.00
Total	202	100	

Distribusi frekuensi tersebut di atas, didasarkan pada perolehan data ke dalam lima katagori, yaitu: selalu, sering, kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah. Dari data di atas menunjukkan bahwa nilai skor budaya organisasi dengan frekuensi/jumlah responden terbanyak berkisar antara 81-95 (kelas interval ke 3/efektif). Berdasarkan distribusi data variabel budaya organisasi yang disajikan dalam tabel 4.4 di atas, mencerminkan bahwa budaya organisasi dibutuhkan untuk meningkatkan kepribadian.

Penyebaran distribusi skor variabel budaya organisasi sebagaimana tersaji pada histogram Gambar 4.2.

Gambar 4.2. Histogram Budaya Organisasi



c. **Gaya Kepemimpinan**

Data Gaya Kepemimpinan memiliki skor minimum 51 dan skor maksimum 127, sehingga rentang skor sebesar 76. Hasil perhitungan data diperoleh nilai rerata ( $M$ ) = 94,12, median ( $M_e$ ) = 92,50, modus ( $M_o$ ) = 78, simpangan baku ( $SD$ ) = 17,85. Deskripsi data gaya kepemimpinan di atas dapat dilihat sebagaimana pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5. Deskripsi Data Gaya Kepemimpinan

	Gaya Kepemimpinan
Observasi	202
Mean	94.119
Median	92.500
Modus	78
Standard Deviasi	17.853
Minimum	51
Maximum	127

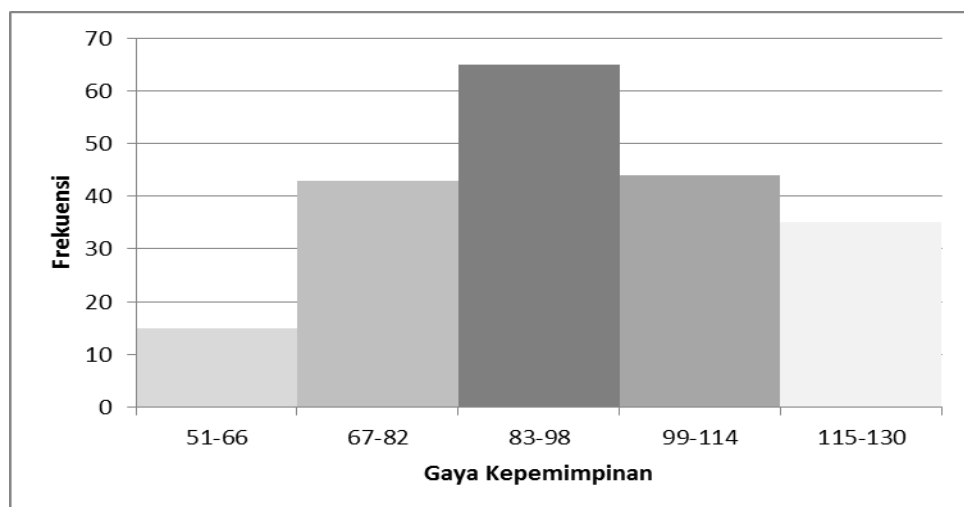
Selanjutnya data Gaya Kepemimpinan disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti disajikan pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan	Freq.	Percent	Cum.
51-66	15	7.43	7.43
67-82	43	21.29	28.71
83-98	65	32.18	60.89
99-114	44	21.78	82.67
115-130	35	17.33	100
Total	202	100	

Distribusi frekuensi gaya kepemimpinan di atas, didasarkan pada perolehan data ke dalam lima katagori yaitu: selalu, sering, kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah. Disamping itu, data di atas menunjukkan bahwa nilai skor gaya kepemimpinan dengan frekuensi/jumlah responden terbanyak berkisar antara 83-98 (kelas interval ke 3/efektif). Berdasarkan distribusi data variabel gaya kepemimpinan yang disajikan pada tabel 4.6 di atas, mencerminkan bahwa gaya kepemimpinan dibutuhkan untuk meningkatkan kepribadian. Penyebaran skor gaya kepemimpinan secara visual dalam bentuk histogram diperlihatkan pada gambar 4.3.

