

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA AKUNTAN PEMERINTAH (STUDI EMPIRIS PADA AKUNTAN BPKP)**

**Kamaliah, Ahmad Rifqi, Mitha Elistha**

Jurusan Akuntansi dan Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Riau Kampus Bina Widya Km. 12,5  
Simpang Baru – Pekanbaru 28293

## **ABSTRAKSI**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja akuntan pemerintah. Pada penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu: satu variabel dan 3 variabel bebas. Variabel-variabel tersebut antara lain adalah: kinerja akuntan (Y), gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan Motivasi kerja (X3). Penelitian dilakukan pada kantor BPKP dengan menggunakan sampel sebanyak 32 responden dengan cara memberi responden kuisisioner. Data penelitian dianalisis dengan menggunakan bantuan software SPSS 17.0, juga dilakukan pengujian asumsi klasik guna mendapatkan tingkat presesi yang tinggi dari model yang digunakan.*

*Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja ketiga variabel ini semuanya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja akuntan. Jadi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja yang tepat dan efektif mampu meningkatkan kinerja akuntan.*

***Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Akuntan Pemerintah***

## **PENDAHULUAN**

Di Indonesia untuk laporan keuangan perusahaan biasanya di audit oleh auditor dari KAP (Kantor Akuntan Publik) sedangkan untuk laporan keuangan pemerintah di audit oleh auditor dari BPKP, sebagai auditor internal pemerintah. Salah satu langkah agar mampu melakukan perubahan ke arah yang lebih baik di lingkungan kerja adalah dengan memperkuat sisi eksternal dan internal perusahaan. Kekuatan itu sendiri tidak terlepas dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja.

Peran kepemimpinan merupakan suatu karakteristik penting dalam dalam sebuah organisasi. Perubahan yang semakin pesat, radikal, dan serentak, menuntut akuntan untuk memiliki kompetensi dalam memimpin organisasinya. Untuk itu seorang akuntan juga harus dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja bawahannya.

Sisi kekuatan internal lainnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya organisasi mendukung srategi dan jika budaya organisasi dapat meluruskan tantangan lingkungan organisasi yang tepat. Umumnya budaya organisasi diciptakan atau dibawakan oleh pendiri organisasi yang paling atas yang mendirikan atau merintis organisasi tersebut (Hendriastuti&Aryani 2002:47). Mereka memiliki pengaruh yang sangat besar dalam menciptakan budaya organisasi yang tentu saja didasarkan pada misi dan visi perusahaan.

Penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan dan motivasi pegawai pernah dilakukan oleh Nur azlina (2007) yang meneliti tentang analisis hubungan antara kepemimpinan dan motivasi pegawai negeri sipil dengan kinerja pegawai di Kabupaten Siak dengan metode survey. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa tingkat kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai di kabupaten Siak tinggi, dan hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja dengan tingkat korelasi yang kuat, dan hubungan antara motivasi dengan kinerja juga mempunyai tingkat korelasi yang kuat.

Penelitian mengenai pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja telah dilakukan oleh Ma'rifah (2004) yang meneliti tentang pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pekerja sosial pada unit pelaksana teknis Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Zuri juga pernah diteliti oleh Handri Wahyuni (2008). Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Hotel Grand Zuri.

Ide penelitian ini didasarkan pada penelitian Herlina Helmy (2005) yang melakukan penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru". Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa "Gaya Kepemimpinan Memiliki Pengaruh Yang Positif dan Budaya Organisasi Tidak Memiliki Pengaruh atau Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Keuangan Manufaktur di Pekanbaru".

"Kinerja merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan kepada tenaga penjual salesmen". Halim dan Salim dalam Hendri Wahyuni, (2008:12).

