

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. 1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi di era digital saat ini berkembang pesat di berbagai bidang, dinamika tersebut secara iklim mendorong instansi pemerintah untuk terus menciptakan inovasi melalui optimalisasi penggunaan teknologi dan informasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Hal dilakukan agar organisasi dapat terus memenuhi ekspektasi dari para pemangku kepentingan. Penggunaan teknologi dan informasi yang secara terus menerus dalam proses bisnis organisasi tentunya akan mengubah lingkungan kerja berbagai organisasi, baik sektor swasta maupun sektor pemerintah. Proses bisnis yang sebelumnya didominasi dengan dokumentasi *paper-based* secara perlahan berubah berbasis digital dan *internet-based*.

Kemudian, strategisnya peran yang dimiliki oleh Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam memastikan sistem pengendalian intern telah berjalan dengan baik melalui pemberian *assurance activity*, *consulting activity*, dan *anti-corruption activity*. Berdasarkan hasil program *Monitoring Centre for Prevention* (MCP) yang diinisiasi KPK dan telah disampaikan pada Hari Antikorupsi Sedunia (Hakordia) Tahun 2022, indikator capaian MCP yang ditaggingkan ke APIP terkait pelaksanaan *Probity Audit*, capaiannya baru mencapai 25,58% dan perlu terus ditingkatkan. Menurut KPK, modus operandi korupsi yang kerap terjadi sebagian besar ada pada penyusunan dan pengadaan barang dan jasa,

sehingga upaya pencegahan awal sangat bergantung dimulai dari pengawasan intern yang diberikan, bukan hanya sekedar pemeriksaan kepatuhan, tetapi keterlibatan APIP dalam mengidentifikasi kelemahan dan memberikan rekomendasi upaya perbaikan tata kelola dalam seluruh siklus yang ada melalui pelaksanaan *probity audit* sesuai kriteria dan prosedur dianggap KPK akan meningkatkan kapabilitas APIP untuk terus mengawal akuntabilitas dan responsibilitas.

Fenomena selanjutnya, adanya pandemi covid-19 yang tidak terduga bagi kita semua, merefleksikan Pemerintah menerapkan kebijakan *Work From Home (WFH)* dan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Kebijakan yang diambil Pemerintah tersebut menyebabkan beberapa instansi harus membatasi operasional kegiatannya dan tentunya juga berdampak pada aktivitas audit internal di Instansi Pemerintah yang dilakukan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) atau sebuah unit kerja yang disebut Inspektorat Jenderal. Mereka harus meninjau ulang rencana pengawasan tahunan yang telah disusun sebelumnya karena adanya pola-pola kebijakan baru di masa pandemi covid-19. Dalam menyikapi adaptasi kebiasaan baru di era pandemi covid-19, pemanfaatan teknologi dan informasi secara nyata efektif menjadi alternatif bahkan merupakan sebuah keharusan bagi organisasi untuk tetap bisa bertahan menjalankan aktivitasnya. Penerapan *Flexible Working Space (FWS)* juga ambil bagian dari *new thinking* yang menuntut inovasi dalam melakukan aktivitas pengawasan intern atau audit.

Keterbatasan ruang fiskal yang dimiliki Pemerintah sejak masa pandemi covid-19 menyebabkan pemangkasan Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) di berbagai instansi

Pemerintah dengan skema *refocusing* penghematan. Skema tersebut ditetapkan agar Pemerintah dapat mengalokasikan anggaran tambahan untuk penanganan dan pencegahan covid-19 di negara kita. Bahkan pada tahun 2021 *refocusing* penghematan di Inspektorat Jenderal dilakukan sebanyak 4 kali, yang menyebabkan berkurangnya anggaran pengawasan mencapai 55% atau berkurang sebanyak Rp43,3 milyar dari alokasi awal. Penghematan anggaran yang terjadi, berdampak terhadap kemampuan penyelenggaraan audit yang membutuhkan biaya dalam seluruh rangkaian prosesnya, diduga akan berimplikasi terhadap efektivitas kerja dalam hal ini kualitas hasil audit. Penelitian yang dilakukan oleh Hai, Toan & Quy (2019) menyatakan bahwa biaya audit berpengaruh pada motivasi dan kualitas dalam mengaudit. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Munidewi dkk. (2021) mengemukakan bahwa biaya audit tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas audit. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Edi (2017) menyatakan bahwa pandemi covid-19 memiliki dampak baru yang belum pernah terjadi sebelumnya pada laporan keuangan dan laporan hasil audit. Perbedaan hasil empiris atas penelitian tersebut merupakan hal menarik bagi penulis untuk dilakukan kembali pengujiannya.