**Gambar 4.3. Histogram Gaya Kepemimpinan**



Pada Tabel 4.8 di bawah ini dapat dilihat rekapitulasi deskripsi data berdasarkan angka statistik dasar dari variabel Kepribadian, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan sebagai berikut.

**Tabel 4.7. Rekapitulasi Deskripsi Data**

Variabel	Rentang Skor	Rata-rata	Median	Modus	Simpangan Baku
Kepribadian	60	118,76	119,00	111,00	13,77
Budaya Organisasi	73	89,12	88,50	103,00	14,41
Gaya Kepemimpinan	76	94,12	92,50	78,00	17,85

Dari tabel 4.7. di atas menunjukkan bahwa dari ketiga variabel memiliki rentang skor 60-76 dengan rata-rata di atas 90 hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden

dalam katagori tinggi/baik artinya bahwa variabel Kepribadian sangat dipengaruhi yang tinggi/baik oleh variabel Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan.

## 4.2. Uji Normalitas

### 1) Uji Normalitas Kepribadian

Dari hasil perhitungan uji normalitas dengan menggunakan kolmogorov-smirnov nilai  $D_{max}$  sebesar 0,0887 dengan p-value 0.069. Nilai p-value lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$  dan  $\alpha = 0,01$ . Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepribadian berdistribusi normal. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.8. berikut ini.

**Tabel 4.8. Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Kepribadian**

Smaller group	D	P-value
Kepribadian	0.0887	0.056
Cumulative	-0.0808	0.071
Combined K-S	0.0887	0.069

### 2) Uji Normalitas Budaya Organisasi

Dari hasil perhitungan uji normalitas dengan menggunakan kolmogorov-smirnov nilai  $D_{max}$  sebesar 0,0668 dengan p-value 0.328. Nilai p-value lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$  dan  $\alpha = 0,01$ . Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi berdistribusi normal. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.9. berikut ini.

**Tabel 4.9. Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Budaya Organisasi**

Smaller group	D	P-value
Budaya Organisasi	0.054	0.308
Cumulative	-0.0668	0.165
Combined K-S	0.0668	0.328

### 3) Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan

Dari hasil perhitungan uji normalitas dengan menggunakan kolmogorov-smirnov nilai  $D_{max}$  sebesar 0,0677 dengan p-value 0.312. Nilai p-value lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$  dan  $\alpha = 0,01$ . Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan berdistribusi normal. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.10. berikut ini.

**Tabel 4.10. Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Gaya Kepemimpinan**

Smaller group	D	P-value
Gaya Kepemimpinan	0.0528	0.324
Cumulative	-0.0677	0.157
Combined K-S	0.0677	0.312

Rangkuman hasil penghitungan uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini.

**Tabel 4.11. Rangkuman Analisis Uji Normalitas**

Variabel	n	D <sub>max</sub>	p-value	Keterangan
Kepribadian	202	0.0887	0.069	Normal
Budaya Organisasi	202	0.0668	0.328	Normal
Gaya Kepemimpinan	202	0.0677	0.312	Normal

Dari tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa ketiga variabel yaitu Kepribadian, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berdistribusi normal karena hasil p-value > nilai  $\alpha = 0,05$  dan  $\alpha = 0,01$

### 4.3. Uji Homogenitas

Uji homogenitas varians dimaksudkan untuk menguji homogenitas varians antara kelompok-kelompok skor variabel terikat (Y) yang dikelompokkan berdasarkan kesamaan nilai variabel bebas (X). Pengujian homogenitas varians dilakukan dengan uji Fisher F.

