

**PENGARUH IKLIM KESALAHAN ORGANISASI DAN ORIENTASI  
KESALAHAN INDIVIDU TERHADAP STRATEGI PENANGANAN  
KESALAHAN PADA AUDITOR INSPEKTORAT  
(Studi Empiris pada enam Kementerian di Indonesia)**

**Danang Mintoyuwono**

**Fakultas Ekonomi**

**Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”**

**Jakarta**

**Abstrack**

*The auditor’s error handling strategy as auditor behavior after detecting an auditee’s error has significant impact on repeat error finding especially unintentional errors. The purpose of this study was to investigate factor determining error management as auditor error handling strategy from organizational and individual aspect. 103 government auditor involve in this study as respondent collecting via convenience sampling, with linear regression as data analysis method. Result of this study shows both organizations’ error climate and person’s individual error orientation has positive significant impact on error management as auditor error handling strategy. Thus error management is conducting by auditor in an open climate organization with greater person’s individual error orientation.*

*Keyword :* *Error Handling Strategy, Organizations’ Error Climate, Person’s Individual Error Orientation, Government Auditor, Unintentional Errors.*

©2013-SiNAU2 – All rights reserved

**Pengaruh iklim kesalahan organisasi dan orientasi kesalahan individu terhadap strategi penanganan kesalahan pada auditor Inspektorat (Studi Empiris pada enam Kementerian di Indonesia)**

**Danang Mintoyuwono**

**ABSTRACT**

The auditor's error handling strategy as auditor behavior after detecting an auditee's error has significant impact on repeat error finding especially unintentional errors. The purpose of this study was to investigate factor determining error management as auditor error handling strategy from organizational and individual aspect. 103 government auditor involve in this study as respondent collecting via convenience sampling, with linear regression as data analysis method. Result of this study shows both organizations' error climate and person's individual error orientation has positive significant impact on error management as auditor error handling strategy. Thus error management is conducting by auditor in an open climate organization with greater person's individual error orientation.

Keyword : error handling strategy, organizations' error climate, person's individual error orientation, government auditor, unintentional errors.

**A. Pendahuluan**

Perilaku auditor mengenai tindak lanjut temuan kesalahan auditee saat audit dilakukan memiliki dampak penting yang akan mempengaruhi penerimaan hasil dan implementasi dari rekomendasi yang diberikan auditor terhadap auditee (Gronewold dan Donle,2007). Sebab salah satu manfaat utama audit adalah tidak hanya mendeteksi kesalahan, akan tetapi juga melakukan peningkatan proses dan struktur. Auditor sebagai manusia tidak lepas dari kekeliruan, temuan kesalahan oleh auditor pada proses evaluasi audit adalah hal umum yang sering terjadi (Gold *et al*, 2011) akan tetapi yang terpenting adalah

proses untuk memperbaiki kesalahan tersebut yang terkait dengan perilaku auditor.

Salah satu masalah utama yang sering dihadapi oleh auditor adalah ditemukannya kesalahan berulang. Kesalahan berulang dalam konotasi audit negatif berarti mengulangi kesalahan sistematis pada transaksi atau akun yang sama atau mengulangi kelemahan material yang sama dalam bidang manajemen keuangan dan proses pelaporan, metodologi akrual akhir tahun, atau kontrol lingkungan secara umum (BPK, 2007). Kondisi ini menunjukkan bahwa pilihan strategi rekomendasi yang dilakukan oleh auditor akan berdampak output audit tahun selanjutnya (i.e pengulangan kesalahan yang sama). Oleh karena itu guna mencapai tujuan audit, dan efisiensi audit maka diperlukan adanya peningkatan hubungan antara auditor dengan auditee.

Kesalahan yang dibuat oleh individu dari auditee dari sudut pandang auditor dapat dipertimbangkan sebagai kegagalan personal yang harus mendapatkan hukuman atau sebagai suatu alat dan kesempatan pembelajaran (Gronewold dan Donle,2007). Penelitian ini akan memfokuskan pada strategi penanganan kesalahan (*error handling*) yaitu cara yang dilakukan auditor saat berhadapan dengan kesalahan auditee (Gronewold dan Donle,2007). Mekanisme penanganan kesalahan terdiri dari pilihan strategi mencegah kesalahan (*error preventing*) dan manajemen kesalahan (*error management*), Strategi penanganan kesalahan yang berbeda akan memberikan dampak berbeda terhadap proses pembelajaran dan kinerja baik bagi organisasi maupun individu. Penelitian ini penting karena mendorong auditor untuk melaporkan/mengungkap temuan kesalahan akan meningkatkan kualitas audit dan juga berpotensi meningkatkan kualitas dari laporan keuangan klien (Gold et al, 2011). Bentuk strategi ideal dari upaya penanganan kesalahan untuk mencapai tujuan audit adalah gabungan dua strategi tersebut dengan kecenderungan pada manajemen kesalahan

Tujuan penelitian ini adalah memprediksi factor yang dapat membentuk individu menerapkan strategi penanganan kesalahan yang ideal dengan titik berat pada kesalahan tidak disengaja sebab tindakan pada saat menangani fraud berbeda dengan kondisi kesalahan tidak disengaja. Factor tersebut dapat digali dari literatur kesalahan organisasi, hal yang paling sering dibahas dalam beberapa literature tersebut adalah sikap individu dan iklim organisasi (Van Dyck et al. 2005, Homsma et al.2009 dalam Gold *et al*, 2011). Konstruk dari sikap individu dalam penelitian ini adalah orientasi kesalahan individu (*individu error orientation*) yaitu sikap individu terhadap kesalahan yang dibuat oleh dirinya sendiri dan cara menangani kesalahan tersebut (Gronewold dan Donle,2007). Konstruk dari iklim organisasi adalah iklim kesalahan organisasi (*organizational error climate*) hal ini mencakup kepercayaan, sikap dan norma mengenai kesalahan yang ada dalam organisasi, dan cara bagaimana mengatasi kesalahan dalam organisasi tersebut (Van Dyck 2000, 106 dalam Gronewold dan Donle,2007).