Implikasi pandemi covid-19 dan dinamika perubahan kebijakan yang ada, mengharuskan auditor untuk memperhatikan perubahan-perubahan di area-area utama pada objek pengawasan. Kemampuan auditor dalam mengumpulkan bukti yang cukup dan relevan pada masa pandemi covid-19 merupakan fokus utama yang berkaitan dengan beberapa prinsip profesionalitas yang terkandung dalam standar audit. Standar tersebut mengatur bahwa auditor harus bisa memenuhi prinsip-prinsip dasar kompetensi seperti profesional, kerahasiaan, objektivitas, kehati-

hatian dan keterampilan yang cukup. Prinsip dasar tersebut merupakan kunci yang akan menjaga dan memperluas kepercayaan auditor di hadapan berbagai pemangku kepentingan.

Hal-hal yang terjadi sebagaimana diungkapkan sebelumnya, disikapi Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan melalui penerapan audit secara *remote* atau jarak jauh, dengan tujuan agar Inspektorat Jenderal tetap berperan proaktif mengawal strategi dan tujuan organisasi. Pada dasarnya *Remote audit* merupakan sebuah metode audit yang dilakukan secara jarak jauh, perbedaannya adalah, audit yang sebelumnya dilakukan secara *onsite* atau secara tatap muka di mana auditor harus mendatangi lokasi auditee. Pelaksanaan *remote audit* cukup dilakukan secara jarak jauh, dalam pelaksanaannya tentu menggunakan teknologi dan informasi yang tersedia. Pelaksanaan audit secara jauh yang dilakukan Inspektorat Jenderal juga menindaklanjuti anjuran dari *The Institute of Internal Audit IIA* kepada pimpinan audit di seluruh dunia, agar terdapat keseragaman cara dalam pelaksanaan audit di masa pandemi covid-19. IIA mengemukakan bahwa perubahan pola kerja tentunya akan menuntut lebih banyak kompetensi yang dimiliki oleh auditor untuk tetap tunggul dan gesit dalam menganalisis, memantau, mengelola krisis, serta memitigasi kemungkinan timbul risiko-risiko berikutnya.

Implementasi *remote audit* sebenarnya sudah dianjurkan sejak maraknya isu terkait disrupsi, perkembangan teknologi, dan revolusi industri 4.0 dengan tujuan agar auditor dapat melakukan reviu dokumen dan analisis sebelum berkunjung ke lokasi objek audit. Dengan demikian, pada saat kunjungan ke klien, auditor bisa lebih fokus melaksanakan sisa sebagian prosedurnya melalui *interview* dan observasi pelaksanaan. Bahkan prosedur *interview* maupun observasi sebenarnya

sudah bisa dilakukan sebelum turun ke lokasi klien melalui *teleconferencing*, *live streaming*, atau pengiriman foto dan video. Pada dasarnya prosedur dan tahapan dalam *remote auditing* sama dengan tahapan audit tradisional, yaitu, *entry meeting*, *review* dokumen, kunjungan lapangan, *interview*, dan *closing meeting*. Sebagian atau semua tahapan tersebut dapat dilakukan secara jarak jauh tergantung dari kebutuhan dari masing-masing objek audit.

Kegiatan audit yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, kegiatan pengawasan intern dimaksud terdiri dari: (1) Audit, (2) Reviu, (3) Evaluasi, (4) Pemantauan, dan (5) Kegiatan pengawasan lainnya. Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut implementasi kegiatan pengawasan harus mengacu kepada organisasi profesi dalam hal ini Asosiasi Auditor Intern Pemerintah (AAIPI). Standar tersebut meratifikasi dari *International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing* yang dikeluarkan oleh *The Institute of Internal Audit* (IIA). Standar dari IIA mengatur bagaimana standar indikator organisasi pengawasan dan standar kinerja yang harus dipenuhi dalam memberikan penjaminan kualitas (*quality assurance*) dan pemberian jasa konsultasi (*consulting activities*) untuk mendukung pelaksanaan *good governance* sebuah organisasi. Hakikatnya pelaksanaan audit secara *remote* adalah hanya sebuah metode, adapun *outcome* utamanya adalah kualitas hasil audit terbukti efektif mewujudkan penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme melalui perwujudan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Gambaran efektivitas audit yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal di Kementerian dan Lembaga dapat terlihat dari hasil penilaian maturitas kapabilitas

pengawasan intern yang dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Penilaian kapabilitas ini telah dilakukan sejak tahun 2016. Penilaian tersebut menggunakan 5 level tingkatan dengan model yang disebut IACM (*Internal Audit Capability Model*). Model tersebut ini disusun oleh IIA melalui pengembangan kerangka kerja yang mengidentifikasi aspek-aspek fundamental untuk pengembangan hasil audit intern yang efektif terhadap pemenuhan kebutuhan *governance* organisasi dan ekspektasi profesi. Pada tabel 1.2 berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) BPKP disajikan capaian kapabilitas pengawasan intern yang dilakukan Inspektorat Jenderal di Kementerian dan Lembaga pada tahun 2019 sebagai berikut:

