

BAB I

PENDAHULUAN

I.I. Latar Belakang

Kantor Akuntan Publik (KAP) adalah sebuah kantor dimana terdiri dari beberapa divisi dan salah satu divisinya yaitu divisi pengauditan yang terdiri dari beberapa auditor Independen yang menyediakan jasa profesionalnya dalam rangka membantu pihak-pihak pemakai laporan auditan untuk menentukan secara objektif mengenai wajar tidaknya laporan keuangan suatu perusahaan. Pengauditan ini sangat ditentukan oleh tim audit yang umumnya terdiri dari audit junior, audit senior, supervisi dan manajer (Halimatusyadiah, 2002).

Dalam menjalankan fungsinya, sebuah tim audit dapat berhasil jika memperhatikan empat elemen Lawler (1986); Ledford (1993) dalam Halimatusyadiah, (2002) yaitu adanya provisi yang memadai berdasarkan informasi, *reward* terhadap kinerja tim audit memberikan kekuasaan lebih luas bagi anggota tim audit untuk membuat keputusan serta pengembangan dan keberadaan terhadap kemampuan anggota. Keberhasilan tim audit juga ditentukan oleh kemampuannya dalam menangkap semua informasi yang relevan, sehingga memerlukan kinerja yang komprehensif dan bervariasi (ukuran kinerja finansial dan non finansial) untuk menilai tindakan anggota yang bersifat multidimensional (Kaplan & Norton, 1992 dalam Astuti, 1995). Untuk itu dalam konteks sistem akuntansi manajemen harus diperluas dan dimodifikasi agar dapat memberikan ukuran dan sistem yang melaporkan secara langsung bahwa tim audit sebagai unit organisasi serta dengan menggunakan bermacam-macam ukuran kinerja dapat menilai tindakan tim audit

secara memadai. Ukuran kinerja diperlukan jika anggota diberi *reward* untuk kinerja mereka dalam tim audit dan adanya kekuasaan membuat keputusan mendukung anggota tim audit berpartisipasi dalam mendefinisikan dasar kinerja dan dalam setting target kinerja.

Menurut Solomon (1987) dalam Halimatusyadiah (2002), Tim audit merupakan unit operasi yang paling mendasar dalam pelaksanaan suatu penugasan audit disuatu kantor akuntan publik. 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.

Dalam menjalankan fungsinya tim dapat berhasil jika memperhatikan empat elemen Lawler (1986); Ledford (1993) dalam Halimatusyadiah (2002) yaitu adanya provisi yang memadai berdasarkan informasi, *reward* terhadap kinerja tim memberikan kekuasaan lebih luas bagi anggota tim untuk membuat keputusan serta pengembangan dan keberadaan terhadap kemampuan anggota. Keberhasilan tim juga ditentukan oleh kemampuannya dalam menangkap semua informasi yang relevan, sehingga memerlukan kinerja yang komprehensif dan bervariasi (ukuran kinerja finansial dan non finansial) untuk menilai tindakan anggota yang bersifat multidimensional (Kaplan & Norton, 1992 dalam Halimatusyadiah, 2002). Untuk itu dalam konteks sistem akuntansi manajemen harus diperluas dan dimodifikasi agar dapat memberikan ukuran dan sistem yang melaporkan secara langsung bahwa tim sebagai unit organisasi serta dengan menggunakan bermacam-macam ukuran kinerja dapat menilai tindakan tim secara memadai.

Scot dan Tiesen (1999) dalam Safilina (2001) menunjukkan bahwa meningkatnya kinerja tim disebabkan oleh pengaruh secara langsung diversitas ukuran kinerja, pengaruh tidak langsung diversitas ukuran kinerja yang dicapai melalui besar kompensasi anggota tim audit serta komunikasi antar staf dalam tim audit. Kinerja tim audit meningkat lebih tinggi jika ukuran kinerja komprehensif dikombinasikan dengan partisipasi anggota dalam setting target kinerja.

Komunikasi antar staf tim audit merupakan aktifitas pokok dalam rangka menggabungkan berbagi informasi mengenai perolehan bukti audit, pelaksanaan prosedur audit dan pelaksanaan audit lainnya yang akan menjadi produk akhir yaitu opini audit yang berkualitas. Dengan adanya kelancaran komunikasi 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 atau kelancaran komunikasi yang terjadi dalam tim audit sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan dan kultur organisasi yang melekat dalam KAP. Harvey & Brown (1996) dalam Safilina (2001) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kultur organisasi menentukan arah untuk seluruh organisasi dan mempengaruhi komunikasi, pengambilan keputusan dan pola kepemimpinan dari seluruh sistem.

Kelancaran komunikasi antar staf dalam suatu tim audit sangat penting keberadaannya dengan maksud agar dapat menghindari terjadinya perilaku penurunan kualitas audit (*Audit Quality Reduction Behavior/AQRB*) yang dilakukan oleh auditor, sehingga komunikasi dalam tim audit harus dilakukan dengan antar tim audit demi kelancaran penugasan pengauditannya. Kelley & Margheirn (1990) dalam Halimatusyadiah (2002) yang menyatakan bahwa perilaku penurunan kualitas

audit biasanya dilakukan dengan mengurangi perolehan bukti secara tidak efektif, yaitu bukti audit belum mencukupi sebagai *sample size* pembuktian transaksi dan menghindari pelaksanaan audit dengan lebih awal (*premature audit*). Terjadinya permasalahan tersebut sangat dimungkinkan oleh kurangnya penerapan komunikasi yang efektif antar staf dalam tim audit sehingga menyebabkan kinerja tim kurang dapat menghasilkan audit yang berkualitas.

Dalam upaya menghasilkan audit yang berkualitas akuntan publik harus memenuhi beberapa kriteria dalam melaksanakan tugasnya secara profesional. Salah satu kriteria yang harus dipenuhi akuntan publik sebagaimana yang tercakup dalam *The Rules of Professional Conduct* (Anderson, 1994 dalam Halimatusyadiah, 2002) adalah terdapat forum pertukaran pendapat, pengetahuan dan pengalaman antar sesama rekan sejawat untuk meningkatkan fungsi mereka. Dari kriteria tersebut menggambarkan bahwa kelancaran komunikasi antar staf dalam tim audit sangat penting artinya. Komunikasi antar staf dalam tim audit merupakan aktifitas 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.

Kualitas dan kuantitas pertukaran informasi atau kelancaran komunikasi yang terjadi dalam tim audit sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan dan kultur organisasi yang melekat dalam Kantor Akuntan Publik (KAP). Harvey dan Brown (1996) dalam Halimatusyadiah (2002), menyatakan 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); Breenberg & Baron (2000) dalam Safrilina (2001), bahwa kepemimpinan merupakan proses yang mana seorang individu mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

Menurut Astuti (1995), menggunakan istilah kultur dan budaya, hasil penelitiannya menemukan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan budaya perusahaan yang kompetitif yang akan terbentuk, dan tingkat partisipasi akan memberikan sumbangan positif dalam pembentukan budaya perusahaan, demikian juga dengan Praningrum (1997), menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi budaya organisasi perusahaan. (Harvey & Brown, 1996 dalam Halimatusyadiah, 2002) menyatakan bahwa faktor yang paling kritis dalam organisasi adalah gaya kepemimpinan dan kultur organisasi.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan dan kultur organisasi yang mempengaruhi perilaku auditor telah banyak dilakukan, diantaranya Outley dan Pierce (1995). Peneliti lainnya, Kelley dan Margheim (1990) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku penurunan kualitas audit, kemudian direplikasi oleh Safrilina (2001), hasil penelitian mereka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku auditor dalam melaksanakan auditor.

Penelitian tentang hubungan kultur organisasi dengan Kantor Akuntan publik (KAP) dengan perilaku auditor juga telah dilakukan, diantaranya menguji pengaruh

kultur terhadap kepuasan kerja akuntan di Kantor Akuntan Publik (Praff & Beaulieu, (1992); Benke & Rodhe, (19800 dalam Halimatusyadiah, (2002). Pengaruh kultur KAP terhadap kreatifitas akuntan (Hood & Koberg, 1991 dalam Rachma, 2000) kemudian direplikasi di Indonesia oleh Yanti (1998), hasil penelitian mereka menemukan bahwa divisi pengauditan cenderung memiliki kultur birokratis yang ditandai dengan karakter lingkungan kerja yang penuh tekanan, tertib, teratur dan teregulasi dengan baik. Menurut Munandar (1997), kreativitas akan muncul dan berkembang dalam suasana yang tidak membatasi kebebasan untuk berpikir dan menyatakan pikiran, kebebasan berkomunikasi. Demikian juga menurut Timple (1991) dalam Halimatusyadiah (2002), menyatakan komunikasi yang efektif akan mencapai kejelasan, pengertian dan kreativitas. Rachma (2001), mengemukakan kerangka berpikir mengenai kemungkinan kultur KAP mempengaruhi penyampaian informasi dalam tim audit khususnya dan kepuasan atas pengawasan.

Berdasarkan uraian diatas peneliti ingin menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kultur organisasi terhadap komunikasi dalam tim audit. Penelitian ini ingin mengacu pada penelitian Astuti (1995) dan Halimatusyadiah (2002) yang melihat hubungan gaya kepemimpinan dan kultur organisasi. Juga mengacu pada penelitian Outley dan Pierce (1995); Kelley dan Margheim (1990) dalam Halimatusyadiah (2002), yang menggunakan gaya kepemimpinan dari Ohio *University* yaitu struktur inisiatif dan pertimbangan, serta penelitian Rachma (2000) dan Halimatusyadiah (2002), yang melihat kultur KAP terhadap penyampaian informasi dalam tim audit. Berbeda dengan penelitian Astuti (1995), dalam penelitian ini objek yang digunakan adalah audit eksternal dan sistem audit dalam industri kecil dan hotel. Juga berbeda dengan penelitian Outley & Pierce (1995); Kelley & Margheim (1990) dalam

Rachma (2002), melihat dari segi perilaku penurunan kualitas audit, penelitian ini selain melihat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan dengan komunikasi dalam tim audit.

Penelitian ini ingin menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kultur organisasi terhadap komunikasi dalam tim audit. Penelitian ini mengacu pada penelitian Kelley dan Margheim (1990) dalam Halimatusyadiah (2002), yang menggunakan gaya kepemimpinan dari Ohio University yaitu struktur inisiatif dan pertimbangan, serta penelitian Rachma (2000) yang melihat pengaruh kultur KAP terhadap penyampaian informasi dalam tim audit. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya, penelitian ini mengajukan model integratif yang bertujuan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komunikasi dalam tim audit baik secara langsung maupun melalui kultur organisasi dan hasil yang dicapai oleh sebuah kantor akuntan publik (KAP) jika dalam sebuah tim tersebut telah melakukan komunikasi antar tim audit dengan baik juga bertujuan untuk mengkonfirmasi penelitian Astuti (1995) dan Halimatusyadiah (2002).