Berdasarkan pemaparan diatas maka penelitian ini mencoba melakukan analisis pengaruh iklim kesalahan organisasi dan orientasi kesalahan individu auditor terhadap strategi penanganan kesalahan. Salah satu masalah yang dihadapi oleh auditor adalah kondisi organisasi serta tim kerja yang mengarah pada organisasi dengan iklim tertutup, sehingga rendah dalam hal manajemen kesalahan (Gronewold dan Donle,2010), sedangkan tuntutan untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan terus meningkat oleh karena maka penelitian ini akan melihat dampak dari dua factor tersebut terhadap manajemen kesalahan dengan mengambil objek dari berbagai latar belakang auditor pemerintah, dimana hasil penelitian ini diharapkan menjadi langkah awal pembentukan model pembelajaran berkelanjutan dalam proses menuju efisiensi audit dan pengembangan hubungan auditor dan auditee. Sehingga auditor mampu mencapai tujuan yaitu terwujudnya *good governance* dan

laporan keuangan yang berkualitas dan mendukung penyelenggaraan organisasi yang efektif, efisien, transparan, akuntabel serta bersih.

## **B. Tinjauan Pustaka**

### **1. Kesalahan dan proses penanganan kesalahan**

Berdasarkan konteks penelitian audit, kesalahan adalah perbedaan antara nilai yang dibukukan dengan nilai yang benar atau sebenarnya. Bagi auditor merupakan tugas penting untuk mendeteksi kesalahan atau deviasi dalam masalah atau tugas audit yang dilaksanakan (Gronewold dan Donle,2007). Kesalahan dapat diklasifikasikan sebagai kesalahan disengaja atau tidak disengaja, juga dapat dilihat dari sisi kesalahan material atau immaterial. Secara lebih spesifik kesalahan disini adalah adanya perbedaan dari status aktual (status nyata) dengan status ideal (status sebenarnya). Pada penelitian ini tidak akan melihat dari sisi kesalahan disengaja sebab tindakan pada saat menangani fraud berbeda dengan kondisi kesalahan tidak disengaja.

Penanganan kesalahan (*error handling*) adalah cara yang dilakukan auditor saat berhadapan dengan kesalahan auditee (Gronewold dan Donle,2007). Proses penanganan kesalahan juga meliputi penjelasan dan upaya menghilangkan kesalahan. Mekanisme penanganan kesalahan terdiri dari pilihan strategi mencegah kesalahan (*error preventing*) dengan umpan balik dalam bentuk tulisan dan manajemen kesalahan (*error management*), dengan umpan balik dalam bentuk oral (Gronewold dan Donle,2007)

Strategi mencegah kesalahan adalah strategi evaluasi kesalahan secara negatif oleh auditor, tujuan utama dari audit adalah mendeteksi sebanyak mungkin kesalahan material, mendokumentasikannya untuk kemudian menghapuskannya. Melalui strategi ini kesalahan kedepan dapat dihindari dengan cara melakukan pencegahan. Setelah mendeteksi kesalahan, auditor

yang mengikuti strategi ini berkonsentrasi dalam mengidentifikasi individu-individu yang bertanggung jawab terhadap kesalahan tersebut. Rekomendasi ditentukan oleh auditor itu sendiri tanpa berkoordinasi dengan auditee. Bentuk umpan balik yang paling banyak digunakan adalah laporan tertulis yang berisi temuan negatif dari audit, tanpa mencantumkan tanggapan atau penjelasan dari auditee.

Sebaliknya strategi manajemen kesalahan adalah bentuk penggunaan strategi yang merujuk pada pertimbangan auditor yang memandang diri mereka sebagai spesialis yang dapat menyalurkan pengetahuan yang dimilikinya ke auditee dan department yang sedang di audit. Tujuan utama audit adalah pengembangan organisasional dan jika terdapat kesalahan yang dideteksi, auditor akan belajar dari kesalahan tersebut. Dengan strategi ini kesalahan kedepan dapat dihindari dengan cara belajar. Setelah mendeteksi kesalahan, auditor yang mengikuti strategi ini tidak berkonsentrasi untuk mengidentifikasi individu-individu yang bertanggung jawab terhadap kesalahan tersebut akan tetapi dengan menganalisa penyebab sistematis dari kesalahan tersebut. Melalui upaya yang diberikan auditor berusaha untuk menciptakan kompetensi penghindaran kesalahan ke auditee, sehingga auditee mampu untuk mendeteksi dan memperbaiki kesalahannya sendiri dan menghindari pengulangan kesalahan tersebut dimasa yang akan datang. Disini auditor berupaya untuk terbuka terhadap kesalahan. Bentuk umpan balik yang banyak diberikan dalam strategi ini adalah umpan balik oral dengan individu yang terlibat dalam system. Auditor tertarik dengan sudut pandang auditee dan mempertimbangkan opini auditee dalam membuat penilaian. Laporan yang dibuat oleh auditor melalui evaluasi organisasi, meliputi aspek positif dan negatif. Observasi dan pendapat auditee juga didokumentasikan dalam laporan.