**Tabel 1. 1 Tingkat Kapabilitas Pengawasan Intern APIP**

Tingkatan APIP	Jumlah	APIP dengan Level 3
Kementerian/Lembaga	87	60

Sumber: LAKIP BPKP Tahun 2019

LAKIP yang diterbitkan BPKP pada Tahun 2019 merupakan capaian kinerja pada periode Rencana Jangka Menengah Nasional ke-3 (2015-2019) dalam Rencana Jangka Panjang (2000-2024) Pemerintah. Berdasarkan tabel tersebut diketahui, level kapabilitas pengawasan intern Inspektorat Jenderal di Kementerian dan Lembaga belum seluruhnya berada di level 3. Hasil model penilaian tersebut menyatakan, bahwa APIP yang sudah mencapai level 3 dianggap sudah mampu menilai efisiensi, efektivitas, ekonomis suatu kegiatan dan mampu memberikan konsultasi pada tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian intern. Saat itu posisi Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan masih berada di level 2 dengan kriteria bahwa peran APIP baru mampu memberikan keyakinan yang memadai terhadap proses yang sesuai dengan peraturan dan mampu mendeteksi

terjadinya korupsi, namun baru sebagian infrastruktur yang telah selaras dengan standar audit.

Berdasarkan hasil penilaian BPKP terhadap 6 elemen tingkat Kapabilitas Pengawasan Intern, terdapat 3 elemen yang perlu ditingkatkan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan yakni: (1) Elemen peran dan layanan, (2) Manajemen sumber daya manusia, dan (3) Praktik profesional. Setelah hasil penilaian pada Tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 BPKP belum melakukan evaluasi kembali, namun Inspektorat Jenderal telah melakukan upaya-upaya dalam menindaklanjuti rekomendasi yang diberikan. Hal tersebut menarik bagi penulis melakukan penelitian yang hasilnya penulis anggap dapat berkontribusi dalam meningkatkan Kapabilitas Pengawasan Intern di Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan.

Hasil penilaian tingkat kapabilitas pengawasan intern tersebut secara rinci dapat terlihat dalam tabel berikut:

**Tabel 1. 2 Hasil Penilaian Tingkat Kapabilitas Pengawasan Intern Melalui Model IACM**

NO	ELEMEN IACM	PERSENTASE CAPAIAN ELEMEN LEVEL 3				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	Peran & Layanan	50%	50%	30%	70%	60%
2	Pengelolaan SDM	100%	100%	100%	100%	100%
3	Praktik Profesional	94%	94%	24%	76%	58%
4	Akuntabilitas & Manajemen Kinerja	100%	100%	100%	100%	100%
5	Budaya & Hubungan Organisasi	100%	100%	100%	100%	100%
6	Struktur Tata Kelola	100%	100%	15%	92%	84%
<b>Keterangan</b>						
Hasil <i>Self Assesment</i> Tim IACM						
Hasil <i>Quality Assurance</i> BPKP						

Sumber : Bagian Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, terdapat kelemahan tingkat kapabilitas pengawasan intern pada Inspektorat Jenderal yaitu pada elemen peran dan layanan serta pada elemen praktik profesional. Secara praktik penilaian dilakukan atas elemen Peran dan layanan mencakup peran dan layanan yang dapat diberikan APIP kepada stakeholder eksternal secara berulang dan berkelanjutan. Penilaian elemen ini juga dilakukan terhadap jasa dan layanan yang dapat diberikan APIP kepada stakeholder difokuskan pada jenis, kualitas dan jumlah layanan yang dapat diberikan APIP kepada stakeholdernya sebagaimana tergambar dalam ciri-ciri setiap level kapabilitas pada IACM. Sedangkan penilaian pada elemen praktik profesional mencakup penilaian terhadap kapasitas APIP yang mencakup kebijakan, proses, dan praktik-praktik yang memungkinkan APIP bekerja secara efektif dengan melihat keselarasan antara kebijakan, proses dan praktik-praktik APIP dengan prioritas dan strategi pengelolaan risiko dari entitasnya. Penilaian pada elemen ini juga dapat menunjukkan gambaran secara lengkap mengenai kebijakan, proses, dan praktik yang menjamin pemeliharaan kualitas kerja APIP agar kegiatan APIP dilaksanakan secara efektif dengan kemampuan dan kecermatan profesi sesuai dengan standar dan kode etik profesi. Kedua elemen tersebut merupakan elemen yang kontribusinya secara total dilihat dari output kinerja yang dilakukan oleh seluruh auditor di Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan, sehingga ketidackapaiannya menurut peneliti perlu dilakukan penelitian secara ilmiah.

