

Vol.3, No. 1, April 2008

ISSN 1978-3884

Management Insight

Jurnal Ilmiah Manajemen

Pasar Anomali vs Pasar Efisien
Dr. Kamaludin

Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bagian Medis Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)
Dr. M. Yunus Bengkulu
Praningrum

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Komunikasi dalam Tim Audit
Siti Aisyah
Halimatusyadiah

Model-model Alternatif Dalam Penelitian Keuangan : Sumbangsih Bagi Skripsi Mahasiswa Konsentrasi Manajemen Keuangan Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu
Iskandar Zulkarnain

Motivasi Sebagai Variabel Pemediasi Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Federal International Finance Cabang Kota Bengkulu
Akhmad Gustari
Prillia Haliawan



**Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Bengkulu**

J. Manajemen	Vol. 3	NO. 1	Hal. 1-61	Bengkulu April 2008	ISSN 1978-3884
--------------	--------	-------	--------------	------------------------	-------------------

B-1

Vol. 1, April 2008

ISSN 1978-3884

Management Insight

Jurnal Ilmiah Manajemen

Pasar Anomali Vs Pasar Efisien

Dr. Kamaludin

Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bagian Medis Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. M. Yunus Bengkulu

Praningrum

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Komunikasi dalam Tim Audit

Siti Aisyah

Halimatusyadiah

Model-model Alternatif Dalam Penelitian Keuangan : Sumbangsih Bagi Skripsi Mahasiswa Konsentrasi Manajemen Keuangan Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu

Iskandar Zulkarnain

Motivasi Sebagai Variabel Pemediasi Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Federal International Finance Cabang Kota Bengkulu

Akhmad Gustari

Prillia Haliawan



**Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Bengkulu**

J. Manajemen	Vol. 3	No. 1	Hal. 1 -61	Bengkulu, April 2008	ISSN 1978-3884
--------------	--------	-------	---------------	-------------------------	-------------------

Management Insight

Jurnal Ilmiah Manajemen

Jurnal Ilmiah Manajemen adalah wadah informasi di bidang manajemen dan bisnis berupa hasil penelitian, studi kepustakaan maupun tulisan ilmiah terkait. Jurnal diterbitkan 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun pada bulan April dan Oktober

Penanggung Jawab

Dr. Ridwan Nurazi, SE., MSc.

Ketua Penyunting:

Sugeng Susetyo., SE., MSi

Penyunting Ahli:

Prof. Zulkifli Husein., MSc., Ph.D

Prof. DR. Rahman Lubis

Firmansyah., Ph.D

Dr. Kamaludin

Lizar Alfansi., Ph.D

Praningrum., SE., MSi

Trisna Murni., SE., MSi

Tata Usaha/Pengelola:

Ir. Prillia Haliawan., MM

Seprianti Eka Putri., SE., MSi

Tim Asisten Dosen JM-FE Unib

Alamat Redaksi / Penerbit:

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu

Gedung Lantai 1

Jl. Raya Kandang Limun Bengkulu

Telp. (0736) 22406. <http://www.manajemen-feunib.com>

Management Insight

Jurnal Ilmiah Manajemen

DAFTAR ISI

Pasar Anomali Vs Pasar Efisien <i>Dr. Kamaludin.....</i>	01 - 07
Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bagian Medis Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. M. Yunus Bengkulu <i>Praningrum</i>	09 - 21
Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Komunikasi dalam Tim Audit <i>Siti Aisyah Halimatusyadiah</i>	23 - 32
Model-model Alternatif Dalam Penelitian Keuangan : Sumbangsih Bagi Skripsi Mahasiswa Konsentrasi Manajemen Keuangan Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu <i>Iskandar Zulkarnain</i>	33 - 40
Motivasi Sebagai Variabel Pemediasi Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Federal International Finance Cabang Kota Bengkulu <i>Akhmad Gustari Prillia Haliawan.....</i>	41 - 61

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN KOMUNIKASI DALAM TIM AUDIT

Oleh :
Siti Aisyah
Halimatusyadiah

ABSTRACT

This research was aimed to prove whether the leadership style of high initiative structure and high consideration (group C) more increasing communication dimension (information saturation, boundary spanning and information accuracy) in auditing team comparing to the leadership style of other groups. The sample of this research was auditor who work at auditing division at big, medium and small public accounting office (KAP) in Java Island. The data analysis method used was ANOVA and Tukey test. The result of this research indicated that the leadership style of group C got information saturation and increased information accuracy comparing to the leadership style of other groups. The result of this research also found that there was no differences of leadership of group A,B,C, and D to increase the activities of boundary spanning.