Kedua bentuk strategi yang diungkapkan diatas merupakan dua bentuk perilaku yang sangat berbeda jauh. Perilaku sebenarnya dari auditor biasanya

merupakan gabungan dari dua aspek strategi tersebut, akan tetapi tetap auditor memiliki kecenderungan kesalah satu arah dari strategi tersebut pada auditor tertentu di waktu tertentu.

## **2. Iklim kesalahan organisasi**

Iklim kesalahan organisasi adalah aspek spesifik dari iklim organisasi. Hal ini mencakup kepercayaan, sikap dan norma mengenai kesalahan yang ada dalam organisasi, dan cara bagaimana mengatasi kesalahan dalam organisasi tersebut (Van Dyck 2000, 106 dalam Gronewold dan Donle, 2007). Dalam iklim kesalahan organisasi juga terdapat dua bentuk orientasi organisasi terhadap kesalahan yaitu penghindaran kesalahan dan manajemen kesalahan. Suatu organisasi dapat dikategorikan berdasarkan level kemampuan manajemen kesalahan (Gold et al, 2011). Organisasi yang lebih cenderung mengarah pada perilaku yang mengutamakan pencegahan kesalahan akan mengarah pada strategi penanganan kesalahan dalam bentuk pencegahan. Sebaliknya organisasi yang mendukung perilaku manajemen kesalahan akan mengarah pada upaya pembelajaran dari kesalahan.

Organisasi dengan manajemen kesalahan yang tinggi atau disebut juga iklim terbuka (*open climate*) adalah organisasi yang dibangun berdasarkan kepercayaan bahwa kesalahan akan terjadi meskipun individu-individu telah berupaya maksimal dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu organisasi ini akan terbuka dengan berbagai cara untuk mengatasi kesalahan tersebut. Pandangan ini menyatakan bahwa organisasi akan menerima kenyataan dan mempersiapkan rencana untuk mengambil manfaat dari kesalahan yang terungkap untuk meningkatkan proses (Gold et al, 2011).

Organisasi dengan iklim yang terbuka memiliki beberapa ciri-ciri yaitu membantu saat kesalahan terjadi, melakukan analisis atas kesalahan yang terjadi, komunikasi terbuka tentang kesalahan dengan orang lain dalam tim dan perhatian pada upaya koreksi kesalahan seperti membantu orang lain

setelah menemukan kesalahan melalui analisis kesalahan dan penyebab potensial kesalahan tersebut (Gronewold dan Donle,2007, dan Gold et al, 2011 ).

Iklm organisasi yang terbuka pada organisasi non-audit akan membantu pengembangan organisasi melalui pemahaman kesalahan, penyebab kesalahan, dan cara yang efektif untuk menangani kesalahan diantara anggota organisasi salah satunya melalui laporan dan komunikasi tentang kesalahan. Oleh karena itu iklim tersebut dapat diduga sangat bermanfaat dalam meningkatkan kulaitas dan kinerja organisasi (Gold et al, 2010).

Berdasarkan beberapa penelitian baik dari sisi psikologis maupun organiasi audit menunjukan bahwa bentuk organisasi yang ideal adalah organisasi dengan iklim terbuka atau dengan kata lain organisasi yang sangat mengedepankan manajemen kesalahan (Gronewold dan Donle,2007, Gold et al, 2010 dan Gold et al, 2011). Salah satu konsep untuk mendapatkan organisasi yang memiliki karakteristik iklim terbuka maka diperlukan pembelajaran organisasi. Untuk itu penelitian ini akan mengupas teori pembelajaran organisasi sebagai dasar untuk mencapai organiasi audit yang ideal.

### **3. Orientasi kesalahan individu**

Orientasi kesalahan individu (*individu error orientation*) adalah sikap individu terhadap kesalahan yang dibuat oleh dirinya sendiri dan cara menangani kesalahan tersebut (Gronewold dan Donle,2007). Orientasi kesalahan bergantung pada sejauh mana kesalahan pribadi dievaluasi secara negatif dan tingkat sejauh mana suatu kesalahan berusaha untuk dihindari. Serta juga seberapa jauh seorang individu ingin untuk berdialog tentang kesalahan yang dibuat, upaya untuk mengevaluasi kesalahan yang terjadi serta bagaimana

cara menangani kesalahan dan upaya untuk belajar dari kesalahan. Orang dengan orientasi menghindari kesalahan, secara umum akan memandang kesalahan sebagai hal negatif dan secara aktif menghindari kesalahan tersebut. Jika kesalahan tetap terjadi, individu tersebut menutupi kesalahan dan tidak mau membuang waktu untuk menganalisa penyebab kesalahan. Individu ini juga memiliki kompetensi yang rendah dalam menghadapi kesalahan dan tidak akan focus untuk belajar dari kesalahan.