Kebijakan *remote audit* di Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan yang diterapkan dari tahun 2019 ternyata berpengaruh terhadap efektivitas kerja di mana masih banyak temuan hasil audit internal dan eksternal belum tuntas



penyelesaiannya. Penuntasan temuan audit merupakan wewenang seorang auditor atau tim audit yang melakukan pemeriksaan sebelumnya dan merupakan kewajiban bagi auditee itu sendiri dalam hal menindaklanjutinya catatan yang diberikan dalam rekomendasi hasil audit. Berikut ini disajikan tabel yang menyatakan bahwa masih banyak hasil temuan intern dan ekstern yang belum tuntas tindak lanjutnya:

**Tabel 1. 3 Jumlah Laporan Hasil Audit dan Status Tindak Lanjut Hasil Audit Internal dan Eksternal**

NO	TAHUN	Laporan Hasil Audit (LHA) Internal							Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Eksternal				
		Yang diterbitkan	Jumlah Temuan	Status Temuan				Jumlah Rekomendasi	Status Rekomendasi				
				Tuntas		Belum Tuntas			Sesuai		Belum Sesuai		
1	2016	411	2223	1986	89%	89%	237	11%	89	73	82%	16	18%
2	2017	327	1443	1243	86%	86%	200	14%	67	54	81%	13	19%
3	2018	179	1150	977	85%	85%	173	15%	137	121	88%	16	12%
4	2019	169	1219	517	42%	42%	702	58%	99	32	32%	57	58%
5	2020	100	632	164	26%	26%	468	74%	63	22	35%	41	65%

Sumber: Sub Bagian Analisis dan Evaluasi Bagian Perencanaan Inspektorat Jenderal

Berdasarkan tabel tersebut, penerapan *remote audit* pada tahun 2019 dan 2020 yang dilakukan di Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan berdampak pada turunnya jumlah laporan hasil audit yang diterbitkan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan bahkan dengan jumlah laporan hasil audit yang menurun, penuntasan temuan atas hasil audit dari auditor internal dan eksternal juga rendah capaiannya dibandingkan dengan capaian sebelum diterapkannya mekanisme audit secara *remote*. Penurunan jumlah laporan hasil audit dan tidak tuntasnya berbagai temuan audit banyak terjadi di saat penerapan *remote audit*, sehingga merupakan hal yang menarik untuk diteliti penyebabnya secara empiris.

Menurut Bayangkara (2016:5) tujuan audit adalah untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengolahan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Pelaksanaan audit

diarahkan pada berbagai objek audit yang kemungkinan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, dan juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai risiko kerugian. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Edi (2017) bahwa Auditor yang memiliki kompetensi tinggi diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang tepat dan mudah ditindaklanjuti oleh auditee sehingga persentase tindak lanjut hasil pemeriksaan semakin meningkat. Pendapat tersebut dapat dimaknai bahwa dengan semakin tingginya kualitas hasil audit yang dihasilkan maka rekomendasi yang diberikan akan lebih mudah untuk dilakukan penyelesaian tindak lanjutnya. Sehingga dapat diketahui bahwa penurunan jumlah temuan yang telah tuntas untuk ditindaklanjuti erat kaitannya dengan kompetensi seorang auditor dalam memberikan rekomendasi atas hasil auditnya.

Selain syarat mutlak auditor harus memiliki Sertifikasi Fungsional Auditor sebelum melakukan pengawasan mereka juga harus menjaga kompetensinya secara terus menerus dengan kewajiban minimal mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam setahun. Standar Audit Aparat Pengawas Intern AAPI (2015) menyatakan kecakapan auditor diwujudkan dengan menjaga kompetensi yang berkelanjutan agar peran auditor sebagai *strategic partner* dan *trusted advisor* dapat terus diwujudkan. Untuk menjaga mutu kompetensi auditornya, Inspektorat Jenderal mempunyai Sasaran Mutu ISO 9001:2015, di mana auditor harus memiliki 50 jam minimal pelatihan dalam setahun. Namun di akhir tahun 2020, jumlah jam minimal pelatihan yang dimiliki auditor masih belum mencapai target sesuai atau masih mencapai 17%. Adapun hal lain yang ditemui penulis auditor masih banyak belum memiliki sertifikasi keahlian tambahan di luar sertifikasi fungsional auditornya. Sertifikasi dimaksud adalah sertifikasi keahlian yang diterbitkan organisasi profesi

audit meliputi keahlian analitik data, pengungkapan kecurangan, manajemen risiko dan pengawasan. Berdasarkan kebijakan yang ada, Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan telah menetapkan setidaknya terdapat 6 sertifikasi keahlian tambahan yang harus dimiliki auditor untuk meningkatkan kompetensinya. Pada tabel berikut disajikan, di mana pada akhir tahun 2020, dari total 156 auditor yang ada, baru 35% sertifikasi keahlian tambahan yang dimiliki sebagai berikut:

**Tabel 1. 4 Kepemilikan Sertifikasi Keahlian Tambahan Bagi Auditor**

Unit Kerja	Jumlah Auditor	Jenis Sertifikasi Keahlian						Total	%
		QCRO	QRMO	CFrA	CA	QIA	QGIA		
Inspektorat I	30	0	0	4	0	6	0	10	33%
Inspektorat II	28	0	0	1	0	2	0	3	11%
Inspektorat III	31	1	1	4	1	5	0	12	39%
Inspektorat IV	34	0	0	5	0	4	0	9	26%
Inspektorat Investigasi	33	0	0	11	1	9	0	21	64%
<b>Jumlah</b>	<b>156</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>55</b>	<b>35%</b>

Sumber: Bagian Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Alsughayer (2021) bahwa indikator kompetensi akan berpengaruh signifikan terhadap kualitas dan tingkat kepatuhan kode etik. Pendapat senada diungkapkan oleh Mulyadi (2014) yang menyatakan bahwa kompetensi auditor erat hubungannya dengan pengetahuan, pengalaman dan kompensasi yang baik dan cukup akan menjadikan auditor terus dapat memberikan *early warning* dari segala bentuk penyimpangan yang terjadi. Sementara hasil penelitian yang dilakukan oleh Efendi (2020) bahwa kompetensi yang paling direkomendasikan saat ini adalah peningkatan kompetensi auditor dalam pengetahuan di teknologi dan informasi, di mana auditor sudah harus mampu untuk melalui teknik audit berbantuan komputer secara *remote audit*, dari tahap

perencanaan, pengumpulan data berbasis elektronik, pengujian dan analisis data serta menyusun simpulan temuan serta pelaporan dan tindak lanjut hasil audit

Selain kompetensi, auditor juga harus mempunyai integritas yang akan membangun kepercayaan antara auditor, manajemen dan pemangku kepentingan. Integritas yang dimiliki auditor juga akan berpengaruh terhadap pemberian keyakinan atas penilaian yang dilakukannya. Integritas adalah kepatuhan tanpa kompromi terhadap nilai-nilai moral, menghindari penipuan, kemanfaatan, dan kepalsuan. Menurut Sulaiman (2010:131) integritas adalah tentang keseluruhan nilai-nilai kejujuran, keseimbangan, memberi kembali, dedikasi, kredibilitas dan berbagai hal pengabdian diri pada nilai-nilai kemanusiaan dalam hidup. Sedangkan menurut Northouse (2013) Integritas adalah karakter kejujuran dan keterandalan. Orang yang memiliki sikap patuh yang kuat dan memikul tanggung jawab atas tindakan yang dilakukannya berarti memiliki integritas, sehingga integritas seseorang merupakan kecantikan internal pada individu yang tercermin dalam sikap seperti kejujuran dan tanggung jawab atas perilaku yang dikerjakannya dan perilakunya itu merupakan refleksi dari dalam dirinya tanpa ada unsur keterpaksaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Baah & Fogarty (2016) menunjukkan bahwa integritas auditor merupakan determinan yang konsisten dari kualitas hasil audit. Sementara penelitian yang dilakukan Dasmaran & Lukman dkk. (2018) integritas auditor berpengaruh atas tindakan tegas auditor dalam melaksanakan audit. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sirajuddin & Ravember (2020) bahwa Integritas akan berpengaruh terhadap kepercayaan auditor dalam memberikan landasan penilaian mereka Hasil-hasil penelitian tersebut memaknai bahwa

pentingnya sikap integritas auditor dalam menyediakan informasi yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan. Beberapa hasil empiris tersebut juga membuktikan bahwa efektivitas kualitas hasil audit oleh integritas, karena Integritas merupakan perilaku seseorang yang konsisten dengan nilai yang menyertainya serta dapat dipercaya.

Permasalahan dalam hal integritas, terungkap dengan beberapa kejadian yang ditemukan pemeriksa eksternal namun tidak ditemukan pengungkapannya dalam laporan hasil audit internal. Dalam 4 tahun terakhir, terdapat 13 kasus korupsi yang terjadi di Kementerian Perhubungan diproses oleh aparat penegak hukum. Kejadian tersebut juga menyebabkan Kementerian Perhubungan mendapatkan rapor merah atas hasil survei integritas yang dilakukan oleh KPK. Survei integritas yang dilakukan oleh KPK dilakukan terhadap unit-unit pelayanan yang ada di Kementerian dan Lembaga. Pengungkapan permasalahan-permasalahan oleh eksternal menggambarkan fungsi kontrol atau pencegahan yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal selaku APIP belum optimal.