Key words: Initiative structure, consideration, information saturation, boundary spanning, information accuracy.

I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Kantor Akuntan Publik (KAP) menyediakan jasa profesionalnya dalam rangka membantu pihak-pihak pemakai laporan audit untuk menentukan secara obyektif mengenai wajar tidaknya laporan keuangan suatu perusahaan. Pengauditan sangat ditentukan oleh tim audit yang umumnya terdiri dari auditor junior, auditor senior, supervisi dan manajer.

Tim audit merupakan unit operasi yang paling dasar dalam pelaksanaan suatu penugasan audit dalam suatu kantor akuntan publik (Solomon 1987). Dalam pelaksanaannya, berbagai aktivitas yang harus dilakukan dalam tim audit harus didistribusikan kepada semua anggota tim audit sesuai tugas dan level masing-masing anggota. Salah satu aktivitas mendasar yang sangat berpengaruh terhadap suatu kerja tim adalah komunikasi untuk menyampaikan informasi yang akurat kepada rekan yang tergabung dalam timnya.

Kelancaran komunikasi antar anggota dalam satu tim audit sangat penting keberadaannya dalam upaya menghindari terjadinya perilaku penurunan kualitas audit. Kelley & Margheim (1990) menyatakan perilaku penurunan kualitas audit merupakan

tindakan auditor yang tidak semestinya dalam penugasan audit. Perilaku penurunan kualitas audit biasanya dilakukan dengan mengurangi perolehan bukti secara tidak efektif, yaitu bukti audit belum mencukupi sebagai *sample size* pembuktiaan transaksi dan mengakhiri pelaksanaan audit dengan lebih awal (*permatute audit*). Terjadinya permasalahan tersebut sangat dimungkinkan oleh kurangnya penerapan komunikasi yang efektif antar staf dalam tim audit.

Dalam upaya menghasilkan audit yang berkualitas akuntan publik harus memenuhi kriteria tertentu dalam melaksanakan tugasnya secara profesional. Salah satu kriteria yang harus dipenuhi akuntan publik sebagaimana yang tercakup dalam *The Rules Of Professional Conduct* (Anderson, 1994) adalah ” Terdapat forum pertukaran pendapat, pengetahuan dan pengalaman antar sesama rekan sejawat untuk meningkatkan fungsi mereka”. Dari kriteria tersebut menggambarkan bahwa kelancaran komunikasi antara staf dalam tim audit sangat penting artinya. Komunikasi antar staf tim audit merupakan aktivitas pokok dalam rangka menggabungkan berbagai informasi mengenai perolehan bukti audit, pelaksanaan prosedur audit dan pelaksanaan audit lainnya yang akan menjadi produk akhir, yaitu opini audit yang berkualitas. Dengan adanya komunikasi yang efektif dalam tim audit, maka kecenderungan perilaku penurunan kualitas audit yang dilakukan oleh auditor dalam penugasan audit dapat diperkecil atau dihindari.

Kualitas dan kuantitas pertukaran informasi dalam tim audit sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan dan kultur organisasi yang melekat dalam KAP. Harvey dan Borwn (1996) meyakini bahwa gaya kepemimpinan dan kultur organisasi menentukan arah untuk seluruh organisasi dan mempengaruhi komunikasi, pengambilan keputusan dan pola kepemimpinan dari seluruh sistem.

Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan, karena setiap perusahaan atau organisasi tidak terlepas dari kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahan dalam mengarahkan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi, sebagaimana yang dinyatakan oleh Yulk, 1989 dalam Grenberg & Baron (2000) bahwa kepemimpinan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi perilaku auditor telah banyak dilakukan, diantaranya Kelley dan Margheim (1990), Outley dan Pierce (1995) Murdianingrum (2000), Safriliana (2001), dan Halimatusyadiah (2003). Hasil penelitian mereka menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku auditor dalam melaksanakan audit.