Sebaliknya orang dengan orientasi manajemen kesalahan menganggap kesalahan sebagai peluang untuk belajar guna meningkatkan rutinitas kerja. Auditor dengan orientasi ini beranggapan bahwa kesalahan juga tetap mungkin terjadi meskipun pekerjaan telah dilakukan secara seksama dan dengan berhati-hati. Auditor akan secara terbuka melakukan komunikasi tentang kesalahan yang dilakukannya dan secara aktif berusaha memperbaiki kesalahan. Orientasi kesalahan individu dapat diukur dengan indikator-indikator yaitu komunikasi mengenai kesalahan, pembelajaran dari kesalahan, analisis kesalahan yang terjadi dan kompetensi mengatasi kesalahan.

#### **4. Hubungan antar variabel**

Inisiatif penyelidikan pengaruh antara Iklim kesalahan organisasi dan Orientasi kesalahan individu terhadap strategi penanganan kesalahan pada auditor pemerintahan didasarkan pada upaya untuk mengatasi masalah seperti temuan kesalahan berulang. Temuan kesalahan berulang atau *repeat error finding* dalam audit yang dilakukan lembaga inspektorat pemerintah merupakan salah satu output audit, yang sering terjadi. Temuan berulang dalam konotasi audit negatif berarti mengulangi kesalahan sistematis pada transaksi atau akun yang sama atau mengulangi kelemahan material yang sama dalam bidang manajemen keuangan dan proses pelaporan, metodologi akrual akhir tahun, atau kontrol lingkungan secara umum (BPK, 2007). Sehingga untuk mengatasinya dibutuhkan suatu bentuk penanganan kesalahan yang mengarah

pada strategi manajemen masalah (Gronewold dan Donle,2007) khususnya untuk kesalahan yang tidak disengaja. Sebab untuk masalah kesalahan akibat adanya fraud membutuhkan bentuk penanganan berbeda.

Pembelajaran organisasi atau *organizational learning* adalah proses untuk meningkatkan suatu tindakan melalui pemahaman dan pengetahuan yang lebih baik (Nymark, 2002), dimana dengan adanya pembelajaran organisasional organisasi akan mampu mengembangkan struktur dan sistem yang lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Zhang dan McCullough, 2002). Fungsi perencanaan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan program-program yang direncanakan membutuhkan skill baik secara teknis maupun manajerial yang berkembang seiring berjalannya waktu melalui akumulasi pengalaman. Dimana untuk mendapatkan akumulasi pembelajaran dari kesalahan terdahulu, dibutuhkan adanya suatu pembelajaran, dengan adanya pembelajaran yang efektif orang-orang akan mampu mengatasi kesalahan terdahulu dan memperbaiki kinerja kedepan. Organisasi yang menciptakan budaya dimana karyawan diminta untuk belajar tentang segala sesuatu kesalahan baik dari diri sendiri maupun orang lain, sehingga memiliki pemahaman bagaimana suatu tindakan berpengaruh terhadap orang lain adalah bentuk ideal implementasi pembelajaran dari kesalahan. Salah satu manfaat pembelajaran organisasi (*organizational learning*) adalah untuk menurunkan peluang terjadinya pengulangan kesalahan (ADB, 2008).

Komponen dalam iklim kesalahan organisasi yang mengarah pada manajemen kesalahan salah satunya adalah analisis terhadap kesalahan dan penyebab potensial kesalahan (Gold et al, 2011). Bentuk implementasinya adalah adanya budaya yang terbuka bahwa seseorang dapat belajar dari kesalahan, adanya kepercayaan untuk menganalisa kesalahan, serta upaya bersama untuk menganalisa kesalahan (Gronewold dan Donle,2007). Hal ini menunjukkan terjadi proses akumulasi pengalaman yang dapat mendorong seseorang untuk menciptakan perhatian terhadap kesalahan yang dibuat, dan

tidak secara cepat memutuskan kesalahan sebagai suatu bentuk hukuman (Gronewold dan Donle,2007).

Lebih jauh ciri-ciri organisasi yang berhasil melakukan transfer pengetahuan antar anggota adalah organisasi yang individu-individu merasa memiliki kecerdasan bersama, organisasi yang menyakini bahwa tetap terdapat peluang untuk terjadinya kesalahan meskipun pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik. Kemudian organisasi yang karyawan diminta untuk belajar tentang segala sesuatu bentuk kesalahan yang dibuat, serta organisasi yang individu-individu dapat dengan bebas meminta pendapat dan bantuan orang lain untuk mengatasi kesalahan yang terjadi, dimana tidak lagi terjadi kerahasiaan atau subjek-subjek yang tidak didiskusikan (Gronewold dan Donle,2007) konsekuensi dari terciptanya kepercayaan dan nilai-nilai tersebut adalah orang akan semakin menerima dan terbuka terhadap kesalahan, yang mampu menciptakan sikap positif atas kesalahan yang diterjemahkan dalam perilaku auditor yang berusaha untuk mengatasi dan belajar dari temuan kesalahan dari klien.