Kriteria pengujiannya adalah jika nilai probabilitas  $F > f$  lebih besar dari nilai kritis yaitu  $\alpha = 0,05$  maupun  $\alpha = 0,01$ , maka data dapat dikatakan homogen. Dengan menggunakan STATA, maka hasil uji homogenitas adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.12. Analisis Uji Homogenitas**

Variabel Kepribadian	f	Prob (F > f)	Keterangan
Budaya Organisasi	1.030	0.8363	Homogen
Gaya Kepemimpinan	0.871	0.1049	Homogen

Dari tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa variabel Kepribadian sebagai variabel dependen/terikat (Y) memiliki kesamaan/homogenitas dengan variabel Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel independen/bebas (X) karena Prob (F > f) lebih besar dari  $\alpha = 0,05$  maupun  $\alpha = 0,01$ .

### 4.4. Korelasi antar variabel

**Tabel 4.13. Rangkuman korelasi antar variabel (r)**

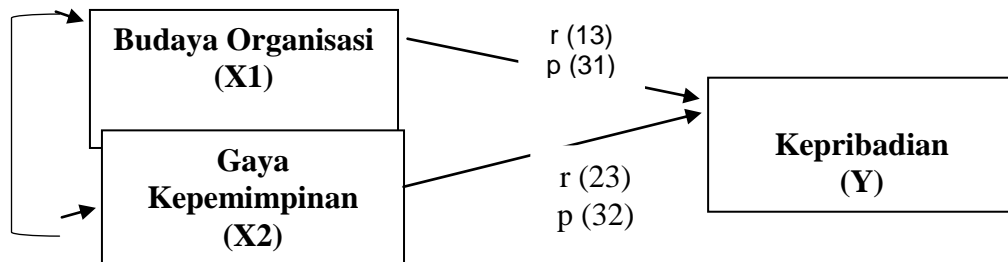
Jalur	r	Prob > t
Budaya Organisasi dengan Kepribadian	0.276	0.000
Gaya Kepemimpinan dengan Kepribadian	0.331	0.000

Dari tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa korelasi antara variabel Budaya Organisasi dengan Kepribadian sangat signifikan karena  $r (0.276) > \alpha = 0,01$  begitu juga variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kepribadian memiliki korelasi yang signifikan pula karena  $r (0.331) > \alpha = 0,01$ .

#### 4.5. Model Hubungan Struktural Antar Variabel

Model hubungan struktural antara variabel independen/bebas (X) yaitu Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dengan variabel dependen/terikat (Y) yaitu Kepribadian dapat dilihat dalam gambar 4.4 berikut ini.

Gambar 4.4. Model Hubungan Struktural Antar Variabel



Gambar 5. Model Hubungan Struktural Antar Variabel

#### 4.6. Perhitungan Koefisien Jalur Model Struktural

Koefisien jalur dapat dilakukan dengan melihat koefisien Beta pada perhitungan regresi jamak dengan menggunakan program STATA. Hasil perhitungan nilai koefisien jalur p31 dan p32 dapat dilihat pada Tabel 4.14. berikut ini.

Tabel 4.14. Perhitungan Koefisien Jalur p31 dan p32

Kepribadian	Coef.	Std. Err.	t	P>t	Beta
Budaya Organisasi	0.150	0.071	2.100	0.037	0.157
Gaya Kepemimpinan	0.199	0.058	3.460	0.001	0.258
Konstanta	86.670	6.221	13.930	0.000	.

Dari tabel di atas, dihasilkan koefisien jalur  $p_{31} = 0.157$  dan  $p_{32} = 0.258$ .

#### 4.7 Perhitungan koefisien jalur dan uji signifikansi

Rangkuman hasil perhitungan koefisien jalur dan uji signifikansi sebagai berikut:

