

**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN
MOTIVASI TERHADAP *AUDIT QUALITY* DENGAN
ORGANIZATIONAL CULTURE SEBAGAI MODERASI
(STUDI EMPIRIS PADA INSPEKTORAT DAERAH
SE-PROVINSI LAMPUNG)**

TESIS

Oleh:

MUHAMAD HAMDI

2221011017



**PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN
MOTIVASI TERHADAP *AUDIT QUALITY* DENGAN
ORGANIZATIONAL CULTURE SEBAGAI MODERASI
(STUDI EMPIRIS PADA INSPEKTORAT DAERAH
SE-PROVINSI LAMPUNG)**

Oleh

MUHAMAD HAMDI

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN MOTIVASI TERHADAP AUDIT QUALITY DENGAN ORGANIZATIONAL CULTURE SEBAGAI MODERASI (STUDI EMPIRIS PADA INSPEKTORAT DAERAH SE-PROVINSI LAMPUNG)

Oleh:

MUHAMAD HAMDI

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk visi, memberikan inspirasi, dan mengarahkan perilaku kerja pegawai. Motivasi kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kualitas. Budaya organisasi yang kuat menjadi landasan nilai bersama yang memperkuat pengaruh kepemimpinan dan motivasi dalam organisasi. Sinergi antara ketiga hal ini mampu meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Hal tersebut berlaku juga pada Inspektorat Daerah, sebuah entitas berisi auditor-auditor Pemerintah yang bertugas menjaga ketaatan dan kewajaran pertanggungjawaban Keuangan Daerah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kualitas Audit, dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi, pada Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung. Sampel penelitian terdiri dari 140 auditor yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dari total populasi 447 auditor aktif. Analisis data dilakukan menggunakan metode PLS-SEM, serta menerapkan metode *Embedded Two-Stage Approach*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat hipotesis yang diajukan didukung. Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Audit. Hasil juga menunjukkan bahwa moderasi dari Budaya Organisasi yang baik, akan membuat pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kualitas Audit semakin efektif. Implikasi dari temuan ini menegaskan pentingnya bagi pimpinan Inspektorat Daerah untuk memperjelas dan memperkuat tujuan bersama, menerapkan pendekatan individual dalam berinteraksi dengan auditor, serta mengintegrasikan pengembangan karier yang berkelanjutan. Pimpinan perlu secara aktif menegakkan budaya organisasi yang menjunjung tinggi objektivitas, independensi, dan meritokrasi guna meningkatkan kualitas audit.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kualitas Audit, Budaya Organisasi, Inspektorat Daerah.

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND MOTIVATION ON AUDIT QUALITY MODERATED BY ORGANIZATIONAL CULTURE (AN EMPIRICAL STUDY ON REGIONAL INSPECTORATES ACROSS LAMPUNG PROVINCE)

By:

MUHAMAD HAMDI

Transformational leadership plays an important role in shaping vision, providing inspiration, and directing employees' work behaviour. High work motivation encourages employees to work more productively, responsibly, and with a strong quality orientation. A strong organizational culture serves as a shared value foundation that strengthens the influence of leadership and motivation within the organization. The synergy between these three things can sustainably enhance employee performance. This condition also applies to the Regional Inspectorate, an entity consisting of government auditors tasked with safeguarding compliance and the fairness of regional financial accountability. This study aims to analyze the influence of Transformational Leadership and Motivation on Audit Quality, with Organizational Culture as a moderating variable, within the Regional Inspectorates throughout Lampung Province. The research sample consists of 140 auditors selected using purposive sampling from a total population of 447 active auditors. Data analysis was conducted using the PLS-SEM method, applying the Embedded Two-Stage Approach method.

The results indicate that all four of the hypotheses were supported. Transformational Leadership and Motivation have a positive and significant effect on Audit Quality. The findings also show that effective Organizational Culture strengthens the influence of Transformational Leadership and Motivation on Audit Quality. The implications of these findings emphasize the importance for Regional Inspectorate leaders to clarify and reinforce shared goals, apply an individualized approach in interacting with auditors, and integrate continuous career development. Leaders must also actively enforce an organizational culture that upholds objectivity, independence, and meritocracy in order to enhance audit quality. For future research, it is recommended to explore other variables not examined in this study to explain audit quality with organizational culture as a moderating variable, particularly in the context of internal public sector audits.

Keywords: Transformational Leadership, Motivation, Audit Quality, Organizational Culture, Regional Inspectorate.

Judul Tesis : Pengaruh *Transformational Leadership* Dan
Motivasi Terhadap *Audit Quality* Dengan
Organizational Culture Sebagai Moderasi
(Studi Empiris Pada Inspektorat Daerah Se-
Provinsi Lampung)

Nama Mahasiswa : Muhamad Hamdi

Nomor Pokok : 2221011017

Mahasiswa

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas



Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A
NIP. 196503071991031001

Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc
NIP. 198510172008122006

2. Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. Roslina, S.E., M.Si.
NIP. 19770112005012002

MENGESAHKAN

1. Tim Pengaji

Ketua Pengaji : **Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A**

Sekretaris Pengaji : **Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc**

Pengaji I : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**

Pengaji II : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Nairobi S.E., M.Si

NIP. 196606211990031003

3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.

NIP.196403261989021001

Tanggal Lulus Ujian Tesis: **12 Desember 2025**



~~Prof. Dr. Nairobi S.E., M.Si~~

~~NIP. 196606211990031003~~

~~Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.~~

~~NIP.196403261989021001~~

LEMBAR PERNYATAAN PLAGIASI

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ilmiah berupa tesis dengan judul **“PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN MOTIVASI TERHADAP AUDIT QUALITY DENGAN ORGANIZATIONAL CULTURE SEBAGAI MODERASI (STUDI EMPIRIS PADA INSPEKTORAT DAERAH SE-PROVINSI LAMPUNG)”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan ataupun pengutipan karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai tata etika kepenulisan ilmiah yang berlaku dalam lingkungan masyarakat akademik.
 2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini saya serahkan kepada Universitas Lampung.
- Atas pernyataan ini, apabila di masa mendatang ternyata ditemukan ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi sesuai aturan yang berlaku. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku

Bandar Lampung, 12 Desember 2025

Pembuat pernyataan



Muhamad Hamdi
NPM 2221011017

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Jakarta pada tanggal 6 Desember 1990, sebagai anak ketiga dari empat bersaudara, dari Bapak Indra dan Ibu Yentisna.

Pendidikan Sekolah Dasar diselesaikan di SD Negeri 15 Palmerah, Jakarta Barat pada tahun 2002, Sekolah Menengah Pertama diselesaikan di SMP Negeri 75 Kebon Jeruk, Jakarta Barat, pada tahun 2005, Sekolah Menengah Atas diselesaikan di SMA Negeri 112 Jakarta Barat pada tahun 2008, Pendidikan Diploma Tiga (D3) diselesaikan di Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) pada tahun 2011, Pendidikan Strata Satu (S1) diselesaikan di Universitas Sebelas Maret, Surakarta pada tahun 2018.

Penulis bekerja sebagai Aparat Sipil Negara (ASN) dengan jabatan fungsional auditor pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan sejak tahun 2012, dengan penempatan pertama pada Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Tenggara pada tahun 2012-2015, penempatan kedua pada Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Lampung pada tahun 2018-2022, dan penempatan saat ini pada Kantor Pusat BPKP di Jakarta.

Tahun 2022, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Lampung.

MOTTO

“Sesungguhnya kami adalah milik Allah dan hanya kepada-Nya kami akan kembali” – **Al Quran Surah Al Baqarah : 156**

PERSEMBAHAN

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala hidayah dan Karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. Dengan kerendahan hati dan rasa syukur, saya persembahkan karya kecil ini sebagai tanda cinta dan sayang saya kepada :

Kepada Ayahanda dan Ibunda Tersayang

SANWACANA

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat

dan hidayah-Nya Tesis ini dapat diselesaikan.

Tesis dengan judul *“Pengaruh Transformational Leadership Dan Motivasi*

Terhadap Audit Quality Dengan Organizational Culture Sebagai Moderasi (Studi

Empiris Pada Inspektorat Daerah Se-Provinsi Lampung)” adalah salah satu syarat

untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr Nairobi S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Lampung;

2. Ibu Dr. Roslina, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen;

3. Bapak Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A selaku pembimbing utama atas

kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran dan kritik dalam proses

penyelesaian tesis ini;

4. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Si., selaku pembimbing kedua atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran dan kritik dalam proses penyelesaian tesis ini;
5. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku penguji utama pada ujian tesis. Terima kasih untuk masukan dan saran-saran pada ujian seminar proposal dan ujian tesis;
6. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M. selaku penguji kedua pada ujian tesis. Terima kasih untuk masukan dan saran-saran pada ujian seminar proposal dan ujian tesis;
7. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc., selaku pembimbing akademik;
8. Bapak Andri Kasrani, S.Pd. selaku sekretariat Magister Manajemen FEB Universitas Lampung yang selalu membantu atas segala permasalahan penulis dalam hal perkuliahan dan penyusunan tesis.
9. Bapak dan Ibu Staff administrasi Magister Manajemen.

Bandar Lampung, 12 Desember 2025



Muhamad Hamdi

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL	
ABSTRAK	
HALAMAN PERSETUJUAN	
HALAMAN PENGESAHAN	
LEMBAR PERNYATAAN PLAGIASI	
RIWAYAT HIDUP	
MOTTO	
PERSEMBAHAN	
SANWACANA	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	17
1.3. Tujuan Penelitian	20
1.4. Manfaat Penelitian	20
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	22
2.1. Kepemimpinan	22
2.1.1 Gaya Kepemimpinan dalam Audit	23
2.1.2 Manfaat Teori Kepemimpinan bagi Penelitian	26
2.1.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kualitas Audit	27
2.1.4 Kepemimpinan dalam Menghadapi Tantangan Audit	28
2.2. Motivasi	28
2.2.1. Faktor Internal (Motivasi Intrinsik)	29
2.2.2. Faktor Eksternal (Motivasi Ekstrinsik)	30
2.2.3. Manfaat Teori Motivasi bagi Penelitian	31
2.2.4. Pengaruh Motivasi terhadap Kualitas Audit	32
2.3. <i>Organizational Culture</i>	33
2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi	33
2.3.2. Elemen-Elemen Budaya Organisasi yang Mempengaruhi Audit ..	35
2.3.3. Manfaat Teori Budaya Organisasi bagi Penelitian	37
2.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Audit	37
2.4. Kualitas Audit	38
2.4.1. Pengertian Kualitas Audit	39
2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Audit	40
2.4.3. Manfaat Teori Kualitas Audit bagi Penelitian	43

2.5. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian	44
2.6. Kerangka Pikir dan Model Penelitian	45
2.7. Pengembangan Hipotesis	46
2.7.1. Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Audit Quality</i> ...	46
2.7.2. Pengaruh Motivasi terhadap <i>Audit Quality</i>	48
2.7.3. Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Audit Quality</i> dengan <i>Organizational Culture</i> sebagai faktor moderasi	49
2.7.4. Pengaruh Motivasi terhadap <i>Audit Quality</i> dengan <i>Organizational Culture</i> sebagai faktor moderasi	51
III. METODE PENELITIAN	53
3.1. Desain Penelitian	53
3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	53
3.3. Populasi dan Sampel	55
3.3.1. Populasi	55
3.3.2. Sampel	56
3.4. Sumber Data	61
3.5. Teknik Pengumpulan Data	62
3.6. Uji Instrumen Penelitian	63
3.6.1. Uji Validitas	63
3.6.2. Uji Reliabilitas	64
3.6.3. Uji <i>Discriminant Validity</i>	65
3.7. Alat Analisis Data	67
IV. PEMBAHASAN	69
4.1. Hasil Pengumpulan Data	69
4.2. Karakteristik Responden	70
4.2.1. Jenis Kelamin	70
4.2.2. Usia	71
4.2.3. Pendidikan Terakhir	71
4.2.4. Masa Bekerja	72
4.2.5. Jabatan Auditor	73
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	73
4.3.1. Tahap <i>Low-Order / Stage 1</i>	74
4.3.2. Tahap <i>High-Order / Stage 2</i>	83
4.4. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	88
4.4.1. Pengujian Koefisien Determinasi (R ²)	88
4.4.2. Pengujian <i>Predictive Relevance</i> (Q ²)	89
4.4.3. Pengujian <i>Effect Size</i> (f ²)	90
4.4.4. Pengujian Multikolinieritas	91
4.4.5. Pengujian <i>Goodness of Fit</i>	92
4.5. Statistik Deskriptif	92
4.6. Pengujian Hipotesis	95
4.6.1. Hasil Pengujian H ₁	96
4.6.2. Hasil Pengujian H ₂	98
4.6.3. Hasil Pengujian H ₃	100
4.6.4. Hasil Pengujian H ₄	101
V. SIMPULAN DAN SARAN	104
5.1. Simpulan	104
5.2. Saran	

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman	
Tabel 1.1.	Capaian Level <i>Internal Audit Capability Model</i> (IA-CM) Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung 2021-2023	13
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu	44
Tabel 3.1.	Tabel Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	54
Tabel 3.2.	Jumlah Auditor di Inspektorat Daerah Se-Provinsi Lampung	55
Tabel 3.3.	<i>Stratified Sampling</i> Auditor pada tiap Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung	61
Tabel 3.4.	Perbandingan Software Analisis SEM	67
Tabel 4.1.	Persebaran Responden dan Pemenuhan <i>Stratified Sampling</i>	69
Tabel 4.2.	Kodifikasi Variabel dan Dimensi Variabel Penelitian	74
Tabel 4.3.	<i>Outer Loading</i> dan <i>Construct Reliability and Validity Transformational Leadership</i>	76
Tabel 4.4.	<i>Outer Loading</i> dan <i>Construct Reliability and Validity Motivasi</i>	77
Tabel 4.5.	<i>Outer Loading</i> dan <i>Construct Reliability and Validity Organizational Culture</i>	78
Tabel 4.6.	<i>Outer Loading</i> dan <i>Construct Reliability and Validity Audit Quality</i>	79
Tabel 4.7.	<i>Fornell-Larcker Criterion Low Order</i>	80
Tabel 4.8.	<i>Cross Loading Low Order</i>	81
Tabel 4.9.	<i>Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) Low Order</i>	83
Tabel 4.10.	<i>Outer Loading</i> dan <i>Construct Reliability and Validity Konstruk Penelitian</i>	84
Tabel 4.11.	<i>Fornell-Larcker Criterion High Order</i>	86
Tabel 4.12.	<i>Cross Loading High Order</i>	86
Tabel 4.13.	<i>Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) High Order</i>	87
Tabel 4.14.	Nilai Koefisien Determinasi (R ²)	88
Tabel 4.15.	Nilai Q ₂ <i>Predict</i>	89
Tabel 4.16.	<i>Effect Size</i> (f ²)	91
Tabel 4.17.	Uji Multikolinieritas	91
Tabel 4.18.	Uji <i>Goodness of Fit</i>	92
Tabel 4.19.	Statistik Deskriptif	93
Tabel 4.20	Pengujian Hipotesis	96

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1.	Model Penelitian	46
Gambar 3.1.	Analisa GPower	60
Gambar 4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
Gambar 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	71
Gambar 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	71
Gambar 4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja	72
Gambar 4.5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Auditor	73
Gambar 4.6.	Pemodelan Stage 1 Penelitian pada SmartPLS	75
Gambar 4.7.	Pemodelan Stage 2 Penelitian pada SmartPLS	84
Gambar 4.8.	T Statistics	96

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Segala aktivitas manusia, untuk mencapai kesuksesan, tidak terlepas dari POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*), teori manajemen yang dinyatakan oleh George R. Terry (1960). Hal ini dapat diimplementasikan dari aktivitas seorang individu yang paling umum hingga aktivitas sosial komunitas kompleks seperti pemerintahan negara. Pada saat *planning*, pemerintah merumuskan segala rencana program kegiatan beserta anggaran yang akan dilaksanakan. Pada tahap *organizing*, pemerintah menentukan susunan organisasi, kewenangan dan kewajibannya serta landasan hukumnya. Lalu dilanjutkan dengan tahap *actuating*, yakni menjalankan kegiatan yang sudah direncanakan tersebut hingga selesai. Tahap *controlling* adalah yang paling unik karena tahap ini dilaksanakan pada tiap-tiap ketiga tahap *planning*, *organizing*, dan *actuating*. Pada tahap *controlling*, dilakukan berbagai kegiatan untuk mencegah dan mengatasi berbagai risiko yang muncul selama jalannya program kegiatan sehingga tujuan pemerintah dapat tercapai.

Salah satu perubahan yang fundamental terjadi pada pemerintahan Indonesia ketika era reformasi dimulai ialah desentralisasi pemerintahan dengan terbitnya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah. Berdasarkan UU tersebut, desentralisasi didefinisikan sebagai penyerahan kewenangan atas pemerintahan dari pemerintah pusat kepada Daerah Otonom dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. UU Nomor 22 Tahun 1999 ini kemudian digantikan oleh UU 32 Tahun 2004, yang juga digantikan lagi oleh UU 23 Tahun 2014. Proses desentralisasi ini dalam perjalannya tentu menghadapi berbagai macam masalah, yang mana di antaranya adalah permasalahan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan. Oleh karena itu Pemerintahan Indonesia melaksanakan kegiatan *controlling* dalam konteks POAC

yang disebut sebagai pengawasan. Kegiatan pengawasan ini dilakukan dari dua sisi, yakni eksternal dan internal. Pengawasan eksternal dilakukan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sesuai UUD pasal 23 ayat (5), Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) sebagaimana diatur dalam UUD Pasal 20A dan 22D, Pengawasan Masyarakat berdasarkan Permendagri Nomor 25 tahun 2007, dan Pengawasan Yudikatif yang dilakukan oleh Mahkamah Agung berdasarkan PP 79 Tahun 2005. UU Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara menyatakan bahwa Gubernur/Bupati/Walikota menyampaikan rancangan peraturan daerah tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD kepada DPRD berupa laporan keuangan yang telah diperiksa oleh Badan Pemeriksa Keuangan.