Penelitian ini mengacu pada Safriliana (2001), yang menemukan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku penurunan kualitas audit. Penelitiannya menggunakan gaya kepemimpinan dari Ohio University yaitu struktur dan pertimbangan. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah dalam penelitian ini melihat hubungan gaya kepemimpinan dengan perilaku auditor dari segi komunikasi dalam tim audit. Peneliti tertarik meneliti masalah ini karena gaya kepemimpinan dalam KAP merupakan salah satu faktor kepuasan dan perilaku auditor dalam aktivitas pengauditan (Safriliana, 2001), dan komunikasi merupakan salah satu aktivitas yang

sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan kerja tim audit untuk menghasilkan opini audit yang berkualitas.

B. LANDASAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

Komunikasi Dalam Tim Audit

Menurut Well dan Prensky (1996), komunikasi merupakan penyampaian pesan dari sumber melalui media kepada penerima. Pengertian komunikasi menurut Ivancevich dan Matteson (1987) dan Rachma (2000) adalah pengiriman informasi oleh salah seorang anggota kelompok kepada anggota yang lain dengan menggunakan simbol-simbol tertentu. Kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan informasi yang dapat berupa pesan atau simbol-simbol tertentu yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

Tujuan komunikasi awalnya timbul dari seseorang yang akan mengemukakan pikiran dan perasaannya, yakni agar terjadi perubahan sikap pada orang lain yang dilibatkannya. Perubahan sikap ini adalah akibat dari penyampaian pikiran dan perasaan tersebut. Menurut Rakhmat (1991), efek komunikasi secara umum terdiri :

1. *Cognitive effect*: didalamnya termasuk pengetahuan, yaitu berhubungan dengan bagaimana mengaplikasikan sesuatu, bagaimana menganalisis, bagaimana mensintesa dan bagaimana mengevaluasi sehingga terjadi perubahan pendapat, penambahan pengetahuan dan perubahan kepercayaan.
2. *Affective effect*: disebut juga dengan emosional atau *attitudinal* atau *psicological* yaitu adanya perubahan sikap.
3. *Psychomotor effect*: efek utama dari komunikasi adalah *behavioral* yaitu adanya perubahan perilaku atau kecenderungan perilaku.

Profesi akuntan publik tidak dapat terlepas dari proses komunikasi, dia selalu dituntut untuk melakukan komunikasi baik dengan klien maupun dengan karyawan profesional dan klerikal dalam perusahaan. Putusnya komunikasi antar akuntan dapat memberi pengaruh kurang baik terhadap kinerja akuntan, selain itu dapat menimbulkan konsekuensi yang membahayakan perusahaan dan juga menghambat kemampuan akuntan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Hammer dan Gavin, 1983 dalam Rachma, 2000). Beberapa penelitian bahkan telah menunjukkan bahwa komunikasi mempunyai implikasi penting terhadap kepuasan kerja dan *turnover* akuntan (Rhode *et al*, 1997; fusaro *et al*, 1984; Hammer dan Gavin 1983 dalam Rachma, 2000). Komunikasi yang terjalin diantara anggota tim audit menjadi aktivitas yang sangat fundamental untuk mencapai hasil akhir, yaitu opini audit. Keberhasilan kerja tim sangat dipengaruhi oleh komunikasi penyampaian informasi dalam tim audit.

Rudolph dan Welker (1998) dalam penelitiannya tentang struktur organisasi dan komunikasi dalam tim audit, menggunakan empat variabel komunikasi yaitu : kecukupan informasi, *boundary spaning*, kepuasan atas pengawasan dan keakuratan informasi.

- Kecukupan informasi, yaitu kecukupan informasi yang diterima yang mendukung data yang disajikan dalam laporan keuangan, baik data akuntansi dan informasi pendukung lainnya yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pelaksanaan audit. Bila jumlah informasi yang diterima tim audit jauh melebihi atau mengurangi kebutuhan, maka anggota tim akan kesulitan dalam memanfaatkan semua informasi yang mereka terima secara

efisien, akibatnya dapat mengurangi keefektifan pengambilan keputusan dalam pelaksanaan audit.