Selanjutnya, implementasi integritas atas layanan yang ada di Instansi Pemerintah salah satunya ditandai dengan perolehan Instansi Pemerintah atas predikat Zona Integritas (ZI) menuju predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Predikat tersebut diberikan langsung oleh Wakil Presiden dalam peringatan Hari Anti Korupsi setiap tanggal 9 Desember. Capaian predikat tersebut tidaklah mudah, Instansi Pemerintah yang mengusulkan Unit Kerjanya menjadi nominator menuju predikat ZI harus bersaing dengan puluhan ribu Unit Kerja lainnya. Penilaian predikat tersebut dilakukan oleh

Tim Penilai Nasional (TPN) yang terdiri dari Kementerian PAN RB, Ombudsman, dan KPK.

Berdasarkan data yang diolah penulis dari Kementerian PAN RB, pada tahun 2019, hanya 40% nominator Instansi Pemerintah yang berhasil mendapatkan predikat ZI. Dari total usulan sebanyak 2.246 hanya 910 nominator yang lolos berpredikat ZI. Adapun perolehan predikat ZI di lingkungan Kementerian Perhubungan masih belum optimal. Jumlah Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang mencapai 527 UPT masih jauh dengan predikat yang diperoleh selama 6 tahun terakhir sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 1. 5 Perolehan predikat Zona Integritas Kementerian Perhubungan Tahun 2016 sd 2021**

No	Tahun	Usulan Nominasi Predikat ZI	Berpredikat ZI			Persentase Keberhasilan
			WBBM	WBK	Total	
1.	2016	3	0	0	0	0%
2.	2017	4	0	0	0	0%
3.	2018	12	1	0	1	8,3%
4.	2019	51	11	11	12	23,5%
5.	2020	57	0	14	14	24,5%
6.	2021	78	4	13	17	21,7%

Sumber: Inspektorat Investigasi

Secara berulang dinyatakan oleh TPN dalam hasil evaluasinya bahwa peran dan komitmen Pimpinan merupakan hal mendasar dan fundamental bagi suatu unit layanan untuk memperoleh predikat ZI menuju WBK dan WBBM. Dalam elemen evaluasi implementasi ZI, peran pimpinan merupakan unsur penting pada elemen Manajemen Perubahan, elemen tersebut merupakan elemen dasar dan awal yang dianggap penting dapat mengungkit optimalisasi pencapaian elemen penataan Sumber Daya dan Tata Laksana serta Penguatan Akuntabilitas, Pengawasan dan Layanan. Hal tersebut merupakan fenomena yang menarik bagi penulis untuk melakukan penelitian atas faktor *leadership* yang terjadi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Gonzales et.al (2020) menyatakan bahwa *leadership* efektif berpengaruh terhadap efektivitas kerja tim dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Medina & Macias (2018) menyatakan bahwa *leadership* terbukti meningkatkan harapan para pemangku kepentingan organisasi. Sedangkan Oyerinde (2020) menyatakan hasil penelitiannya bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari *leadership* terhadap efektivitas sebuah organisasi. Hasil uji empiris tersebutlah yang menjadi prognosis penulis untuk melakukan penelitian apakah *leadership* mempunyai pengaruh terhadap efektivitas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Fenomena-fenomena yang terjadi pada Inspektorat Jenderal sebagaimana yang diuraikan pada Tabel 1.1, 1.2, 1.3, dan 1.4 dan beberapa hasil uji empiris yang telah dikemukakan sebelumnya, merupakan permasalahan yang perlu dicermati dalam meningkatkan efektivitas kerja di Inspektorat jenderal dalam hal ini kualitas hasil audit. Permasalahan efektivitas kerja yang berkaitan dengan integritas, kompetensi dan *leadership* berhubungan perilaku kerja seorang auditor untuk terus inovatif dan adaptif dalam melihat permasalahan dan memberikan rekomendasi perbaikan untuk memicu perilaku kerja inovatif.

Dalam penugasan audit, seorang auditor yang memiliki perilaku kerja inovatif tentunya akan memiliki ide dan gagasan dalam pelaksanaan prosedur pemeriksaan dan memiliki ragam teknik dalam melihat potensi ketidaksesuaian. Sikap integritas auditor dalam aktivitas audit diyakini dapat meningkatkan keandalan laporan hasil audit yang diterbitkan. Praktik profesional auditor dalam pemberian layanan penjaminan dan konsultasi melalui teknologi dan informasi