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Penelitian tentang gaya kepemimpinan dan kultur organisasi terhadap komunikasi dalam tim audit yang mempengaruhi perilaku auditor yaitu kreatifitas, hasil audit yang dicapai dan perilaku disfungsional yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, dan dari hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa kinerja tim audit cenderung adanya perilaku disfungsional dan terjadi penurunan kualitas audit jika kinerja tim kurang memadai. Hal ini dikarenakan peran pimpinan sangat berkaitan erat dalam mempengaruhi bawahannya, jika pemimpin

tersebut dapat mempengaruhi bawahannya dengan baik maka secara otomatis bawahannya akan mengikuti perintah dari pemimpin tersebut sehingga diharapkan hasil yang dicapai sangat sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Dalam upaya menciptakan komunikasi dalam menyampaikan informasi audit sangat terkait dengan kultur yang ada dalam kantor akuntan publik (KAP).

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kultur organisasi?
2. Apakah kultur organisasi, tipe profesionalitas dan pelatihan profesional akan berpengaruh terhadap kreativitas auditor?
3. Apakah kultur organisasi berpengaruh terhadap komunikasi dalam tim audit?

I.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang tersebut diatas maka penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komunikasi tim audit baik secara langsung maupun kultur organisasi di kantor akuntan publik (KAP).

I.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi kantor akuntan publik (KAP)

Diharapkan tulisan ini dapat menjadi salah satu masukan bagi kantor akuntan publik (KAP) yang ada di Indonesia pada umumnya dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) pada khususnya dalam menyusun laporan keuangan dan pengauditan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan kultur organisasi terhadap komunikasi dalam tim audit, sehingga diharapkan dapat menyusun

laporan keuangan dan pengauditan dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah berlaku.

2. Bagi Pembaca atau Praktisi

Diharapkan tulisan ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam melakukan penyusunan laporan keuangan yang dilakukan oleh auditor sesuai dengan standar audit yang berlaku dengan melihat pengaruh gaya kepemimpinan dan kultur organisasi terhadap komunikasi dalam tim audit.

I.5. Sistematika Isi

Penelitian skripsi ini akan dibagi dalam lima bab dengan perincian sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika isi.

Bab II : Kajian Pustaka

Berisi landasan teori serta pengertian-pengertian secara teoritis yang relevan.

Bab III : Metode Penelitian

Berisi tentang pemilihan sampel dan pengumpulan data, pengukuran variabel, uji kualitas data dan analisis data.

Bab IV : Analisis dan Pembahasan

Berisi analisa hasil penelitian lapangan dengan didasarkan pada landasan teori yang berupa analisa secara kualitatif dan hasil penelitian yang berupa data demografi responden, analisis kesesuaian model, pengujian hipotesis,

analisis pengaruh, pembahasan terhadap pengujian hipotesis dan analisis pengaruh.

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Berisi kesimpulan yang ditarik dari pembahsan sebelumnya serta memberikan saran untuk mengambil langkah yang baik dalam menyusun laporan keuangan dan melakukan tugas pengauditan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1.1. Gaya Kepemimpinan

Tindak kepemimpinan terjadi apabila seorang individu baik yang formal memiliki tugas dalam posisi kepemimpinan maupun tindak yang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain terhadap tujuan tertentu (Fleishman & Peter, 1962 dalam Murdianingrum, Sriluna, 2000). Kepemimpinan bisa dibuat sebagai suatu konsiderat yang berorientasi kerakyatan. Perilaku pemimpin secara empiris dikelompokkan dalam dua dimensi yaitu pertimbangan (*Consideration*) dan struktur inisiatif. Fleishman & Peter (1962) dalam Murdianingrum, Sriluna (2000) mendefinisikan sebagai berikut:

1. Pertimbangan yang mencerminkan tingkatan dimana individu kemungkinan memiliki hubungan kerja yang berciri pada kepercayaan timbal balik, penghormatan atas ide bawahan dan pertimbangan atas perasaan mereka.
2. Struktur inisiatif menemukan tingkatan dimana individu kemungkinan mendefinisikan dan menstrukturisasikan perannya sendiri dan peran bawahan terhadap pencapaian tujuan.

Walaupun ada banyak teori kepemimpinan dalam lingkungan audit, teori *path goal* akan digunakan untuk menganalisis peran kepemimpinan, karena teori lain mendapat banyak dukungan empiris dan merupakan salah satu dari sedikit teori yang dipadukan dengan teori umum yang telah mapan mengenai kepuasan dan motivasi kerja. Menurut House dan Mitchell (1974) dalam Safrilina (2001), teori ini disebut *path goal* karena perhatian utamanya pada bagaimana pimpinan mempengaruhi

persepsi bawahan mengenai tujuan kerja mereka, tujuan pribadi dan jalur-jalur menuju pencapaian tujuan. Teori ini menyatakan bahwa perilaku meningkatkan pencapaian tujuan bawahan dan menjelaskan jalur-jalur menuju tujuan tersebut.

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam sebuah organisasi dan pencapaian tujuan organisasi, hal ini dikarenakan seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar bagi kelangsungan sebuah organisasi. Organisasi tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya pemimpin yang dapat dijadikan contoh bagi anggotanya, jika seorang pimpinan dapat memimpin organisasi dengan baik maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi, sebaliknya jika seorang pimpinan tidak dapat memberikan contoh yang baik bagi anggotanya maka organisasi tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan yang kita harapkan.

Menurut John Gardner dalam Locke (1997), kepemimpinan berbeda dengan manajemen, dan perbedaan tersebut karena peran pemimpin dan manajer tidak memiliki garis demokrasi yang jelas. Seorang manajer menyelesaikan urusan dan pekerjaan melalui orang lain, mereka mengambil keputusan, mengalokasi sumber daya dan mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan. Manajer melakukan pekerjaan mereka dalam suatu organisasi. akan tetapi para manajer bertanggung jawab untuk merancang struktur organisasi yang mencakup penetapan tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor siapa dan dimana keputusan harus diambil. Manajer pada umumnya dihubungkan dengan kompleksitas tugas-tugas formal dan dikaitkan dengan fungsi perencanaan, pengendalian dan pengorganisasian. Sedangkan kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam menanggapi adanya perkembangan organisasi, kegiatan organisasi

dan cara-cara yang baik dalam melaksanakan organisasi agar dapat berjalan dengan baik dan mengkomunikasikannya dengan bawahan sehingga antara pemimpin dan bawahan dapat bekerja sama dengan baik untuk melaksanakan kegiatan organisasi.

Robbins (2001), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan setiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda, hal ini dilihat dari kepribadian setiap manusia yang satu berbeda dengan manusia yang lainnya sehingga seseorang dalam memimpin suatu organisasi biasanya sesuai dengan kepribadiannya disamping sesuai dengan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan akan merefleksikan suatu tipe kepribadian seseorang atau personality (Robbins, 2001). (Fleisman & Peters, 1962 dalam Murdianingrum, 2000), menyatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain, seperti yang dipersepsikan orang lain.

Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang telah diteliti di Ohio State University oleh Fleishman *et al.*, dalam Gibson (2000) dalam Halimatusyadiah (2002) yaitu perilaku pemimpin melalui dua dimensi yaitu *consideration dan initiating structure*.

1. *Consideration* (konsiderasi) 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* (struktur inisiatif) merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan didalam kelompok, mengerjakan tugas dengan benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi, akan memfokuskan pada tujuan dan hasil.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi perilaku bawahan telah banyak dilakukan diantaranya Stogdill (1974); Borrow (1977) dalam Halimatusyadiah (2001) menemukan bahwa perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan bawahan dan motivasi kinerja bawahan, jika pemimpin dapat melakukan tugasnya dengan baik maka bawahan akan mengikutinya karena secara psikologis seorang bawahan akan mengikuti tingkah laku seorang pemimpin yang menguntungkan sebuah organisasi. Shea (1999) melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan kharismatik, terstruktur dan konsiderat. Hasil penelitiannya adalah gaya kepemimpinan yang lebih disukai bawahan adalah gaya kepemimpinan kharismatik dan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja bawahannya. Sedangkan dimensi pertimbangan (*Consideration*) secara konsisten dipandang memiliki efek yang menguntungkan terhadap tingkat kepuasan bawahan. Bukti lainnya menyatakan bahwa dimensi ini kurang konsisten dan menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan sangat tergantung pada variabel situasional (Yulk, 1989; Apostolov et al., 1993 dalam Halimatusyadiah, 2002)

Ragunathan (1991) dalam Halimatusyadiah (2002), menginvestasikan penentuan gaya kepemimpinan konsiderasi dan struktur inisiatif, 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.

1.2. Komunikasi dalam Tim Audit

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Suatu komunikasi harus lebih dari sekedar menanamkan makna, tetapi harus dipahami sehingga komunikasi harus mencakup penransferan dan pemahaman makna. Suatu gagasan tidak peduli seberapa besarnya tidak akan berguna sebelum diteruskan kepada dan dipahami oleh orang lain. Komunikasi yang sempurna akan eksis bila suatu pikiran atau ide diteruskan sehingga gambaran mental yang dipersepsikan penerima sama persis dengan yang dibayangkan oleh pengirim meskipun elementer dalam teori komunikasi yang sempurna tidak akan pernah dicapai dalam praktik.

Komunikasi mempunyai empat fungsi utama didalam suatu kelompok yaitu fungsi pengawasan, motivasi, pengungkapan emosional dan informasi. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dan setiap organisasi mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan. Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja dan apa yang harus dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar. Bagi banyak karyawan, organisasi kerja mereka merupakan sumber utama untuk interaksi sosial.

Komunikasi yang terjadi didalam organisasi itu merupakan mekanisme fundamental yang mana anggota-anggotanya menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka, oleh karena itu komunikasi menunjukkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Efektivitas kelompok secara sederhana adalah jumlah kontribusi seluruh anggota kelompok (Gibson, 2000). Fungsi suatu kelompok akan lebih efektif dengan adanya komunikasi dan komunikasi awalnya timbul aktivitas yang banyak dilakukan (Luthans & Larsen, 1986 dalam Rachma, 2000). Proses komunikasi dapat dibayangkan sebagai suatu proses atau aliran. Masalah komunikasi terjadi bila ada penyimpangan atau rintangan dalam aliran tersebut. Seangkan 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 Rachmat (1991), efek komunikasi secara umum terbagi atas:

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

Perubahan komunikasi menghubungkan organisasi dengan lingkungan, informasi mengalir dari organisasi dan kedalam organisasi. Informasi

mengintegrasikan aktivitas didalam organisasi, sehingga dapat dikatakan kelangsung hidup organisasi tergantung dari anggota kelompok dalam organisasi untuk menerima keputusan. Profesi akuntan publik tidak 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, 1986 dalam Halimatusyadiah, 2002).

Beberapa penelitian bahkan telah menunjukkan bahwa komunikasi mempunyai implikasi penting terhadap kepuasan kerja dan *turnover* akuntan (Rhode *et al.*,1977; Fusaro *et al.*,1984; Hammer dan Gavin ,1983 dalam Halimatusyadiah 2002). Komunikasi yang terjalin diantara anggota tim audit menjadi aktivitas yang sangat fundamental untuk mencapai hasil akhir, yaitu opini audit. Keberhasilan kinerja tim sangat dipengaruhi oleh komunikasi tim audit.

Komunikasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah komunikasi yang digunakan oleh Rudholph & Welker (1998) dalam Halimatusyadiah (2002) yang terdiri dari empat dimensi yaitu: kecukupan informasi, *boundary spanning*, kepuasan atas pengawasan dan keakuratan informasi yang berupa:

- Kecukupan informasi, yaitu kecukupan informasi yang menyangkut tersedianya informasi yang akurat dan tepat waktu sesuai dengan yang dibutuhkan. Bila jumlah informasi yang diterima tim audit jauh melebihi atau mengurangi kebutuhan, maka anggota tim kesulitan dalam memanfaatkan semua informasi

yang mereka terima secara efisien, akibatnya dapat mengurangi keefektifan pengambilan keputusan dalam pelaksanaan audit.

- *Boundary spanning*, yaitu serangkaian aktifitas para anggota kelompok yang saling berinteraksi menyampaikan atau menerima informasi untuk tujuan pengambilan keputusan. Aktifitas 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 diluar KAP yaitu klien, rekanan kerja klien yang bisa memberikan bukti-bukti yang berkaitan dengan audit yang sedang dilaksanakan serta instansi-inastansi lain yang dapat memberikan kepada yang berguna bagi kelancaran dan keberhasilan audit yang dilakukan. Aktivitas yang bisa dilakukan dalam mencari informasi antara lain:

- Meneliti KAP untuk bertemu dengan pihak lain diluar KAP
- Mereview rencana penugasan dan hasilnya dengan klien.
- Mereview dan mengevaluasi penugasan yang sedang dilaksanakan
- Bertindak sebagai penghubung dengan departemen atau area lain dalam KAP.
- Memberikan informasi dan ansehat secara reguler kepada pihak lain seperti klien, organisasi profesi. Tujuan dari aktifitas ini adalah untuk memperoleh informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan dan mengurangi ketidakpastian dalam lingkungan audit (Leiser dan Delbed, 1978 dalam Wardhani, 2001). *Boundary Spanning* yang terjadi ketika auditor memperluas batasan dari tim audit dengan tujuan untuk memperoleh

informasi yang dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pertukaran informasi dalam tim audit.

- Kepuasan terhadap pengawasan adalah 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 dalam Wardhani 2001). Koordinasi arus kerja menyangkut seberapa baik berbagai aktivitas kerja yang saling berhubungan dapat dikoordinasikan dan seberapa jauh seseorang mendapat informasi mengenai kemajuan yang dicapainya berkaitan dengan tugas yang dijelaskan.
- 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 harus kompeten. Bukti yang kompeten berarti juga informais yang akurat, dapat dipercaya, objektif dan relevan.

Mengacu pada uraian dan penjelasan diatas mengenai hasil dari beberapa penelitian yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi perilaku auditor dalam KAP yaitu perilaku disfungsional atau perilaku penurunan kualitas audit (CAR Report, 1987; Kelley, 1988; Raghunathan, 1991; Outley & Pierre, 1995; dalam Halimatusyadiah, 2002). Adanya perilaku disfungsional auditor dan penurunan kualitas audit terkait dengan peran pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dalam upaya menciptakan komunikasi dalam menyampaikan informasi.

Teori Gibson (2000) dalam Halimatusyadiah (2002), menyebutkan bahwa atribusi kepemimpinan menjelaskan bahwa pendekatan atribusi dimulai dengan

posisi para pemimpin sebagai pemroses informasi atau para pemimpin mencari informasi mengenai mengapa sesuatu terjadi dan berusaha untuk membentuk penjelasan sebab yang menuntun perilaku kepemimpinannya. Dalam pelaksanaan audit, *supervise* selalu melakukan komunikasi dengan bawahan mengenai instruksi tugas dan tujuan dari tugas yang diberikan kepada bawahannya, pemberi saran yang dapat membantu bawahan dalam melakukan tugasnya (Hall, 1996 dalam Halimatusyadiah, 2002). Tanpa adanya komunikasi yang cukup antara *supervise* 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.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H₁ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komunikasi dalam tim audit.

1.2. Kultur Organisasi

Sebelum kita mendefinisikan kultur organisasi terlebih dahulu kita melihat tentang pengertian organisasi, Organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif berkesinambungan untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan bersama. Dalam suatu organisasi dipimpin oleh seorang manajer yang menyelesaikan urusan dan pekerjaan melalui orang lain, mereka mengambil keputusan, mengalokasi sumber daya dan mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan. Manajer melakukan pekerjaan mereka dalam suatu organisasi.

Sedangkan kultur organisasi adalah seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-

masalah, baik mengenai masalah adaptasi secara eksternal maupun masalah integrasi secara internal. Nilai yang dianut oleh organisasi ini akan mengarahkan partisipan dalam berinteraksi, bertindak, berkomunikasi dan mengatasi masalah seputar organisasi dengan cara yang sesuai dengan organisasi itu sendiri.

Umumnya kultur organisasi diciptakan untuk pendiri organisasi atau lapisan pimpinan paling atas (*Top Management*) maupun pimpinan sebelumnya yang kharismatik. Kultur juga dapat berasal dari berbagai level hirarki organisasi dari perorangan atau kelompok. Dengan demikian akan ada lebih dari satu kultur dalam organisasi. Sub kultur timbul karena adanya perbedaan letak geografis (Kotter & Heskett, 1992 dalam Yanti, 1998) karena adanya sistem deferensiasi yang berbeda, baik vertikal maupun horizontal (Cooke & Rousseau, 1988 dalam Maghfiroh, 2000).

Kultur organisasi, selama ini belum didefinisikan secara baku, karena sulit mendefinisikan bakunya. Sebagaimana dijelaskan oleh (Hood & Koberg, 1991 dalam Maghfiroh, 2000) mendefinisikan kultur sebagai seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah baik masalah mengenai adaptasi secara eksternal maupun masalah integrasi secara internal.

Beberapa peneliti telah mencoba mengklasifikasikan kultur berdasarkan tipenya, namun demikian klasifikasi tersebut kelihatannya rancu, sebagaimana dikatakan oleh Holmese Marisden (1996) dalam Maghfiroh (2000). Dari klasifikasi yang ditentukan oleh peneliti, salah satunya adalah tipologi kultur menurut Wallach (1983) dalam Halimatusyadiah (2002), yaitu birokrat, inovatif dan supportif. Tipologi Wallach ini akan digunakan dalam penelitian ini, karena sebagaimana yang

diungkapkan oleh (Hood dan Koberg, 1991 dalam Maghfiroh, 2000) bahwa tipologi ini mempunyai kontak kultur yang dapat diukur. Kultur birokrat akan tepat untuk organisasi yang telah mapan, stabil, memiliki karyawan yang terlatih dan sistem prosedur yang efisien. Kultur birokrat ditandai dengan karakter lingkungan kerja yang penuh tekanan, terstruktur, berjenjang tertib, teratur dan teregulasi dengan baik. Sedangkan kultur inovatif memberikan kebebasan para partisipan didalamnya untuk bebas berfikir, menyatakan pendapat, pikiran dan perasaan yang berkarya. Kultur supportif menempatkan manusia sebagai titik sentral dalam organisasi. Pemeliharaan hubungan diantara partisipan menjadi fokus utama. Dalam unit kerja yang mempunyai kultur supportif, prinsipnya saling membantu, bersahabat, peduli dengan sesama dan adil. Dengan demikian kultur supportif ini merupakan lingkungan yang penuh kehangatan dan ramah tamah, sebagaimana Wallach (1983) dalam Rachma (2000) yang menyebutkan kultur sebagai "*fuzzy places to work*".

Kesesuaian kultur didefinisikan sebagai keselarasan antara nilai-nilai yang ada dalam organisasi yang dimiliki oleh partisipan organisasi. Banyak organisasi mempertahankan konsep kesesuaian kultur ini karena alasan bahwa manajemen organisasi tertentu saja yang paling tepat untuk melaksanakan pekerjaan tertentu dibanding yang lainnya (Caldwell & O'Reilly, 1990 dalam Halimatusyadiah, 2002), sebagaimana konsep kesesuaian kultur dan karakteristik individu tersebut diatas pada akhirnya akan mempengaruhi aktivitas dan faktor-faktor lain (kepuasan manajemen, komitmen kerja, dan kemungkinan pindah kerja). Harrison, G.L., (1993) dalam Halimatusyadiah (2002), menyatakan bahwa kultur dan personalitas adalah berbeda dan keduanya merupakan determinan yang potensial mempengaruhi perilaku individu dalam situasi tertentu. (Hood & Koberrg 1991 ; Yanti, 1998 dalam

Maghfiroh, 2000) menemukan bahwa kultur berperan dalam kreativitas. Selain kedua hal tersebut diatas, mungkin variabel lain yang berpengaruh terhadap tingkat kreativitas adalah pelatihan professional. Menurut Horrison, J.K., (1992) dalam Halimatusyadiah (2002) menyatakan bahwa dengan pelatihan seseorang akan lebih bereaksi positif sehingga akan meningkatkan *job performance*. Dengan demikian dikatakan bahwa dengan pelatihan professional tingkat kreatifitas seseorang akan semakin meningkat. Berdasarkan uraian tersebut dapat ditentukan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kultur organisasi dalam tim audit.

Kultur merupakan proses pertukaran pemahaman antar staf dalam suatu organisasi sehingga mereka dapat bekerja sama. Rachma (2000), Gaya kepemimpinan dan kultur organisasi merupakan dua faktor yang memiliki pengaruh kuat dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Brown & Starkey (1994) dalam Halimatusyadiah (2002) mengemukakan bahwa kultur organisasi merupakan instrument penting dalam memberikan rerangka acuan tentang bagaimana komunikasi dan informasi dikelola oleh manajemen. Begitu juga dengan Harvey & Brown (1996) dalam Safrilina (2001), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kultur organisasi menentukan arah untuk seluruh organisasi dan mempengaruhi komunikasi, pengambilan keputusan dan pola kepemimpinan dari seluruh sistem.