Sebaliknya, pengawasan dari sisi internal diatur dalam UU Nomor 1 Tahun 2004 pasal 58 ayat 1 yang menyatakan bahwa Presiden selaku Kepala Pemerintahan mengatur dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintahan secara menyeluruh. Lebih lanjut, pengendalian internal pemerintah disebut di atas diatur secara lebih rinci dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang menyatakan bahwa aparat pengawasan intern pemerintah terdiri dari Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang dibawahi langsung oleh Presiden, Inspektorat Jenderal di bawah Menteri/Pimpinan Lembaga, Inspektorat Provinsi yang bertanggung jawab kepada Gubernur, dan Inspektorat Kota/Kabupaten yang melapor langsung kepada Walikota/Bupati.

Masing-masing sisi pengawasan mempunyai kelebihan dan kelemahannya masing-masing, sehingga sesungguhnya pengawasan eksternal dan internal sifatnya adalah saling melengkapi (*complementary*). Namun dapat diargumentasikan bahwa peran dari pengawasan internal ini lebih penting karena pengawasan ini berjalan seiring dengan kegiatan operasional organisasi. Dengan informasi yang diperoleh dari hasil audit internal sebuah organisasi, diharapkan dapat menjadi sebuah *early warning system* sehingga permasalahan yang ada dapat diatasi sebelum menjadi fatal dan mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Fungsi ini tentu tidak dapat diperoleh dari pengawasan eksternal yang mayoritas melakukan evaluasi ketika proses atau kegiatan organisasi dianggap sudah selesai. IIA (Institute of Internal

Auditor) memberikan pengertian internal audit sebagai sebuah kegiatan *assurance* dan konsultasi yang obyektif dan independen untuk menambah nilai dan meningkatkan operasi sebuah organisasi. Anderson et al (2017) menjelaskan bahwa audit internal telah dianggap sebagai fungsi esensial bagi suatu organisasi untuk bertahan dan berkembang. Internal audit membantu sebuah organisasi mencapai tujuannya dengan cara membuat sebuah pendekatan disiplin yang sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas atas manajemen risiko, pengendalian, proses tata kelola.

Perkembangan era globalisasi dan tuntutan transparansi yang semakin tinggi, kualitas audit (*audit quality*) menjadi salah satu indikator penting dalam menilai akuntabilitas dan kinerja organisasi sektor publik. Inspektorat Daerah, sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), memegang peran krusial dalam memastikan bahwa pengelolaan keuangan dan pembangunan di daerah berjalan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Namun, mencapai kualitas audit yang optimal tidak terlepas dari faktor-faktor internal organisasi, seperti kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi. *Transformational leadership*, sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan, diyakini dapat meningkatkan kualitas audit dengan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan berorientasi pada tujuan. Di sisi lain, motivasi kerja auditor juga menjadi faktor penentu dalam menghasilkan audit yang berkualitas, karena auditor yang termotivasi cenderung lebih teliti, profesional, dan berkomitmen dalam melaksanakan tugasnya. Namun, pengaruh *transformational leadership* dan motivasi terhadap kualitas audit tidak dapat dilihat secara terpisah dari budaya organisasi yang melingkupinya. *Organizational culture*, sebagai sistem nilai dan norma yang dianut bersama, dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kualitas audit.

Kualitas audit (*audit quality*) merupakan faktor krusial dalam menjaga integritas laporan keuangan sebuah entitas. Laporan keuangan yang tidak akurat dapat menimbulkan kerugian yang signifikan bagi berbagai pihak, baik itu investor, manajemen, regulator, maupun pihak lain yang bergantung pada informasi tersebut

untuk membuat keputusan ekonomi. DeAngelo (1981) menyatakan bahwa jasa audit diinginkan sebagai sebuah alat pengawasan dikarenakan adanya potensi konflik kepentingan antara *owner* dan manajemen serta berbagai kelas pemegang sekuritas entitas tersebut. DeAngelo (1981) lebih lanjut menjelaskan bahwa kualitas jasa audit didefinisikan sebagai dua hal yang tidak terpisah, yakni kemungkinan auditor dapat menemukan penyimpangan di sistem akuntansi klien dan melaporkannya. Xiao et al (2020) menyatakan bahwa audit memiliki peran penting sebagai mekanisme tata kelola perusahaan (*corporate governance*) eksternal dan efek tata kelola dari audit dicerminkan langsung dalam kualitas audit.

Kualitas audit yang dihasilkan oleh auditor merupakan wujud langsung dari kinerja sumber daya manusia tersebut. Ketika seorang auditor dapat menghasilkan audit dengan kualitas tinggi, hal tersebut terjadi karena auditor secara teliti dan tekun mengikuti standar prosedur, mengeksplorasi berbagai perspektif, menentukan keputusan kritis, dan secara kreatif melihat serta mendeteksi bagaimana sebuah kemungkinan penyelewengan atau pelanggaran dapat terjadi di dalam obyek audit/auditi. Auditor membawa kemampuan profesional, pengetahuan teknis, serta integritas yang menjadi fondasi utama dalam menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien. Kinerja auditor mencakup kemampuan mereka melaksanakan prosedur audit dengan teliti, sikap tanggung jawab, dan komitmen terhadap standar etika profesi. Dengan kinerja SDM yang baik, auditor akan menghasilkan audit yang akurat, transparan, dan berkualitas tinggi, sehingga memastikan kepercayaan publik serta keberlangsungan organisasi yang diaudit. Berikut beberapa peneliti yang merujuk kualitas audit dari auditor sebagai kinerja SDM:

- Knechel (2013) merumuskan definisi, indikator, dan faktor pendorong kualitas audit serta membingkai kualitas audit sebagai hasil pada tingkat keterlibatan (*engagement-level outcome*) yang dihasilkan oleh masukan dan proses (modal manusia, supervisi, metode).
- DeAngelo (1981) mendefinisikan kualitas audit dan mengaitkannya dengan atribut auditor yang memengaruhi kinerja dan menetapkan kualitas audit

sebagai hasil dari upaya, sumber daya, dan insentif auditor, yaitu hasil kinerja dari proses audit.

- Christensen et al. (2016) membandingkan pandangan akademik dan pandangan praktisi tentang kualitas audit, serta menunjukkan bahwa kualitas audit dinilai sebagai hasil kinerja oleh para pemangku kepentingan (inspektur, auditor).
- PCAOB (2015) memperlakukan kualitas audit sebagai hasil yang dapat diukur dan mengusulkan *Audit Quality Indicators* (input, proses, dan output) untuk mengevaluasi kinerja auditor.
- Carcello & nagy (2004) menyatakan bahwa kinerja auditor secara langsung menentukan kualitas audit.
- Sedangkan, DeFond & Francis (2005) mengungkapkan bahwa kualitas audit merupakan hasil akhir tindakan dan keputusan auditor.
- Hal serupa juga diungkapkan oleh Nelson & Tan (2005) yang mengatakan bahwa kinerja auditor ketika dalam keputusan menengahi hasil kualitas audit.
- Francis (2011) mengajukan bahwa kualitas audit adalah sebuah fungsi dari masukan kinerja auditor.
- Lebih lanjut DeFond & Zhang (2014) juga menerangkan bahwa perwakilan dari kualitas audit umum secara inheren mencerminkan kinerja auditor secara kolektif.

Berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa audit yang berkualitas merupakan bentuk nyata dari auditor yang memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu, kualitas audit tidak dapat dipisahkan dari kinerja auditor sebagai sumber daya manusia yang profesional dan kompeten.

Seorang auditor dituntut untuk menjaga independensi, objektivitas, dan integritas dalam setiap aspek pekerjaan mereka (Yamin & Mukhlisin, 2019). Pelanggaran terhadap prinsip-prinsip etika ini dapat merusak kualitas audit dan merugikan berbagai pihak yang bergantung pada hasil audit. Dalam banyak kasus, etika kerja auditor dipengaruhi oleh budaya organisasi di tempat mereka bekerja. Budaya yang mendukung nilai-nilai etika seperti transparansi, kejujuran, dan keadilan akan meningkatkan kesadaran dan kepatuhan auditor terhadap prinsip-prinsip etika ini (Ratri & Bernawati, 2020). Sebaliknya, budaya yang lebih

mengutamakan hasil instan atau tekanan untuk memenuhi target tertentu dapat mempengaruhi objektivitas auditor dalam melakukan audit. Wicaksono (2018), menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mengarah pada perilaku yang lebih sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut, termasuk dalam menjaga standar etika profesi.

Kepemimpinan yang efektif dalam tim audit juga sangat berpengaruh terhadap kualitas audit yang dihasilkan (Tjahjono & Adawiyah, 2019). Jiwa kepemimpinan yang baik tidak hanya dilihat dari kemampuan untuk mengarahkan tim, tetapi juga dari kemampuan untuk membangun hubungan yang baik dengan anggota tim, menginspirasi mereka, dan menjaga semangat kerja agar tetap tinggi. Kepemimpinan transformasional menerangkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, tantangan, dan motivasi kepada tim akan meningkatkan performa keseluruhan tim tersebut, termasuk dalam konteks audit.

Di sisi lain, untuk mencapai kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi sangat mempengaruhi bagaimana seorang pemimpin berperilaku dan bagaimana anggota tim merespons kepemimpinan tersebut. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan saling percaya akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pemimpin untuk memotivasi dan memimpin tim audit dengan baik (Gaffar & Gaffar, 2022).

Kepemimpinan yang efektif di Inspektorat daerah memegang peranan penting dalam menjalankan fungsi pengawasan dan peningkatan akuntabilitas dalam pemerintahan daerah. Sebagai salah satu elemen integral dalam struktur pemerintahan daerah, Inspektorat berfungsi memastikan transparansi, kepatuhan terhadap regulasi, serta efisiensi pemanfaatan sumber daya publik. Dalam konteks tersebut, gaya kepemimpinan transformasional menjadi suatu pendekatan yang strategis, dimana pimpinan diharapkan mampu memotivasi dan menginspirasi bawahannya agar berkontribusi secara maksimal dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tantangan.

Implementasi kepemimpinan transformasional pada Inspektorat daerah dapat dilihat dari berbagai kegiatan nyata, seperti inisiasi program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal auditor, penguatan

kolaborasi antar unit kerja guna mempercepat proses audit, serta pembentukan mekanisme *mentoring* yang mendukung pengembangan profesionalisme auditor junior. Selain itu, pimpinan yang efektif juga mendorong budaya kerja yang partisipatif dengan mendorong komunikasi terbuka dan diskusi konstruktif dalam rapat-rapat koordinasi, sehingga tercipta sinergi yang meningkatkan kualitas hasil audit serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Proses transformasi pada Inspektorat Daerah telah dilakukan melalui program Pengembangan Kapabilitas APIP dengan berdasarkan sebuah kerangka kerja yang diadopsi dari *Internal Audit Capability Model* (IACM). Model IACM sendiri merupakan *framework* yang dikembangkan oleh Institute of Internal Auditors (IIA), yakni organisasi internasional yang menaungi profesi internal auditor. Program ini diawali dari instruksi Presiden RI ke-tujuh, Joko Widodo dikarenakan keterkejutannya mengetahui bahwa pencapaian level IACM APIP di Indonesia 85%-nya berada di level 1, sehingga beliau menyimpulkan bahwa APIP pada saat tersebut belum bisa memberikan jaminan tata kelola pemerintahan yang lebih baik dalam pencegahan korupsi (Bisnis.com, 2015). Pada Rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern Pemerintah Tanggal 13 Mei 2015, Presiden menginstruksikan agar kapabilitas APIP ditingkatkan dalam waktu 5 tahun ke depan menjadi level 3. Seluruh pihak terkait mulai berkoordinasi untuk mencapai target yang ditetapkan ini, terutama dari sisi Inspektorat Daerah seluruh Indonesia, termasuk 16 Inspektorat se-Provinsi Lampung. Lebih lanjut, pada tahun Ketua Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Isma Yatun menyampaikan target pencapaian IACM level 4

Transformasi IACM mencakup berbagai aspek yang harus dicapai oleh Inspektorat Daerah, salah satunya aspek kepemimpinan. Dalam rangka mencapai target level 3 yang ditetapkan oleh Presiden, lini kepemimpinan di Inspektorat Daerah mengalami perubahan menjadi kepemimpinan yang lebih mengayomi kepada para auditornya, di antaranya dengan cara pembekalan penugasan. Lebih lanjut kepemimpinan APIP juga harus mengatur secara formal dengan peraturan internal Inspektorat Daerah tentang identifikasi peran, tanggung jawab, dan hubungan antar individu dalam setiap kegiatan pengawasan.

Meskipun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa beberapa Inspektorat masih menghadapi kendala berupa budaya organisasi yang masih memiliki sifat birokratis cukup tinggi dan pola partisipasi yang belum optimal. Kondisi ini menghambat proses pengambilan keputusan strategis yang responsif dan inovatif, yang pada akhirnya mempengaruhi efektivitas kepemimpinan serta kualitas audit yang dihasilkan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kepemimpinan dan pembentukan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan keterlibatan aktif seluruh pegawai merupakan aspek krusial yang harus diperhatikan sebagai upaya peningkatan mutu pengawasan dan akuntabilitas dalam pemerintahan daerah.

Motivasi auditor juga merupakan faktor yang sangat penting dalam memastikan kualitas audit yang tinggi (Nugrahanti et al., 2023). Auditor yang termotivasi akan lebih cenderung untuk melaksanakan pekerjaan dengan hati-hati, teliti, dan sesuai dengan standar profesi yang ditetapkan. Aswar et al (2021) juga menemukan bahwa motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap kualitas audit. Auditor dengan motivasi tinggi, contoh karena kesenangan pada tantangan audit, dapat meningkatkan keahlian analitik. Fitriani (2019), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa auditor yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi seperti keinginan untuk memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi dan masyarakat akan lebih fokus pada kualitas pekerjaan mereka dibandingkan auditor yang hanya termotivasi oleh faktor eksternal seperti penghargaan atau gaji.

Meskipun demikian, motivasi auditor tidak hanya bergantung pada faktor individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi (Kalbuana et al., 2019). Organisasi dengan budaya yang mendukung pemberian penghargaan, pengakuan, dan peluang untuk berkembang akan meningkatkan motivasi auditor untuk bekerja lebih baik. Hasil dari sebuah studi yang dilakukan oleh Hutapea & Ferinia (2022), disebutkan bahwa faktor motivator seperti pengakuan dan tantangan yang memadai dalam pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada gilirannya meningkatkan kinerja auditor dalam melakukan audit.

Motivasi menjadi aspek krusial dalam menunjang kinerja pegawai Inspektorat daerah, mengingat tugas yang diemban menuntut tingkat komitmen, disiplin, dan profesionalisme yang tinggi. Dalam konteks motivasi, pegawai dihadapkan pada

faktor-faktor yang beragam, baik yang berasal dari dalam diri sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari faktor eksternal (motivasi ekstrinsik). Motivasi intrinsik, seperti rasa tanggung jawab moral, kepuasan atas pencapaian hasil kerja yang bermakna, dan keinginan untuk berkontribusi pada tata kelola pemerintahan yang lebih baik, sangat vital dalam membentuk pegawai yang berdedikasi dan konsisten. Sementara itu, faktor ekstrinsik seperti penghargaan finansial, pengakuan dari atasan dan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier, juga memiliki peran signifikan dalam menjaga semangat dan loyalitas pegawai.

Mengikuti instruksi Presiden untuk pencapaian IACM level 3, Inspektorat juga mengalami transformasi dalam aspek yang dapat mempengaruhi motivasi SDM. Dengan melihat kondisi pencapaian IACM Inspektorat di se-provinsi Lampung di antara 2+ atau 3, maka dapat disimpulkan bahwa Inspektorat telah memenuhi berbagai aspek, di antaranya yang berkaitan dengan motivasi pegawai adalah adanya kebijakan pengembangan SDM, pemberian penghargaan bagi individu dan tim yang mencapai kriteria berprestasi, serta klasifikasi pemberian insentif bagi staf APIP sesuai dengan uraian jabatan, kompetensi, pengalaman, dan kinerja.

Di sisi lain, kondisi motivasi pegawai di lingkungan Inspektorat daerah masih menghadapi beberapa kendala praktis. Beberapa pegawai menunjukkan motivasi yang tinggi berkat dukungan lingkungan kerja yang kondusif dan sistem penghargaan yang efektif. Akan tetapi, tidak jarang ditemui situasi di mana pegawai merasa kurang termotivasi akibat rutinitas pekerjaan yang monoton, beban kerja yang berlebihan, dan sistem insentif yang belum sepenuhnya transparan atau merata. Keterbatasan kesempatan untuk pengembangan diri, baik dalam bentuk pelatihan maupun jenjang karier yang jelas, juga menjadi faktor yang dapat menurunkan motivasi kerja individual. Situasi ini menandakan perlunya perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia di Inspektorat agar motivasi pegawai dapat dipertahankan dan ditingkatkan secara berkelanjutan.

Pengembangan strategi motivasi yang holistik dan berkelanjutan menjadi sebuah kebutuhan mendesak dalam konteks Inspektorat daerah. Strategi tersebut harus mampu mengintegrasikan pemberian penghargaan dan pengakuan yang adil, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, serta penciptaan lingkungan kerja

yang mendukung partisipasi aktif dan keterlibatan emosional pegawai. Dengan pendekatan yang tepat, motivasi pegawai dapat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kualitas pengawasan, efektivitas audit, serta pada akhirnya memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tata kelola pemerintahan daerah yang baik dan akuntabel.