Tabel 4.15. Koefisien Jalur dan Uji Signifikansi

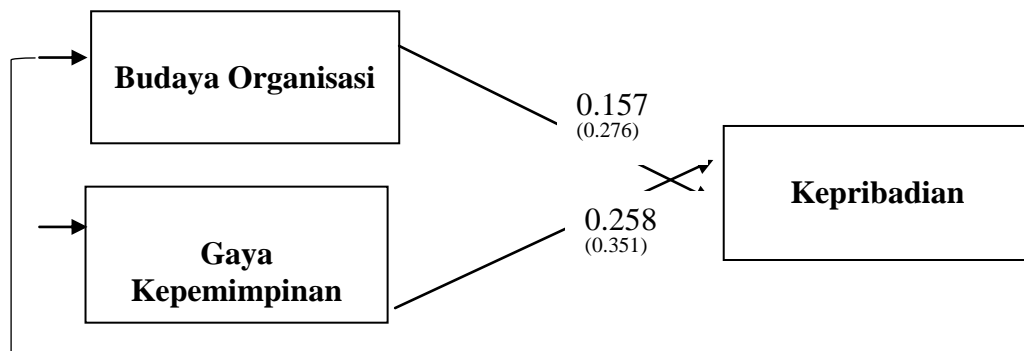
Jalur	Koefisien Jalur	Prob > t
$p_{31}$	0.157*	0.037
$p_{32}$	0.258**	0.001

Dari tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa koefisien jalur antara variabel Budaya Organisasi dengan Kepribadian ( $p_{31}$ ) signifikan (0.157) dengan  $\alpha = 0,05$  begitu juga variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kepribadian memiliki koefisien jalur yang sangat signifikan pula (0.258) dengan  $\alpha = 0,01$ .

#### 4.8 Bentuk model struktural

Model bentuk struktural antara variabel independen/bebas (X) yaitu Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dengan variabel dependen/terikat (Y) yaitu Kepribadian dapat dilihat dalam gambar 4.5 berikut ini.

Gambar 4.5. Model Struktural



#### 4.9. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur, maka dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:

##### 1) Pengaruh langsung Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kepribadian (Y)

Hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0 : p_{31} = 0$$

$$H_1 : p_{31} > 0$$

Hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur ( $p_{31}$ ) = 0.157 dengan  $\text{Prob}>t = 0.037$  pada  $\alpha = 0.05$ . Dengan demikian nilai  $\text{Prob}>t$  lebih kecil dari 0,05 atau  $t$  hitung = 2,10 lebih besar dari pada  $t$  tabel = 2,00 pada 0.05, sehingga hal ini dapat dinyatakan bahwa koefisien jalur signifikan. Dari temuan tersebut dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi yang ada di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kepribadian Auditor dan Pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat.

##### 2) Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kepribadian (Y)

Hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0 : p_{32} = 0$$

$$H_1 : p_{32} > 0$$

Hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur ( $p_{32}$ ) = 0.258 dengan  $\text{Prob}>t = 0.001$  pada  $\alpha = 0.01$ . Dengan demikian  $\text{Prob}>t$  lebih kecil dari  $\alpha = 0.01$  atau  $t$  hitung = 3,46 lebih besar dari pada  $t$  tabel = 2,67, sehingga hal ini dapat dinyatakan bahwa koefisien jalur sangat signifikan. Dari temuan tersebut dapat dikatakan bahwa Gaya Kepemimpinan yang ada di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat berpengaruh langsung secara sangat signifikan terhadap Kepribadian Auditor dan Pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat.

## 5. KESIMPULAN

### 5.1. Kesimpulan

Uji analisis regresi yang digunakan untuk menguji model struktural penelitian ini menunjukkan bahwa model struktural yang dikembangkan dapat diterima dan signifikan. Artinya, model tersebut mampu menjelaskan keterhubungan antara variabel endogen dan variabel eksogen, terutama dalam hubungannya dengan pengaruh berbagai variabel terhadap kepribadian.

Dari hasil penelitian menunjukkan:

- 1) Terdapat pengaruh langsung efektivitas budaya organisasi dalam arti kantor Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat terhadap kepribadian auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat. Budaya yang dibangun dan berkembang di lingkungan kerja, ternyata mempunyai pengaruh langsung terhadap kepribadian auditor dan pengawas. Budaya berhubungan dengan nilai-nilai dan norma perilaku yang ada di lingkungan kerja yang baik seperti kooperatif dalam pekerjaan, cermat, berorientasi terhadap hasil terbukti mempengaruhi kepribadian auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat.
- 2) Terdapat pengaruh langsung efektivitas gaya kepemimpinan yang ada di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat terhadap kepribadian auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat. Kepemimpinan yang dicirikan bagaimana atasan menjaga hubungan yang baik dengan bawahan, mendelegasikan wewenang, dan melakukan evaluasi, akan langsung berpengaruh pada kepribadian yang ditunjukkan oleh auditor dan pengawas di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Jawa Barat.