Augus. W. Smith dalam Sedarmayanti, (2001:58) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah "*out put drive from process, human or otherwise*" jadi dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Kemudian menurut Simamora (2003:327) "Kinerja adalah tingkat terhadap para karyawan dapat mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan"

Akuntan bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar yang baik dari mitra kerja. Tetapi penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat kehadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang akuntan dan apakah ia bisa bekerjasama atau lebih efektif pada masa yang akan datang. Sehingga, akuntan, perusahaan dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

"Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran". (Robbins, 2006:432). Jadi, kepemimpinan adalah sebuah kemampuan dalam mengarahkan dan mempengaruhi sekelompok orang (bawahan) untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam melaksanakan proses kepemimpinan tersebut biasanya orang yang melakukan hal tersebut haruslah juga mempunyai jiwa pemimpin sebagai pribadi manusia. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di suatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas- aktivitas tertentu demi mencapai satu atau beberapa tujuan, (Kartono, 2001:33).

Perilaku dan sifat kepemimpinan akan menjadi pedoman bagi bawahannya, bagaimana seorang pemimpin menjadi teladan bagi bawahannya. Sifat dan perilaku tersebut menjadikan

Gaya kepemimpinan merupakan cara/teknik yang dituangkan dalam perilaku seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi kelompok/bawahan agar dapat dan mau berusaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Berbagai teori telah berkembang untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan dan membedakan antara pemimpin dan kepemimpinan.

Ada beberapa tipe kepemimpinan yaitu: (Rivai, 2003:56).

- a. *Tipe kepemimpinan* .
- b. *Tipe kepemimpinan kendali bebas*.
- c. *Tipe kepemimpinan demokratis*.

Robbins mengungkapkan terdapat tiga pendekatan yang mendasar untuk menjelaskan bagaimana sebuah pemimpin yang efektif terbentuk, diantaranya:

- a. Teori ciri kepemimpinan
- b. Teori Perilaku
- c. Teori Kontingensi

Setiap individu mempunyai kepribadian, begitu juga dengan organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, falsafah, prinsip-prinsip, atau keyakinan yang dianut oleh suatu organisasi.

Edgar Schein dalam Widjaya (2004:17) mendefinisikan budaya sebagai:

Suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh (suatu) kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan, oleh karena itu, (diinginkan) untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut.

Hotter dan Heskett seperti yang disebutkan dalam Widjaya (2004:21) mengidentifikasi dua tingkat budaya, yang satu dan yang lain tidak terlihat.

1. Pada tingkatan yang terlihat, terdapat pola tingkah laku dan gaya karyawan. Norma tingkah laku meliputi cara yang biasa atau yang mudah menyebar untuk bertindak yang dijumpai dalam sebuah kelompok dan yang menetap karena anggota kelompok cenderung bertingkah laku dalam cara-cara yang sesuai dan memberikan sanksi kepada mereka yang tidak sesuai.
2. Pada tingkat tidak terlihat, ada nilai-nilai yang dimiliki bersama dan asumsi yang sudah lama dipegang. Nilai-nilai bersama meliputi pemikiran penting dan sasaran yang dimiliki oleh sebagian besar dalam sebuah kelompok, yang cenderung membentuk tingkah laku kelompok, dan yang sering menetapkan dalam jangka waktu panjang bahkan dengan perubahan dalam keanggotaan kelompok.

Motivasi adalah faktor krusial dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Perbedaan motivasi membuat setiap orang berperilaku dan bereaksi -berbeda pada suatu jenis pekerjaan. Disamping itu tinggi rendahnya motivasi seseorang juga berpengaruh pada kinerja.

Banyak pengertian-pengertian motivasi yang diberikan para ahli, diantara lain:

“Motivasi merupakan suatu pembentukan perilaku yang ditandai bentuk-bentuk aktivitas atau kegiatan melalui proses psikologis, baik yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik maupun ekstrinsik yang dapat mengarahkannya dalam mencapai apa yang diinginkannya yaitu tujuan” (Yuli, 2005:143).

Sedangkan menurut Gibson, motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan menggerakkan perilaku, (Isyandi, 2004:123).

Ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antara perilaku dan hasil. Diantara berbagai teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, terdapat tiga besar dianggap paling menonjol dan mempengaruhi jalan pikiran para ahli sehubungan dengan teori kepuasan: (Hasibuan, 2002:153)

#### *1. Teori Kebutuhan Maslow*

Teori ini memandang bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang bertingkat-tingkat dari yang paling sederhana hingga paling tinggi berdasarkan kadar kepentingannya. Apabila seperangkat kebutuhan telah terpenuhi maka kebutuhan tidak lagi berfungsi motivator.

#### *2. Teori dua faktor Herzberg*

Teori motivasi dua faktor dari Herzberg berdasarkan atas pembagian hierarki Maslow menjadi kebutuhan atas dari bawah. Menurut Herzberg hanya kondisi yang memungkinkan pemenuhan kebutuhan atas yaitu penghargaan dan aktualisasi diri sendiri akan meningkatkan motivasi kerja .

#### *1. Teori Motivasi McClelland*

Tiga kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland kebutuhan akan prestasi (*need for achievement-nAch*), kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation-naff*) dan kebutuhan prestasi yang tinggi cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, sebaiknya orang yang mempunyai kebutuhan prestasi yang rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi kerja yang sama. Kebutuhan terhadap kekuatan dalam pandangan McClelland menyangkut tingkat kendali yang diinginkan seseorang atas situasi yang dihadapi kegagalan dan keberhasilan.

#### *4. Teori X dan Teori Y*

Teori X menyatakan bahwa individu yang memiliki sikap tidak suka akan pekerjaan walaupun memandang bahwa kerja adalah perlu, apabila memungkinkan akan menghindarinya. Teori Y bersifat lebih optimis, individu memandang bahwa bekerja itu alamiah sama seperti bermain atau istirahat.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi, (Hasibuan, 2000:170). Pemimpin berperan sebagai perencana (*planner*), pelayan (*steward*), dan guru (*teacher*) dengan cara mengarahkan dan mengembangkan bawahan secara terus menerus untuk meningkatkan kapasitasnya dalam bekerja agar tercipta kinerja akuntan yang tinggi.

Kepemimpinan menurut Robbins (2006:432), merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Setiap organisasi mempunyai tujuan yang telah ditetapkan dan berdasarkan tujuan tersebut pemimpin melakukan berbagai macam cara untuk memengaruhi kelompok-kelompok dalam organisasi guna pencapaian tujuannya. Tidak semua pemimpin memiliki kemampuan yang sama, karena memiliki berbagai macam sifat dan ciri di dalamnya.

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi bersangkutan, dimana budaya organisasi mempersepsikan perilaku individu masing-masing anggota organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam sistem organisasi tersebut. Ketika pihak manajemen organisasi memandang bahwa kualitas merupakan suatu hal yang mesti dilakukan dalam aktivitas kerja organisasi, maka persepsi dan perilaku anggota organisasi akan didorong oleh *values* kualitas dalam aktivitas kerja mereka, (Ma'rifah, 2005).

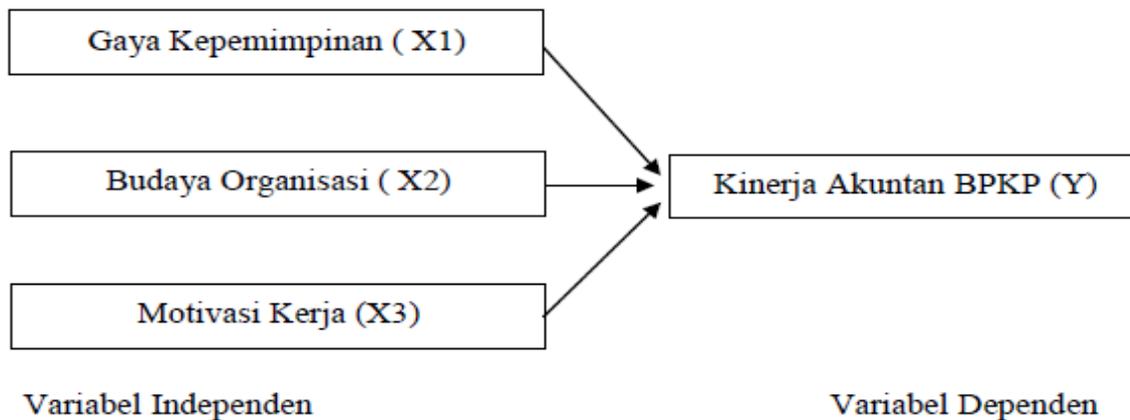
Dari hasil penelitian Herlina helmy (2005) dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja.