Mengikuti Pencapaian IACM Inspektorat yang berada di level 2+ dan 3 sesuai dengan instruksi Presiden agar kapabilitas Inspektorat ditingkatkan menjadi minimum level 3, budaya organisasi di Inspektorat juga telah bertransformasi. Budaya organisasi Inspektorat Daerah, layaknya Satuan Kerja Pemerintah Daerah lainnya, yang dahulu sangat bersifat kaku dan birokratis, dituntut untuk berubah dalam rangka mencapai IACM level 3 di berbagai aspek, antara lain adanya forum komunikasi internal maupun forum ekspos hasil pengawasan dan juga adanya pola koordinasi dan sistem komunikasi APIP yang memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk berpendapat dan menyampaikan saran.

Kondisi ini menyebabkan budaya organisasi di Inspektorat Daerah berubah ke arah budaya partisipatif yang memberikan kesempatan bagi pegawai untuk membentuk lingkungan kerja di kantor dan budaya suportif yang memberikan dukungan bagi pegawai dengan tidak hanya memperlakukan pegawai sebagai bagian dari organisasi namun memperlakukan mereka secara individu yang memiliki kebutuhan dan kondisi berbeda. Namun begitu, laju transformasi budaya organisasi di 16 Inspektorat Daerah tidak selalu seragam dan memiliki perbedaan. Contoh, ada Inspektorat yang telah melalui transformasi ini sejak 2015 ketika instruksi Presiden turun, ada juga Inspektorat yang baru beberapa tahun memulai transformasi ini, dan ada juga yang masih belum bertransformasi cukup untuk memenuhi persyaratan IACM Level 3.

Provinsi Lampung yang sering disebut “Gerbang Pulau Sumatra” dengan jumlah populasi urutan ke-delapan, merupakan salah satu provinsi besar di Indonesia. Dengan banyaknya populasi ini, Provinsi Lampung memiliki belanja daerah yang cukup besar dalam rangka menyejahterakan penduduknya. Kegiatan belanja daerah ini tentunya diawasi dan diaudit oleh pengawasan eksternal, yakni BPK RI dan pengawasan internal, yakni BPKP dan Inspektorat Daerah dalam

rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah.

Pemerintahan Provinsi Lampung sendiri terbagi menjadi 16 administrasi pemerintahan, yakni: (1) Pemerintah Provinsi Lampung, (2) Pemerintah Kota Bandar Lampung, (3) Pemerintah Kota Metro, (4) Pemerintah Kabupaten Lampung Utara, (5) Pemerintah Kabupaten Lampung Tengah, (6) Pemerintah Kabupaten Lampung Selatan, (7) Pemerintah Kabupaten Lampung Barat, (8) Pemerintah Kabupaten Lampung Timur, (9) Pemerintah Kabupaten Pesawaran, (10) Pemerintah Kabupaten Pringsewu, (11) Pemerintah Kabupaten Tulang Bawang, (12) Pemerintah Kabupaten Tulang Bawang Barat, (13) Pemerintah Kabupaten Tanggamus, (14) Pemerintah Kabupaten Mesuji, (15) Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat, dan (16) Pemerintah Kabupaten Way Kanan.

Setiap administrasi pemerintahan Lampung memiliki Inspektorat Daerah masing-masing, sehingga Inspektorat Daerah se-provinsi Lampung berjumlah 16 instansi. Kegiatan pengawasan yang dilakukan setiap inspektorat daerah dapat berbeda satu dari lainnya. Hal ini dapat terjadi karena perbedaan prioritas dan anggaran pengawasan, dan jumlah SDM (auditor) yang dimiliki oleh setiap Inspektorat Daerah. Menghadapi keterbatasan anggaran pengawasan dan keterbatasan SDM, setiap Inspektorat Daerah diharapkan dapat melakukan pengawasan se-strategis mungkin dan sebaik mungkin. Secara umum, ketika memiliki keterbatasan anggaran, Inspektorat Daerah membuat prioritas pengawasan bertumpu pada tiga hal:

a. Program prioritas Pemerintah Pusat

Inspektorat Daerah memprioritaskan paling pertama kegiatan pengawasannya pada program-program pemerintah pusat yang dilaksanakan di daerah. Umumnya program ini adalah program strategis nasional yang dapat mempengaruhi pembangunan infrastruktur, ekonomi, dan sosial pada skala nasional.

b. Program unggulan Kepala Daerah dan perhatian Pemerintah Daerah

Umumnya, setiap Kepala Daerah memiliki program unggulan yang dibawanya sebagai bagian dari janji politik. Tidak jarang Kepala Daerah meminta langsung kepada Inspektorat Daerah agar memberikan pengawasan lebih pada jalannya

program ini dan pertanggungjawaban keuangan program agar program dapat terlaksana sesuai visi Kepala Daerah.

c. Tingkat risiko area pengawasan

Ketika kondisi dua permintaan khusus di atas telah dipenuhi, maka prioritas pengawasan Inspektorat dibuat berdasarkan tingkat risiko area pengawasan. Tingkat risiko ini dilihat dari berbagai faktor, di antaranya besarnya anggaran program atau anggaran instansi daerah, kompleksitas program, tingkat dampak program bagi masyarakat umum, tingkat temuan audit pada tahun-tahun sebelumnya jika ada, serta tingkat tindak lanjut atas rekomendasi terhadap temuan tersebut.

Kualitas audit merupakan salah satu indikator penting dalam menilai akuntabilitas dan kinerja pengelolaan keuangan daerah. Samelson et al (2006) menjelaskan bahwa ciri yang membedakan lingkungan audit pemerintah dari lingkungan audit sektor swasta adalah pentingnya akuntabilitas yang menjadi prioritas utama dalam pemerintahan. Inspektorat Daerah, sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa pengelolaan keuangan dan pembangunan di daerah berjalan secara efektif, efisien, dan akuntabel sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Institute of Internal Auditors (IIA), dalam rangka meningkatkan kapabilitas auditor internal, mengembangkan sebuah kerangka kerja untuk dapat diadopsi organisasi-organisasi pengendalian internal secara global, yakni *Internal Audit Capability Model* (IA-CM). Model IA-CM ini diadopsi oleh BPKP selaku pembina pengawasan intern agar dapat diterapkan ke Inspektorat Daerah secara nasional melalui penerbitan Peraturan BPKP Nomor 8 Tahun 2021 tentang Penilaian Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Di dalam Peraturan ini diterangkan bahwa kapabilitas APIP terbagi menjadi 5 level/tingkatan:

a. Level 1

Disebut juga sebagai level *Initial*, dengan karakteristik bahwa organisasi APIP telah terbentuk dan memiliki mandat pengawasan.

b. Level 2

Disebut juga sebagai level *Structured*, dengan karakteristik bahwa organisasi APIP telah melaksanakan mandat pengawasan dengan dukungan kualifikasi dan kompetensi SDM yang memadai.

c. Level 3

Disebut juga sebagai level *Delivered*, dengan karakteristik bahwa organisasi APIP telah melaksanakan aktivitas pengawasan sesuai dengan standar dan hasil pengawasan APIP sudah berkualitas dan memberikan keyakinan memadai atas ketaatan dan 3E (ekonomis, efisien, dan efektif), peringatan dini dan peningkatan efektivitas manajemen risiko, serta perbaikan tata kelola.

d. Level 4

Disebut juga sebagai level *Institutionalized*, dengan karakteristik bahwa organisasi APIP telah secara berkelanjutan telah menjadi mitra strategis bagi organisasi K/L/D dan hasil pengawasan APIP terkait tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian (GRC) telah secara berkelanjutan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

e. Level 5

Disebut juga sebagai level *Optimized*, dengan karakteristik bahwa organisasi APIP telah mampu memberikan keyakinan memadai atas pencapaian tujuan organisasi K/L/D dalam bentuk pencapaian efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset, serta ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Kegiatan pengembangan IA-CM juga dilakukan oleh BPKP Perwakilan Provinsi Lampung terhadap seluruh Inspektorat Daerah se-provinsi Lampung. Berikut pencapaian tingkatan di 16 Inspektorat Daerah:

Tabel 1.1. Pencapaian Level Internal Audit Capability Model (IA-CM) Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung 2021-2023

No.	Inspektorat Daerah	Level IA-CM		
		2021	2022	2023
1.	Inspektorat Provinsi Lampung	3	3	3
2.	Inspektorat Kota Bandar Lampung	3	3	3
3.	Inspektorat Kota Metro	3	3	3
4.	Inspektorat Kabupaten Lampung Utara	3	3	3
5.	Inspektorat Kabupaten Lampung Tengah	2+	3	3

Tabel 1.1. Pencapaian Level Internal Audit Capability Model (IA-CM) Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung 2021-2023

No.	Inspektorat Daerah	Level IA-CM		
		2021	2022	2023
6.	Inspektorat Kabupaten Lampung Selatan	3	3	3
7.	Inspektorat Kabupaten Lampung Barat	2+	3	3
8.	Inspektorat Kabupaten Lampung Timur	3+	3+	3+
9.	Inspektorat Kabupaten Pesawaran	3	3	3
10.	Inspektorat Kabupaten Pringsewu	3	3	3
11.	Inspektorat Kabupaten Tulang Bawang	3	3	3
12.	Inspektorat Kabupaten Tulang Bawang Barat	3	3	3
13.	Inspektorat Kabupaten Tanggamus	3	3	3
14.	Inspektorat Kabupaten Mesuji	2+	2+	2+
15.	Inspektorat Kabupaten Pesisir Barat	3	3	2+
16.	Inspektorat Kabupaten Way Kanan	3	3	3

Sumber: Laporan Eksekutif Daerah BPKP Perwakilan Provinsi Lampung Tahun 2023

Data Level IA-CM tahun 2021 hingga 2023 menunjukkan bahwa sebagian besar Inspektorat Daerah di Provinsi Lampung, seperti Inspektorat Provinsi Lampung, Inspektorat Kota Bandar Lampung, dan Inspektorat Kabupaten Tulang Bawang, secara konsisten mencapai level 3. Hal ini mengindikasikan bahwa fungsi pengawasan internal di daerah-daerah tersebut telah memenuhi (lanjutan) standar yang ditetapkan. Namun, terdapat beberapa Inspektorat Daerah yang mengalami fluktuasi atau stagnasi dalam level IA-CM, seperti Inspektorat Kabupaten Mesuji yang tetap berada di level 2+ selama tiga tahun berturut-turut, serta Inspektorat Kabupaten Pesisir Barat yang mengalami penurunan dari level 3 pada tahun 2021 dan 2022 menjadi level 2+ pada tahun 2023.

Fenomena ini mengindikasikan bahwa pencapaian tingkat kapabilitas pengawasan tidak selalu linear dan mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor non-teknis di luar aspek struktural yang telah diatur dalam standar IA-CM. Kepemimpinan inspektor sebagai kepala inspektorat memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan kapabilitas pengawasan. Pemimpin dengan karakteristiknya yang visioner, inspiratif, dan mampu memberdayakan bawahan diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan kualitas audit. Selain itu, motivasi auditor sebagai ujung tombak pelaksanaan pengawasan juga menjadi faktor penentu dalam peningkatan kapabilitas personil

pengawasan dan mencapai hasil audit yang berkualitas. Namun, pengaruh kepemimpinan dan motivasi Inspektorat Daerah tidak dapat dilihat secara terpisah dari budaya organisasi (*organizational culture*) yang melingkupinya. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pengawasan internal, sementara budaya organisasi yang lemah atau negatif dapat menghambat kinerja auditor dan organisasi.

Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas audit di masing-masing Inspektorat Daerah. Salah satu faktor yang diduga berpengaruh adalah *transformational leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, motivasi kerja auditor juga menjadi faktor kunci dalam menghasilkan audit yang berkualitas, karena auditor yang termotivasi cenderung lebih teliti, profesional, dan berkomitmen dalam melaksanakan tugasnya.

Pengaruh *transformational leadership* dan motivasi terhadap kualitas audit tidak dapat dilihat secara terpisah dari budaya organisasi (*organizational culture*) yang melingkupinya. Budaya organisasi, sebagai sistem nilai dan norma yang dianut bersama, dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kualitas audit. Misalnya, budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi dapat memperkuat pengaruh *transformational leadership* terhadap kualitas audit. Di sisi lain, budaya organisasi yang kaku dan birokratis dapat melemahkan pengaruh motivasi terhadap kualitas audit. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan motivasi terhadap kualitas audit dengan *organizational culture* sebagai variabel moderasi pada 16 Inspektorat Daerah di Provinsi Lampung. Dengan memahami dinamika ini, diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi peningkatan kualitas audit di sektor publik, terutama dalam menghadapi tantangan pengawasan terhadap nilai kegiatan yang sangat besar seperti yang terlihat pada data di atas.

Budaya organisasi dipilih sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini karena perannya yang bersifat kontekstual dan kondisional, yaitu bagaimana budaya tersebut mempengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara variabel independen

dan dependen, bukan sekadar sebagai faktor yang berdiri sendiri langsung memengaruhi variabel dependen. Jika budaya organisasi ditempatkan sebagai variabel independen, fokus analisis akan cenderung pada efek langsungnya terhadap variabel dependen, mengasumsikan bahwa budaya secara langsung "menyebabkan" suatu hasil. Namun, pendekatan ini sering kali kurang mampu menangkap kompleksitas interaksi internal organisasi. Sebaliknya, sebagai variabel moderasi, budaya organisasi memungkinkan penyelidikan tentang kapan atau dalam kondisi seperti apa suatu hubungan menjadi lebih kuat atau lebih lemah. Misalnya, kebijakan baru dalam organisasi mungkin memiliki dampak berbeda terhadap kinerja karyawan, tergantung pada apakah organisasi memiliki budaya yang adaptif dan inovatif dibandingkan budaya yang hierarkis dan kaku. Dalam konteks ini, budaya organisasi tidak secara langsung menyebabkan kinerja, tetapi memodifikasi bagaimana kebijakan tersebut memengaruhi hasil.

Secara teoritis, hal ini sejalan dengan pandangan bahwa budaya organisasi menyediakan kerangka nilai, norma, dan asumsi dasar yang membentuk perilaku dan interpretasi anggota organisasi. Kerangka budaya ini menyaring dan membentuk cara inisiatif dan strategi diinternalisasi dan diimplementasikan, yang pada akhirnya memengaruhi output atau hasil Lee (2023). Penelitian oleh Judd (2020) juga menegaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai variabel moderasi yang mengatur hubungan antar variabel penting, seperti keragaman dan efektivitas tim, sehingga memberikan wawasan lebih dalam tentang dinamika interaksi organisasi. Selain itu, sebuah studi dalam Priyono et al (2023) menyoroti bahwa penggunaan budaya organisasi sebagai variabel moderasi membantu menjelaskan variasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, yang tidak dapat dijelaskan jika budaya hanya dipandang sebagai variabel independen.

Dapat disimpulkan bahwa pendekatan moderasi ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan bernilai secara teoritis serta praktis dalam mengurai kompleksitas hubungan antar variabel dalam organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini mengadopsi budaya organisasi sebagai variabel moderasi untuk menggali nuansa pengaruh budaya dalam memodifikasi hubungan krusial antar variabel yang diteliti.

Terdapat penelitian-penelitian sebelumnya yang meneliti dampak *Transformational Leadership* terhadap *Audit Quality* dan dampak motivasi terhadap *Audit Quality*, namun dampak *Organizational Culture* terhadap *Audit Quality* masih terbatas di eksplorasi terutama internal *audit quality* sebagaimana dinyatakan oleh Boskou et al (2019), dan masih terbatasnya penelitian yang meneliti *Organizational Culture* sebagai pemoderasi pengaruh *Transformational Leadership* dan Motivasi terhadap *Audit Quality*. Oleh karena itu, maka judul penelitian ini adalah **Pengaruh Transformational Leadership Dan Motivasi Terhadap Audit Quality Dengan Organizational Culture Sebagai Moderasi (Studi Empiris Pada Inspektorat Daerah Se-Provinsi Lampung)**.

1.2.Rumusan Masalah

Hasil audit yang berkualitas merupakan tujuan utama setiap kegiatan audit atau pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah. Berbagai macam faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi auditor dalam pelaksanaan kegiatan auditnya, di antaranya model kepemimpinan yang ada di lingkungan Inspektorat Daerah tempat auditor tersebut bekerja. Kepemimpinan yang efektif secara langsung mempengaruhi kualitas audit yang dihasilkan. Pemimpin yang mampu memotivasi dan mengelola tim dengan baik akan memastikan bahwa semua anggota tim bekerja dengan penuh integritas, mengikuti prosedur audit yang benar, dan menjaga standar etika yang tinggi. Mohassel et al. (2023) lebih lanjut menerangkan bahwa Pemimpin transformasional memantau pengikut dan membantu mereka mempertahankan tingkat yang sangat tinggi dalam memfasilitasi berbagi pengetahuan di antara staf organisasi. Melalui *knowledge sharing* ini, maka setiap auditor dapat melaksanakan kegiatan auditnya pada tingkat yang lebih kompeten, akurat, dan lengkap. Kepemimpinan yang baik juga membantu dalam menjaga etika profesional dalam audit. Pemimpin yang mengedepankan integritas dan etika dalam setiap keputusan yang diambil akan menanamkan nilai-nilai tersebut pada anggota timnya. Ini memastikan bahwa tim audit selalu bekerja dengan transparansi, objektivitas, dan independensi yang tinggi, yang merupakan

dasar untuk kualitas audit yang dapat dipercaya. Pencapaian IA-CM beberapa Inspektorat yang masih kurang sebagaimana diuraikan di atas dapat terjadi karena ketidakmemadainya lingkungan kepemimpinan di Inspektorat Daerah. Jika kepemimpinan, baik dari *top management* sampai dengan *lower management*, tidak memberikan arahan dan dukungan yang baik, maka secara alami kinerja auditor akan terdampak secara negatif. Hal inilah yang akan menghasilkan audit dengan kualitas buruk.