- *Boundary Spanning*, yaitu serangkaian aktivitas para anggota kelompok yang saling berinteraksi menyampaikan atau menerima informasi untuk tujuan pengambilan keputusan. Aktivitas ini terjadi ketika auditor melakukan akses dengan orang-orang diluar tim seperti pakar komputer, sistem informasi, perpajakan, keuangan dan pakar statistik, juga dengan pihak-pihak di luar KAP yaitu klien, rekanan kerja klien, serta instansi-instansi lain yang dapat memberikan informasi yang berguna bagi kelancaran dan keberhasilan audit yang dilakukan.
- Kepuasan terhadap pengawasan, yaitu kualitas dan kuantitas informasi yang diterima auditor dari supervisornya. Proses pengawasan dalam hal ini mencakup pengkoordinasian anggota tim audit, seperti penyampaian instruksi penugasan, tujuan penugasan, saran-saran dan evaluasi terhadap rencana terdahulu maupun terhadap keputusan yang telah diambil (Hall, 1996).
- Keakuratan informasi, hal ini merefleksikan kualitas umum dari informasi yang saling dipertukarkan dalam tim. Dalam proses pengauditan bukti-bukti audit tidak hanya harus mencukupi, tetapi juga kompeten. Bukti yang kompeten berarti juga informasi yang akurat, merupakan informasi yang dapat dipercaya, sah, objektif dan relevan.

Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel dari komunikasi diatas yaitu kecukupan informasi, *Boundary Spanning* dan keakuratan informasi. Sedangkan variabel kepuasan atas pengawasan tidak digunakan dalam penelitian ini untuk menghindari makna yang tumpang tindih antara gaya kepemimpinan dan kepuasan atas pengawasan.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap anggota organisasi memiliki tujuan pribadi yang seringkali berbeda dengan tujuan organisasi. Untuk menyesuaikan tujuan (*goal congruence*) maka diperlukan pemimpin yang mengkoordinasikan dan mengarahkan tujuan anggota dan tujuan organisasi.

Gibson (2000) mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha dengan menggunakan gaya untuk mempengaruhi dan memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan, setiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda. Gaya kepemimpinan akan merefleksikan suatu tipe keperibadian atau personality (Robbin, 2001).

Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang diteliti di *Ohio State University* oleh Fleishman *et al* dalam Gibson (2000) yaitu perilaku pemimpin melalui dua dimensi yaitu *consideration* dan *initiating structure*.

1. *Consideration* adalah gaya kepemimpinan yang menggambarkan kedekatan hubungan antara bawahan dengan atasan, adanya saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan, dan adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin yang memiliki konsiderasi yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan parsial.

2. *Initiating structure* merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan didalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas dengan benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi, akan memfokuskan pada tujuan dan hasil.

Bukti empiris tentang gaya kepemimpinan dalam KAP menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan konsiderasi yang tinggi akan menimbulkan *behavior disfunctional* oleh auditor (AICPA, 1978; Alderman dan Deitrick, 1982; Kelley, 1988; Raghunathan, 1991). Part dan Jiambalvo (1982) menginvestigasi penentuan gaya kepemimpinan (*consideration* dan *initiating structure*), mereka menggunakan *path-goal theory* dalam menguji hubungan antara perilaku manajer partner dengan kepuasan kerja dan motivasi bawahan. Hasilnya terdapat pengaruh interaksi yang signifikan antara perilaku konsiderasi dan kompleksitas tugas. Gaya kepemimpinan konsiderasi lebih memuaskan bawahan dalam kompleksitas tugas yang rendah. Sedangkan interaksi antara perilaku struktur inisiatif dengan kompleksitas tugas tidak signifikan, karena perilaku struktur inisiatif dapat digunakan dalam kompleksitas tugas yang tinggi.

Dalam pelaksanaan audit supervisi selalu melakukan komunikasi dengan bawahan mengenai instruksi tugas dan tujuan dari tugas yang diberikan kepada bawahan, pemberian saran yang dapat membantu bawahan dalam menjalankan tugasnya (Hall, 1996). Tanpa adanya komunikasi yang cukup antara supervisi dan bawahan, maka auditor akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas dan menangani tugas-tugas penting yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan interpretasi terhadap informasi yang berkenaan dengan audit yang dilakukan. Pentingnya komunikasi dalam organisasi didukung hasil penelitian Miles *et al*, (1996) yang menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dari supervisor mengenai pekerjaan akan dapat mengurangi *role ambiguity* dan *role conflict*.