tidak hanya didukung dengan kompetensi standar minimal, namun auditor harus didukung dengan kompetensi yang dapat mengikuti perubahan dan perkembangan terkini. Perwujudan inovasi seorang auditor tentunya akan didasari oleh implementasi *leadership* atasannya dalam hal ini seorang Inspektur yang mempunyai wewenang memberikan perintah pengawasan atas metodologi dan ruang lingkup yang akan di audit. Hal tersebut memaknai bahwa peran pimpinan dapat dianggap sebagai faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas kerja dan sikap serta perilaku auditor dalam penugasan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rao Jada et.al (2019) mengungkapkan bahwa *leadership* dianggap akan menciptakan iklim perilaku kerja yang inovatif dengan mendorong berbagi pengetahuan diantara pegawai melalui identifikasi tugas yang jelas tentang peran para pegawai. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Thompson & Glaso (2016) mengemukakan bahwa *leadership* secara positif berpengaruh terhadap dukungan inovasi tim. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Askaripoor et.al (2020) menyatakan bahwa *leadership* yang melayani berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dan peran motivasi dianggap dapat memediasi antara *leadership* dan perilaku kerja yang inovatif. Hasil uji empiris tersebutlah, penulis anggap sebagai hasil yang menarik untuk diuji kelanjutan terdapat efektivitas kerja di Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan.

Melalui landasan-landasan tersebut, pengaruh perilaku kerja inovatif dianggap penulis dapat memediasi integritas, kompetensi dan *leadership* terhadap efektivitas kerja. Dengan adanya pengaruh negatif perilaku kerja inovatif yang memediasi integritas, kompetensi dan *leadership* terhadap efektivitas kerja dapat



diketahui. Selama ini berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, bahwa perilaku kerja inovatif dalam pelaksanaan audit tidak berjalan, teknis pengawasan yang dilakukan masih bergantung dengan cara-cara yang konvensional, akibatnya kurangnya kemauan dalam menggunakan sistem dan informasi yang tersedia. Sikap independen dan transparansi dalam pengambilan keputusan juga terkendala akibat metodologi audit yang digunakan berbeda. Kurangnya kesadaran terhadap pentingnya mengembangkan kompetensi, akan berpengaruh terhadap praktik profesional. Auditor merupakan organ utama Inspektorat Jenderal dalam mencapai tujuan, karena hal tersebut dicerminkan dalam tugas dan fungsi Inspektorat Jenderal yang bertanggung jawab dalam melakukan pengawasan intern di lingkungan Kementerian Perhubungan.

Kualitas hasil audit atas laporan yang diterbitkan merupakan tolak ukur efektivitas kerja seorang auditor yang dalam pencapaiannya diperlukan profesionalisme atas profesinya. Penelitian yang dilakukan oleh Alsughayer (2021) menyatakan bahwa kualitas hasil audit dipengaruhi oleh etika dan kompetensi. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Eulerich et.al (2021) menyatakan bahwa kualitas hasil audit sangat dipengaruhi oleh pengalaman auditor. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hai et.al (2019) mengemukakan bahwa kapasitas auditor dan biaya audit berpengaruh terhadap kualitas hasil audit. Hasil penelitian-penelitian tersebut masih terdapat inkonsistensi hasil sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai efektivitas kerja Inspektorat Jenderal. Namun demikian, pencapaian visi dan misi organisasi audit dikonstruksikan tidak hanya dari efektivitas kualitas hasil audit itu sendiri, dukungan tata kelola pengawasan yang baik juga dianggap berkontribusi.

Berdasarkan uraian permasalahan-permasalahan sebelumnya, dapat diketahui faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhi efektivitas kerja Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan adalah integritas, kompetensi dan *leadership* serta perilaku kerja inovatif perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dan dibuktikan secara empiris. Sehingga penulis terdorong untuk melakukan penelitian secara mendalam tentang perilaku kerja inovatif yang diduga dapat memediasi integritas, kompetensi dan *leadership* bagi auditor dalam meningkatkan efektivitas kerja di Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan.

## **1. 2. Pembatasan Penelitian**

Pembatasan masalah dilakukan agar penelitian lebih terarah dan terfokus. Dalam hal ini perlu dipertimbangkan materi, kelayakan dan keterbatasan waktu, dengan asumsi agar penelitian dapat dilakukan lebih mendalam, maka semua masalah tidak perlu diteliti. Pembatasan setidaknya dilakukan pada tiga hal, *Pertama*, terkait dengan variabel penelitian. Sebagaimana dijelaskan pada identifikasi masalah dan latar belakang masalah bahwa variabel yang diduga dapat mempengaruhi efektivitas kerja Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan dalam hal ini terkait kualitas hasil audit yang diterbitkan, sehingga dalam penelitian ini dibatasi pada 5 variabel, yaitu integritas, kompetensi, *leadership*, perilaku kerja inovatif dan efektivitas kerja. *Kedua*, objek penelitian yaitu dibatasi hanya pada auditor di Inspektorat Jenderal di Kementerian Perhubungan. *Ketiga*, berkenaan dengan periode penelitian, dilakukan mulai bulan Maret 2021 sampai dengan bulan Juli 2022.