### 5.2. Saran

Dari kesimpulan hasil penelitian seperti telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

- 1) Untuk meningkatkan budaya organisasi, kiranya pimpinan Inspektorat selalu berpedoman kepada petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk menghindari agar tidak terjadi tumpang tindih (*overlapping*) tugas diantara para pegawai terutama auditor dan pengawas (P2UPD). Selain itu, hendaknya pertemuan rutin secara periodik baik resmi maupun tidak resmi lebih ditingkatkan agar tujuan organisasi dapat tercapai.
- 2) Untuk meningkatkan gaya kepemimpinan sebaiknya pimpinan Inspektorat lebih aktif melakukan kerjasama dengan instansi terkait (LAN, Kementerian PANRB, BKN, Instansi Pembina Jabatan Fungsional Auditor maupun P2UPD serta lembaga pemerintahan lainnya) dalam rangka meningkatkan kualitas kerja pegawai khususnya para auditor dan pengawas dengan mengikuti semua program pelatihan dan sertifikasi yang ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional (BPKP dan Kementerian Dalam Negeri cq Badan Pendidikan dan Pelatihan).

## 6. DAFTAR PUSTAKA

### 6.1 Buku

- [1]. .....,1985, *Longitudinal Stability of personality traits: A multitrait-multi – method-multi occasion analysis*: Journal of Personality and Social Psychology,49,1266-1282.
- [2]. Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, 2000. *Sistem Pengawasan Manajemen*, terjemahan Kurniawan Cakrawala, Jakarta: Salemba Empat.
- [3]. Bateman, Thomas S and Scott A Snell. 2002. *Management :Competing in the New Era* . Fifth Edition. Boston Mc Graw-Hill Irwin,
- [4]. Bernadin, John H dan Joyce A. Russell, 1988. *Applied Phsycology In Human Resource Management*, United State of America: Prentice Hall.
- [5]. Certo, Sameul C. and J. Paul Peter, 1991. *Strategic Management: Concept and Applications*, New York: McGraw-Hill.
- [6]. Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine & Michael J. Wesson, 2009. *Organizational Behavior*, Boston: McGraw Hill.
- [7]. Conley, 1984. Longitudinal consistency of Adult Personality : *Self-report psychological characteristics across 45 years*. Journal of Personality and Social Psychology,47,1325-1333.
- [8]. Costa P.T., & McCrae.R.R. 1988; *Personality in asulthood: A six year-longitudinal study of self report and spouse ratings on the NEO Personality inventory*. Journal of Personality and Social Psychology, 54, 853-863.
- [9]. Faustino Cardoso Gomes, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Andi Offset), p. 142.
- [10]. Finn, S.E. 1986. *Stability of personality ratings over 30 years : Evidence for and age cohort interaction*. Journal of Personality and Social Psychology,50,813-818.
- [11]. Gareth R. Jones, 1994. *Organizational Theory: Text and Cases* (Massachuset: Addison-Wesley), pp.13-14.
- [12]. George T. Milkovich dan Jhon W. Boudreu, 1997. *Human Resource Management* (United State of America: Irwin Book Team), pp. 99-100.
- [13]. Gibson, Ivancevich Donnelly, 1996. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara.
- [14]. Gibson, James L.; John M. Ivancevich; and James H. Donnelly, 2000. *Organizations: Behavior Structure Processes*, New York: Irwin McGraw-Hill.
- [15]. Gitosudarmo, Indrio dan I Nyoman Sudita, 1997. *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- [16]. Gordon, Judith R., 1996. *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, New Jersey: Prentice Hall.
- [17]. Greenberg dan Baron. 1997. *Behaviour in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- [18]. Griffin, Ricky W., 1990. *Management*, Boston: Miffin Company.
- [19]. Helson. R. & Wink. P. 1992. *Personality change in women from 40 s to early 50 s*. Psychology and Aging.7.46-55.
- [20]. Helson.R. & Moane, 1987. *Personality change in woman from college to to midlife*. Journal of Personality and Social Psychology, 69,1173-1183.
- [21]. Hersey, Paul and Kenneth Blanchard, 1998. *Management of Organizational Behaviour: Utility Human Resources*, Englewood Cliffs:Prentice Hall.
- [22]. Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard, 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- [23]. Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard, 1988. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall.
- [24]. Hogan et.al,1996; Mc Crae & John, 1992.*Introduction to the five-factor model and its applications*, Journal of Personality,60,175-216.