Disisi lain untuk menciptakan mekanisme kontrol manajemen yang baik dalam menekan jumlah kesalahan, maka fungsi pengendali harus mampu menciptakan komunikasi yang efektif dengan entitas yang dikendalikan, pihak auditor harus mampu memberikan kepuasan komunikasi kepada auditee, serta didalam organisasi auditor itu sendiri. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa individu termotivasi tidak hanya dari kebutuhan intrisik akan tetapi juga hasil dari kebutuhan interpersonal (Villegas dan Cerveny, 2004), pihak eksternal auditor memiliki peran penting dalam menstrukturisasi lingkungan kerja dan menciptakan informasi umpan balik kepada auditee, dengan adanya informasi yang terinci secara jelas dalam bentuk rekomendasi yang detail dan kongkrit dan komunikasi yang tepat maka subjek audit akan dapat mencerna rekomendasi yang diberikan oleh auditor eksternal yang dampaknya akan

mampu ditindaklanjuti auditee dengan upaya koreksi hasil dari rekomendasi auditor.

Komunikasi dalam organisasi dengan iklim kesalahan terbuka akan memiliki ciri yaitu kesalahan didiskusikan secara terbuka, adanya rasa saling mengingatkan tentang peluang terjadinya kesalahan, serta mengutamakan diskusi tentang pentingnya pembahasan kesalahan dan solusinya (Gronewold dan Donle, 2007), dimana dengan adanya ciri-ciri organisasi diatas maka akan mendorong auditor untuk menerapkan strategi manajemen kesalahan sebagai perilaku dalam berhubungan dengan auditee yang konsekuensinya menciptakan penanganan kesalahan melalui bentuk komunikasi oral, serta berupaya meminta sudut pandang auditee agar menghasilkan informasi yang terinci secara jelas dalam bentuk rekomendasi yang detail dan kongkrit dan komunikasi yang tepat sehingga subjek audit akan dapat mencerna rekomendasi yang diberikan oleh auditor eksternal yang dampaknya akan mampu ditindaklanjuti auditee dengan upaya koreksi hasil dari rekomendasi auditor. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin terbuka iklim kesalahan organisasi akan mendorong pada bentuk perilaku penanganan kesalahan dengan manajemen kesalahan disbanding menggunakan strategi pencegahan kesalahan. Hasil ini didukung temuan empiris yang menunjukkan bahwa iklim kesalahan organisasi yang mengarah pada iklim terbuka akan berpengaruh positif terhadap tingkat penggunaan strategi penanganan kesalahan dengan strategi manajemen kesalahan (Gronewold dan Donle, 2011). Oleh karena itu dapat ditarik suatu hipotesa bahwa :

H1 : Iklim kesalahan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap bentuk penanganan kesalahan yang dilakukan oleh auditor

Seperti yang telah diungkapkan inisiatif untuk menciptakan pembelajaran kepada auditee dapat dilakukan oleh auditor. Salah satu implementasi dari bentuk pembelajaran kepada auditee adalah dengan bentuk strategi penanganan kesalahan dengan manajemen kesalahan. Untuk mencapai penerapan strategi

manajemen kesalahan sebagai perilaku auditor dipengaruhi oleh tidak hanya factor situasional (iklim kesalahan) akan tetapi juga karakteristik individu terhadap kesalahan (Gronewold dan Donle,2007).

Upaya untuk menghasilkan auditor yang secara sadar tidak langsung mengambil strategi yang memandang kesalahan secara negatif melalui strategi pencegahan kesalahan dan berusaha untuk mencari subjek pelaku kesalahan yang kemudian menerapkan hukuman terhadap individu di audite. Sebaliknya auditor akan berupaya terbuka mendapatkan umpan balik dan tidak berkonsentrasi untuk mengidentifikasi individu-individu yang bertanggung jawab terhadap kesalahan tersebut akan tetapi dengan menganalisa penyebab sistematis dari kesalahan tersebut. Sehingga auditee mampu untuk mendeteksi dan memperbaiki kesalahannya sendiri dan menghindari pengulangan kesalahan tersebut dimasa yang akan datang yang adalah dengan membentuk perilaku subjektif individu auditor yang memandang masalah sebagai hal positif dan sebagai peluang pembelajaran kedepan (Gronewold dan Donle,2007). Auditor dengan sikap positif terhadap kesalahan serta terbuka atas kesalahan pribadi adalah auditor yang mampu menerapkan perilaku manajemen kesalahan. Hasil ini didukung temuan empiris yang menunjukkan bahwa orientasi kesalahan individu akan berpengaruh positif terhadap tingkat penggunaan strategi penanganan kesalahan dengan strategi manajemen kesalahan (Gronewold dan Donle,2011). Oleh karena itu dapat ditarik suatu hipotesa bahwa :

H2 : Orientasi kesalahan individu berpengaruh positif signifikan terhadap bentuk penanganan kesalahan yang dilakukan oleh auditor

## C. Metode Penelitian

### 1. Variabel Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausalitas (sebab-akibat), pada penelitian ini digunakan satu variabel tergantung penanganan kesalahan (Y) dan dua variabel bebas Iklim kesalahan organisasi (X1) dan Orientasi kesalahan individu (X2). Berikut adalah penjelasan dan pengukuran masing-masing variabel yang digunakan