Motivasi auditor adalah dorongan atau kekuatan internal yang mendorong auditor untuk melaksanakan tugasnya dengan cara yang terbaik, jujur, dan sesuai dengan standar profesional yang ditetapkan. Motivasi ini sangat penting dalam dunia audit karena auditor yang termotivasi akan cenderung bekerja lebih keras, lebih teliti, dan lebih berkomitmen dalam melaksanakan audit untuk menghasilkan laporan yang berkualitas dan dapat diandalkan. Aswar et al (2021) menjelaskan bahwa auditor memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, seperti merasa senang ketika mempelajari hal-hal baru, memiliki rasa ingin tahu yang besar, menikmati setiap tantangan dalam melaksanakan tugas audit, dan menjadikannya sebagai kesempatan untuk meningkatkan keterampilan analitis. Oleh karena itu, motivasi tinggi auditor baik secara intrinsik maupun ekstrinsik memungkinkan auditor untuk melakukan audit berkualitas tinggi. Hasil ini mendukung teori atribusi yang mengungkapkan faktor yang dapat mendorong motivasi - yaitu kepercayaan diri auditor untuk menyelesaikan tugas audit. Kualitas audit akan lebih tinggi jika kebutuhan auditor dapat terpenuhi. Tanpa motivasi yang tinggi maka seorang auditor dapat melakukan penyimpangan, baik secara sengaja ataupun tidak disengaja. Ketidakakuratan, ketidaklengkapan, serta kesalahan signifikan dalam audit dan pelaporannya merupakan gambaran kualitas audit yang dihasilkan oleh auditor yang tidak memiliki motivasi terhadap pekerjaannya.

Budaya organisasi, dalam konteks audit, mengacu pada seberapa besar sebuah firma audit menanamkan nilai-nilai etika dan profesionalisme yang tinggi dalam operasionalnya. Budaya ini akan membentuk pola pikir dan perilaku auditor dalam menghadapi tugas mereka, serta akan membimbing mereka untuk menjaga integritas, objektivitas, dan kualitas audit yang tinggi. Budaya ini tidak hanya

berfungsi sebagai sistem nilai yang dipegang bersama oleh anggota organisasi, tetapi juga membentuk cara mereka berinteraksi satu sama lain, mengambil keputusan, serta menyelesaikan tugas dan tantangan. Yiing & Ahmad (2009) menjelaskan tiga macam budaya organisasi yang mungkin ada di sebuah entitas, yakni Budaya birokratis bersifat hierarkis, terkompartimentalisasi, terorganisir, sistematis, dan memiliki garis tanggung jawab serta wewenang yang jelas. Budaya inovatif merujuk pada lingkungan kerja yang kreatif, berorientasi hasil, dan penuh tantangan. Budaya suportif ditunjukkan melalui kerja tim dan lingkungan kerja yang berorientasi pada manusia, mendukung, serta penuh kepercayaan. Seorang karyawan dapat bekerja lebih efektif dalam pekerjaannya saat ini dan mewujudkan potensi terbaiknya ketika terdapat keselarasan antara motivasi individu dengan budaya organisasi. Budaya organisasi yang sehat dan mendukung akan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mencapai hasil audit yang berkualitas. Sebaliknya, budaya yang buruk atau tidak mendukung dapat menyebabkan rendahnya kualitas audit yang dilakukan dan menurunkan efektivitas tim audit. Dalam dunia audit, dimana integritas dan objektivitas adalah kunci, budaya organisasi yang kuat dan positif sangat penting untuk menjaga kualitas pekerjaan dan menjaga kredibilitas organisasi audit.

Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran moderasi budaya organisasi terhadap hubungan antara *transformational leadership*, motivasi, dan kualitas audit. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, pertanyaan penelitian yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Audit Quality* yang dihasilkan auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung?
2. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap *Audit Quality* yang dihasilkan auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung?
3. Apakah *Organizational Culture* memoderasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Audit Quality* yang dihasilkan auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung?
4. Apakah *Organizational Culture* memoderasi pengaruh Motivasi terhadap *Audit Quality* yang dihasilkan auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung?

1.3.Tujuan Penelitian

Dengan rumusan permasalahan di atas, maka dinyatakan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Audit Quality* auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi terhadap *Audit Quality* auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung.
3. Untuk mengetahui peran *Organizational Culture* dalam memoderasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Audit Quality* auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung.
4. Untuk mengetahui peran *Organizational Culture* dalam memoderasi pengaruh Motivasi terhadap *Audit Quality* auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung.

1.4.Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada kajian *organizational behavior* di bidang auditing, dengan menambah bukti empiris mengenai pengaruh *transformational leadership* dan motivasi terhadap *audit quality*.
 - b. Memperluas literatur tentang peran *organizational culture* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kualitas audit.
 - c. Menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji variabel serupa
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Inspektorat Daerah: Memberikan masukan tentang pentingnya peran kepemimpinan transformasional dan motivasi auditor dalam meningkatkan

kualitas audit, sehingga dapat menjadi dasar dalam perencanaan pelatihan, pembinaan, dan pengembangan budaya organisasi yang positif.

- b. Bagi Auditor: Meningkatkan kesadaran bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kualitas hasil kerja, serta berpartisipasi aktif dalam budaya organisasi yang sehat.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1.Kepemimpinan

Jiwa kepemimpinan dalam audit mengacu pada kemampuan seorang auditor atau pemimpin dalam tim audit untuk memberikan arahan yang jelas, menginspirasi, serta memotivasi anggota tim untuk bekerja dengan cara yang lebih efektif dan sesuai dengan standar audit yang telah ditetapkan. Kepemimpinan ini mencakup kemampuan untuk mengelola tim, membangun kerja sama, dan mengatasi tantangan yang muncul selama proses audit. Kepemimpinan yang baik dalam audit tidak hanya akan memengaruhi kinerja tim, tetapi juga akan berkontribusi secara langsung terhadap kualitas audit yang dihasilkan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi keputusan-keputusan bisnis dan kepercayaan publik terhadap laporan keuangan.

Pemimpin dalam tim audit tidak hanya bertanggung jawab untuk memastikan bahwa audit dilakukan sesuai dengan standar yang ditetapkan, tetapi juga harus mampu mengelola hubungan internal tim serta eksternal dengan klien dan pihak-pihak yang berkepentingan. Pemimpin yang baik akan berperan sebagai pengarah, motivator, dan fasilitator, serta menjadi teladan dalam penerapan etika profesional dan standar audit yang tinggi.

Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam tim audit karena banyak aspek dalam audit yang memerlukan perhatian khusus, seperti pengelolaan tim yang bekerja di bawah tekanan waktu, pengawasan terhadap kualitas dan kelengkapan pekerjaan, serta pengelolaan hubungan dengan klien dan pihak terkait. Tanpa kepemimpinan yang tepat, tim audit bisa kehilangan arah, yang dapat mengarah pada kesalahan atau ketidaktepatan dalam hasil audit yang berdampak buruk pada perusahaan dan stakeholder-nya.

Tim audit harus bekerja dengan sangat teliti dan detail, karena kesalahan kecil dalam audit dapat memiliki dampak besar pada laporan keuangan yang

diaudit. Seorang pemimpin yang baik tidak hanya dapat memberikan arahan yang jelas, tetapi juga dapat menumbuhkan semangat dan komitmen anggota tim untuk selalu berusaha mencapai hasil terbaik. Selain itu, kepemimpinan yang baik membantu dalam mengelola risiko audit, yang mungkin muncul selama proses audit, seperti potensi manipulasi data atau ketidaksesuaian dalam laporan keuangan.

Pemimpin dalam tim audit juga harus mampu mengelola perubahan dalam dinamika tim dan lingkungan audit. Misalnya, ketika auditor berhadapan dengan tantangan seperti perubahan regulasi atau teknologi baru yang diterapkan dalam proses audit, seorang pemimpin yang baik harus dapat memandu tim agar tetap berada pada jalur yang benar dan tetap fokus pada tujuan kualitas audit yang tinggi.

2.1.1 Gaya Kepemimpinan dalam Audit

Berbagai gaya kepemimpinan dapat diterapkan dalam tim audit, dan setiap gaya kepemimpinan memiliki kekuatan serta kelemahan tergantung pada kebutuhan tim dan situasi yang dihadapi. Beberapa gaya kepemimpinan yang relevan dalam konteks audit adalah:

a. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Literatur tentang *Transformational Leadership* ini dikembangkan oleh Burns (1978), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin dan pengikut saling terlibat dalam proses bersama untuk meningkatkan satu sama lain ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut dengan visi, menantang mereka secara intelektual, serta mempertimbangkan kebutuhan individu mereka, yang pada akhirnya membawa perubahan yang bermanfaat baik bagi individu maupun organisasi. Bass & Avolio (2000) kemudian mengembangkan jenis kepemimpinan ini di dalam kerangka kerja yang disebut *Full Range Leadership Model* (FRLM) dan menjadikannya sesuatu yang dapat diukur melalui model mereka, yakni *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Wijayanti & Saputri (2022), mengemukakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk berusaha lebih keras, melampaui ekspektasi yang telah ditetapkan. Pemimpin yang menggunakan gaya ini menciptakan visi

yang menarik, menetapkan standar tinggi, dan memberikan penghargaan serta dukungan kepada anggota tim atas kinerja mereka.

Pemimpin transformasional akan menantang tim untuk berpikir kreatif dan inovatif, mencari cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi audit, serta mengembangkan keterampilan profesional anggota tim. Mereka juga memberikan perhatian lebih pada pengembangan karier anggota tim dan memotivasi mereka untuk mencapai potensi penuh mereka. Gaya kepemimpinan ini sangat efektif dalam meningkatkan komitmen anggota tim terhadap kualitas audit dan mempertahankan standar etika yang tinggi.

b. Kepemimpinan Transaksional

Literatur tentang *Transactional Leadership* ini dikembangkan oleh Burns (1978), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional sebagai proses yang didasarkan pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin memberikan penghargaan, pengakuan, atau sumber daya sebagai imbalan atas pencapaian tujuan yang telah disepakati atau kinerja yang sesuai standar. Kepemimpinan ini berdasar pada kepatuhan dan penyelesaian tugas. Tipe kepemimpinan ini mempertahankan status quo dan lebih berfokus pada negosiasi serta pemenuhan kewajiban kontraktual.

Gaya kepemimpinan transaksional bermanfaat ketika pemimpin perlu memastikan bahwa tim mengikuti prosedur yang sudah ditentukan dan bekerja dalam batas waktu yang ketat. Namun, dalam jangka panjang, gaya ini bisa mengurangi kreativitas dan inovasi dalam tim jika tidak diimbangi dengan peluang untuk berkembang dan berinovasi.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Likert (1967) mengembangkan teori tentang kepemimpinan partisipatif yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini secara aktif melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, mendorong kolaborasi, dan menghargai kontribusi ide dari setiap individu. Pendekatan ini didasarkan pada keyakinan bahwa keputusan yang dihasilkan melalui partisipasi bersama akan lebih berkualitas, lebih mudah diterima, dan lebih efektif diimplementasikan karena setiap anggota merasa memiliki keterlibatan dan tanggung jawab terhadap hasilnya.

Pemimpin yang menggunakan gaya ini berperan sebagai fasilitator yang membuka ruang dialog, mendengarkan perspektif yang beragam, serta membangun konsensus tanpa mengabaikan tujuan organisasi.

Pemimpin partisipatif memungkinkan anggota tim untuk berbagi perspektif mereka dalam hal metode audit, serta untuk memecahkan masalah yang muncul secara bersama-sama. Gaya ini dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan kepemilikan terhadap hasil audit yang dihasilkan. Kepemimpinan partisipatif juga mendorong transparansi dan kejelasan komunikasi dalam tim, yang sangat penting dalam menghasilkan audit yang berkualitas.

d. Kepemimpinan *Servant*

Servant Leadership dikembangkan oleh Greenleaf (1970) yang menerangkan kepemimpinan *servant* dimana pemimpin adalah untuk melayani orang lain, dengan memprioritaskan pertumbuhan, kesejahteraan, dan pengembangan para pengikut, organisasi, serta komunitas. Kepemimpinan *servant* menekankan empati, mendengarkan, pengelolaan yang bertanggung jawab, dan komitmen untuk memenuhi kebutuhan orang lain terlebih dahulu. Pemimpin yang menerapkan gaya ini berupaya memberdayakan dan mengangkat para pengikutnya, menciptakan lingkungan kolaboratif dan suportif di mana setiap individu dapat mencapai potensi maksimalnya. Kepemimpinan *servant* merupakan strategi kepemimpinan praktis yang dapat menghasilkan kesuksesan berkelanjutan melalui pembinaan loyalitas, kolaborasi, dan motivasi intrinsik di antara anggota tim.

Seorang pemimpin audit yang menerapkan gaya servant leadership berfokus pada pemberdayaan auditor melalui pembimbingan, pengembangan keterampilan, dan komunikasi terbuka, sehingga anggota tim merasa dihargai dan termotivasi untuk menjaga standar profesional. Pendekatan ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik auditor, mendorong pengambilan keputusan yang etis meskipun berada di bawah tekanan klien, serta memperkuat komitmen terhadap independensi dan objektivitas—unsur penting untuk menghasilkan hasil audit yang berkualitas tinggi. Dengan menempatkan kebutuhan tim audit dan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi atau organisasi, *servant leadership* menyelaraskan pengaruh pemimpin dengan tujuan utama *auditing*.

2.1.2 Manfaat Teori Kepemimpinan bagi Penelitian

Tinjauan pustaka mengenai Full Range Leadership Model (FRLM) dan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) oleh Bass & Avolio (2000) sangat bermanfaat dalam memberikan landasan teori yang kuat untuk penelitian ini, terutama dalam memahami berbagai dimensi kepemimpinan transformasional. FRLM menggambarkan spektrum lengkap gaya kepemimpinan mulai dari kepemimpinan transaksional hingga transformasional, yang membantu mengidentifikasi dan mengukur keberagaman perilaku kepemimpinan yang berdampak pada kinerja organisasi maupun individu. Dengan menggunakan MLQ, penelitian ini dapat mengadopsi instrumen yang valid dan reliabel untuk mengukur aspek-aspek kepemimpinan tersebut secara sistematis, sehingga menghasilkan data yang dapat dipercaya dan dianalisis secara mendalam.

Tinjauan pustaka ini memberikan dasar konseptual yang jelas mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap motivasi, komitmen, dan hasil kerja karyawan, termasuk dalam konteks kualitas audit. Model FRLM menekankan peran kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi auditor agar mencapai standar kinerja yang tinggi, sejalan dengan tujuan penelitian yang menelaah pengaruh kepemimpinan terhadap audit quality. Dengan pemahaman yang komprehensif dari model ini, penelitian dapat mengkaji keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan tanggung jawab profesional auditor secara terukur dan sistematis, sehingga hasil penelitian dapat memberikan kontribusi empiris yang berarti.

Dengan mengaplikasikan FRLM dan MLQ, penelitian tidak hanya fokus pada aspek teoritis, tetapi juga menyediakan panduan praktis untuk pengembangan kepemimpinan transformasional di lingkungan audit. Hal ini membuka peluang untuk meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia dan kualitas audit melalui intervensi kepemimpinan yang tepat. Oleh karena itu, tinjauan pustaka ini tidak hanya mendukung validitas metodologi, tetapi juga memperkaya kontribusi penelitian dalam praktik profesional di bidang audit dan manajemen organisasi.

2.1.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kualitas Audit

Kepemimpinan yang efektif secara langsung mempengaruhi kualitas audit yang dihasilkan. Pemimpin yang mampu memotivasi dan mengelola tim dengan baik akan memastikan bahwa semua anggota tim bekerja dengan penuh integritas, mengikuti prosedur audit yang benar, dan menjaga standar etika yang tinggi. Hal ini akan meningkatkan hasil audit yang dapat dipercaya dan bebas dari kesalahan atau ketidaktepatan. Berikut adalah beberapa cara bagaimana kepemimpinan mempengaruhi kualitas audit:

a. **Meningkatkan Motivasi Tim**

Pemimpin yang baik dapat memotivasi tim untuk bekerja lebih keras dan lebih efektif. Seorang pemimpin transformasional, misalnya, dapat meningkatkan motivasi intrinsik anggota tim untuk berkontribusi lebih besar dalam audit. Ini membantu memastikan bahwa auditor bekerja dengan penuh perhatian, ketelitian, dan dedikasi untuk mencapai hasil yang berkualitas.

b. **Pengelolaan Risiko Audit**

Risiko adalah hal yang tidak terhindarkan dalam kegiatan audit. Pemimpin yang baik harus dapat memimpin tim dalam mengidentifikasi, mengelola, dan memitigasi risiko yang muncul selama audit. Pemimpin yang proaktif dan terampil akan membantu tim untuk melihat potensi masalah sejak dulu dan menghadapinya dengan strategi yang tepat.

c. **Pengembangan Keterampilan Anggota Tim**

Kepemimpinan yang efektif juga melibatkan pengembangan keterampilan anggota tim. Pemimpin yang mendukung pengembangan profesional anggota tim akan meningkatkan kemampuan mereka dalam menjalankan audit secara lebih efisien dan efektif. Seiring berjalanannya waktu, tim audit yang dipimpin dengan baik akan semakin terampil dan dapat menyelesaikan audit dengan lebih baik dan lebih cepat.

d. **Menjaga Etika Profesional**

Kepemimpinan yang baik juga membantu dalam menjaga etika profesional dalam audit. Pemimpin yang mengedepankan integritas dan etika dalam setiap keputusan yang diambil akan menanamkan nilai-nilai tersebut pada anggota

timnya. Ini memastikan bahwa tim audit selalu bekerja dengan transparansi, objektivitas, dan independensi yang tinggi, yang merupakan dasar untuk kualitas audit yang dapat dipercaya.