Sebagaimana penjelasan gaya kepemimpinan diatas bahwa gaya kepemimpinan konsiderasi menekankan akan pentingnya komunikasi yang terbuka dan parsial. Meskipun gaya konsiderasi lebih fleksibel dibanding gaya struktur inisiatif namun gaya kepemimpinan struktur inisiatif cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas serta menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Kedua gaya kepemimpinan tersebut dibagi dalam empat kelompok berikut :

Struktur Inisiatif

	Tinggi	Rendah
Konsiderasi Tinggi	Rendah Kelompok A	Kelompok B
	Kelompok C	Kelompok D

Ketepatan dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan akan mengurangi penurunan kualitas audit dalam tugas pengauditan. Safriliana (2001) menemukan bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiatif yang tinggi dan konsiderasi yang tinggi lebih mengurangi perilaku penurunan kualitas audit, dibanding gaya kepemimpinan struktur inisiatif yang tinggi dan konsiderasi yang rendah.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah :

- H1 : Gaya kepemimpinan struktur inisiatif yang tinggi dan konsiderasi yang tinggi (kelompok C) akan lebih mendapatkan informasi dalam tim audit dibanding dengan gaya kepemimpinan kelompok lainnya (A,B, dan D)
- H2 : Gaya kepemimpinan struktur inisiatif yang tinggi dan konsiderasi yang tinggi (kelompok C) lebih meningkatkan aktivitas *boundary spanning* dalam tim audit dibanding dengan gaya kepemimpinan kelompok lainnya (A, B, dan D)
- H3 : Gaya kepemimpinan struktur inisiatif yang tinggi dan konsiderasi yang tinggi (kelompok C) lebih meningkatkan keakuratan informasi dalam tim audit dibanding dengan gaya kepemimpinan kelompok lainnya (A, B, dan D)

II. METODOLOGI

Sampel dalam penelitian ini adalah auditor yang berkerja di devisi pengauditan dalam KAP yang terdiri dari KAP besar, sedang dan kecil, Responden yang dipilih adalah staf auditor yang telah berpengalaman minimal 2 tahun, karena auditor tersebut telah memiliki pengalaman yang cukup. Mereka mengetahui lebih banyak tentang penilaian terhadap gaya kepemimpinan serta memahami hal-hal yang berkaitan dengan kondisi lingkungan audit.

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner di empat wilayah yaitu Jakarta, bandung, Yogyakarta dan Malang. Kuesioner yang terkumpul sebanyak 115 eksemplar dari 550 eksemplar yang disebar. Dengan demikian *Response rate* responden dalam penelitian ini adalah sebesar 21%. Dari kuesioner yang terkumpul, sebanyak 15 eksemplar yang tidak dianalisis karena tidak dijawab dengan lengkap, sehingga jumlah kuesioner yang dapat diolah sebanyak 100 eksemplar (18%).

Kuesioner berisi pertanyaan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan (struktur inisiatif dan konsiderasi) dan komunikasi dalam tim audit (kecukupan informasi, *bondary spaning*, keakuratan informasi). Dua prosedur yang dilakukan untuk mengukur kekonsistensian dan keakurasian data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen adalah:

1. Uji validitas data, untuk mengukur kualitas kuesioner yang digunakan sebagai instrumen penelitian, sehingga dapat dikatakan valid, pengujian dilakukan dengan analisis faktor terhadap skor setiap butir pertanyaan dengan *varimax rotation*.
2. Uji reliabilitas, suatu pengujian untuk mengetahui sejauh mana hasil suatu pengukuran tetap konsisten, bila pengukuran lebih dari satu kali terdapat gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama.
Uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*.