#### a. Iklim kesalahan organisasi (X1)

Iklim kesalahan organisasi adalah persepsi subjektif individu auditor tentang norma dan kepercayaan mengenai kesalahan yang telah tersebar dalam organisasi mereka saat ini. Iklim kesalahan organisasi terdiri dari 4 subskala yang diadopsi dari (Gronewold dan Donle, 2007) yaitu bantuan ketika kesalahan terjadi yang diukur dengan 3 item, subskala analisa kesalahan yang diukur dengan 5 item, subskala komunikasi kesalahan yang diukur dengan 5 item dan subskala perbaikan kesalahan yang diukur dengan 2 item. Masing masing item tersebut akan diukur berdasarkan lima point skala likert, (1) tidak diterapkan sama sekali sampai (5) diterapkan secara penuh. Pada variabel ini pengukuran terlebih dahulu dilakukan pengkodean kembali (*reverse code*) untuk menyesuaikan dengan kondisi alamiah variabel, sehingga angka indikator yang semakin rendah menunjukkan tingkat iklim organisasi yang semakin terbuka. nilai *Cronbach's Alpha* variabel ini sebesar ( $\alpha=0.948$ )

#### b. Orientasi kesalahan individu

Orientasi kesalahan individu pada penelitian ini adalah persepsi subjektif auditor tentang sikap yang mereka pegang mengenai kesalahan yang dibuat sendiri. Orientasi kesalahan individu terdiri dari 4 subskala yang diadopsi dari (Gronewold dan Donle, 2007) yaitu komunikasi kesalahan yang diukur dengan 2 item, pada bagian awal sub skala ini terdiri

dari 3 item akan tetapi satu item tidak valid (c1) sehingga menyisakan 2 item, subskala analisa kesalahan yang terjadi yang diukur dengan 5 item, subskala belajar dari kesalahan yang diukur dengan 3 item dan subskala kompetensi dalam menghadapi kesalahan yang diukur dengan 2 item. Masing masing item tersebut akan diukur berdasarkan lima point skala likert, (1) tidak diterapkan sama sekali sampai (5) diterapkan secara penuh. Pada variabel ini pengukuran terlebih dahulu dilakukan pengkodean kembali (*reverse code*) untuk menyesuaikan dengan kondisi alamiah variabel, sehingga angka indikator yang semakin rendah menunjukkan tingkat orientasi kesalahan individu yang semakin terbuka. nilai *Cronbach's Alpha* variabel ini sebesar ( $\alpha=0.964$ )

c. Penanganan kesalahan

Penanganan kesalahan dalam penelitian ini adalah persepsi subjektif auditor tentang perilaku dalam menghadapi kesalahan yang dibuat oleh auditee. Penanganan kesalahan individu terdiri dari 2 subskala yang diadopsi dari (Gronewold dan Donle,2007) yaitu umpan balik tulisan yang diukur dengan 6 item, dan subskala umpan balik oral yang diukur dengan 4 item, pada bagian awal sub skala ini terdiri dari 6 item akan tetapi dua item tidak valid (a9,dan a10) sehingga menyisakan 2 item. Masing masing item tersebut akan diukur berdasarkan lima point skala likert, (1) sangat jarang sampai (5) sangat sering. Indikator yang semakin tinggi menunjukkan penanganan kesalahan yang mengarah pada pencegahan kesalahan sebaliknya, semakin rendah mengarah pada manajemen kesalahan. Nilai *Cronbach's Alpha* variabel ini sebesar ( $\alpha=0.739$ )

## 2. Populasi dan Sampel

Subjek penelitian ini merupakan auditor dari kelompok auditor inspektorat di enam Kementerian. Sampel penelitian ini diperoleh dengan menggunakan

teknik *convenience sampling*, dimana *convenience sampling* digunakan karena keterbatasan untuk menentukan *sample frame* (kerangka sampel). Total jumlah kusioner yang disebarkan pada penelitian ini sebanyak 150, dimana hanya sebanyak 122 kusioner yang berhasil dikumpulkan kembali, setelah melalui proses seleksi dengan mengeluarkan kusioner dengan jawaban yang kosong dan dengan jawaban yang meragukan diperoleh sebanyak 103 kusioner yang layak untuk digunakan, maka dari data tersebut penelitian ini memiliki total tingkat pengembalian (*response rate* 95.3 %). Walaupun di beberapa responden terdapat jawaban yang tidak lengkap akan tetapi karena proporsi jawaban tidak lengkap tidak begitu substansial (per responden < 15 %) maka responden dikategorikan layak (Hair et al : 2006, p 64), dimana nilai-nilai yang hilang dari responden diamputasi dengan teknik amputasi *missing value series mean*.

Auditor yang berpartisipasi dalam penelitian ini memiliki diversifikasi demographi baik jenis kelamin mau usia, dari sisi pengalaman audit yang tersebar mayoritas adalah memiliki pengalaman lebih dari 5 tahun sebesar 45.63%, dengan kategori pendidikan mayoritas responden menempuh pendidikan terakhir S1 sebesar 52.43%, kategori S2 sebesar 34.95% % dan yang paling kecil adalah kelompok Diploma sebesar 12.62%.

#### D. Hasil Penelitian

Analisis dan pembahasan dari hasil penelitian ini distrukturisasi berdasarkan urutan hipotesa penelitian yang telah dibahas diatas. Data pada tabel 1, adalah hasil analisis deskriptif tanggapan responden atas masing-masing variabel.