2.1.4 Kepemimpinan dalam Menghadapi Tantangan Audit

Audit sering kali menghadapi tantangan besar, seperti tekanan waktu, kompleksitas data, serta harapan yang tinggi dari klien dan regulator. Pemimpin yang efektif akan dapat mengelola tantangan ini dengan bijak. Sebagai contoh, ketika tim audit menghadapi tenggat waktu yang ketat, seorang pemimpin yang baik akan mengorganisasi pekerjaan dengan efisien, menjaga semangat tim tetap tinggi, dan memastikan bahwa setiap aspek audit tetap sesuai dengan standar profesional.

Pemimpin yang baik juga mampu menghadapi masalah atau konflik yang mungkin muncul di dalam tim, seperti perbedaan pendapat atau ketegangan dalam menghadapi klien. Kemampuan pemimpin untuk menyelesaikan masalah tersebut secara konstruktif dan menjaga agar tim tetap fokus pada tujuan bersama sangat penting dalam menghasilkan audit yang berkualitas. Jiwa kepemimpinan dalam audit sangat memengaruhi kualitas audit yang dihasilkan. Pemimpin yang mampu mengarahkan, memotivasi, dan mengelola tim audit dengan baik akan memastikan bahwa hasil audit yang diperoleh akurat, objektif, dan dapat dipercaya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tim audit harus disesuaikan dengan kebutuhan dan dinamika tim, serta tantangan yang dihadapi dalam audit. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya mendorong tim untuk bekerja lebih keras, tetapi juga membentuk budaya kerja yang mendukung kualitas audit dan penerapan standar etika yang tinggi.

2.2. Motivasi

Motivasi auditor adalah dorongan atau kekuatan internal yang mendorong auditor untuk melaksanakan tugasnya dengan cara yang terbaik, jujur, dan sesuai dengan standar profesional yang ditetapkan. Fitriani (2019), menyatakan bahwa motivasi memiliki peran penting dalam menentukan kinerja individu dalam profesi apa pun, termasuk dalam profesi audit. Motivasi ini sangat penting dalam dunia

audit karena auditor yang termotivasi akan cenderung bekerja lebih keras, lebih teliti, dan lebih berkomitmen dalam melaksanakan audit untuk menghasilkan laporan yang berkualitas dan dapat diandalkan.

Deci & Ryan (2000) menerangkan sebuah teori terkait motivasi yang disebut dengan Teori *Self-Determination* bahwa, secara umum, motivasi dapat dibagi menjadi dua jenis utama: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu itu sendiri, seperti rasa tanggung jawab, kepuasan dari pekerjaan yang dilakukan dengan baik, dan keinginan untuk memberikan kontribusi positif. Sementara motivasi ekstrinsik berasal dari faktor eksternal, seperti gaji, bonus, pengakuan dari atasan, atau promosi jabatan.

Motivasi auditor mempengaruhi bagaimana auditor mendekati pekerjaan mereka, bagaimana mereka menangani tugas-tugas yang sulit, dan sejauh mana mereka menjaga etika profesional serta kualitas audit. Auditor yang termotivasi akan lebih fokus dalam menjalankan tugasnya, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas audit yang mereka hasilkan.

Berbagai faktor dapat mempengaruhi tingkat motivasi auditor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor-faktor ini dapat berasal dari individu itu sendiri, organisasi tempat auditor bekerja, serta lingkungan kerja yang ada. Beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi auditor antara lain:

2.2.1. Faktor Internal (Motivasi Intrinsik)

a. Kepuasan dalam Pekerjaan

Kepuasan auditor terhadap pekerjaan mereka sangat mempengaruhi motivasi intrinsik. Auditor yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi tinggi untuk melaksanakan audit dengan baik. Hutapea & Ferinia (2022), dalam teori motivasi dua faktornya menyatakan bahwa faktor-faktor seperti tantangan dalam pekerjaan, pengakuan atas pencapaian, serta kesempatan untuk mengembangkan keterampilan akan meningkatkan kepuasan kerja auditor, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka.

b. Rasa Tanggung Jawab

Rasa tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan dan terhadap klien serta publik dapat menjadi faktor motivasi yang kuat bagi auditor. Auditor yang memiliki rasa

tanggung jawab yang tinggi cenderung lebih teliti dan berhati-hati dalam melakukan audit. Fitriani (2019), mengemukakan bahwa motivasi intrinsik seperti rasa tanggung jawab lebih berkelanjutan dan lebih berdampak pada kualitas kerja daripada motivasi ekstrinsik.

2.2.2. Faktor Eksternal (Motivasi Ekstrinsik)

a. Gaji dan Penghargaan

Gaji yang kompetitif dan penghargaan atas pencapaian adalah faktor motivasi eksternal yang penting bagi auditor. Yulanda et al., (2023), mencatat bahwa auditor yang merasa dihargai melalui pengakuan atau kompensasi yang layak lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan menghasilkan hasil audit yang berkualitas.

b. Kesempatan untuk Berkembang

Auditor yang diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka, baik melalui pelatihan atau kesempatan untuk bekerja dalam proyek-proyek yang menantang, akan merasa lebih termotivasi. Hutapea & Ferinia (2022), dalam teorinya menyebutkan bahwa kesempatan untuk berkembang adalah salah satu faktor yang meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan individu dalam organisasi.

c. Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah faktor motivasi ekstrinsik lainnya yang dapat mempengaruhi auditor untuk bekerja lebih keras. Auditor yang melihat adanya peluang untuk promosi akan lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Promosi ini sering kali berhubungan dengan pengakuan atas hasil kerja yang baik dan kualitas audit yang tinggi.

d. Lingkungan Kerja dan Dukungan Organisasi

Lingkungan kerja yang positif dan dukungan dari organisasi sangat mempengaruhi motivasi auditor. Sebuah lingkungan yang mendukung dan kolaboratif akan meningkatkan semangat auditor untuk bekerja dengan lebih baik. Wicaksono (2018), mengemukakan bahwa budaya organisasi yang baik dan mendukung dapat menciptakan kondisi yang memotivasi auditor untuk bekerja lebih keras dalam menjaga standar kualitas audit.

2.2.3. Manfaat Teori Motivasi bagi Penelitian

Tinjauan pustaka mengenai *Self-Determination Theory* (SDT) oleh Deci & Ryan (2000) penting dalam penelitian ini karena menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami motivasi intrinsik dan ekstrinsik individu, khususnya auditor. SDT mengemukakan pentingnya kebutuhan psikologis dasar yang ketika terpenuhi akan mendorong individu untuk bertindak dengan motivasi yang lebih berkualitas dan berkelanjutan. Dalam konteks audit, pemahaman ini memungkinkan penelitian untuk menganalisis bagaimana faktor-faktor internal dan eksternal dapat memengaruhi dorongan seorang auditor untuk mencapai kualitas kinerja yang tinggi, bukan hanya karena insentif eksternal semata, melainkan juga karena kepuasan yang berasal dari dalam diri.

SDT memberikan landasan teoritis yang kuat untuk menguraikan peran motivasi dalam kinerja auditor, terutama dalam kaitannya dengan *Audit Quality*. Dengan menggunakan SDT, penelitian ini dapat mengidentifikasi bagaimana lingkungan kerja, gaya kepemimpinan (termasuk *Transformational Leadership*), dan budaya organisasi dapat memfasilitasi atau menghambat pemenuhan kebutuhan psikologis dasar auditor. Pemenuhan kebutuhan otonomi akan memungkinkan auditor merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka, kompetensi akan mendorong mereka untuk terus meningkatkan keahlian, dan keterhubungan akan menumbuhkan rasa kebersamaan. Dengan demikian, SDT membantu menjelaskan mekanisme psikologis dibalik mengapa motivasi auditor berpengaruh signifikan terhadap kualitas audit yang dihasilkan.

Dengan menggunakan *Self-Determination Theory* dalam penelitian ini juga bermanfaat untuk mengembangkan rekomendasi yang lebih efektif dalam meningkatkan kualitas audit melalui peningkatan motivasi auditor. Dengan memahami sumber motivasi auditor, penelitian ini dapat mengidentifikasi strategi yang lebih tepat guna untuk mendesain lingkungan kerja yang mendukung otonomi, menyediakan kesempatan pengembangan kompetensi, dan memperkuat hubungan interpersonal antar auditor. Hal ini tidak hanya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga pada peningkatan kualitas audit secara keseluruhan, serta memberikan wawasan berharga bagi manajemen dalam upaya

mempertahankan dan mengembangkan sumber daya auditor yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi.

2.2.4. Pengaruh Motivasi terhadap Kualitas Audit

Motivasi auditor memiliki dampak langsung terhadap kualitas audit yang dilakukan. Auditor yang memiliki motivasi tinggi akan lebih fokus dalam melaksanakan audit dan lebih teliti dalam melakukan verifikasi terhadap laporan keuangan yang diaudit. Fitriani (2019), menyatakan bahwa auditor yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi akan lebih cenderung menghasilkan audit yang lebih teliti dan lebih mendalam.

Motivasi auditor juga berhubungan erat dengan etika profesional. Auditor yang termotivasi secara intrinsik cenderung memiliki komitmen yang kuat terhadap etika profesi, seperti independensi, objektivitas, dan integritas. Sebaliknya, auditor yang kurang termotivasi dapat lebih mudah tergoda untuk melakukan pelanggaran terhadap etika profesional demi kepentingan pribadi atau untuk memenuhi tuntutan klien. Selain itu, motivasi yang tinggi juga membantu auditor untuk tetap berfokus pada tujuan audit. Auditor yang termotivasi cenderung lebih mampu mengenali risiko dalam laporan keuangan dan lebih aktif mencari bukti yang mendukung atau membantah informasi yang ada, yang secara langsung mempengaruhi kualitas audit yang mereka hasilkan.

Budaya organisasi yang mendukung dapat memperkuat motivasi auditor untuk bekerja lebih baik. Organisasi yang memiliki budaya yang menghargai hasil kerja yang baik, memberikan pengakuan atas pencapaian, serta menyediakan kesempatan untuk pengembangan karier dapat meningkatkan motivasi auditor. Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak mendukung atau tidak menghargai kontribusi auditor dapat mengurangi motivasi dan mempengaruhi kualitas audit yang dilakukan. Wicaksono (2018), menjelaskan bahwa budaya organisasi yang positif dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung motivasi auditor untuk melakukan audit dengan lebih baik. Motivasi auditor memainkan peran penting dalam kualitas audit yang dilakukan. Auditor yang termotivasi secara intrinsik cenderung menghasilkan audit yang lebih teliti dan objektif, sementara auditor yang kurang termotivasi mungkin tidak memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaan

mereka, yang dapat menurunkan kualitas audit. Oleh karena itu, penting bagi organisasi audit untuk menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi auditor melalui penghargaan yang adil, peluang untuk pengembangan karier, serta budaya organisasi yang mendukung etika dan kualitas audit.

2.3. *Organizational Culture*

2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi

Daft (2005) menerangkan bahwa budaya organisasi (*Organizational Culture*) umumnya dipandang sebagai seperangkat nilai inti, asumsi, pemahaman, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai hal yang benar. Lebih lanjut Wicaksono (2018) menerangkan bahwa budaya organisasi adalah pola dasar asumsi yang telah diciptakan oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai cara untuk menyelesaikan masalah eksternal yang dihadapi serta berinteraksi dengan anggota internal. Dalam konteks audit, budaya organisasi mengacu pada seberapa besar sebuah firma audit menanamkan nilai-nilai etika dan profesionalisme yang tinggi dalam operasionalnya. Budaya ini akan membentuk pola pikir dan perilaku auditor dalam menghadapi tugas mereka, serta akan membimbing mereka untuk menjaga integritas, objektivitas, dan kualitas audit yang tinggi.

Budaya ini tidak hanya berfungsi sebagai sistem nilai yang dipegang bersama oleh anggota organisasi, tetapi juga membentuk cara mereka berinteraksi satu sama lain, mengambil keputusan, serta menyelesaikan tugas dan tantangan. Dalam konteks audit, budaya organisasi dapat memengaruhi hampir setiap aspek dalam pelaksanaan audit, mulai dari cara auditor berkolaborasi, mematuhi standar etika, hingga cara mereka mengelola risiko dan mengatasi masalah yang muncul selama proses audit.

Budaya organisasi yang sehat dan mendukung akan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mencapai hasil audit yang berkualitas. Sebaliknya, budaya yang buruk atau tidak mendukung dapat menyebabkan rendahnya kualitas audit yang dilakukan dan menurunkan efektivitas tim audit. Dalam dunia audit, dimana integritas dan objektivitas adalah kunci, budaya organisasi yang kuat dan

positif sangat penting untuk menjaga kualitas pekerjaan dan menjaga kredibilitas organisasi audit.

Budaya organisasi bukan hanya soal nilai-nilai yang dinyatakan, tetapi juga tentang praktik sehari-hari yang berlaku dalam organisasi. Budaya ini terbentuk dari kebiasaan dan pengalaman bersama yang akhirnya menjadi bagian dari cara kerja kolektif di dalam organisasi.

Wallach (1983) menciptakan suatu kerangka kerja untuk mendiagnosis praktik kerja organisasi yang disebut *Organizational Culture Index* (OCI). Wallach, melalui OCI, menjelaskan bahwa budaya suatu organisasi dapat merupakan satu atau kombinasi dari tiga kategori – birokratis, inovatif, atau suportif:

- a. Budaya birokratis menekankan pada struktur, aturan formal, dan kontrol. Budaya ini ditandai dengan prosedur yang jelas, pengambilan keputusan yang bersifat hierarkis, serta penekanan pada stabilitas dan prediktabilitas. Jenis budaya ini memastikan konsistensi dan keandalan dalam operasional, namun dapat menyebabkankekakuan dan resistensi terhadap perubahan jika aturan dan prosedur menjadi terlalu membatasi.
- b. Budaya inovatif berfokus pada kreativitas, adaptabilitas, dan pengambilan risiko. Organisasi dengan budaya ini mendorong lahirnya ide-ide baru, eksperimen, dan fleksibilitas dalam merespons perubahan lingkungan. Budaya semacam ini mendorong pertumbuhan, inovasi, dan keunggulan kompetitif, meskipun dapat kehilangan stabilitas jika tidak diimbangi dengan tingkat struktur tertentu.
- c. Budaya suportif memprioritaskan manusia, hubungan, dan kepercayaan. Budaya ini mendorong kerja sama tim, kolaborasi, serta saling menghormati dalam lingkungan yang ramah dan inklusif. Jenis budaya ini membantu membangun moral yang kuat dan loyalitas di antara karyawan, meskipun penekanan berlebihan pada keharmonisan kadang dapat menghambat pengambilan keputusan yang sulit namun diperlukan.

2.3.2. Elemen-Elemen Budaya Organisasi yang Mempengaruhi Audit

Budaya organisasi terdiri dari beberapa elemen penting yang dapat mempengaruhi kinerja auditor dan kualitas audit. Elemen-elemen budaya ini adalah sebagai berikut:

a. Nilai-Nilai dan Prinsip Dasar Organisasi

Nilai-nilai yang dianut dalam organisasi, seperti kejujuran, transparansi, integritas, dan keadilan, memainkan peran kunci dalam membentuk cara auditor bertindak dalam menjalankan audit. Organisasi yang menanamkan nilai-nilai ini dalam budaya mereka akan mendorong anggota tim audit untuk berperilaku sesuai dengan standar etika profesi yang tinggi. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi landasan bagi auditor dalam berinteraksi dengan klien, tetapi juga dalam menjaga independensi dan objektivitas dalam proses audit.

Ketika berada di dalam budaya yang mendukung prinsip-prinsip etika, auditor akan lebih cenderung untuk mempertahankan standar etika yang tinggi dalam menghadapi tantangan atau tekanan, serta untuk berkomitmen pada hasil audit yang akurat dan jujur. Wicaksono (2018), menyatakan bahwa nilai-nilai ini bukan hanya berasal dari dokumen tertulis tetapi lebih merupakan perilaku yang dikerjakan dan diterima secara internal oleh anggota organisasi.

b. Norma dan Aturan dalam Organisasi

Norma dan aturan dalam organisasi berfungsi sebagai pedoman untuk perilaku yang diharapkan dan diterima dalam lingkungan kerja. Dalam dunia audit, aturan ini bisa berupa prosedur audit standar, pedoman dalam menjalankan tugas, atau aturan yang terkait dengan perlakuan terhadap informasi sensitif dan kerahasiaan data klien. Norma budaya organisasi ini menciptakan batasan-batasan yang jelas mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam menjalankan audit. Misalnya, jika dalam budaya organisasi audit terdapat norma yang mendukung ketelitian, maka auditor akan lebih berhati-hati dan teliti dalam menyelesaikan tugas mereka. Sebaliknya, jika budaya organisasi lebih mengutamakan kecepatan dan efisiensi daripada ketelitian, ini bisa menurunkan kualitas audit yang dihasilkan.

c. Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi memengaruhi bagaimana anggota tim berkolaborasi dan berkomunikasi dalam menyelesaikan tugas. Dalam tim audit, seorang pemimpin yang mendukung dan memperhatikan kualitas kerja, integritas, serta pengembangan anggota tim akan menciptakan budaya yang lebih menghargai kualitas daripada sekadar memenuhi tenggat waktu. Kepemimpinan yang mendorong keterbukaan, transparansi, dan pertanggungjawaban akan memperkuat budaya organisasi yang positif dan menghasilkan tim audit yang lebih produktif dan berkualitas.