- [25]. Huczynski, Andrzej and David Buchanan, 2001. *Organizational Behavior: An Introductory Text*, New Jersey: Financial Time Prentice Hall.
- [26]. Koehler, Jerry W., Karl W. E. Anatol, dan Ronald L. Applbaum, 1981. *Organizational Communication*, New York: Holt, Ronehart and Winston.
- [27]. Kotter, John P. and James L. Heskett, 2006. *Budaya Korporat dan Kinerja*, terjemahan Susi Diah Hardaniati & Uyung Sulaksana, Jakarta: Penerbit SAGA.
- [28]. Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, 1991. *Organizational Behavior*, Boston: Irwin Homewood II.
- [29]. Mangkunegara, Anwar P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja.
- [30]. Mathis, Robert L., 2001. *Human Resource Management*, United States of America: Western College Publishing.
- [31]. Mulyadi, *Balanced Scorecard: 2001. Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda*, Jakarta: Salemba Empat.
- [32]. Noor, Juliansyah, 2015. *Metode Penelitian*, Jakarta: Prenadamedia Group, Cetakan Kelima.
- [33]. Pasolong, Harbani, 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- [34]. Randolph, Alan W. and Richard S. Blackburn, 1989. *Managing Organization Behavior*, Boston: Richard D Irwin Inc.
- [35]. Robbins, Stephen P, 2001. *Organizational Behaviour*, 9th Edition, Uppside Saddle River, New Jersey.
- [36]. Robbins, Stephen P, 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, terjemahan Jusuf Udaya, Jakarta: Arcan.
- [37]. Robbins, Stephen P. and Timothy, 2007. *A Judge, Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- [38]. Robbins, Stephen P., 1997. *Essential of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- [39]. Robbins, Stephen P., 1998. *Organizational Behavior*, Ney Jersey, Prentice-Hall International, Inc.
- [40]. Robbins, Stephen P., 1996. *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Application*, Englewood Cliff: Prentice Hall.
- [41]. Sarah, Strang E. & Kuhnert W. Kaqrl, 2009. *Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance*, *The Leadership Quaterly* 20.
- [42]. Schein, Edgar H., 1990. *Corporate Culture*, San Francisco: Jossey Bass Inc.
- [43]. Schein, Edgar H., 1985. *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- [44]. Siagian, Sondang P., 1999. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- [45]. Sinamo, Jansen, 2000. *Strategi Adaptif Abad ke- 21*, Jakarta: Gramedia.
- [46]. Stoner, James A.F. and Charles Wankel, 1990. *Manajemen*. Terjemahan Wilhelmus, Jakarta: CV. Intermedia.
- [47]. Stoner, James AF., 1996. *Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- [48]. Stoner, James F., Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, 1996. *Manajemen*, Jilid 1. terjemahan Kurniawan, Jakarta: PT Prehallindo.
- [49]. Yukl, Gary, 2010. *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Upper Saddle River, New Jersey, p. 198203

## 6.2 Kebijakan

- [1.]. Peraturan Menteri (Permen) PAN dan RB No. PER/220/M.PAN/7/2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dan Angka Kreditnya.
- [2.]. Peraturan Menteri (Permen) PAN dan RB No. 15/2009 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah (JF-P2UPD) dan Angka Kreditnya.