Tabel 1  
**DESKRIPTIF VARIABEL**

Indikator	Min	Max	Mean	Std. Dev
Penanganan kesalahan	1.90	4.50	3.2146	0.61428

Iklm kesalahan organisasional	1.27	4.73	2.8453	0.86300
Orientasi kesalahan individu	1.08	4.42	2.5032	1.01150

Berdasarkan tabel rata-rata jawaban responden untuk variabel penanganan kesalahan sebesar 3.21 masuk kategori menengah. Artinya secara rata-rata auditor sudah mulai menyadari pentingnya manajemen kesalahan namun masih menekankan pada pencegahan kesalahan dengan rekomendasi laporan tertulis terhadap kesalahan tidak disengaja yang dilakukan auditee. Variabel Iklm kesalahan organisasional memiliki nilai rata-rata sebesar 2.8 masuk kategori diterapkan sebagian. Indikasi ini menunjukkan bahwa secara rata-rata responden menyatakan bahwa iklim kesalahan organisasional di organisasi auditor secara umum sudah mengarah pada iklim organisasi yang terbuka, dimana subjek-subjek masalah dan kesalahan telah mulai diskusikan secara terbuka meskipun masih dalam taraf yang relatif rendah. variabel orientasi kesalahan individu sebesar 2.503 masuk kategori diterapkan sebagian. Indikasi ini menunjukkan bahwa secara rata-rata responden menyatakan bahwa individu-individu telah memiliki orientasi kesalahan yang terbuka, dimana individu mulai membuka diri untuk membahas kesalahan yang dibuatnya sendiri terhadap rekan kerja. meskipun masih dalam taraf yang relatif rendah

Setelah melihat hasil analisis deskriptif dari masing-masing variabel pembahasan selanjutnya adalah menginterpretasikan hasil uji analisi regresi linear berganda. Analisis ini digunakan untuk membuktikan hipotesis yang telah dibuat pada bagian awal

Tabel 2  
**UJI REGRESI LINEAR BERGANDA**

Variabel	Unstandardized Coefficients		t	Sig.t
	$\beta$	Std. Error		

Konstanta	2.237	0.216	10.372	0.000
Iklm kesalahan organisasional	0.213	0.066	3.225	0.002
Orientasi kesalahan individu	0.149	0.056	2.638	0.010
<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Adj R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Sig.F</b>
0.426	0.182	0.165	11.108	0.000

Dependen variabel : Penanganan kesalahan

Berdasarkan tabel 2 kesimpulan model menunjukkan bahwa korelasi dari nilai observasi dan nilai prediksi dari variabel terikat sebesar 42.6 % ( $R = 0.426$ ), ini menunjukkan korelasi tersebut berada pada tahap substansial. Nilai  $R^2$  menunjukkan nilai 0.182 atau 18.2 %, ini artinya bahwa variabel-variabel bebas dalam penelitian ini yaitu, Iklm kesalahan organisasional, dan orientasi kesalahan individu hanya mampu menjelaskan sebesar 18.2 % variasi perubahan Penanganan kesalahan pada auditor inspektorat di enam kementerian..

Berdasarkan hasil uji F disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, hal ini karena dan nilai signifikansi F yang lebih kecil dari 0,05 ( $F=11.108$ ;  $0.000 < p < 0.05$ ). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model prediksi penanganan kesalahan auditor dengan menggunakan predictor Iklm kesalahan organisasional, dan orientasi kesalahan individu, adalah model yang valid secara statistic

Hasil uji t pada tabel 2 untuk masing-masing variabel prediktor yang digunakan dan berdasarkan hipotesa yang telah dibuat dapat dijabarkan bahwa variabel Iklm kesalahan organisasional, berdasarkan perhitungan diperoleh ( $t=0.213$   $p=0.002 < 0.05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  Disimpulkan Iklm kesalahan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap penanganan kesalahan oleh auditor, setiap peningkatan 1 point iklim kesalahan organisasional akan meningkatkan Penanganan kesalahan sebesar 0.213 point. Temuan pertama penelitian menunjukkan bahwa iklim kesalahan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap penangan kesalahan auditor. Hasil ini sejalan dengan temuan

Gronewold dan Donle (2011) bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap bentuk penanganan kesalahan. Indikasi hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin terbuka iklim kesalahan organisasi auditor maka auditor akan cenderung menggunakan strategi penanganan kesalahan berbasis manajemen kesalahan.

Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan besar terhadap perilaku karyawan dalam bertindak secara spesifik dalam konteks penelitian ini adalah budaya bagaimana suatu organisasi memandang suatu masalah akan mengarah pada penanganan dengan bentuk manajemen kesalahan. Organisasi yang berhasil melakukan transfer pengetahuan antar anggota adalah organisasi yang individu-individu merasa memiliki kecerdasan bersama, organisasi yang menyakini bahwa tetap terdapat peluang untuk terjadinya kesalahan meskipun pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik. Kemudian organisasi yang karyawan diminta untuk belajar tentang segala sesuatu bentuk kesalahan yang dibuat, serta organisasi yang individu-individu dapat dengan bebas meminta pendapat dan bantuan orang lain untuk mengatasi kesalahan yang terjadi, dimana tidak lagi terjadi kerahasiaan atau subjek-subjek yang tidak didiskusikan (Gronewold dan Donle,2007) orang akan semakin menerima dan terbuka terhadap kesalahan, yang mampu menciptakan sikap positif atas kesalahan yang diterjemahkan dalam perilaku auditor yang berusaha untuk mengatasi dan belajar dari temuan kesalahan dari klien