Penelitian Rachma (1991) dalam Halimatusyadiah (2002), meneliti pengaruh kultur terhadap komunikasi penyampaian informasi dalam tim audit. Hasil penelitiannya menemukan bahwa adanya pengaruh signifikan kultur KAP terhadap

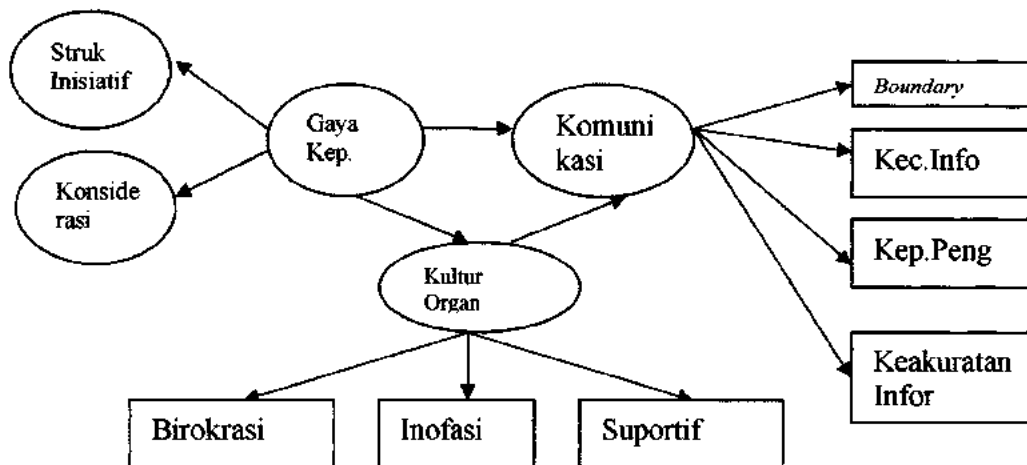
proses komunikasi dalam tim audit. Dari ketiga kategori kultur yang dikemukakan diatas maka kultur birokratis dan supportif yang paling berpengaruh terhadap variabel komunikasi, khususnya *boundary spanning* dan kepuasan atas pengawasan.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah :

H₃: Kultur organisasi berpengaruh positif terhadap komunikasi dalam tim audit.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, model penelitian yang diajukan pada gambar 1 di bawah ini (Halimatusyadiah, 2002) :

Gambar.2.1
Model Penelitian Yang Diajukan



Keterangan:

Gaya kepemimpinan, kultur organisasi dan komunikasi dalam tim audit merupakan variabel laten, sedangkan kegunaan variabel lainnya yaitu struktur inisiatif, konsiderasi, birokrasi, supportif, inovatif, kecukupan informasi, *boundary spanning*, kepuasan atas pengawasan, dan keakuratan informasi dimensi dari ketiga variabel lainnya.

Dari model penelitian yang diajukan diatas, kita dapat mencari analisis pengaruh yang diajukan pada model penelitian ini, terdapat dua pengaruh yang digunakan dalam model penelitian ini yaitu pengaruh langsung yang ditunjukkan dengan variabel gaya kepemimpinan ke komunikasi dalam tim audit dan variabel gaya kepemimpinan ke kultur organisasi, serta pengaruh tidak langsung yang ditunjukkan dengan variabel gaya kepemimpinan ke komunikasi dalam tim audit melalui kultur organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan sampel

Populasi dan sampel penelitian adalah para akuntan publik di Indonesia. Alasan pemilihan sampel tersebut, agar sampel lebih mewakili populasi yang ada sebagai auditor eksternal yang independen. Responden yang dipilih adalah auditor dengan masa kerja diatas satu tahun, hal ini dikarenakan auditor dianggap memahami hal-hal yang berkaitan dengan kondisi lingkungan audit. Mereka mengetahui lebih banyak tentang penilaian terhadap gaya kepemimpinan manajer audit, kultur organisasi dan komunikasi dalam tim audit. Pemilihan sampel dengan cara *purposive sampling* dan *convenience sampling*. *Purposive sampling* yaitu pemilihan sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian. Sedangkan *Convenience sampling* yaitu pemilihan sampel pada responden yang mudah untuk ditemui.

Penelitian ini akan dilakukan pada kantor akuntan publik yang berlokasi di Yogyakarta, hal ini dikarenakan keterbatasan waktu penelitian, penulis membagi kuisisioner dengan cara mandatangi langsung kantor akuntan publik (KAP). Dengan subjek penelitian adalah auditor divisi auditing, divisi komunikasi, divisi perpajakan dan divisi konsultan manajemen yang ada pada masing-masing kantor akuntan publik (KAP). Selain itu dalam penelitian ini, peneliti mengikutsertakan auditor berdasarkan level hirarki yaitu staf junior atau senior, supervisor atau manajemen dan partner pada masing-masing KAP.

Untuk menentukan sampel KAP yang akan diberi kuisisioner peneliti mengambil dari *directory* KAP yang dikeluarkan oleh IAI, KAP yang menjadi

sampel dengan kriteria menyediakan jasa pengauditan dan konsultasi manajemen pernah atau sedang merealisasikan kedua jasa tersebut.

3.2. Pengumpulan Data dan Pengambilan Sampel

Data dalam penelitian ini diperoleh dari sumber data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dari responden dilakukan dengan survei, yaitu dengan cara mengumpulkan data pokok (data primer) dari suatu sampel dengan menggunakan instrumen kuisisioner dengan cara memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden tentang pengaruh gaya kepemimpinan, kultur organisasi serta komunikasi dalam tim audit. Operasional penyebaran kuisisioner ini dilakukan dengan cara mendatangi dan membagi kuisisioner secara langsung ke kantor akuntan publik (KAP). Penentuan jumlah kuisisioner yang akan dibagikan hanya menggunakan pertimbangan jumlah data yang diperlukan dalam penelitian. Jumlah data yang diperlukan kurang lebih 100 responden dengan kemungkinan *response rate* rata-rata sebesar 20%. Kuisisioner yang akan dibagi adalah 100 kuisisioner yang masing-masing kuisisioner terdiri dari enam lembar yang harus diisi oleh responden. Setiap paket kuisisioner terdiri dari dua bagian yang harus dijawab oleh responden dengan mengikuti perintah yang terdapat didalam setiap bagian. Bagian pertama berisi pertanyaan yang berhubungan dengan data demografi responden yang meliputi karakteristik responden, jenis kelamin, pendidikan dan pengalaman kerja responden. Bagian kedua adalah pernyataan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang berstruktur inisiatif dan pertimbangan, serta pernyataan yang berhubungan dengan kultur organisasi dan komunikasi dalam tim audit, pada bagian ini responden diminta untuk memberikan beberapa karakteristik yang mereka anggap relevan

dengan menggunakan skala likert 5 (selalu sampai tidak pernah serta sangat tidak setuju sampai sangat setuju).

Mengingat kesibukan-kesibukan auditor dan sifat pernyataan dalam kuisisioner yang membutuhkan pemikiran dalam menjawabnya, peneliti memberikan tenggang waktu kepada responden untuk menjawab yaitu dua minggu dihitung dari tanggal 9 Juni 2005 sampai dengan tanggal 23 Juni 2005, peneliti akan mengambil jawaban dari responden secara langsung.

Peneliti memilih untuk membagi kuisisioner secara langsung kepada responden karena peneliti ingin mengetahui secara langsung reaksi dan tanggapan dari responden. Dari 9 KAP yang semula bersedia, ternyata hanya tersisa 6 KAP dan Kantor konsultan perpajakan yang bersedia mengisi kuisisioner, sedikitnya KAP dan Kantor konsultan perpajakan yang bersedia dapat dimaklumi. Pada beberapa KAP dan Kantor konsultan perpajakan terjadi peningkatan volume kegiatan akibat banyaknya kasus bank-bank bermasalah yang dilikuidasi serta SPT tahunan yang harus dikerjakan. Peningkatan volume pekerjaan ini berakibat akuntan dan auditor lebih banyak bertugas dikantor klien, karenanya sangat sulit menyediakan waktu untuk mengisi kuisisioner.

Di samping data primer, dalam penelitian ini juga diperlukan data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung, yaitu data yang berupa sejarah singkat, struktur organisasi, cara kerja karyawan dalam suatu kantor akuntan publik (KAP). Data sekunder meliputi data tentang perilaku manajer di empat kantor akuntan publik lima besar (*The big five*) di Indonesia, serta hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan kultur organisasi terhadap komunikasi yang berkaitan dengan tim audit, setting audit dan data yang relevan untuk penelitian ini.

Masing-masing kelompok responden yang mengembalikan kuisisioner yang telah diisi akan dijadikan sampel penelitian. Untuk itu, kuisisioner-kuisisioner dari responden akan diseleksi terlebih dahulu agar mendapatkan kuisisioner yang terisi secara lengkap sebagaimana yang dikehendaki peneliti untuk kepentingan analisis. Dari hasil pengumpulan data dari 100 kuisisioner yang dikirim, yang mendapat respon sebanyak 73 jawaban kuisisioner dan jawaban kuisisioner yang digunakan sebagai data sebanyak 70 jawaban kuisisioner dan jawaban kuisisioner yang tidak dapat di gunakan sebagai data sebanyak 3 jawaban kuisisioner, karena tidak lengkap pengisiannya serta tidak memenuhi syarat seperti yang ditentukan oleh peneliti, misalnya pengalaman sebagai auditor kurang dari 1 tahun.

Tabel 3.1

Rincian jumlah sampel dan tingkat pengembalian kuisisioner

Kuisisioner yang dikirim	100
Kuisisioner yang tidak kembali	27 —
Kuisisioner yang kembali	<u>73</u>
Kuisisioner yang gugur karena tidak lengkap jawaban	<u>3 —</u>
Kuisisioner yang digunakan	70
Tingkat pengembalian (<i>Respon Rate</i>) $73/100 \times 100\%$	73%
Tingkat pengembalian yang bisa digunakan (<i>Usable Response Rate</i>) $70/100 \times 100\%$	70%

Sumber: Data primer diolah (2005)

3.3. Pengukuran Variabel

Variabel adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Suharsin, 1993 dalam Maghfiroh, 2000). Penelitian ini menggunakan *Expost Facto Design* dimana peneliti tidak dapat mengontrol dan memanipulasi

variabel penelitian. Variabel bersifat *continuous*, yakni nilai yang memiliki *range* atau tidak terbatas. Variabel yang akan diukur dalam penelitian ini adalah tentang gaya kepemimpinan dan kultur organisasi terhadap komunikasi dalam tim audit. Sebelum melakukan penelitian akan di uji reliabilitas dan validitasnya terlebih dahulu sebelum digunakan. Hal ini dilakukan untuk memberi keyakinan bahwa dalam penelitian ini tepat. Uji reabilitas pengukuran dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan instrumen yang akan dibuat yaitu kuisisioner yang akan digunakan dan telah teruji validitas serta reliabilitasnya oleh beberapa peneliti terdahulu, namun pengujian validitas dan reabilitas tetap akan dilakukan oleh peneliti. Kuisisioner yang dikembangkan adalah kuisisioner yang mampu mengukur variabel yang akan diteliti. Menurut Huck & Cornier (1996) dalam Rachma (2000), kualitas data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen.

Sedangkan uji validitas digunakan untuk memilih item-item pertanyaan yang relevan untuk dianalisis. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antar skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total (*item total correlation*) variabelnya. Perhitungan dilakukan dengan rumus *korelasi produk moment* (Sugiono, 1993: 123) sebagai berikut :

$$R = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (n \sum Y^2) - (\sum Y^2))}}$$

Dimana :

R = Koefisien validitas

X = Skor pada subjek item n

Y = Skor total subjek

XY = Skor pada subjek item n dikalikan skor total

n = Banyaknya variabel

Untuk menguji reliabilitas instrumen digunakan rumus *Cronbach's Alpha Coefficient* (Husein Umar, 2000:207).

Adapun rumusnya adalah :

$$r_{11} = \left| \frac{k}{(k-1)} \left(1 - \frac{\sum ab^2}{at^2} \right) \right|$$

Dimana :

r_{11} = reabilitas instrument

at^2 = jumlah varians total

k = banyak butir kesalahan

$\sum ab^2$ = jumlah varians butir

Kapabilitas penilaian tingkat reabilitas sangat ditentukan oleh seberapa jauh resiko alfa (α) bila diterima sedikit resiko, semakin besar nilai α yang dihasilkan (lebih besar dari 0,5) berarti butir-butir *kuisisioner* semakin *reliabel* (Cooper & Emory, 1999 :69).