Selain gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik untuk meningkatkan kinerja akuntan BPKP juga diperlukan motivasi kerja yang tinggi dari para akuntan baik dari dalam diri akuntan itu sendiri maupun dari luar, sehingga terciptanya kinerja yang baik. Tinggi rendahnya usaha akuntan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya akan menggambarkan kinerja.

Penelitian Handri Wahyuni (2008) menyimpulkan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan.

Model penelitian yang digunakan untuk menganalisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi kerja Terhadap kinerja Akuntan BPKP sebagai berikut:

Gambar II.1 : Model penelitian



Berdasarkan hal diatas, maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja akuntan BPKP.

H2 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja akuntan BPKP

H3 : Motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja akuntan BPKP.

## **METODE PENELITIAN**

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro, 2002:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh akuntan BPKP Provinsi Riau. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan jenis metode *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu (Indriantoro, 2002:130). Metode *purpose sampling* pada penelitian ini dilaksanakan dengan

memasukkan semua akuntan BPKP yang kemudian dibatasi pada akuntan BPKP yang memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Akuntan BPKP tersebut telah bekerja sekurang-kurangnya dalam 5 tahun terakhir.
2. Akuntan BPKP tersebut minimal berumur minimal 30 th.

Alasan pemilihan sampel dengan kriteria tersebut bertujuan untuk menghindari bias yang disebabkan oleh perbedaan yang ekstrem, dan agar lebih valid dalam mengukur tingkat kinerja akuntan BPKP serta memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi akuntan BPKP yang menjadi objek penelitian.

Peneliti menggunakan data primer dalam mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari responden atau sumber asli dalam bentuk kuisioner.

Adapun teknik dalam mengumpulkan data untuk penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisioner. Responden dalam penelitian ini adalah akuntan BPKP. Kuisioner diantar langsung oleh peneliti sebanyak 67 kuisioner dan diberikan kepada karyawan dibagian kepegawaian, kemudian karyawan tersebut membagikannya kepada akuntan lainnya yang ada di BPKP tersebut.

Berdasarkan pokok permasalahan dan hipotesis yang diajukan, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen atau variabel bebas (X)
  - a. Gaya kepemimpinan (X1)
  - b. Budaya Organisasi (X2)
  - c. Motivasi Kerja (X3)
2. Variabel Dependen atau Variabel Terikat (Y)
  - a. Pengujian Data

Sebelum data hasil penelitian diolah, sebelumnya terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap alat ukur penelitian untuk membuktikan apakah alat ukur yang digunakan memiliki kesahan (*validity*) dan keandalan (*reliability*) untuk mengukur apa yang seharusnya menjadi fungsi ukurnya dengan menggunakan responden sebagai alat ukur.

1. Metode Analisis Data
  - a. Uji Validitas
  - b. Uji Reliabilitas
2. Uji Asumsi Klasik
  - a. Uji Normalitas Data
  - b. Uji Autokorelasi
  - c. Uji Multikolinearitas
  - d. Uji Heterokedastisitas
3. Pengujian Hipotesis

Untuk melihat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan pengujian hipotesis. Adapun analisis data pengujian yang digunakan yaitu dengan cara:

- a. Menentukan hipotesis dengan:  
 $H_0 =$  Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja secara masing-masing tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja akuntan BPKP.

Hi = Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja secara masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja akuntan BPKP.

b. Menentukan signifikan level ( $\alpha$ ) = 0,05 dengan bound of error 5% (tingkat keyakinan 95%).