Tabel 2.1
Hasil Uji Vaiditas dan Reliabilitas

No	Variabel	Reliabilitas (Cronbach Alpha)	Validitas	
			Loading faktor	KMO - MSA
1	Struktur Inisiatif	0.851	0.474-0.766	0.811
2	Konsiderasi	0.882	0.534-0.862	0.736
3	Kecukupan Informasi	0.651	0.652-0.774	0.692
4	<i>Boundary Spaning</i>	0,663	0.554-0.785	0.617
5	Keakuratan Informasi	0.760	0.643-0.837	0.759

Sumber : data diolah, 2007

Tabel diatas menunjukkan bahwa semua instrumen adalah valid, hal ini ditunjukkan dengan nilai alpha > 0,6 (Nunnaly, 1967) yaitu antara 0,651 – 0,851. Selanjutnya dari hasil uji validitas semua instrumen memperoleh nilai *KMO - MSA* diatas 0,5 (Ghozali, 2001) yaitu berada antara 0,655 – 0,761, demikian juga dengan nilai faktor loading semuanya lebih besar dari 0,4 (Ghozali, 2001) yakni antara 0,410 – 0,677, hal ini menunjukkan bahwa.

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis 1,2 dan 3 dalam penelitian ini adalah analisis varian (ANOVA). Teknik ini untuk membandingkan means lebih dari dua sample, juga mengetahui apakah ada perbedaan yang signifikan antara kelompok gaya kepemimpinan struktur inisiatif dan gaya kepemimpinan pertimbangan terhadap komunikasi dalam tim audit.

Analisis Tukey digunakan untuk mengetahui signifikansi perbedaan rata-rata antar kelompok gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap komunikasi dalam tim audit, ditunjukkan dengan tingkat signifikansi < 0.05.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil pengujian hipotesis 1,2, dan 3 dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut

Tabel 2.2: Hasil uji ANOVA

Variabel	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Kecukupan Informasi	3,709	0,014
<i>Bondary Spaning</i>	1,838	0,145
Keakuratan Informasi	22,613	0,000

Sumber: Data Primer diolah 2007

Berdasarkan hasil pengujian Anova pada table diatas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok gaya kepemimpinan dalam mendapatkan kecukupan informasi dan meningkatkan keakuratan informasi. Hal ini ditandai dengan nilai *F* untuk kecukupan informasi sebesar 3,709 dan signifikansi 0,014 < 0.05. Nilai *F* untuk keakuratan informasi sebesar 22,613 dan signifikansi 0,000 < 0,05. Sedangkan disisi lain tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok gaya

kepemimpinan dalam meningkatkan aktivitas *bondary spaning*, hal ini ditandai dengan nilai F 1, 838 dan signifikansi $0,145 > 0,05$.

Demikian juga dengan hasil pengujian Tukey, dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 2.3: Hasil Pengujian Tukey Dependent Variable: Kecukupan Informasi

(I) kelompok	(J) kelompok	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
A	B	-.991	.660	.440
	C	-1.877(*)	.598	.012
	D	-.402	.651	.926
B	A	.991	.660	.440
	C	-.886	.635	.506
	D	.589	.686	.826
C	A	1.877(*)	.598	.012
	B	.886	.635	.506
	D	1.475	.627	.093
D	A	.402	.651	.926
	B	-.589	.686	.826
	C	-1.475	.627	.093

**The mean difference is significant at the .05 level.*

Tabel 2.4: Hasil Pengujian Tukey Dependent Variable: Bondary Spaning

(I) kelompok	(J) kelompok	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
A	B	-.458	.609	.876
	C	-.529	.552	.774
	D	-1.395	.601	.100
B	A	.458	.609	.876
	C	-.071	.586	.999
	D	-.937	.633	.453
C	A	.529	.552	.774
	B	.071	.586	.999
	D	-.867	.578	.443
D	A	1.395	.601	.100
	B	.937	.633	.453
	C	.867	.578	.443

**The mean difference is significant at the .05 level*

Tabel 2.5

Hasil Pengujian Tukey Dependent Variable: Keakuratan Informasi

(I) kelompok	(J) kelompok	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
A	B	.128	.548	.995
	C	-3.442(*)	.496	.000
	D	-.675	.541	.598
B	A	-.128	.548	.995
	C	-3.570(*)	.528	.000
	D	-.803	.569	.496
C	A	3.442(*)	.496	.000
	B	3.570(*)	.528	.000
	D	2.767(*)	.520	.000
D	A	.675	.541	.598
	B	.803	.569	.496
	C	-2.767(*)	.520	.000

* The mean difference is significant at the .05 level.