Pada variabel gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Universitas Ohio terdiri dari dua dimensi yaitu struktur inisiatif (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*) yang diukur dengan menggunakan instrumen LBDQ (*Leader Behavior Description Questionary*). Instrumen ini diukur dengan skala likert dan skala butir (*itemized scale*) 5 point yang berisi 8 pertanyaan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dalam KAP, sedangkan 11 pertanyaan merefleksikan perilaku konsiderasi. Sedangkan pada kultur organisasi dan komunikasi terdiri dari 11 pertanyaan, dimana pada kultur organisasi meliputi kultur birokratif, inovatif dan

supportif. Pada skala butir menyajikan serangkaian pertanyaan dimana responden memilih salah satu yang paling baik mewakili pendapatnya dan penilaian ini diurut menurut sifat secara progresif. Sedangkan skala likert yang digunakan oleh peneliti adalah skala likert 1 sampai dengan 5. Masing-masing diberi skort 1, 2, 3, 4, dan 5 untuk selalu (S), hampir selalu (HS), kadang (K), jarang (J), tidak pernah (TP) serta sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), N (Netral), S (Setuju), SS (Setuju Sekali). Dalam instrumen ini setiap responden diminta untuk memilih salah satu alternatif dari lima jawaban yang tersedia.

3.4. Pengujian Hipotesis

1. Hipotesis Nihil (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_a)

Penelitian ini hanya ditujukan pada dua kelompok yaitu orang yang bekerja pada kantor akuntan publik (KAP) dan kantor konsultan perpajakan yang juga melayani jasa audit. Berdasarkan tujuan penelitian, masalah penelitian yang diajukan serta kajian teori yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah :

1. H_{01} : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap komunikasi dalam tim audit.

H_{a1} : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komunikasi dalam tim audit.

2. H_{02} : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kultur organisasi dalam tim audit

H_{a2} : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kultur organisasi dalam tim audit

3. H_{03} : Kultur organisasi tidak berpengaruh positif terhadap komunikasi dalam tim audit.

H_{a3} : Kultur organisasi berpengaruh positif terhadap komunikasi dalam tim audit.

3.5. Metoda Analisa Data

Metoda analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan multivariat *structural equation modelling* (SEM), pemilihan model *structural equation modelling* (SEM) didasarkan pada pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk pengujian struktural model secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya. (Hair, et. al., 1998 dalam Halimatusyadiah, 2002). Disamping itu juga sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung dari model penelitian. Analisis pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan software AMOS versi 5.0. dan SPSS Versi 10.00.

Sebelum pengujian hipotesa dilakukan, terlebih dahulu dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi *structural equation modelling* (SEM), adapun tahap-tahap dalam melakukan permodelan *Structural Equation Modeling* (SEM) pada program AMOS 5.0 adalah sebagai berikut (Anggraini, F 2002) :

1. Menentukan pengembangan model secara teoritis

Pengembangan model dalam analisis *path* merupakan pencarian atau pengembangan suatu model yang mempunyai justikasi teoritis yang berbeda dengan yang didengarkan atas hubungan kausal. Tanpa dasar yang kuat analisis SEM ini tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena

SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model tetapi digunakan untuk mengklasifikasi model tersebut melalui data empiris.

2. pengembangan diagram alur (*path diagram*) atas hubungan kausal antar variabel, untuk itu ditentukan konstruk eksogen dan endogen yang dihubungkan kedalam diagram alur. Didalam menggambar diagram alur, hubungan antar konstruk dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lainnya dan garis lengkung menunjukkan korelasi antar konstruk.

3. Mengidentifikasi model

Dalam menentukan model, kemungkinan model tidak dapat diidentifikasi oleh program karena variabel kendala harus dimasukkan kedalam model. Gambar persegi menunjukkan variabel baik eksogen maupun endogen. Gambar elips menunjukkan variabel kendala. Antara variabel eksogen digambarkan dengan garis lengkung.

4. Mengevaluasi model dengan kriteria *Goodness Off Fit*

Nilai *cut off* yang disarankan oleh Ferdinand (2000) atas berbagai indeks kesesuaian yang digunakan sebagai indikator validitas model tercantun dalam tabel dibawah ini :

Tabel 3.2

Cut off beberapa indeks kesesuaian model

Goodness of fit indeks	Cut Off value
X ² - Chi Square	Diharapkan Kecil
Significanced probability	≥ 0.05

RMSEA (The Roof Mean Square Error of Approximation)	≤ 0.08
GFI (Goodness of Fit Index)	≥ 0.90
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	≥ 0.90
MIND / DF (The minimum sample discrepancy function) dibagi dengan degree off freedom	≤ 2.00
TLI (Tucker Lewis Index)	≥ 0.95
CFI (Comparatif fit Index)	≥ 0.94

Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Hair et al., 1995; Joreskog & Sorbom, 1989; Long, 1983; Tabachnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2002). Umumnya terhadap berbagai jenis fit indeks yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesakan dengan data yang disajikan. Peneliti diharapkan untuk melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur kebenaran model yang diajukannya. Beberapa macam kriteria pengujian ketepatan model dalam software AMOS versi 5.0 seperti yang tersaji dalam tabel diatas, yang akan digunakan dalam penelitian ini masing-masing dijelaskan sebagai berikut (Ferdinad,2002) :

- a. X^2 - *Chi Square* yang digunakan untuk mengukur ketepatan kesesuaian model secara keseluruhan. Model yang diuji dianggap baik jika memiliki nilai X^2 yang semakin kecil, yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara data yang sesungguhnya dengan model yang digunakan. Oleh karena itu dibutuhkan nilai X^2 yang tidak signifikan (H_0 diterima) dan diterima berdasarkan *probabilitas* dengan *cut off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand 2002).

Karena tujuan analisis adalah menguji dan mengembangkan sebuah model yang sesuai dengan data atau fit terhadap data, maka yang dibutuhkan justru sebuah nilai χ^2 yang tidak signifikan, yang menguji hipotesa nol bahwa *estimated population covariance* tidak sama dengan *sample covariance*. Nilai χ^2 ini juga dapat dibandingkan dengan *degrees of freedom* untuk mendapatkan nilai χ^2 relatif, dan digunakan untuk membuat kesimpulan bahwa nilai χ^2 relatif yang tinggi menandakan adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians yang diobservasi dan yang diestimasi.

Dalam pengujian ini nilai χ^2 yang rendah yang menghasilkan sebuah tingkat signifikansi yang lebih besar dari 0,05 akan mengindikasikan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dan matriks kovarians yang diestimasi. Chi square bersifat sangat sensitive terhadap besarnya sampel yang terlalu kecil (< 50) maupun terhadap sampel yang terlalu besar (> 50).

b. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)

Adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi square statistic* dalam sampel yang besar (Baumgartner & Homburg, 1996 dalam Anggraini, 2002). Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya adalah yang menunjukkan sebuah close fit dari modal itu berdasarkan *degrees of freedom* (Brown & Cudeck, 1993 dalam Anggraini Fifi 2002).

c. **GFI (Goodness of Fit Index)**

Menunjukkan populasi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian populasi yang terestimasi (Beutler, 1983; Tanaka & Huba, 1989 dalam Anggrani, 2002). Indeks ini rentang nilai 0 sampai dengan 1. Nilai 0 menunjukkan kesesuaian yang tidak baik, *Poor fit* dan nilai 1 menunjukkan yang sempurna (*Perfect fit*) Nilai GFI yang direkomendasikan adalah lebih besar atau sama dengan 0,90 (Hair, 1995 dalam Anggraini 2002).

d. **AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)**

Merupakan GFI yang disesuaikan terhadap *degree of freedom* untuk menguji diterima tidaknya model (Arbuckle, 1999 dalam Anggraini, 2002). Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90 (Hair, 1995 dalam Anggraini, 2002). Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al., 1995; Hulland et al., 1996 dalam Ferdinad, 2002). Perlu diketahui bahwa baik GFI maupun AGFI adalah kriteria yang menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik *good overall model fit* (baik) sedangkan besaran nilai antara 0,90 – 0,95 menunjukkan tingkatan cukup-*adequate fit* (Hulland et al., 1996 dalam Ferdinand, 2002).

e. **CMIN/ DF (The minimum sample discrepancy function)**

Indeks ini diperoleh dengan membagi *the minimum sample discrepancy function* (MIND) dibagi dengan *degree of freedom* (DF). Indeks ini

digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian model yang diuji. Nilai CMIN/ DF yang direkomendasikan adalah kurang lebih sama dengan 2,0 atau kurang dari 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002).

f. **TLI (Tucker Lewis Index)**

Adalah sebuah alternatif indeks yang mengukur *incremental fit* dengan cara membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah *baseline* model (Baumgartner & Homburg, 1996 dalam Anggraini, 2002). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah TLI lebih besar atau sama dengan 0,95. Kemungkinan indeks ini adalah kurang dipengaruhi oleh kerumitan model yang diuji.

g. **CFI (Comparatif fit Index)**

Besaran indeks terletak pada rentang nilai 0-1, dengan nilai yang makin mendekati 1 mengindikasikan tingkat ketepatan yang paling tinggi adalah nilai yang direkomendasikan lebih besar atau sama dengan 0,95 (Arbuckle, 1997 dalam Anggraini 2002). Keunggulan dari indeks ini adalah tidak dipengaruhi besaran oleh ukuran sampel, karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat pemeriksaan sebuah model (Hulland, et, al , 1996 dalam Ferdinand, 2002).

Dengan penilaian model, indeks TLI dan CFI sangat dianjurkan untuk digunakan karena indeks-indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi pula oleh kerumitan model (Hulland et al., 1996 dalam Ferdinand, 2002).

h. Menginterpretasikan dan modifikasi model

Untuk meningkatkan GFI peneliti dapat memodifikasi model dengan melihat variabel mana yang memiliki GFI yang lebih tinggi. Modifikasi model juga harus memperlihatkan aspek teoritis.

3.6. Asumsi-asumsi *Structural Equation Modeling* (SEM)

Asumsi SEM yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan SEM adalah :

a. Ukuran sampel

Ukuran sampel yang digunakan sebaiknya berjumlah minimal 50 atau menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap parameter yang diestimasi (Hair, 1995 dalam Anggraini 2002)

b. Evaluasi atas terpenuhinya asumsi normalitas data

Asumsi data terdistribusi normal didasarkan pada *central limit theory*, yang menyatakan bahwa selama ukuran sampel yang diambil relatif besar, maka distribusi penyampaian dari data-data sampel akan mendekati normal (Hester, dkk ,1993; Dillon, 1984; Dielman, 1991 dalam Ferdinand, 2000).

c. Evaluasi atas *multivariate outlines*

Outlines adalah observasi yang memiliki karakteristik unit yang terlihat berbeda dari observasi lainnya dan dapat muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk variabel tunggal maupun variabel kombinasi (Ferdinand, 2000). Analisis terhadap *outlines* dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outlines*.