### 1. 3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan pembahasan masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah integritas berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja?
2. Apakah kompetensi berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja?
3. Apakah *leadership* berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja?
4. Apakah perilaku kerja inovatif berpengaruh langsung terhadap kerja?
5. Apakah integritas berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif?
6. Apakah kompetensi berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif?
7. Apakah *leadership* berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif?
8. Apakah integritas berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas kerja yang dimediasi oleh perilaku kerja inovatif?
9. Apakah kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas kerja yang dimediasi oleh perilaku kerja inovatif?
10. Apakah *leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas kerja yang dimediasi oleh perilaku kerja inovatif?

### 1. 4. Tujuan Penelitian

Dengan merujuk pada rumusan masalah penelitian, maka dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh integritas terhadap efektivitas kerja.
2. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja.

3. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh *leadership* terhadap efektivitas kerja.
4. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh perilaku kerja inovatif audit terhadap efektivitas kerja.
5. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh integritas terhadap perilaku kerja inovatif.
6. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh kompetensi terhadap perilaku kerja inovatif.
7. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh *leadership* terhadap perilaku kerja inovatif.
8. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh integritas terhadap efektivitas kerja melalui perilaku kerja inovatif.
9. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kerja melalui perilaku kerja inovatif.
10. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh *leadership* terhadap efektivitas kerja melalui perilaku kerja inovatif.
11. Untuk menemukan dan menciptakan model terhadap hal-hal yang dianggap berpengaruh langsung dan tidak langsung atas efektivitas kerja meliputi integritas, kompetensi, *leadership* dan perilaku kerja inovatif.

#### **1. 5. Signifikansi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis dengan rincian sebagai berikut:

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan antara lain:

1. Memberikan kontribusi keilmuan bagi bidang kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh perilaku kerja inovatif yang memediasi integritas, kompetensi dan *leadership* terhadap efektivitas kerja Inspektorat Jenderal.
2. Bagi peneliti dapat menerapkan pengetahuan yang diperoleh secara teoritis dengan aplikasi dilapangan tentang pengaruh perilaku kerja inovatif memediasi integritas, kompetensi dan *leadership* terhadap efektivitas kerja Inspektorat Jenderal.
3. Bagi organisasi khususnya Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan pengaruh perilaku kerja inovatif dapat diketahui memediasi integritas, kompetensi, dan *leadership* terhadap efektivitas kerja. Selanjutnya untuk membuat kebijakan strategis guna meningkatkan efektivitas kerja auditor di Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan.

Secara teoritis, hasil temuan tentang pengaruh perilaku kerja inovatif yang memediasi integritas, kompetensi dan *leadership* terhadap efektivitas kerja untuk dikaji lebih lanjut, dengan dasar-dasar teori yang ada dan mengembangkan variabel-variabel terkait yang diduga kuat berpengaruh terhadap efektivitas kerja auditor.

### 1. 6. *State of The Art (Novelty Penelitian)*

Penelitian ini memiliki beberapa poin perbedaan dengan penelitian terdahulu sebagaimana berikut:

1. Pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap efektivitas kerja dalam memediasi integritas, kompetensi dan *leadership* pada penelitian sebelumnya masih dilakukan secara parsial dan belum ditemukan dalam satu model penelitian. Dengan demikian belum diperoleh bagaimana hubungan kausalitas dari masing-masing variabel dalam satu model.
2. Perilaku kerja inovatif pada penelitian-penelitian sebelumnya sering kali hanya sebagai variabel endogen (dependen). Sedangkan dalam penelitian ini perilaku kerja inovatif berperan sebagai variabel *intervening* antara integritas dan kompetensi terhadap efektivitas kerja. Oleh karena itu perlu diketahui apakah variabel perilaku kerja inovatif dapat berperan sebagai mediator pengaruh integritas dan kompetensi terhadap efektivitas kerja.

Berdasarkan perbedaan pada poin-poin di atas didapatkan beberapa novelty pada penelitian ini dengan menghasilkan bukti-bukti empiris sebagai berikut:

1. Integritas, kompetensi dan *leadership* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja dan peran perilaku kerja inovatif dalam memediasi integritas, kompetensi dan *leadership* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja.
2. Integritas tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dan peran perilaku kerja inovatif dalam memediasi integritas juga tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja.

3. Faktor terbesar yang berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja adalah perilaku kerja inovatif dengan indikator tertingginya yaitu *idea generation*
4. Faktor terbesar yang berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif adalah *leadership* dengan indikator tertingginya yaitu perhatian terhadap tugas.
5. Faktor terbesar yang berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas kerja adalah *leadership* yang dimediasi oleh perilaku kerja inovatif dengan indikator tertingginya yaitu perhatian terhadap tugas.