Hasil pengujian dengan analisis Tukey menunjukkan bahwa, terdapat perbedaan signifikan antara kelompok C dengan kelompok A dalam mendapatkan kecukupan informasi, dengan tingkat signifikan sebesar 0,012. Demikian juga dengan keakuratan informasi, bahwa terdapat perbedaan signifikan antara kelompok C dengan kelompok lainnya dengan signifikan sebesar 0,000. Berbeda dengan *Bondary Spaning*, hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan diantara kelompok gaya kepemimpinan dalam meningkatkan aktifitas *bondary spaning*.

Dengan berdasarkan hasil uji ANOVA dan uji Tukey, H1 didukung bahwa gaya kepemimpinan kelompok C akan mendapatkan kecukupan informasi dalam tim audit. dibanding dengan gaya kepemimpinan kelompok lainnya. Berlainan dengan H2, hasil pengujian ini tidak mendukung bahwa gaya kepemimpinan kelompok C lebih meningkatkan aktivitas *bondary spaning* dibanding dengan gaya kepemimpinan kelompok lainnya. Hasil pengujian ini juga mendukung H3, bahwa gaya kepemimpinan kelompok C lebih meningkatkan keakuratan informasi dalam tim audit dibanding dengan gaya kepemimpinan kelompok lainnya.

Pembahasan

Hasil pengujian dalam penelitian ini mendukung H1 dan H3. Hal ini berarti bahwa dalam melaksanakan pengauditan untuk mendapatkan kecukupan informasi dan meningkatkan keakuratan informasi, dalam hal ini adalah bukti audit maka gaya kepemimpinan dalam tim audit yang tepat adalah perpaduan antara struktur inisiatif yang tinggi dan konsiderasi yang tinggi (kelompok C). Gaya kepemimpinan kelompok C menggambarkan adanya kepemimpinan di KAP yang lebih menekankan pada tugas dan tanggung jawab auditor terhadap tugasnya.

Penerapan gaya kepemimpinan dengan struktur inisiatif yang tinggi berarti, pemimpin KAP dalam melaksanakan pengauditan khususnya dalam mendapatkan bukti audit guna mencukupi informasi dan keakuratan informasi hendaknya memiliki sikap mengarahkan, menentukan, memantau dan mengevaluasi hasil kerja auditor. Sedangkan penerapan gaya kepemimpinan konsiderasi yang tinggi berarti, pemimpin KAP

hendaknya memberikan wewenang dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas audit.

Hasil penelitian ini juga tidak dapat mendukung H3. Hal ini berarti tidak ada perbedaan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan aktivitas *bondary spaning* yaitu aktivitas ketika auditor melakukan akses dengan orang-orang di luar tim. Meskipun aktivitas *bondary spaning* tidak dipengaruhi oleh kelompok gaya kepemimpinan dalam penelitian ini, namun dua dari variabel komunikasi yaitu kecukupan informasi dan keakuratan informasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kelompok C. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perilaku penurunan kualitas audit yang biasanya dilakukan dengan mengurangi perolehan bukti yaitu bukti audit belum mencukupi sebagai *sample size* dan mengahiri pelaksanaan audit dengan lebih awal (*premature audit*) dapat dikurangi dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam tim audit. Komunikasi yang efektif ini dapat ditingkatkan bila gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan kelompok C.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil pengujian Anova menunjukkan bahwa terdapat perbedaan gaya kepemimpinan terhadap kecukupan informasi dengan tingkat signifikan 0,014 dan keakuratan informasi dengan signifikan 0,000. Namun hasil pengujian ini juga menemukan bahwa tidak terdapat perbedaan gaya kepemimpinan terhadap *bondary spaning* yang ditandai dengan tingkat signifikan 0,145.