Sedangkan untuk melakukan pengujian hipotesis yang diajukan, yaitu hipotesis null dan hipotesis alternatif, kita dapat melakukan pengujian dengan menganalisis *regression weight* dengan alat uji hipotesis yang digunakan adalah software AMOS 5.0 dengan tujuan untuk menguji hubungan sebab akibat (kausalitas) dari variabel yang dihipotesakan.

3.7. Pengujian Hipotesis

Pada hipotesis pertama, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komunikasi dalam tim audit, dengan menggunakan analisis *regression weight*, hasil pengujian harus menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komunikasi dalam tim audit. Dengan kriteria pengujiannya yaitu apabila nilai *Critical Ratio (CR)* > dari ± 1.96 dengan p-value < dari α (0.05) maka H_0 ditolak.

Pengujian hipotesis kedua, bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kultur organisasi dalam tim audit, dengan melakukan pengujian melalui analisis *regression weight* maka harus menunjukkan pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dan kultur organisasi dalam tim audit. Kriteria pengujiannya adalah apabila nilai *Critical Ratio (CR)* > dari ± 1.96 pada tingkat probabilitas < dari 0,05 (5%) maka H_0 ditolak

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa kultur organisasi berpengaruh positif terhadap komunikasi dalam tim audit. Dengan menggunakan analisis signifikansi besaran *regression weights* harus menunjukkan pengaruh positif kultur organisasi terhadap komunikasi dalam tim audit. Dengan kriteria pengujiannya, jika nilai

Critical Ratio (CR) yang identik dengan *t*-hitung > dari nilai *t*-tabel pada probabilitas < dari 0,05 maka H_0 ditolak .

BAB IV

Analisa dan Pembahasan

4.1. Data Demografi Responden

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 70 orang, 42 orang pria (60%) dan 28 orang wanita (40%). Pengalaman mengaudit yang dimiliki responden rata-rata lebih dari dua tahun. Tingkat pendidikan responden rata-rata adalah Strata-1 (S1). Mereka bekerja di KAP yang tergolong kecil, sedang dan besar yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Data demografi responden dapat dilihat dalam tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Demografi Responden

Kriteria	Jumlah	Prosentase
Jenis Kelamin		
Pria	42	60%
Wanita	28	40%
Pengalaman Mengaudit		
< 2 Tahun	4	5,7%
2-5 Tahun	63	90%
> 5 Tahun	3	4.3%
Pendidikan		
Diploma	2	3%
S1	61	87%
S2	7	10 %

Sumber : Data primer diolah 2005.

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa, responden yang digunakan sebagai sampel penelitian telah mewakili populasi yang ada. Sampel dalam penelitian ini 90% yang berpengalaman 2-5 tahun dan 4.3% yang berpengalaman diatas 5 tahun. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan, umumnya responden dalam penelitian ini telah dapat memahami dan menilai gaya kepemimpinan dan kultur organisasi yang dirasakan dalam KAP tempat mereka bekerja.

Responden juga rata-rata berpendidikan Strata-1 (87%), hal ini berarti maka benar-benar orang yang mengetahui tugasnya sebagai auditor. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa auditor yang memiliki pengalaman dua tahun keatas dan tingkat pendidikan rata-rata jenjang sarjana, mampu untuk memahami dan menjawab instrumen penelitian seperti yang diharapkan peneliti.

4.2. Pengujian Data

➤ Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa baik suatu instrumen mengukur suatu konsep yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antar skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total (*item total correlation*) variabelnya. Perhitungan dilakukan dengan rumus *korelasi produk moment*. Jika nilai validitas lebih dari 0.3 maka pernyataan tersebut dikatakan valid.

Koefisien korelasi butir pernyataan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan struktur inisiatif (GKSI) 1 adalah bernilai 0.4104, GKSI2 adalah bernilai 0.3345, GKSI3 bernilai 0.3594, GKSI4 adalah bernilai 0.5256, GKSI5 adalah bernilai 0.3651, GKSI6 yaitu bernilai 0.5045, GKSI7 adalah bernilai 0.3135 serta GKSI8 yaitu bernilai 0.5065. Pernyataan ini valid karena semua skor berada

diatas 0.30 (dilihat pada lampiran). Pada pernyataan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan struktur konsiderasi (GKSD)9 adalah bernilai 0.4053, GKSD10 adalah bernilai 0.4874, GKSD11 yaitu bernilai 0.6084, GKSD12 adalah bernilai 0.4761, GKSD13 yaitu bernilai 0.4421, GKSD14 adalah bernilai 0.5470, GKSD15 yaitu bernilai 0.4457, GKSD16 adalah bernilai 0.4395, GKSD17 adalah bernilai 0.3682, GKSD18 adalah bernilai 0.4674, GKSD19 adalah bernilai 0.4812. pernyataan yang berkaitan dengan birokrasi berkisar 0.5313, inovasi berkisar 0.5488, supportif berkisar 0.5515, kepuasan pengawasan 1 bernilai 0.5269, kepuasan pengawasan 2 bernilai antara 0.4867, *boundary spanning* 1 bernilai 0.5476, *boundary spanning* 2 bernilai 0.5131, kecepatan informasi berkisar 0.3872 serta keakuratan informasi 1 bernilai 0.4924, keakuratan informasi2 bernilai 0.4941, keakuratan informasi3 bernilai 0.4847. Setelah melihat hasil pengolahan diatas, dimana semua skor berkisar diatas 0.30 maka dapat disimpulkan bahwa semua pertanyaan kuisisioner yang digunakan valid.

➤ Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas adalah berkaitan dengan masalah adanya kepercayaan terhadap alat test (instrumen). Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi jika dari pengujian test tersebut menunjukkan hasil yang tetap, walaupun terjadi perubahan pada hasil test, perubahan tersebut tidak berarti (Syahri Al-husin, 2002). Untuk uji reliabilitas digunakan konsistensi internal yang ditunjukkan dengan koefisien *Cronbach Alpha*, jika koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.70 maka pernyataan tersebut dikatakan reliabel.

Dari tiga puluh pernyataan kuisisioner yang valid tersebut, kemudian diuji dengan uji konsistensi internal untuk mengetahui sejauh mana pengukuran yang telah

dilakukan dalam penelitian ini dapat dipercaya. Konsistensi internal tiap butir pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan struktur inisiatif sebagaimana pada lampiran ditunjukkan dengan *Cronbach Alpha* sebesar 0.7223 ($0.7223 > 0.70$ maka dianggap reliabel). Uji reliabilitas pada butir pernyataan yang berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan konsiderasi pada lampiran ditunjukkan dengan *Cronbach Alpha* sebesar 0.8087 ($0.8087 > 0.70$ maka dianggap reliabel), uji reliabilitas pada butir pernyataan yang berkaitan dengan variabel kultur organisasi yang meliputi birokrasi, inofasi dan supportif pada lampiran ditunjukkan dengan *Cronbach Alpha* sebesar 0.7221 ($0.7221 > 0.70$ maka dianggap reliabel), uji reliabilitas pada butir pernyataan yang berkaitan dengan variabel komunikasi yang terdiri dari *boundary spanning*, kepuasan pengawasan, kecepatan informasi dan keakuratan informasi pada lampiran ditunjukkan dengan *Cronbach Alpha* sebesar 0.7869 ($0.7869 > 0.70$ maka dianggap reliabel).

Pada pengujian data ini menunjukkan bahwa item-item pada keseluruhan variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid, karena berada diatas nilai kritis yaitu 0.30 dan semua variabel dianggap reliabel karena berada *Cronbach Alpha* diatas 0.70. Maka pada penelitian ini dapat dikatakan bahwa variabel-variabel tersebut mempunyai kepercayaan yang tinggi karena hasil dari pengujian instrumen ini menunjukkan hasil yang tetap.

4.3. Analisis Full Structural Equation Model

4.3.1. Evaluasi asumsi-asumsi Structural Equation Model (SEM)

Sebelum dilakukan evaluasi atas kesesuaian model terlebih dahulu dilakukan evaluasi asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi yaitu:

4.3.1.1. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi data terdistribusi normal didasarkan pada *central limit theorem*, yang menyatakan bahwa selama ukuran sampel yang diambil relatif besar, maka distribusi penyampelan dari rata-rata sampel akan mendekati normal (Nester, et al, 1993; Dillon, 1998; Dielman, 1991 dalam Halimatusyadiah, 2002), dengan demikian maka asumsi bahwa data terdistribusi normal telah dipenuhi karena jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 70 pertanyaan. Selain asumsi tersebut, uji normalitas data dari vasilitas AMOS 5.0 dapat kita lihat pada tabel 4-2 yaitu:

Tabel 4-2
Uji Normalitas

	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
Gksi1	2.000	5.000	-0.100	-0.342	-1.375	-2.349
Gksi2	2.000	5.000	0.213	0.726	-1.086	-1.855
Gksi3	2.000	5.000	-0.296	-1.011	-1.179	-2.013
Gksi4	2.000	5.000	-0.340	-1.161	-1.040	-1.777
Gksi5	2.000	5.000	-0.188	-0.641	-0.953	-1.628
Gksi6	2.000	5.000	-0.133	-0.454	-0.803	-1.371
Gksi7	2.000	5.000	-0.253	-0.863	-0.979	-1.672
Gksi8	2.000	5.000	-0.211	-0.719	-0.786	-1.342
Gksk9	2.000	5.000	-0.120	-0.409	-1.482	-2.531
Gksk10	2.000	5.000	-0.213	-0.726	-1.076	-1.838
Gksk11	2.000	5.000	-0.121	-0.413	-1.213	-2.072
Gksk12	2.000	5.000	-0.306	-1.044	-0.954	-1.629
Gksk13	2.000	5.000	-0.267	-0.912	-1.052	-1.796
Gksk14	2.000	5.000	-0.079	-0.271	-0.899	-1.535
Gksk15	2.000	5.000	-0.176	-0.601	-1.129	-1.929
Gksk16	2.000	5.000	0.161	0.549	-1.145	-1.955
Gksk17	2.000	5.000	0.075	0.256	-1.263	-2.158
Gksk18	2.000	5.000	-0.355	-1.213	-1.042	-1.779

Gsk19	2.000	5.000	-0.143	-0.490	-1.051	-1.796
Boundary	4.000	10.000	-0.469	-1.601	-0.389	-0.664
Kec. Info	2.000	5.000	0.003	0.010	-1.211	-2.067
Kep. Peng	4.000	10.000	-0.374	-1.279	-0.315	-0.538
Akurat info	6.000	15.000	-0.698	-2.385	0.156	0.267
Birokrasi	2.000	5.000	-0.292	-0.999	-0.731	-1.248
Inovatif	2.000	5.000	-0.318	-1.086	-1.129	-1.928
Supportif	2.000	5.000	-0.250	-0.855	-1.064	-1.818
multivariate					-4.954	-0.543

Sumber: Data primer diolah 2005.

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa tidak ada angka nilai pada kolom Cr yang lebih besar dari ± 2.58 , artinya terbukti bahwa data berdistribusi normal secara univariat pada tingkat 1%. Demikian juga dengan normalitas multivariat ditunjukkan angka -0.543 yang jauh dari nilai batas ± 2.58 sehingga dapat disimpulkan dengan melalui pengujian *multivariate*, tidak ada bukti bahwa data yang digunakan berdistribusi tidak normal.