Pengujian ini dilakukan untuk membuktikan kebenaran dari hipotesis, serta untuk mengetahui apakah secara individu variabel bebas mempunyai pengaruh yang nyata atau tidak terhadap variabel terikat. Untuk pengujian ini digunakan uji t (test) yang membandingkan t hitung dengan t tabel. Apabila t hitung besar dari pada t tabel ( $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ), maka variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat dan sebaliknya apabila t hitung lebih kecil dari pada t tabel ( $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ ) maka variabel bebas tidak berpengaruh atau kurang berarti terhadap variabel terikat.

### A. Deskripsi dan Hasil Analisis Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan mendatangi secara langsung kantor BPKP sebagaimana yang dijelaskan pada bab tiga. Langkah awal yang dilakukan adalah meminta izin kepada perwakilan BPKP Riau. Setelah mendapatkan izin dari kepala perwakilan BPKP Riau, selanjutnya kuisisioner dibagikan kepada akuntan BPKP melalui salah satu pegawai di subbagian kepegawaian, yang kemudian dibagikan kepada teman seprofesinya. Penulis menjelaskan tentang tata cara pengisian kuisisioner dan syarat menjadi responden selanjutnya memberikan waktu kepada responden untuk mengisi kuisisioner tersebut. Setelah responden mengisi kuisisioner tersebut, kemudian kuisisioner tersebut dikumpulkan kembali melalui pegawai di subbagian yang membagikan kuisisioner tersebut. Setelah itu penulis menerima kuisisioner tersebut melalui pegawai di subbagian kepegawaian.

### B. Statistik Deskriptif Variabel

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata dan standar deviasi dari 32 sampel penelitian yang dapat dilihat pada tabel IV.1 berikut.

**Tabel IV3 : Statistik Deskriptif Variabel Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	32	60.00	83.00	71.0938	5.56695
Budaya Organisasi	32	67.00	102.00	85.0625	9.28383
Motivasi kerja	32	18.00	23.00	20.0938	1.02735
Kinerja Akuntan	32	19.00	25.00	21.5313	1.93415
Valid N (listwise)	32				

Dari tabel IV.1 diatas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan memiliki nilai minimum sebesar 60,00, nilai maksimum sebesar 83,00, dan nilai mean sebesar 71,0938 serta nilai standar deviasi sebesar 5,56695. Budaya organisasi memiliki nilai minimum sebesar 67,00, nilai maksimum sebesar 102,00 dan nilai mean sebesar 85,0625 serta nilai standar deviasi sebesar 9,28383. Motivasi kerja memiliki nilai minimum sebesar 18,00, nilai maksimum sebesar 23,00 dan nilai mean sebesar 20,098 serta nilai standar deviasi sebesar 1,02735. Sedangkan kinerja akuntan memiliki nilai minimum sebesar

19,00, nilai maksimum sebesar 25,00, dan nilai mean sebesar 21,5313 serta nilai standar deviasi sebesar 1,93415. Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua responden mampu mengerjakan semua soal yang ada pada kuisioner.

### C. Pengujian Data

#### 1. Uji Kualitas Data

Setelah mengumpulkan data dan menyeleksi data, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian kualitas data. Pengujian kualitas data diperlukan karena pengujian suatu hipotesis bergantung dari kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut.

##### a. Uji Validitas Data

Validitas pernyataan-pernyataan yang telah disiapkan dapat diukur dengan menghubungkan setiap pernyataan dengan jumlah skor totalnya. Nilai *cut off* (nilai baku minimal) ialah 0,3 (Singarimbun dalam Soleman, 2007), artinya jika koefisien korelasi Spearman's rho suatu data dalam sebuah pertanyaan kuisioner sama atau lebih besar dari 0,3 maka data kuisioner sama atau lebih besar dari 0,3 maka data kuisioner tersebut dinyatakan memenuhi kriteria atau disebut valid.

##### b. Uji Realiabilitas Data

Setelah dilakukan uji validitas data, maka selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas data. Dalam pengujian reliabilitas data digunakan metode cronbach alpha untuk menguji kelayakan konsistensi seluruh skala, Tabel IV.2 dapat dilihat bahwa instrumen untuk variabel penelitian berada pada tingkat alpha yang dapat diterima yaitu diatas 0,60 (Nunnally, dalam Ghozali, 2001). Sehingga instrumen tersebut reliabel untuk digunakan.