Hasil Analisis Tukey juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan antara kelompok C dengan kelompok A dengan tingkat signifikan 0,012 dalam mempengaruhi kecukupan informasi, meskipun kelompok yang lain (B dan D) tidak berbeda secara signifikan. Dengan demikian hasil temuan ini mendukung Hipotesis 1 yaitu gaya kepemimpinan kelompok C akan mendapatkan kecukupan informasi dibanding dengan gaya kepemimpinan kelompok lainnya. Berbeda dengan H2, hasil analisis Tukey menunjukkan tidak terdapat perbedaan antara kelompok C dengan kelompok lainnya dalam mempengaruhi *bondary spaning*, sehingga temuan ini tidak dapat mendukung H2 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kelompok C lebih meningkatkan aktivitas *bondary spaning* dibanding gaya kepemimpinan kelompok lainnya. Adapun hasil analisis Tukey terhadap H3 adalah terdapat perbedaan signifikan antara kelompok C dengan kelompok A, B, D dengan tingkat signifikan 0,000. Dengan demikian hasil pengujian ini mendukung H3 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kelompok C lebih meningkatkan keakuratan informasi dibanding dengan gaya kepemimpinan kelompok lainnya.

Saran

Penelitian hanya dilakukan di pulau Jawa, sehingga mengurangi kemampuan generalisasi dari temuan penelitian ini. Penelitian ini perlu diuji kembali dengan menggunakan wilayah Indonesia dan menggunakan instrumen kecukupan informasi, *bondary spaning* dan keakuratan informasi yang lebih dapat dikembangkan serta menambahkan variabel lainnya yang dapat memperkuat hubungan gaya kepemimpinan dengan komunikasi dalam tim audit.

DAFTAR PUSTAKA

- AICPA. (1978), Commission on Auditors Responsibilities (CAR), *Report, Conclusions and Recommendations*. New York.
- Anderson, B. H., and Maletta, M. (1994), Auditor Attendance to Negative and Positive Information: The Effect of Experience-Related Differences. *Behavioral Research in Accounting*, 6, h.1-20
- Gibson, L. James et al, (2000), *Organization: Behavior, Structure, Processes.*, Time Mirror Higher Education Group. Ninth Edition
- Greenberg, J., & R.A., Baron (2000), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey. Prentice Hall International, Inc.
- Halimatusyadiah, (2003), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kultur Organisasi Terhadap Komunikasi dalam Tim Audit*. Tesis S2 UGM, tidak dipublikasikan.
- Hall, R.H (1996), *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Harvey Donald F. and Brown Donald R. (1996), *An Experiential Approach to Organizational Development*. New Jersey. Prentice Hall International Inc
- Kelley. T and Cook, E. (1988), Auditors Stress and Time Budgets, *The CPA Journal*, h.83-88.
- Kelley, T. and Marghem, L. (1990), The Impact of Time Budget Pressure, Personality and Leadership Variables on Dysfunctional Behaviour, *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, h.21-41.
- Murdianingrum, S.L. (2000). *Pengawasan Dalam Kantor Akuntan Publik: Suatu Studi Empiris Terhadap Dampak Gaya Kepemimpinan*. Tesis, Fakultas Ekonomi UGM. Yogyakarta.

- Outley, D.T. and Pierce, J.B (1995), The Control Problem in Public Accounting Firm: An Empirical Study of The Impact of Leadership Style. *Accounting, Organizations and Society*, 20.h.405-420.
- Pratt, J. and Jiambalvo, J. (1982), Determinants of Leader Behavior in an Audit Environment, *Accounting, Organizations and Society*. H.369-379.
- Rachma, Sonja. N. (2000), *Pengaruh Kultur Organisasi terhadap Komunikasi Penyampain Informasi dalam Tim Audit*. Skripsi, Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Rakhmat, Jalaluddin. (1996), *Metode Penelitian Komunikasi*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Raghunathan, B. (1991), Premature Signing-off of Audit Procedures: An Analysis. *Accounting Horizons*, h.71-79.
- Rudolph, H.R and Welker, R.B (1998), The Effects of Organizational Structure on Communication Whithin Audit Teams. *Auditing*. 17, h.1-14.
- Robbin, P.S. (2001), *Organizational Behavior*. 9 Edition. Prentice-Hall Inc. New Jersey.
- Safriliana, R. (2001), *Hubungan Gaya Kememimpinan dan Perilaku Penurunan Kualitas Audit dengan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating*. Tesis. F.E. UGM Yogyakarta.
- Solomon, I. (1987). Multi Auditor Judgment Decision Making Reearch. *Jounal of Accounting Literature*. 6, h. 1-25.
- Wells, W.D. and Prensky, D. (1996), *Consumer Behavior*, Fifth Edition, John Willey and Sons Inc, New York.