4.3.1.2. Evaluasi atas *outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai ekstrim secara multivariate yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dengan variabel-variabel lainnya.

Tabel 4-3

Uji multivariate outliers

Observation Numbers	Mahalanobis d-squared	p1	p2
40	39.430	0.044	0.958
28	36.081	0.090	0.989
47	35.628	0.099	0.974

66	34.987	0.112	0.961
44	34.250	0.129	0.956

Sumber: Data primer diolah, 2005 (Diambil 5 observasi teratas, hasil lengkap dilampiran).

Pengujian *multivariate outliers* dengan komputasi AMOS 5.0 dihasilkan *mallalonis-d-squared* yang lebih kecil dari nilai 112.317 (probabilitas 0.001 dan DF sebesar 294) sehingga dapat disimpulkan tidak ada kasus *multivariate outliers* pada responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.3.1.3. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Multicollinearity dan *Singularity* dalam sebuah kombinasi variabel dapat terdeteksi melalui *determinant of sampel covariance matrix*. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya *Multicollinearity* dan *Singularity* (Tabachnich & Fidell, 1996 dalam Halimatusyadiah, 2002). Dari hasil pengolahan AMOS 5.0 pada penelitian ini ditunjukkan nilai determinasi sebesar $2.2925e + 007$ nilai determinasi ini jauh dari angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada *Multicollinearity* dan *Singularity* dalam penelitian ini.

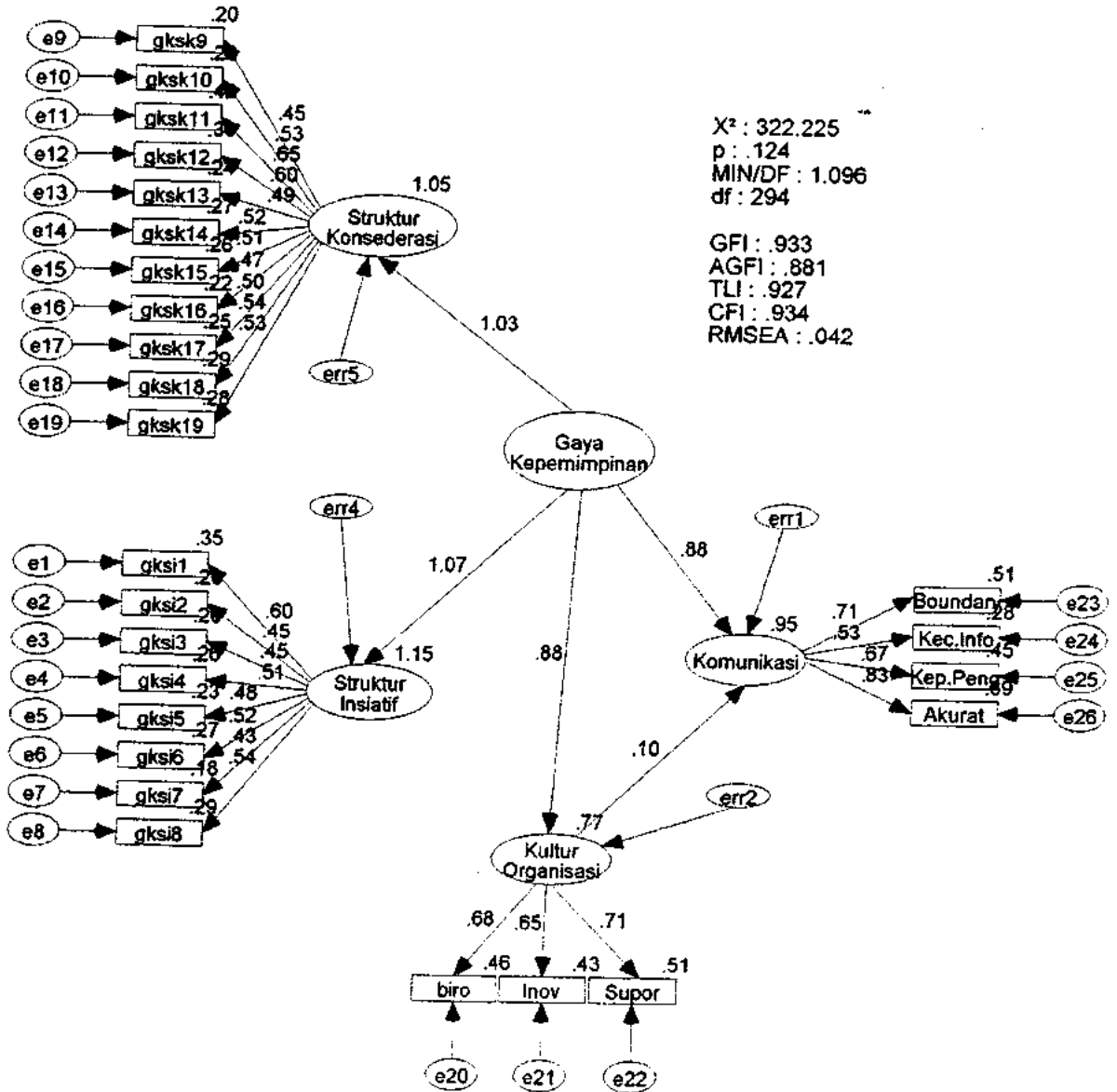
4.3.2. Analisis Kesesuaian Model

Setelah dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM, analisis selanjutnya adalah evaluasi atas kesesuaian model yang diajukan dalam penelitian ini dengan berbagai kriteria *goodness-of-fit* yang telah dikemukakan di bab tiga sebelumnya. Dari model yang diajukan dan dihubungkan dengan data yang akan diketahui bagaimana hubungan kausal antara gaya kepemimpinan, kultur organisasi dan

komunikasi dalam tim audit. Hasil dari pengolahan program AMOS 5.0 terhadap model yang diajukan dan ditunjukkan pada gambar 2 yaitu:

Gambar 4.1

Hasil pengolahan model



Sumber: Data primer diolah 2005.

Untuk mengetahui ketepatan model dengan data penelitian, maka dilakukan pengujian *goodness-of-fit*. Indeks hasil pengujian dibandingkan dengan nilai kritis yang disyaratkan untuk menentukan baik atau tidaknya dalam indeks model tersebut. Perbandingan tersebut ditunjukkan dalam tabel 4-4.

Tabel 4-4
Perbandingan hasil dengan *goodness-of-fit* indeks

Kriteria	Nilai Kritis	Hasil	Evaluasi Model
X ² - Chi- Square	Relatif Kecil	322.225	Baik
DF	Positif	0.294	Baik
Probabilitas	≥ 0.05	0.124	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.042	Baik
GFI	≥ 0.90	0.933	Baik
CFI	≥ 0.94	0.934	Baik
TLI	≥ 0.95	0.927	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.881	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.096	Baik

Sumber : Data primer diolah 2005.

Uji terhadap model yang diajukan menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data yang tersedia, hal ini dapat dilihat pada X²- Chi- Square model sebesar 322.225 ini adalah nilai yang lebih kecil dari nilai X²- Chi- Square dengan DF 294 adalah 353.333 sehingga nilai 322.225 adalah lebih kecil dari 353.333. Kriteria lainnya dapat dilihat dari tingkat signifikansi terhadap Chi-Square sebesar 0.124. DF 0.294, Probabilitas 0.124, RMSEA 0.042, GFI 0.933, CFI 0.934, TLI 0.927, AGFI 0.881, CMIN/DF 1.096. Indeks tersebut berada pada rentang nilai yang diharapkan, berdasarkan rentang nilai yang ada dapat dikatakan bahwa model secara keseluruhan

memperlihatkan tingkat kesesuaian yang baik, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa model penelitian menghasilkan konfirmasi yang baik atas hubungan kausalitas antar variabel, atau model tersebut dapat diterima dengan baik.

4.4. Pengujian Hipotesis

Setelah model penelitian tidak dapat ditolak, maka pengujian hipotesis yang diajukan dapat dilakukan dengan menganalisis *regression weight* untuk konstruk eksogen terhadap konstruk endogen, dengan melihat nilai *critical ratio (Cr)* yang identik dengan t-hitung, pada hasil pengolahan Cr dibandingkan dengan nilai kritisnya yaitu ± 1.96 pada tingkat signifikansi 0.05 (5%). Tabel 4-5 berikut menyajikan nilai dari pengujian hipotesis yaitu:

Tabel 4-5

Regression Weight

Variabel	Estimate	S.E	C.R	P	Ket
Kom ← Kepe	2.062	0.848	2.432	0.015	Signifikan
Kul ← Kepe	1.341	0.391	3.434	0.001	Signifikan
Kom ← Kul	0.159	0.461	0.344	0.731	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer diolah 2005.

Didasarkan pada angka Cr pada tabel diatas dapat dikatakan bahwa ketiga hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini tidak berhasil ditolak. Rangkuman dari pengujian hipotesis dapat dilihat dalam tabel 4-6 yaitu:

Tabel 4-6

Hasil pengujian hipotesis

Hipotesis	Kesimpulan
H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komunikasi dalam tim audit.	Tidak dapat ditolak
H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kultur organisasi dalam tim audit	Tidak dapat di tolak
H3: Kultur organisasi berpengaruh positif terhadap komunikasi dalam tim audit.	Ditolak

4.5. Analisa Pengaruh

Berdasarkan pada model penelitian yang digunakan, terdapat dua pengaruh yaitu pengaruh langsung yang ditunjukkan dengan variabel gaya kepemimpinan ke komunikasi dalam tim audit dan variabel gaya kepemimpinan ke kultur organisasi, serta pengaruh tidak langsung yang ditunjukkan dengan variabel gaya kepemimpinan ke komunikasi dalam tim audit melalui kultur organisasi. Pengaruh langsung dan tidak langsung ditampilkan dalam tabel 4-7

Tabel 4-7

Pengaruh langsung dan tidak langsung.

Variabel Pengaruh	Total	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung
Kom ← Kepe	0.975	0.884	0.091
Kul ← Kepe	0.876	0.876	0.000
Kom ← Kul	0.104	0.104	0.000

Sumber: Data primer diolah 2005.

Dari tabel 4-7 diatas kita dapat mengartikan bahwa terdapat terdapat dua pengaruh yang digunakan dalam model penelitian yang terdapat dibab dua yaitu

pengaruh langsung yang ditunjukkan dengan variabel gaya kepemimpinan ke komunikasi dalam tim audit yaitu sebesar 0.884 artinya antara variabel gaya kepemimpinan melalui komunikasi terdapat pengaruh yang sangat kuat secara langsung yaitu 0.884, serta pengaruh tidak langsung yang ditunjukkan dengan variabel gaya kepemimpinan ke komunikasi dalam tim audit melalui kultur organisasi yaitu sebesar 0.091, artinya ada pengaruh tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan terhadap komunikasi melalui kultur organisasi yaitu 0.091 dan variabel gaya kepemimpinan ke kultur organisasi sebesar 0.876, artinya antara variabel gaya kepemimpinan melalui kultur organisasi terdapat pengaruh secara langsung sebesar 0.876 dan pengaruh tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan melalui kultur organisasi sebesar 0.000 artinya tidak ada pengaruh tidak langsung yang kuat yang mempengaruhi hubungan antara variabel gaya kepemimpinan melalui kultur organisasi, demikian juga hubungan antara variabel komunikasi melalui kultur organisasi dalam tim audit juga mempunyai pengaruh langsung yang tidak terlalu besar yaitu 0.104 artinya hubungan antara variabel komunikasi melalui kultur organisasi tidak begitu kuat, serta pengaruh tidak langsung sebesar 0.000 artinya tidak ada pengaruh tidak langsung antara variabel komunikasi melalui kultur organisasi dalam tim audit. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung variabel komunikasi dalam KAP memberikan pengaruh yang lebih kuat dari pada variabel gaya kepemimpinan terhadap kultur organisasi dalam tim audit.