#### IV.2 Hasil Uji Reliabilitas Data

Variabel	Cronbach alphah	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	0,894	Reliabel
Budaya Organisasi	0,931	Reliabel
Motivasi Kerja	0,944	Reliabel
Kinerja	0,844	Reliabel

**Sumber:** *Data Olahan Hasil Penelitian*

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Multikolinearitas

Dengan menggunakan *software* SPSS 17, maka deteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Varian Inflation Faktor* (VIF). Menurut Ghozali (2001), VIF merupakan kebalikan dari toleransi. Jika nilai toleransi yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1 / tolerance$ ). Cara yang umum dipakai untuk menunjukkan multikolinearitas apabila jika nilai toleransi  $<0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF >10$  maka terjadi multikolinearitas.

#### 2. Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi pada penelitian ini menggunakan statistik uji *Durbin Watson*. Berdasarkan pengujian yang dilaksanakan, diperoleh nilai *Durbin Watson* sebesar 2,032. Berdasarkan perolehan

nilai Durbin Watson tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa nilai tersebut berada di kisaran  $1,65 < DW < 2,35$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bebas dari autokorelasi.

### 3. Uji Heterokedastitas

Pengujian adanya heterokedastitas dilakukan dengan menggunakan *scatterplot* yang diperoleh dengan bantuan *software* SPSS versi 17.0. Menurut Ghazali (2001;105) heterokedastitas terjadi apabila titik-titik (point-point) membentuk pola tertentu seperti pola bergelombang, melebar kemudian menyempit. Sedangkan jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar maka tidak terjadi heterokedastitas

### 3. Pengujian Hipotesis

Untuk melihat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan pengujian hipotesis. Dalam pembuktian hipotesis ini digunakan pengujian secara parsial (Uji t) dengan tingkat signifikansi sebesar 5% dan tingkat keyakinan 95%. Analisis secara parsial dipergunakan untuk mengetahui apakah dari masing-masing variabel independen yaitu kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3) secara sendiri-sendiri berpengaruh terhadap variabel dependennya yaitu kinerja akuntan (Y).

Hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>0</sub> = Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja secara masing-masing tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja akuntan BPKP.

H<sub>i</sub> = Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja secara masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja akuntan BPKP

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS 17.0 diperoleh besarnya nilai regresi secara parsial dari masing-masing variabel bebas yang diteliti.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada BPKP dengan judul: pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian validitas data terhadap variabel independen menunjukkan semua pertanyaan dari variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja akuntan semuanya dinyatakan valid dan begitu juga dengan hasil pengujian reliabilitas data semua data juga dinyatakan reliabel.
2. Hasil pengujian normalitas data menunjukkan bahwa pada data berdistribusi normal. Hasil pengujian asumsi klasik juga menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan terbebas dari gangguan autokorelasi, multikolinearitas dan heterokedastitas.
2. Setelah melakukan pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja akuntan pemerintah Pekanbaru. Jadi di BPKP gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja akuntan yang mana jika gaya kepemimpinan berlangsung efektif maka akan meningkatkan kinerja akuntan dan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja akuntan di BPKP.
3. Variabel Budaya organisasi (X2): Dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja akuntan pemerintah. Jadi di BPKP budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja akuntan yang mana jika budaya organisasi berlangsung secara aktif dan efektif maka akan meningkatkan kinerja akuntan.