Kepemimpinan yang tidak memperhatikan etika atau hanya berfokus pada hasil tanpa memperhatikan proses audit yang benar dapat menghasilkan budaya yang kurang memperhatikan kualitas dan etika profesional. Wijayanti & Saputri (2022), menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional dapat memperkuat budaya organisasi yang mendukung kualitas dan profesionalisme.

d. Penghargaan dan Pengakuan atas Kinerja

Penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja yang baik dalam organisasi mendorong auditor untuk terus meningkatkan hasil pekerjaan mereka. Dalam budaya yang mendukung pengakuan atas hasil kerja yang baik, auditor akan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan lebih teliti. Budaya yang menghargai penghargaan untuk keberhasilan atau pencapaian akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi tim audit untuk memberikan hasil terbaik.

e. Pendekatan terhadap Inovasi dan Perubahan

Dengan semakin berkembangnya teknologi dan perubahan dalam lingkungan bisnis, organisasi yang memiliki budaya yang terbuka terhadap inovasi dan perubahan cenderung lebih mudah untuk mengadaptasi perangkat baru dan metode audit modern. Sebagai contoh, penerapan teknologi seperti perangkat lunak audit, *data analytics*, dan *blockchain* dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas audit. Wicaksono (2018), menyatakan bahwa organisasi yang memiliki budaya inovasi yang kuat akan mendorong anggota tim untuk lebih kreatif dalam menemukan solusi untuk masalah yang dihadapi selama audit.

2.3.3. Manfaat Teori Budaya Organisasi bagi Penelitian

Tinjauan pustaka mengenai Organizational Culture Index (OCI) oleh Wallach (1983) memberikan kerangka konseptual yang penting untuk memahami berbagai tipe budaya organisasi dan bagaimana karakteristik tersebut dapat memengaruhi perilaku dan kinerja individu dalam suatu organisasi. OCI membantu mengidentifikasi tipe budaya utama, seperti budaya birokratis, inovatif, dan suportif, yang masing-masing memiliki ciri khas yang mempengaruhi interaksi, pengambilan keputusan, dan pola kerja di lingkungan organisasi. Dengan pemahaman ini, tinjauan pustaka dapat memperkaya analisis mengenai bagaimana budaya memengaruhi dinamika kerja dan hasil yang diperoleh di dalam organisasi.

OCI juga berfungsi sebagai alat ukur yang sistematis untuk menilai kualitas budaya organisasi secara kuantitatif dan kualitatif. Penggunaan indeks ini memungkinkan peneliti untuk mengklasifikasikan budaya yang ada secara objektif sehingga dapat dibandingkan dan dianalisis lebih lanjut. Dengan demikian, teori ini menawarkan pendekatan metodologis yang kuat dalam menelaah aspek budaya, menjadikannya sumber referensi yang sangat berguna dalam proses pengumpulan data dan interpretasi hasil penelitian terkait budaya dalam organisasi.

Secara praktis, memahami OCI dapat membantu dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia dan perbaikan organisasi. Dengan mengetahui tipe budaya yang mendominasi, organisasi dapat merancang kebijakan dan intervensi yang sesuai untuk memperkuat nilai-nilai positif dan mengatasi hambatan budaya yang mungkin menghambat efektivitas kerja. Selain itu, wawasan dari OCI juga dapat digunakan untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar anggota organisasi demi mencapai tujuan bersama secara lebih efisien dan berkelanjutan.

2.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Audit

Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas audit yang dihasilkan. Budaya yang mendukung etika tinggi, kualitas, dan profesionalisme akan menghasilkan auditor yang bekerja lebih teliti, lebih independen, dan lebih terfokus pada pencapaian kualitas audit yang tinggi. Sebaliknya, budaya yang buruk atau yang tidak mendukung nilai-nilai etika dapat menyebabkan penurunan kualitas

audit, karena auditor mungkin terpengaruh oleh faktor eksternal atau tidak bekerja sesuai dengan standar profesi yang ditetapkan. Beberapa cara budaya organisasi dapat mempengaruhi kualitas audit antara lain:

a. Mengutamakan Etika dan Integritas dalam Audit

Budaya yang mendukung etika akan memotivasi auditor untuk menjaga independensi dan objektivitas selama audit. Auditor yang bekerja dalam budaya yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan integritas lebih cenderung untuk memberikan opini yang jujur dan objektif, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas audit.

b. Mendorong Kolaborasi dan Komunikasi dalam Tim

Budaya organisasi yang mendukung kerja tim dan kolaborasi akan meningkatkan koordinasi antara anggota tim audit. Hal ini penting karena audit yang berkualitas memerlukan pertukaran informasi yang terbuka dan diskusi yang konstruktif antara anggota tim untuk memecahkan masalah yang muncul dan mengevaluasi bukti yang ditemukan.

c. Memotivasi Auditor untuk Mengikuti Prosedur yang Tepat

Budaya organisasi yang mendukung kepatuhan terhadap standar prosedur dan pedoman yang ada akan meningkatkan kualitas audit. Auditor yang bekerja dalam organisasi yang menghargai prosedur dan kontrol internal yang ketat akan lebih cenderung untuk melaksanakan audit dengan hati-hati dan sesuai dengan pedoman yang ditetapkan.

d. Meningkatkan Adopsi Teknologi untuk Meningkatkan Efisiensi dan Akurasi

Budaya yang mendukung adopsi teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam audit. Dengan memanfaatkan alat-alat audit berbasis TI, seperti perangkat lunak audit dan data analytics, auditor dapat memproses data lebih cepat dan lebih akurat, yang berujung pada kualitas audit yang lebih tinggi.

2.4. Kualitas Audit

Kualitas audit (*audit quality*) mengacu pada tingkat keandalan dan ketepatan dari laporan audit yang dilakukan oleh seorang auditor terhadap laporan keuangan perusahaan. Kualitas ini tercermin dari kemampuannya untuk mendeteksi

kesalahan atau penyelewengan dalam laporan keuangan, memberikan opini yang objektif dan tidak bias, serta mematuhi standar audit yang ditetapkan oleh badan profesi. Kualitas audit sangat penting karena mempengaruhi keputusan yang diambil oleh pemangku kepentingan yang bergantung pada laporan keuangan tersebut, seperti investor, kreditor, dan regulator.

Kualitas audit merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor yang memengaruhi proses audit, termasuk kompetensi auditor, independensi, etika profesional, teknologi, motivasi auditor, kepemimpinan dalam tim audit, dan budaya organisasi. Semua elemen ini saling berhubungan untuk memastikan bahwa audit dilakukan secara teliti dan sesuai dengan standar yang diharapkan.

2.4.1. Pengertian Kualitas Audit

DeAngelo (1981) menjelaskan bahwa kualitas audit berarti identifikasi dan pelaporan salah saji material oleh auditor eksternal. Kualitas jasa audit didefinisikan sebagai penilaian pasar di mana auditor tertentu dapat menemukan pelanggaran dalam sistem akuntansi klien dan dapat melaporkan pelanggaran tersebut. Kualitas audit tidak hanya bergantung pada teknis pekerjaan auditor, tetapi juga pada bagaimana auditor menjalankan audit dengan mempertahankan standar etika yang tinggi dan melaporkan temuan mereka secara independen. Selaras dengan DeAngelo, Rahayu & Suryanawa (2020) juga menerangkan bahwa kualitas audit dapat dijelaskan melalui dua aspek penting:

a. Kemampuan Auditor dalam Mendeteksi Kesalahan Material

Kualitas audit yang baik memerlukan auditor yang memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi kesalahan material dalam laporan keuangan yang dapat memengaruhi keputusan ekonomi yang dibuat oleh pihak eksternal seperti investor, kreditor, dan regulator. Kemampuan ini didorong oleh keterampilan teknis auditor, pengetahuan mendalam tentang standar akuntansi, dan pemahaman tentang kompleksitas transaksi perusahaan.

b. Independensi Auditor dalam Memberikan Opini

Independensi adalah prinsip dasar dalam audit yang memastikan bahwa auditor tidak terpengaruh oleh tekanan atau kepentingan klien. Seorang auditor yang independen dapat memberikan opini yang objektif dan jujur mengenai laporan

keuangan yang diaudit. Rahayu & Suryanawa (2020), menekankan bahwa tanpa independensi, auditor mungkin tidak dapat memberikan opini yang benar dan bebas dari bias yang dapat merusak kualitas audit. Sehingga, kualitas audit sangat dipengaruhi oleh seberapa baik auditor dapat menjaga independensinya dan sejauh mana auditor dapat mengidentifikasi kesalahan material yang memengaruhi laporan keuangan perusahaan.

2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Audit

Kualitas audit adalah elemen yang sangat penting dalam menjaga integritas laporan keuangan dan memberikan kepercayaan kepada pemangku kepentingan bahwa informasi yang disajikan adalah akurat dan bebas dari kesalahan material. Kualitas audit dipengaruhi oleh berbagai faktor, mulai dari kompetensi dan independensi auditor, penerapan teknologi, serta motivasi auditor, hingga kepemimpinan dalam tim audit dan budaya organisasi yang mendukung. Oleh karena itu, untuk memastikan kualitas audit yang tinggi, organisasi audit perlu memastikan bahwa semua faktor ini dikelola dengan baik, dan bahwa auditor bekerja dengan etika yang tinggi, berkompeten, serta termotivasi untuk memberikan hasil terbaik. Beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas audit adalah sebagai berikut:

a. Kompetensi dan Keterampilan Auditor

Kompetensi auditor mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh auditor dalam menjalankan audit. Auditor yang kompeten akan mampu mengidentifikasi potensi masalah dalam laporan keuangan dan memberikan opini yang akurat. Sondang & Hermi (2023), menekankan bahwa kompetensi auditor adalah faktor kunci dalam menentukan kualitas audit karena auditor yang berpengalaman akan lebih mampu mendeteksi kesalahan yang mungkin terlewatkan oleh auditor yang kurang berpengalaman. Kompetensi auditor sangat berhubungan dengan kemampuan mereka dalam menilai risiko dan mendeteksi kesalahan dalam laporan keuangan. Auditor yang terlatih dengan baik dan memiliki pengalaman di industri tertentu akan lebih mudah mengidentifikasi masalah dalam laporan keuangan yang mungkin tidak terlihat bagi auditor yang kurang kompetensinya.

b. Independensi Auditor

Independensi adalah salah satu faktor paling kritis dalam menentukan kualitas audit. Auditor harus bebas dari tekanan atau pengaruh dari klien untuk memastikan bahwa opini mereka objektif dan dapat dipercaya. Rahayu & Suryanawa (2020), menjelaskan bahwa auditor yang independen tidak akan terpengaruh oleh hubungan pribadi atau profesional dengan klien, yang memungkinkan mereka memberikan opini yang tidak bias. Independensi berhubungan langsung dengan objektivitas hasil audit. Auditor yang tidak independen dapat terpengaruh oleh hubungan dengan klien, yang dapat menyebabkan bias dalam opini mereka. Oleh karena itu, memastikan independensi auditor adalah faktor penting dalam menjaga kualitas audit.

c. Etika Profesional

Etika profesional merujuk pada komitmen auditor untuk menjalankan tugasnya dengan integritas, objektivitas, dan transparansi yang pada gilirannya mendukung kualitas audit. Fitriani (2019), mengemukakan bahwa etika profesional yang kuat memastikan bahwa auditor beroperasi dengan standar moral yang tinggi, yang mencakup kepatuhan pada kode etik profesi. Etika yang solid akan membantu auditor untuk tetap jujur dalam melaporkan temuan-temuan yang mungkin tidak menguntungkan bagi klien. Auditor yang berkomitmen pada kode etik profesi dan menjaga kerahasiaan data klien akan memastikan bahwa audit dilakukan secara objektif dan bebas dari konflik kepentingan.

d. Teknologi Informasi dalam Audit

Penerapan teknologi informasi (TI) dalam audit, seperti perangkat lunak audit, *data analytics*, dan *cloud computing*, memungkinkan auditor untuk melakukan pemeriksaan data yang lebih efisien dan mendalam. KPMG (2021) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi dalam audit dapat mempercepat proses audit, meningkatkan efisiensi, akurasi, dan mengidentifikasi pola atau anomali yang mungkin tidak terlihat dengan metode tradisional. Teknologi memungkinkan auditor untuk memproses lebih banyak data dalam waktu yang lebih singkat dan dengan ketelitian yang lebih tinggi, yang langsung berkontribusi pada kualitas audit yang lebih baik.

e. Motivasi Auditor

Motivasi auditor memainkan peran penting dalam kualitas audit. Auditor yang termotivasi untuk memberikan hasil terbaik cenderung lebih teliti dan berkomitmen dalam menjalankan tugas mereka. Fitriani (2019), mengemukakan bahwa auditor yang memiliki motivasi intrinsik (rasa tanggung jawab dan kepuasan pribadi) akan lebih fokus pada kualitas kerja, dibandingkan auditor yang hanya termotivasi oleh penghargaan eksternal seperti gaji atau promosi. Auditor yang termotivasi untuk bekerja dengan hati-hati dan teliti cenderung menghasilkan laporan audit yang lebih baik, yang mencerminkan kondisi keuangan yang sebenarnya.

f. Kepemimpinan dalam Tim Audit

Pemimpin yang efektif dalam tim audit dapat mempengaruhi kualitas audit dengan memberikan arahan yang jelas, memotivasi tim untuk bekerja dengan standar tinggi, dan memastikan bahwa setiap anggota tim mematuhi prosedur dan aturan yang berlaku. Wijayanti & Saputri (2022), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, yang fokus pada pengembangan anggota tim, dapat meningkatkan kinerja tim audit dan kualitas audit secara keseluruhan. Kepemimpinan dalam tim audit memastikan bahwa seluruh tim bekerja secara terkoordinasi dan menjaga standar kualitas. Pemimpin yang efektif dapat mengarahkan tim audit untuk tetap fokus pada tujuan akhir, yaitu menghasilkan laporan audit yang bebas dari kesalahan dan bias.

g. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam kualitas audit. Organisasi dengan budaya yang mendukung nilai-nilai seperti transparansi, etika profesional, dan kolaborasi akan meningkatkan kualitas audit yang dilakukan oleh anggotanya. Wicaksono (2018), menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi auditor untuk bekerja lebih baik, mengembangkan keterampilan mereka, dan menjaga standar etika yang tinggi dalam audit. Budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai etika dan kualitas dapat memperkuat komitmen auditor untuk menghasilkan hasil audit yang berkualitas tinggi, dengan menjaga integritas dan objektivitas dalam setiap aspek audit.

2.4.3. Manfaat Teori Kualitas Audit bagi Penelitian

Tinjauan pustaka mengenai model konseptual dasar kualitas audit yang dikemukakan oleh DeAngelo (1981) memiliki signifikansi fundamental bagi penelitian yang menyoroti faktor-faktor penentu kualitas audit. Model DeAngelo menyediakan definisi awal yang penting dan diterima secara luas tentang kualitas audit, yaitu probabilitas bahwa auditor akan menemukan pelanggaran dalam sistem akuntansi klien dan melaporkannya. Konseptualisasi ini membentuk landasan teoritis yang kuat, memungkinkan peneliti untuk secara jelas mengoperasionalisasikan variabel kualitas audit dalam studi mereka. Dengan adanya kerangka acuan ini, penelitian dapat mengembangkan indikator atau ukuran kualitas audit yang konsisten dan relevan, sehingga mempermudah perumusan hipotesis dan analisis empiris yang akurat terkait dengan pengaruh *Transformational Leadership* dan Motivasi terhadap *Audit Quality*.

Adopsi model DeAngelo (1981) dalam tinjauan pustaka memungkinkan penelitian untuk menempatkan fokus pada aspek-aspek kunci yang berkontribusi pada kemampuan auditor untuk mendekripsi dan melaporkan salah saji. Model ini secara tidak langsung menekankan pentingnya independensi auditor dan kompetensi teknis, yang keduanya secara inheren memengaruhi kualitas audit. Dengan memahami konsep-konsep dasar ini, penelitian dapat menganalisis bagaimana faktor-faktor internal seperti kepemimpinan transformasional yang mendorong etika dan motivasi internal auditor dapat memperkuat aspek-aspek fundamental kualitas audit yang digariskan oleh DeAngelo. Hal ini memberikan kedalaman interpretasi tentang bagaimana variabel-variabel dalam tesis Anda berinteraksi dengan esensi kualitas audit.

Konsep kualitas audit yang jelas dari DeAngelo dapat menjadi titik tolak untuk mengevaluasi bagaimana dinamika *Organizational Culture* sebagai moderasi dapat memengaruhi probabilitas deteksi dan pelaporan pelanggaran. Dengan demikian, tinjauan pustaka ini tidak hanya memperkuat dasar teoritis penelitian, tetapi juga membantu dalam merumuskan implikasi manajerial dan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas audit di Inspektorat Daerah. Ini juga

membantu mengidentifikasi potensi area perbaikan dalam praktik audit, berkontribusi pada literatur akademis dan praktik profesional.