Variabel Orientasi kesalahan individu, berdasarkan perhitungan diperoleh ( $t=0.149$   $p=0.010<0.05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima pada tingkat signifikansi 5 persen. Disimpulkan Orientasi kesalahan individu berpengaruh positif signifikan terhadap penanganan kesalahan oleh auditor, setiap peningkatan 1 point Orientasi kesalahan individu akan meningkatkan Penanganan kesalahan sebesar 0.149 point. Temuan kedua penelitian menunjukkan bahwa orientasi kesalahan individu berpengaruh positif signifikan terhadap penanganan kesalahan auditor. Hasil ini sejalan dengan temuan Gronewold dan Donle (2011) bahwa orientasi kesalahan individu berpengaruh positif terhadap bentuk penanganan kesalahan. Indikasi hasil

temuan ini menunjukkan bahwa semakin terbuka orientasi individu auditor terhadap kesalahan maka auditor akan cenderung menggunakan strategi penanganan kesalahan berbasis manajemen kesalahan.

Hasil ini menunjukkan bahwa sikap dan nilai individu auditor berperan besar terhadap perilaku lanjutan dalam melaksanakan pekerjaan. Auditor yang terbuka terhadap kesalahan akan berupaya terbuka untuk mendapatkan umpan balik dan tidak berkonsentrasi untuk mengidentifikasi individu-individu yang bertanggung jawab terhadap kesalahan tersebut akan tetapi dengan menganalisa penyebab sistematis dari kesalahan tersebut. Sehingga auditee mampu untuk mendeteksi dan memperbaiki kesalahannya sendiri dan menghindari pengulangan kesalahan tersebut dimasa yang akan datang yang adalah dengan membentuk perilaku subjektif individu auditor yang memandang masalah sebagai hal positif dan sebagai peluang pembelajaran kedepan (Gronewold dan Donle,2007).

## **E. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah faktor yang mempengaruhi strategi penanganan kesalahan oleh auditor pada Inspektorat jenderal di enam kementerian dari sisi pengaruh iklim kesalahan organisasi dan orientasi kesalahan individu auditor. Menggunakan sampel auditor dari Inspektorat jenderal di enam kementerian di Indonesia. Berdasarkan hasil analisis dengan analisa *multiple regression analysis* maka didapat kesimpulan sebagai berikut :

1. Iklim kesalahan organisasional, berpengaruh positif signifikan terhadap penanganan kesalahan oleh auditor Inspektorat jenderal di enam kementerian dengan demikian maka H1 diterima.
2. Orientasi kesalahan individu, berpengaruh positif signifikan terhadap penanganan kesalahan oleh auditor Inspektorat jenderal di enam kementerian dengan demikian maka H2 diterima.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asian Development Bank. 2008. Auditing the Lessons Architecture. Operations Evaluation Department Asian Development Bank vol 1 no 32.
- BPK. 2006. Rekapitulasi Pemantauan tindak lanjut atas hasil pemeriksaan LKPP pada tahun 2004 dan 2005. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia
- Cerveny Corinna., Villegas Martha., 2004. “ Is Communication a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism?”.
- Gold, A. Gronewold, U. dan Salterio, E. 2011. Error management in public accounting firms: Error climate, type and originator. Working paper VU University Amsterdam
- Goris, J. R., Vaught, C. B., Pettit, D.J. 2000. Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction. A Moderated Regression Analysis “ *The Journal of Business Communication*, Vol. 37,4,348-368. Business Source Primer.
- Gronewold, U., Gold,A dan S. Salterio. 2011. Reporting Discovered Errors: The Impact of Error-Management Climate and Error Type. Working paper.
- Gronewold, U., and M. Donle. 2007. Auditors’ Error Handling, Error Orientation, and Audit Organizations’ Error Climate —Validity and Reliability of a Measurement Instrument. Working paper
- Gronewold, U. dan M. Donle. 2012. Organizational error climate and auditors’ predispositions toward handling errors. Behavioral Research in Accounting. Forthcoming.
- Handoko, T. Hani. 1995. “*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*”. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hansen Don R., and Maryanne M. Mowen, 2003,” *Management Accounting*” 6<sup>th</sup> edition. Cincinnati: South Western College Publishing.
- Long. Andrew F. & Harrison. Stephen., 1987. “ *Health Services Performance*”. (New Hampshire : Croom Helm). p. 6.

- Nitisemito, Alex, S. 1996. *"Manajemen Personalia"*. edisi ketiga. Jakarta. Penerbit: Ghalia Indonesia
- Nymark Søren. 2002. Value-based management in learning organizations through 'hard' and 'soft' managerial approaches: The case of Hewlett-Packard. DRUID Working Paper No 00-10
- Porporato Marcell., 2006 "Impact of Management Control Systems' Intensity of Use on Joint Venture's Performance: an Empirical Assessment", *Journal of Management Control System*. Vol 21: p. 512-562
- Rappaport, A. 1999. New Thinking on How to Link Executive Pay to Performance. *Harvard Business Review* (march-April): 91-101.
- Robert N. Anthony, and Vijay Govindarajan. 2004. *"Management Control System"*. 11 Edition. New York: Irwin/Mc. Graw Hill.
- Thérin François. 2002. Learning Organization and Innovation Performance in High-Tech Small Firms. International Council for Small Business 47th World Conference.
- Zhang Man dan McCullough James, 2001 Effect of Learning and Information Technology Capability on Business Performance. *Washington State University*, USA