5. Variabel Motivasi kerja (X3): Dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja akuntan pemerintah. Jadi, dengan pemberian motivasi seperti pemberian upah, memberi keamanan kerja, tunjangan yang adil, lingkungan kerja yang nyaman, dan penghargaan terhadap prestasi akuntan akan sangat mempengaruhi kinerja akuntan.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian berikutnya antara lain:

1. Dalam penentuan sampel hendaknya akuntan yang berasal dari berbagai instansi, agar dapat membandingkan antara tingkat gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan tingkat kinerja akuntan dari beberapa instansi tempat akuntan bekerja. Apakah ada perbedaan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan tingkat kinerja akuntan antara akuntan yang berprofesi sebagai akuntan pemerintah dengan akuntan yang berprofesi sebagai akuntan publik, akuntan internal, dan akuntan pendidik.
2. Bagi peneliti selanjutnya hendaknya memperluas ruang lingkup penelitian, karena tingkat kinerja akuntan tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja tetapi juga oleh faktor-faktor lainnya yang belum dimasukkan dalam penelitian ini.
3. Mempertahankan dan meningkatkan kinerja akuntan pemerintah BPKP, selain harus meningkatkan sikap gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan meningkatkan motivasi kerja yang merupakan faktor penting untuk dijadikan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan-kebijakan berkaitan dengan sumber daya manusia. Namun perlu disadari bahwa dengan meningkatnya kinerja akuntan dampak lebih lanjut yang ditimbulkan adalah balas jasa juga harus disesuaikan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Chairullah, Abdul Wahid, Thesis Akhir, [www.google.com](http://www.google.com)
- Cokroaminoto, 2007, *Membangun Kinerja : Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja individu*, [www.google.com](http://www.google.com)
- Ghazali, Iman dan Castelan N. John. 2005, *Statistik Nonparametrik*. Semarang : Badan Peneliti Universitas Diponegoro.
- Ghazali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang : Badan Penelitian Universitas Diponegoro.
- Hasibuan S.P.Melayu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Heidrajchman & Suad Husnan, 2002, *Manajemen Personalialia*, BBPFE, Yogyakarta.
- Herlina, Helmy, 2005, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Keuangan pada perusahaan Manufaktur di Pekanbaru*, Skripsi, Universitas Riau.
- Hendriastuti, Wiwin & Y. Anni Aryani, 2002, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja ditinjau dari Perspektif Customer dalam Balanced Scorecard*, Jurnal Akuntansi & Bisnis, Vol. 2 No. 1
- Isyandi B, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perefektifan Global*, UNRI Press, Pekanbaru.
- Indrationsoro, Nur dan Supomo, Bambang, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, Ed. Pertama*, BPFE, Yogyakarta.
- Jalal, Melia, 2000, *Budaya Organisasi sebagai konsep Strategi Perubahan Manajemen*, Juli, Hal 26—29.
- Kartono Kartini, 2001, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT. raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Luthans, Fred, 2002, *Organization Behavior*, McGraw—Hill, Ninth Edition.

- Ma'rifah, Dewi, 2005, *Pengaruh Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksanaan Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur*, Jurnal Manajemen dan Bisnis, universitas Air Langga, Surabaya.
- Manajemen Kinerja, [www.google.com](http://www.google.com)
- Nasution Mulia, 2000, *Manajemen personalia*, Djambatan, Jakarta.
- Nawawi Hadari, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gadjah Mada University press, Yogyakarta.
- Nur, Azlina, 2007, *Analisis Hubungan Antara Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai Negeri Sipil dengan kinerja pegawai kabupaten Siak*, jurnal akuntansi dan auditing vol.3 No.2 UNDIP.
- Pratisto, Arif. 2004. *Cara Mudah Mengatasi Masalah Statistik dan Rancangan Percobaan dengan SPSS 13*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Rivai, 2003, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan*, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins Stephen p. 2006, *Perilaku Organisasi*, Gramedia.
- Santoso Singgih, 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, CV. Mandor Maju, Bandung.
- Sukarno, Edi, 2000, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Gramedia, Jakarta.
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis* . Bandung : Alfabeta
- Simamora Henry, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yokyakarta.
- Umar Husein, 2003, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hendri,Wahyuni, 2008, *Pengeruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Zuri Pekanbaru*, Skripsi, Universitas Riau.
- Widjaya, Amin, 2004, *Tanya Jawab Budaya Organisasi*, Harvibndo, Jakarta.
- Winardi, 2000, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta. [www.google.com](http://www.google.com), Negara Terkorup Di Asia.
- Yuri Sri Budi Cantika, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press**