2.5. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu dengan variabel-variabel relevan yang digunakan sebagai referensi dan pertimbangan analisis untuk penelitian ini:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Model/ Sampel	Hasil Penelitian
1.	Aswar et al (2021)	<i>Determinants of audit quality: Role of time budget pressure.</i> Scopus Q2 Problems and Perspectives in Management, 19(2), 308-319	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quality of the Audit (Y)</i> • <i>Competence (X1)</i> • <i>Independence (X2)</i> • <i>Motivation (X3)</i> • <i>Time budget pressure (Z)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Moderasi • Kuesioner • 67 sampel auditor BPK 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kualitas audit • Independensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas audit • Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas audit • <i>Time budget pressure</i> tidak memoderasi efek kompetensi terhadap kualitas audit • <i>Time budget pressure</i> tidak memoderasi efek motivasi terhadap kualitas audit
2.	Mohassel et al (2023)	<i>Leadership style, knowledge sharing and audit quality</i> Scopus Q2, European Journal of Management and Business Economics, Vol. 33 No. 3, pp. 306-323	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Audit quality (Y)</i> • <i>Transformational leadership (X1)</i> • <i>Servant leadership (X2)</i> • <i>Knowledge sharing (Z)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Mediasi • Kuesioner • 396 sampel KAP 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Knowledge sharing</i> memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kualitas audit • <i>Knowledge sharing</i> memediasi hubungan antara kepemimpinan servant dengan kualitas audit • Kepemimpinan transformasional lebih berdampak pada kualitas audit dibanding kepemimpinan servant

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

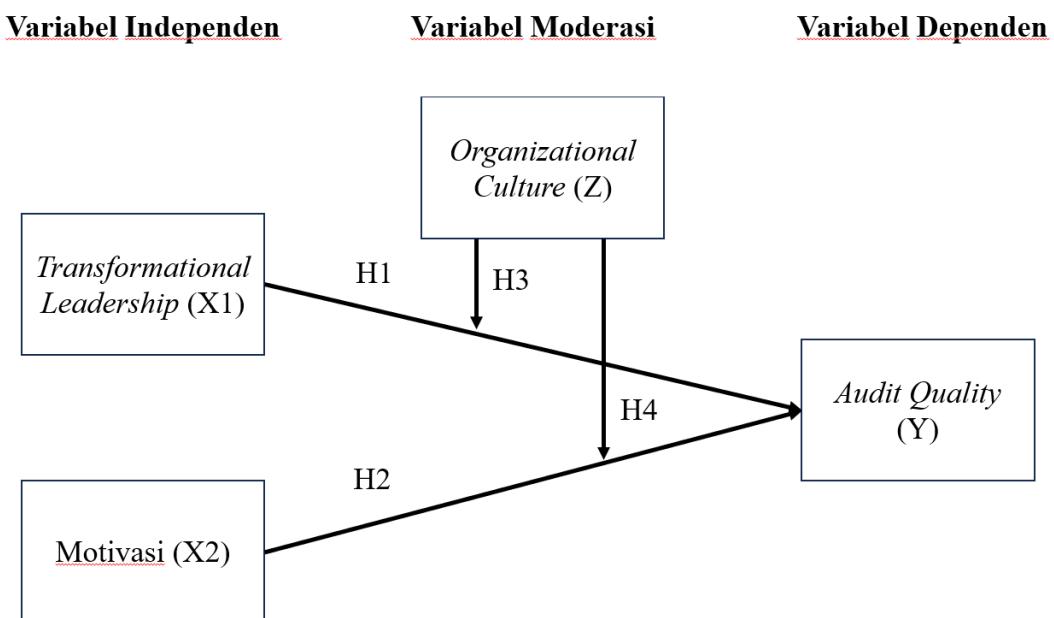
No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Model/ Sampel	Hasil Penelitian
3.	Yiing & Ahmad (2009)	<i>The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance</i> Scopus Q1, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30 No. 1, pp. 53-86.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Leadership</i> • <i>Organizational Culture</i> • <i>Job Satisfaction</i> • <i>Performance Management</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Moderasi • Kuesioner • 238 sampel peneliti dan mahasiswa MBA Universiti Malaya 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi • budaya organisasi memiliki efek moderasi antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi • Komitmen organisasi memiliki hubungan negatif signifikan terhadap kepuasan kerja namun tidak signifikan dengan kinerja • Budaya organisasi memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja

Orisinalitas studi atau keterbaruan (*last judi*) terhadap studi yang telah dilakukan sebelumnya yaitu studi ini mencoba meneliti pengaruh beberapa faktor seperti *transformational leadership*, motivasi, dan *audit quality* pada auditor internal dibandingkan penelitian sebelumnya pada auditor eksternal dan auditor pemerintah dibandingkan penelitian sebelumnya yang memilih auditor independen di KAP. Penelitian ini dilakukan terhadap auditor pada inspektorat daerah di Indonesia, tepatnya di se-Provinsi Lampung yang juga masih jarang dilakukan. Selain itu, penelitian ini juga meneliti faktor *organizational culture* sebagai faktor yang memperkuat/memperlemah hubungan antara *transformational leadership* dengan *audit quality* dan hubungan antara motivasi dengan *audit quality* yang masih sangat jarang dan terbatas dilakukan oleh penelitian sebelumnya.

2.6.Kerangka Pikir dan Model Penelitian

Penelitian ini dibuat dengan menggunakan empat variabel, yakni dua variabel independen, satu variabel independen, dan satu variabel moderasi. Variabel independen yang dipakai adalah *Transformational Leadership* (X1) dan

Motivasi (X2). Variabel dependen penelitian ini adalah *Audit Quality* (Y), sedangkan variabel yang digunakan sebagai moderasi untuk pengaruh antara variabel independen dengan dependen adalah *Organizational Culture* (Z). Sumber artikel yang digunakan sebagai kuesioner *Transformational Leadership* adalah Mohassel et al (2023), yang lebih lanjut merujuk pada Bass & Avolio (2000), dimana di dalamnya terdiri dari 5 dimensi dengan total 20 indikator. Sumber artikel yang digunakan sebagai kuesioner Motivasi adalah Aswar et al (2021), yang lebih lanjut merujuk pada Kadous & Zhou (2018), dimana di dalamnya terdiri dari 2 dimensi dengan total 14 indikator. Sumber artikel yang digunakan sebagai kuesioner *Organizational Culture* adalah Yiing & Ahmad (2009), yang lebih lanjut merujuk pada Wallach (1983), dimana di dalamnya terdiri dari 3 dimensi dengan total 24 indikator. Sumber artikel yang digunakan sebagai kuesioner *Audit Quality* adalah Aswar et al (2021), yang lebih lanjut merujuk pada Samelson et al (2006), dimana terdapat 12 indikator. Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Penelitian

2.7.Pengembangan Hipotesis

2.7.1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Audit Quality*

Melalui tinjauan literatur yang komprehensif, dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan transformasional secara teoritis akan memberikan pengaruh yang

positif dan signifikan terhadap peningkatan kualitas audit pada berbagai tingkatan organisasi. Mekanisme pengaruh ini terutama bekerja melalui kemampuan pemimpin transformasional dalam menumbuhkan dan mengembangkan tiga aspek fundamental dalam diri auditor, yaitu: (1) motivasi intrinsik yang kuat untuk mencapai standar profesional tertinggi, sebagaimana dijelaskan oleh Bass & Riggio (2006) dalam penelitian mereka tentang dasar-dasar kepemimpinan transformasional; (2) kapasitas berpikir kritis yang tajam dalam menganalisis bukti audit, seperti yang dibuktikan oleh Herrmann et al (2019) dalam studi tentang pengambilan keputusan auditor; serta (3) komitmen yang teguh terhadap prinsip-prinsip etika dalam setiap tahapan pekerjaan audit, sebagaimana diungkapkan dalam penelitian Hannah et al (2011) tentang perilaku etis profesional. Pada konteks yang lebih operasional, pengaruh positif kepemimpinan transformasional ini termanifestasi melalui beberapa bentuk perubahan perilaku auditor yang dapat diamati secara empiris. Pertama, terjadi peningkatan yang nyata dalam tingkat keterlibatan dan komitmen auditor terhadap pekerjaan mereka, di mana auditor tidak hanya sekadar memenuhi kewajiban minimum tetapi secara aktif berupaya memberikan kontribusi terbaik. Kedua, terciptanya sinergi dan kolaborasi yang lebih erat di antara anggota tim audit, yang pada gilirannya memperkuat proses pertukaran informasi dan pemeriksaan silang terhadap temuan-temuan audit. Ketiga, berkembangnya budaya pembelajaran berkelanjutan di dalam tim audit, di mana setiap anggota tidak hanya fokus pada penyelesaian tugas saat ini tetapi juga berorientasi pada pengembangan kompetensi jangka panjang.

Dukungan empiris terhadap hubungan positif ini telah banyak ditemukan dalam berbagai penelitian terkini. Sebagai contoh, studi longitudinal yang dilakukan oleh García-Benau dan tim penelitiannya pada tahun 2019 secara konsisten menunjukkan bahwa kantor akuntan yang dipimpin oleh figur-figur transformasional cenderung menghasilkan laporan audit dengan tingkat kesalahan material yang lebih rendah dibandingkan dengan kantor akuntan yang menerapkan gaya kepemimpinan lainnya. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Samagaio dan Felício (2022) dalam konteks audit sektor publik, di mana kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan ketelitian dan kedalaman

pemeriksaan audit meskipun menghadapi berbagai keterbatasan sumber daya yang khas di lingkungan pemerintahan. Berdasarkan landasan teoretis dan empiris yang tersebut, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis utama sebagai berikut:

H1 = *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Audit Quality* auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung

2.7.2. Pengaruh Motivasi terhadap *Audit Quality*

Dengan tinjauan berbagai literatur dan penelitian empiris, dapat diketahui bahwa motivasi auditor memainkan peran krusial sebagai determinan kualitas audit, baik dalam konteks audit sektor publik maupun privat. Hubungan antara motivasi dan kualitas audit ini bersifat multidimensional, melibatkan berbagai aspek psikologis, organisasional, dan teknis dalam praktik audit. Teori *Self-Determination* (Deci & Ryan, 2000) memberikan kerangka teoretis yang kuat untuk memahami bagaimana motivasi intrinsik (seperti rasa pencapaian profesional dan kepuasan kerja) dan motivasi ekstrinsik (seperti kompensasi finansial dan promosi karier) secara berbeda namun saling melengkapi memengaruhi perilaku dan kinerja auditor. Pada tingkat individu, motivasi intrinsik mendorong auditor untuk melampaui persyaratan minimum dalam melaksanakan prosedur audit. Auditor yang termotivasi secara intrinsik cenderung menunjukkan karakteristik penting seperti: (1) ketekunan yang lebih besar dalam menginvestigasi temuan-temuan audit yang tidak biasa, (2) inisiatif untuk melakukan pemeriksaan tambahan ketika menghadapi indikasi potensi salah saji material, dan (3) komitmen untuk terus memperbarui pengetahuan profesional terkait standar audit dan perkembangan industri (Herawati, 2020). Sementara itu, motivasi ekstrinsik yang dirancang dengan tepat (seperti sistem *reward* yang berbasis kinerja kualitas audit) dapat memperkuat perilaku-perilaku positif ini tanpa menimbulkan efek *crowding out* terhadap motivasi intrinsik (Bonner & Sprinkle, 2002).

Pierce & Sweeney (2005) menerangkan bahwa pada tingkat tim dan organisasi, lingkungan kerja yang mendukung pengembangan motivasi akan menciptakan budaya kualitas (*quality culture*) di mana: (1) pembelajaran dari pengalaman audit sebelumnya menjadi bagian dari proses standar, (2) umpan balik

tentang kualitas kerja diberikan secara konstruktif dan reguler, serta (3) sumber daya yang memadai dialokasikan untuk mendukung pekerjaan audit yang komprehensif. Kondisi seperti ini akan mengurangi praktik audit yang bersifat *superficial* atau sekadar memenuhi persyaratan administratif belaka.

Bukti empiris dari berbagai konteks geografis dan sektoral mendukung hubungan positif antara motivasi dan kualitas audit. Penelitian oleh Hall et al. (2015) di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar menunjukkan bahwa tim audit dengan tingkat motivasi kolektif yang tinggi secara konsisten menghasilkan laporan audit dengan: (1) penjelasan yang lebih mendalam tentang risiko audit, (2) dokumentasi kerja yang lebih lengkap, dan (3) rekomendasi yang lebih *actionable* bagi klien. Temuan serupa dilaporkan juga oleh Smith & Briggs (2019) dalam konteks audit internal perusahaan, di mana motivasi auditor berkorelasi positif dengan jumlah temuan substantif yang diidentifikasi selama audit operasional. Dalam konteks Indonesia, penelitian Herawati (2020) mengungkapkan bahwa motivasi auditor pemerintah yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pengakuan profesional, kesempatan pengembangan karier, dan dukungan organisasi, secara signifikan berkontribusi pada: (1) peningkatan kepatuhan terhadap Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN), (2) penurunan temuan ketidakpatuhan dalam laporan keuangan instansi pemerintah, dan (3) peningkatan utilitas rekomendasi audit bagi para pemangku kepentingan. Dengan landasan teoritis dan empiris yang komprehensif ini, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2 = Motivasi auditor berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Audit Quality* auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung

2.7.3. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Audit Quality* dengan *Organizational Culture* sebagai faktor moderasi

Berdasarkan tinjauan teoritis dan empiris, kepemimpinan transformasional diduga memiliki pengaruh positif terhadap kualitas audit, namun kekuatan pengaruh ini diperkirakan akan bervariasi tergantung pada karakteristik budaya organisasi. Teori *Transformational Leadership* (Bass & Riggio, 2006) dan Teori *Contingency* (Fiedler, 1967) secara bersama-sama memberikan kerangka yang menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dalam

meningkatkan kualitas audit sangat bergantung pada keselarasan dengan nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut dalam budaya organisasi. Bass & Avolio (1994) menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan untuk menginspirasi, menstimulasi intelektual, serta memberikan perhatian individual, dihipotesiskan dapat meningkatkan kualitas audit melalui beberapa mekanisme. Lebih lanjut Herrmann et al (2019) menambahkan bahwa pemimpin transformasional mampu menumbuhkan komitmen auditor terhadap nilai-nilai profesionalisme, mendorong pemikiran kritis dalam mengevaluasi bukti audit, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan pengembangan kompetensi. Namun, efektivitas mekanisme ini sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku (Schein, 2010).

Budaya organisasi yang kuat dan berorientasi pada kualitas (*quality-oriented*) dihipotesiskan akan memperkuat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kualitas audit. Dalam budaya organisasi tersebut, nilai-nilai seperti integritas, akuntabilitas, dan kolaborasi telah tertanam kuat sehingga visi dan inspirasi yang disebarluaskan/didapatkan oleh pemimpin transformasional akan lebih mudah diadopsi dan diimplementasikan oleh auditor. Sebaliknya, dalam budaya organisasi yang birokratis dan kaku, di mana prosedur formal lebih diutamakan daripada inovasi dan pembelajaran, pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kualitas audit mungkin akan melemah karena terhambat oleh struktur dan norma yang berlaku (Samagaio & Felício, 2022).

Beberapa penelitian mendukung peran moderasi budaya organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan hasil kinerja. Sebagai contoh, Ogbonna dan Harris (2000) menemukan bahwa kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara signifikan memengaruhi hasil kinerja. Sementara itu, studi oleh Herawati (2020) dalam konteks audit sektor publik menunjukkan bahwa budaya organisasi yang hierarkis dan *rigid* dapat mengurangi efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kualitas audit. Dengan landasan teoretis dan empiris tersebut, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 = *Organizational Culture* memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Audit Quality* auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung

2.7.4. Pengaruh Motivasi terhadap *Audit Quality* dengan *Organizational Culture* sebagai faktor moderasi

Melalui tinjauan literatur di atas, motivasi auditor (baik intrinsik maupun ekstrinsik) diduga berpengaruh positif terhadap kualitas audit, namun pengaruh ini diperkirakan akan bervariasi tergantung pada kekuatan dan karakteristik budaya organisasi. Teori Kontinjenji menyatakan bahwa efektivitas faktor-faktor individual (seperti motivasi) dalam mencapai hasil organisasi (seperti kualitas audit) sangat bergantung pada keselarasan dengan konteks organisasional, termasuk budaya organisasi. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang kuat dan berorientasi pada kualitas (*quality-oriented*) dihipotesiskan akan memperkuat pengaruh positif motivasi terhadap kualitas audit melalui beberapa mekanisme.

Schein (2010) menerangkan bahwa budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai integritas, akuntabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan akan menciptakan lingkungan di mana motivasi intrinsik auditor dapat berkembang optimal. Auditor yang termotivasi secara intrinsik akan menemukan dukungan struktural dan normatif untuk melaksanakan audit secara komprehensif, melebihi persyaratan minimum. O'Reilly et al (2014) juga menerangkan bahwa budaya organisasi yang menyeimbangkan kontrol dan otonomi dapat memitigasi potensi efek negatif dari motivasi ekstrinsik yang berlebihan (seperti fokus pada target waktu yang mengorbankan kualitas). Dengan menetapkan ekspektasi yang jelas tentang standar kualitas sambil memberikan fleksibilitas dalam metode kerja, budaya organisasi semacam itu memungkinkan motivasi ekstrinsik (seperti insentif kinerja) untuk berkontribusi positif terhadap kualitas audit.

Penelitian oleh Samagaio dan Felício (2023) menunjukkan bahwa pengaruh positif motivasi terhadap kualitas audit lebih kuat di organisasi dengan budaya yang kolaboratif dan berorientasi pembelajaran. Sebaliknya, studi Herawati (2020) menemukan bahwa di lingkungan dengan budaya birokratis yang kaku, motivasi

auditor cenderung kurang berdampak pada kualitas audit karena kendala struktural. Berdasarkan argumen teoretis dan empiris ini, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 = *Organizational Culture* memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh motivasi terhadap *Audit Quality* auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung

III. METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Sekaran & Bougie (2016) menerangkan bahwa penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang digunakan terhadap sebuah populasi atau sampel tertentu sebagai obyek penelitian. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang mencoba mengetahui hubungan di antara dua variabel atau lebih. Lebih lanjut Sekaran & Bougie (2016) juga menerangkan bahwa penelitian kuantitatif juga bersifat kausalitas, yang bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa variabel moderasi adalah variabel yang memiliki efek kontingen yang kuat terhadap hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dengan adanya variabel ketiga (variabel moderasi) akan memodifikasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang telah ditentukan, yaitu *transformational leadership*, motivasi, dan *organizational culture* sebagai moderasi terhadap *audit quality*. Dengan pendekatan ini, data yang dikumpulkan akan dianalisis secara statistik untuk melihat apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel-variabel tersebut. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian adalah pada pengujian pengaruh langsung antara faktor-faktor yang ada di dalam audit terhadap kualitas audit yang dihasilkan.