4.6. Pembahasan Terhadap Hasil Uji Hipotesis dan Analisa Pengaruh

Model penelitian menghasilkan tiga pengujian hipotesis alternatif dan ketiga hipotesis yang diajukan hanya dua hipotesis saja yang tidak dapat ditolak, satu hipotesis dapat ditolak yaitu pada H3. Penjelasan terhadap masing-masing hipotesis diuraikan sebagai berikut:

Hipotesis pertama menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komunikasi dalam tim audit. Tujuan pengujian hipotesa ini adalah untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dalam Kantor Akuntan Publik (KAP) berpengaruh langsung terhadap komunikasi dalam tim audit. Hasil analisis data yang ditunjukkan dalam tabel 4-5 diatas memperlihatkan bahwa hubungan gaya kepemimpinan ke komunikasi ditunjukkan dengan nilai Cr sebesar 2.432 nilai ini telah mampu melampaui nilai kritis ± 1.96 dan nilai p-value sebesar 0.015 adalah lebih kecil dari 0.05 ($p < 0.05$) dan nilai Cr yang identik dengan t-hitung sebesar 2.432 adalah lebih besar dari nilai tabel sebesar 1.650 pada probabilitas 0.05 (5%) dan degree of freedom 294 ($2.432 > 1.650$). Analisis ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif yang signifikansi terhadap komunikasi dalam tim audit. Dengan demikian hipotesis alternatif yang diajukan tidak dapat ditolak, walaupun besarnya pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komunikasi dalam tim audit tidak terlalu besar yaitu hanya sebesar 0.884, namun arah yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai kontribusi yang penting terhadap komunikasi yang baik dalam tim audit.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kultur organisasi dalam tim audit, dari hasil analisis data diperoleh bahwa nilai Cr sebesar 3.434 telah melampaui nilai kritis ± 1.96 dan p-value sebesar 0.001

kurang dari 0.05 ($p < 0.05$) dan bila dibandingkan dengan nilai t-tabel 1.650 nilai Cr 3.434 adalah lebih besar. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikansi terhadap kultur organisasi dalam tim audit, dan pengaruh langsung yang ditunjukkan pada tabel 4-7 sebesar 0.876, dengan demikian hipotesis alternatif yang diajukan tidak dapat ditolak.

Kausalitas pengaruh gaya kepemimpinan dan adanya pengaruh yang positif serta signifikansi menunjukkan bahwa perilaku pemimpinan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap terbentuknya kultur organisasi dalam KAP dan gaya kepemimpinan yang tepat akan membentuk kultur organisasi yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi KAP khususnya divisi pengauditan.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa kultur organisasi berpengaruh positif terhadap komunikasi dalam tim audit. Hasil analisis pada tabel 4-5 memperlihatkan hubungan kultur organisasi ke komunikasi ditunjukkan dengan nilai Cr sebesar 0.344, nilai ini tidak dapat melampaui nilai kritis ± 1.96 dan p-value 0.731 lebih besar dari 0.05 ($p < 0.05$) juga nilai Cr lebih kecil dari nilai t-tabel 1.650. Analisis ini menunjukkan bahwa kultur organisasi dalam KAP tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi dalam tim audit, dengan demikian hipotesis alternatif yang diajukan ditolak.

Berdasarkan pada tabel 4-7 diatas, dapat dilihat bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan ke komunikasi dalam tim audit adalah sebesar 0.884 angka ini lebih besar dari pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan ke komunikasi dalam tim audit melalui kultur organisasi yaitu sebesar 0.000. Hal ini berarti bahwa pengaruh utama dan pengaruh yang lebih kuat dari gaya kepemimpinan terhadap

komunikasi dalam tim audit bukan melalui kultur organisasi, melainkan berpengaruh secara langsung terhadap komunikasi dalam tim audit.

Interprestasi hasil ini adalah bahwa kelancaran aktifitas komunikasi para auditor tim audit dalam melaksanakan pengauditan selain dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dan kultur organisasi yang terbentuk. Kedua variabel ini berpengaruh secara signifikan terhadap komunikasi dalam tim audit.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung variabel kultur organisasi dalam KAP memberikan pengaruh yang lebih kuat dari pada variabel gaya kepemimpinan terhadap komunikasi dalam tim audit. Hal ini dapat dilihat dari besarnya pengaruh langsung masing-masing variabel tersebut terhadap komunikasi dalam tim audit yaitu sebesar 0.884. Akan tetapi bila dilihat dari pengaruh tidak langsung kedua variabel tersebut terhadap masing-masing dimensi komunikasi tim audit maka pengaruh gaya kepemimpinana terhadap masing-masing dimensi komunikasi tim audit adalah lebih besar dibandingkan kultur organisasi, hal ini dapat dilihat pada tabel 4-8.

Tabel 4-8

Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan kultur organisasi terhadap masing-masing dimensi komunikasi.

Dimensi Komunikasi	Kepemimpinan	Kultur Organisasi
Kecukupan Informasi	0.513	0.055
Boundary Spanning	0.696	0.074
Kepuasan Pengawasan	0.657	0.070
Keakuratan Informasi	0.812	0.087

Sumber : Data diolah 2005

Berdasarkan penjelasan dari data diatas dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan terhadap kultur organisasi memberikan kontribusi yang penting terhadap terbentuknya dalam komunikasi tim audit. Dengan demikian hasil penelitian ini membuktikan bahwa kedua variabel tersebut menentukan terciptanya kausalitas dan kuantitas atau kelancaran komunikasi yang baik dalam tim audit saat melakukan pengauditan. Hasil penelitian ini konsisten dengan Pernyataan Harvey dan Borwn (1992) dalam Halimatusyadiah (2002), bahwa gaya kepemimpinan dan kultur organisasi untuk seluruh organisasi dan dipengaruhi oleh komunikasi, pengambilan keputusan dan pola kepemimpinan dari seluruh sistem.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kultur organisasi terhadap penelitian auditor independent yaitu komunikasi dalam tim audit. Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada pemikiran bahwa komunikais dalam profesi akuntan publik mempunyai peranan yang penting terhadap keberhasilan kinerja tim, karena komunikasi merupakan salah satu aktivitas mendasar yang dilakukan dalam tim audit, komunikasi tim audit dapat berlangsung baik jika kondisi yang menyertainya ikut mendukung gaya kepemimpinan dan kultur organisasi merupakan salah satu penentu situasi kinerja tim audit.

Landasan yang dilakukan untuk menginvestigasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komunikasi tim audit, dalam penelitian ini didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Praningrum (1997) dan Halimatusyadiah (2002), yang meneliti hubungan gaya kepemimpinan dan kultur organisasi. Penelitian ini mencoba mengajukan suatu model hubungan atau pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komunikais dalam tim audit.

Penelitian ini dianalisa dengan *Structural Equation Model* (SEM). Data yang mengandung ketiga hipotesa alternatif yang diajukan (H1, H2, dan H3). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan pada H1 dan H2, sedangkan pada H3 tmengandung pengaruh yang negatif dan tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kelancaran komunikasi tim audit dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang terbentuk.

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kultur organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan pada terbentuknya kausalitas dan kuantitas atau kelancaran komunikasi tim audit, walaupun kultur organisasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap komunikasi tim audit dari pada gaya kepemimpinan. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komunikasi tim audit mempunyai pengaruh utama gaya kepemimpinan terhadap komunikasi tim audit tidak melampaui kultur organisasi melainkan berpengaruh secara langsung terhadap komunikasi tim audit.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan kultur organisasi mempunyai peranan atau kontribusi dengan pernyataan Harvey dan Borwn (1992) dalam Halimatusyadiah (2002), bahwa gaya kepemimpinan dan kultur organisasi menentukan arah untuk seluruh organisasi dan mempengaruhi komunikasi, pengambilan keputusan dan ola kepemimpinan dari seluruh sistem.

5.2. Keterbatasan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang mungkin dapat menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian yaitu:

1. Pemilihan sampel yang hanya dilakukan di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), yang memungkinkan untuk mengurangi kemampuan generalisasi temuan penelitian ini.

2. responden sebagian besar adalah auditor dari KAP kecil dan sedang, yang memungkinkan akan menghasilkan hasil yang berbeda bila responden sebagian besar berasal dari KAP besar.
3. Responden disyaratkan dalam penelitian ini yang sudah memiliki pengalaman 1 tahun. Pengalaman 1 tahun yang disyaratkan memungkinkan responden belum mengenali gaya kepemimpinan dan kultur organisasi terhadap komunikasi dalam tim audit secara sesungguhnya.
4. Data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yang didasarkan pada persepsi jawaban responden dan tidak melakukan wawancara. Hal ini bisa menimbulkan perbedaan persepsi dan pemahaman responden terhadap pernyataan yang diajukan dengan masalah yang dimaksud peneliti, sehingga kesimpulan yang dikemukakan dalam penelitian ini hanya didasarkan pada data yang terkumpul melalui penggunaan instrumen secara tertulis.

5.3. Implikasi Dimasa Mendatang

Berdasarkan kesimpulan yang diambil dalam penelitian, maka dianjurkan kepada pimpinan kantor akuntan publik (KAP) untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi, sebab gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar terhadap semua aspek dalam suatu organisasi gaya kepemimpinan yang tepat akan memberikan kontribusi terbentuknya kultur organisasi yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Situasi dan kondisi yang kondusif akan membentuk kelancaran komunikasi tim audit dapat dicapai.

Dari beberapa keterbatasan yang dikemukakan, diharapkan pada peneliti selanjutnya dapat memperbaiki keterbatasan tersebut, selain itu juga diharapkan pada peneliti selanjutnya dapat memperbaiki keterbatasan tersebut. Selain itu juga diharapkan dapat mempertimbangkan beberapa faktor:

1. Memperluas model yang dikembangkan dalam penelitian ini organisasi memisahkan kedua dimensi variabel gaya kepemimpinan atau dengan kata lain kedua dimensi ini dijadikan sebagai variabel eksogen, sehingga dapat diidentifikasi gaya kepemimpinan yang mana yang lebih dominan mempengaruhi kultur organisasi dan komunikasi dalam tim audit.
2. Penelitian ini perlu menambah literatur yang memperkuat hubungan antar variabel baik secara teoritis maupun empiris.
3. Menambahkan variabel lainnya yaitu struktur organisasi, hal ini didasarkan pada penelitian Rudolph dan Welker (1998) dalam Halimatusyadiah (2002) yang menunjukkan adanya korelasi antara struktur tim audit dengan komunikasi antar staf dalam tim audit.