3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau memberikan suatu operasional yang diperlukan

untuk mengukur variabel tersebut. Sekaran & Bougie (2016) juga menerangkan bahwa definisi operasional merujuk pada suatu cara spesifik yang mana sebuah variabel diukur atau dimanipulasi di dalam suatu penelitian. Definisi operasional merincikan tindakan atau operasi yang diperlukan untuk mengukur konsep. Berikut adalah definisi operasional penelitian ini:

Tabel 3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
<i>Transformational Leadership</i> (X1)	Gaya kepemimpinan dimana para pemimpin memperluas dan meningkatkan minat karyawan mereka, ketika karyawan menyadari dan menerima tujuan serta misi kelompok, dan ketika manajer memotivasi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kerja sama kelompok. (Mohassel et al., 2023)	1. <i>Intellectual Stimulation</i> 2. <i>Idealized Influence (Behavior)</i> 3. <i>Inspirational Motivation</i> 4. <i>Individualized Consideration</i> 5. <i>Idealized Influence (Attributed)</i>	Skala Likert 1-5
Motivasi (X2)	Sebuah proses yang menentukan intensitas, arah, dan kegigihan seseorang dalam mencapai suatu tujuan (Aswar et al., 2021)	1. Intrinsik 2. Ekstrinsik	Skala Likert 1-5
<i>Organizational Culture</i> (Z)	Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, asumsi, pemahaman, dan norma kunci yang dimiliki bersama oleh anggota suatu organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai sesuatu yang benar. (Yiing & Ahmad, 2009)	1. Budaya Birokratis 2. Budaya Inovatif 3. Budaya Supportif	Skala Likert 1-5
<i>Audit Quality</i> (Y)	Kualitas audit adalah identifikasi dan pelaporan salah saji material oleh auditor eksternal. Penilaian pasar di mana auditor tertentu dapat menemukan pelanggaran dalam sistem akuntansi klien dan dapat melaporkan pelanggaran tersebut. DeAngelo (1981)	1. <i>Audit tenure</i> 2. <i>Expertise</i> 3. <i>Response to client needs</i> 4. <i>Compliance with audit standards</i> 5. <i>Competence</i> 6. <i>Independence</i> 7. <i>Due professional care</i>	Skala Likert 1-5

Tabel 3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
		8. <i>Involvement of audit manager</i> 9. <i>Understanding of (auditee's) accounting systems</i> 10. <i>Study of auditee's internal control systems</i> 11. <i>Ethical standards</i> 4. <i>Professional skepticism</i>	

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa populasi merujuk pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal yang menjadi minat peneliti untuk diteliti. Dalam penelitian ini, populasi yang ditunjuk sebagai subyek penelitian adalah seluruh auditor yang bekerja di 16 Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung dengan jumlah keseluruhan yakni 447 orang auditor. Berikut rincian jumlah auditor di setiap Inspektorat Daerah:

Tabel 3.2. Jumlah Auditor di Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung

No.	Inspektorat Daerah	Jumlah auditor
1.	Inspektorat Provinsi Lampung	61
2.	Inspektorat Kota Bandar Lampung	26
3.	Inspektorat Kota Metro	29
4.	Inspektorat Kabupaten Lampung Utara	29
5.	Inspektorat Kabupaten Lampung Tengah	65
6.	Inspektorat Kabupaten Lampung Selatan	23
7.	Inspektorat Kabupaten Lampung Barat	30
8.	Inspektorat Kabupaten Lampung Timur	16
9.	Inspektorat Kabupaten Pesawaran	20
10.	Inspektorat Kabupaten Pringsewu	22
11.	Inspektorat Kabupaten Tulang Bawang	43
12.	Inspektorat Kabupaten Tulang Bawang Barat	12
13.	Inspektorat Kabupaten Tanggamus	17

Tabel 3.2. Jumlah Auditor di Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung

No.	Inspektorat Daerah	Jumlah auditor
14.	Inspektorat Kabupaten Mesuji	9
15.	Inspektorat Kabupaten Pesisir Barat	8
16.	Inspektorat Kabupaten Way Kanan	37
	Total	447

Sumber: Laporan Eksekutif Daerah BPKP Perwakilan Provinsi Lampung Tahun 2023

3.3.2. Sampel

(lanjutan)

Cooper & Schindler (2014) menjelaskan bahwa sebuah sampel memeriksa sebagian dari populasi yang ditargetkan dan bagian yang diambil tersebut harus dipilih secara hati-hati agar dapat merepresentasikan populasi tersebut. Neuman (2014) lebih lanjut mengingatkan bagi seorang peneliti agar menghindari dua jenis kesalahan pengambilan sampel yang mungkin terjadi, yakni melakukan pengambilan sampel dengan cara yang ceroboh atau tidak tepat dan memilih jenis sampel yang tidak sesuai dengan tujuan penelitian. Kesalahan pertama mengingatkan seorang peneliti untuk sangat teliti dan sistematis dalam pengambilan sampel. Kesalahan kedua mengingatkan agar seorang peneliti menentukan strategi pengambilan sampel yang sesuai dengan tujuan dan data penelitian spesifik kita.

Penelitian ini menggunakan metode *probability sampling*, lebih tepatnya *stratified sampling*. Para auditor di 16 Inspektorat Daerah tersebut memiliki keterbatasan waktu dan tersebar di berbagai wilayah, sehingga sulit untuk memperoleh kerangka sampel yang lengkap dan acak. Oleh karena itu, pemilihan responden dilakukan berdasarkan ketersediaan dan kesediaan mereka untuk berpartisipasi selama periode pengumpulan data. Hair et al. (2017) menjelaskan bahwa meskipun pendekatan *sampling* ini dapat membatasi generalisasi temuan, metode ini lazim digunakan dalam penelitian ilmu sosial dan manajemen, terutama ketika tujuan penelitian berfokus pada pengujian hubungan antar variabel, bukan untuk membuat inferensi statistik terhadap populasi yang lebih luas. Hair et al. (2017) juga menyatakan bahwa teknik pemodelan persamaan struktural seperti PLS-SEM tetap kuat dan andal meskipun digunakan dengan sampel non

probabilitas, selama ukuran sampel memadai dan desain penelitian dirancang dengan baik.

Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dalam menentukan sampel, yaitu memilih responden yang memenuhi kriteria tertentu. Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa, dibanding memperoleh informasi dari mereka yang paling mudah atau tersedia, terkadang mungkin menjadi perlu untuk mendapatkan informasi dari kelompok target tertentu. Pengambilan sampel di sini terbatas pada jenis orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik karena hanya mereka yang memiliki, atau karena mereka memenuhi beberapa kriteria yang ditetapkan oleh peneliti. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Auditor yang masih aktif melaksanakan tugas audit.
- b. Auditor yang memiliki pengalaman minimal 1 tahun melaksanakan profesinya sebagai auditor.
- c. Auditor yang bersedia mengisi kuesioner atau wawancara yang disediakan oleh peneliti.

Hair et al. (2017) menjelaskan beberapa cara menentukan ukuran sampel yang tepat untuk berbagai penelitian, di antaranya adalah GPower. Berdasarkan penjelasan Hair et al. (2017), GPower adalah *software* alat statistik yang banyak diakui dan digunakan untuk melakukan analisis daya (*power analysis*) dalam penelitian kuantitatif. Aplikasi ini memungkinkan peneliti untuk menghitung ukuran sampel minimum yang dibutuhkan untuk mendeteksi efek dalam pengujian hipotesis, dengan tingkat kekuatan statistik dan signifikansi tertentu. Dengan menerapkan parameter tersebut, GPower memperkirakan jumlah minimum responden yang dibutuhkan untuk mengurangi risiko terjadinya kesalahan Tipe II (gagal mendeteksi efek yang sebenarnya). Dalam pemodelan persamaan struktural, khususnya PLS-SEM, GPower sangat sesuai untuk model yang melibatkan hubungan kompleks termasuk moderasi dan efek interaksi. Penggunaan GPower memperkuat ketelitian metodologis dan validitas penelitian dengan memastikan bahwa ukuran sampel tidak terlalu kecil untuk mendeteksi efek, dan juga tidak terlalu besar secara tidak efisien. Dalam menentukan sampling menggunakan

aplikasi GPower, terdapat beberapa hal yang harus ditentukan untuk dimasukan ke dalam aplikasi sebagai input, yakni tingkat signifikansi, *effect size*, *statistical power*, dan jumlah prediktor dalam model.

Sanitloul et al. (2023) menyatakan bahwa GPower merupakan alat yang valid dan efisien untuk menentukan ukuran sampel secara kuantitatif, terutama dalam bidang penelitian sosial dan humaniora. Aplikasi ini memungkinkan peneliti melakukan perhitungan berbasis power analysis untuk memastikan bahwa jumlah sampel yang digunakan memiliki tingkat kekuatan statistik yang memadai guna mendeteksi pengaruh antar variabel secara signifikan. Oleh karena itu, penggunaan GPower dalam penelitian ini dianggap tepat untuk menjamin validitas dan reliabilitas hasil analisis.

Sekaran (2016) menjelaskan bahwa tingkat signifikansi, yang dilambangkan dengan simbol alpha (α), adalah ambang batas probabilitas yang telah ditentukan oleh peneliti untuk menolak hipotesis nol (H_0). Nilai ini adalah risiko maksimum bagi peneliti untuk melakukan kesalahan Tipe I, yaitu menolak hipotesis nol padahal hipotesis nol tersebut sebenarnya benar. Nilai α yang paling umum digunakan dalam penelitian sosial dan ilmiah adalah 0.05, yang berarti ada peluang 5% untuk secara keliru menyimpulkan adanya efek atau perbedaan padahal sebenarnya tidak ada. Jika nilai p (*probabilitas*) yang dihitung lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan ($p < \alpha$), maka hasilnya dianggap "signifikan secara statistik", dan hipotesis nol akan ditolak.

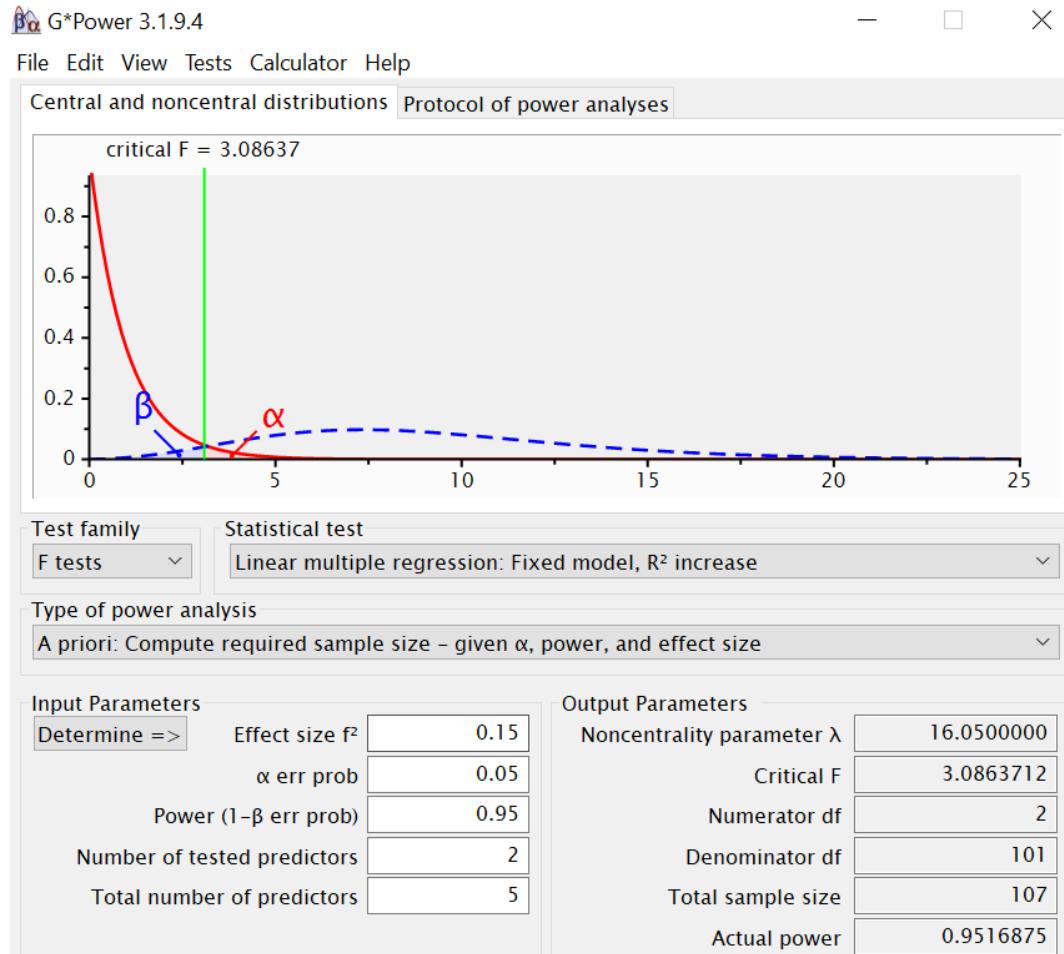
Cohen (1988) menjelaskan penggunaan ukuran efek (*effect size*) pada perencanaan sampel disesuaikan dengan tujuan penelitian, konteks teoritis, serta kendala praktis. Jika penelitian bersifat eksploratif, literatur sebelumnya belum memberikan bukti kuat tentang besarnya hubungan, atau variabel-variabel diperkirakan hanya memberikan kontribusi marginal pada hasil, maka penelitian menggunakan *effect size small* ($f^2 = 0,02$) lebih tepat. Pendekatan ini memberi toleransi terhadap efek lemah dan mencegah *over-powering* ketika populasi terbatas. Jika penelitian ada dukungan teoritis dan merupakan studi regresi multipel atau ANOVA dimana efek-efek yang diharapkan bersifat moderat maka penelitian menggunakan *effect size medium* ($f^2 = 0,15$) menjadi pilihan standar yang seimbang

antara kebutuhan sampel realistik dan kemampuan mendeteksi efek yang signifikan. Jika hipotesis didukung oleh bukti kuat intervensi klinis yang diharapkan menghasilkan perubahan yang jelas atau eksperimen dengan manipulasi intens, maka penelitian menggunakan *effect size large* ($f^2 = 0,35$) dapat dipilih. Pemilihan *effect size* harus mempertimbangkan ketersediaan sampel, biaya, dan risiko *type-II error*. Menggunakan ukuran efek yang terlalu besar dapat menyebabkan kekurangan kekuatan bila efek sebenarnya lebih kecil, sedangkan ukuran efek yang terlalu kecil dapat menuntut sampel yang terlalu besar dan tidak praktis. Peneliti mempertimbangkan dan memutuskan menggunakan *effect size medium* ($f^2 = 0,15$) karena merupakan pilihan paling cocok karena standar seimbang yang umum digunakan pada penelitian-penelitian lainnya.

Cohen (1988) juga menjelaskan tentang statistical power, atau daya-uji, yang mana merupakan probabilitas bahwa sebuah uji statistik akan berhasil menolak hipotesis nol ketika sebenarnya terdapat efek nyata (menghindari kesalahan tipe II). *Power* dipengaruhi oleh ukuran sampel, tingkat signifikansi (α), dan ukuran efek yang diharapkan; semakin besar power, semakin kecil peluang kita melewatkkan temuan penting. Dalam praktik penelitian, nilai 0,95 (atau 95 %) dipilih menjadi standar. Tingkat power ini menunjukkan bahwa terdapat probabilitas sebesar 95% untuk secara akurat menolak hipotesis nol ketika hipotesis nol tersebut sesungguhnya salah, yang berarti studi ini memiliki kemampuan yang sangat kuat untuk mengidentifikasi fenomena yang benar-benar ada. Dengan demikian, probabilitas terjadinya kesalahan Tipe II (yaitu, gagal mendeteksi efek yang sebenarnya ada) hanya sebesar 5%. Skala power ini, meskipun lebih tinggi dari standar umum 0.80 yang sering digunakan, mencerminkan desain penelitian yang dibangun untuk meminimalkan risiko hasil palsu secara substansial.

Cohen (1988) menerangkan bahwa jumlah total prediktor adalah jumlah keseluruhan variabel independen yang disertakan dalam model regresi penelitian, baik yang akan diuji efeknya secara spesifik maupun yang berperan sebagai kontrol. Sedangkan jumlah prediktor yang di tes adalah subset atau bagian dari total prediktor yang efeknya ingin akan diuji secara spesifik. Penelitian ini menggunakan 2 prediktor yang di tes, yakni X1 dan X2. Sedangkan jumlah total prediktornya ada

5, yakni X_1 , X_2 , Z , $X_1 \cdot Z$, $X_2 \cdot Z$. Berikut adalah gambar analisa dari *software* GPower:



Gambar 3.1. Analisa GPower

Penelitian diputuskan menggunakan level signifikansi yang ditoleransi sebesar $\alpha = 0,05$. Dengan menggunakan metode GPower, menggunakan 0,05 signifikansi, *statistical power* 0,95, *effect size* 0,15 (medium), jumlah prediktor yang dites 2, total prediktor 5, dan populasi 447 orang, didapatkan ukuran sampel penelitian sebanyak 107 orang auditor. Dengan rumus regresi sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \beta_4 (X_1 \cdot Z) + \beta_5 (X_2 \cdot Z) + \epsilon$$

Sekaran & Bougie (2016) lebih lanjut menjelaskan tentang *stratified sampling*, yakni teknik sampling probabilistik di mana populasi dibagi menjadi sub kelompok yang tidak tumpang tindih disebut “strata” berdasarkan karakteristik tertentu seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendapatan, atau lokasi geografis. Dalam penelitian ini, strata dipisah berdasarkan jumlah populasi pada masing-

masing Inspektorat Daerah. Setelah populasi dipisahkan ke dalam strata, sampel acak diambil dari setiap sub kelompok secara proporsional dengan ukuran mereka dalam populasi keseluruhan. Metode ini memastikan setiap sub kelompok terwakili secara memadai dalam sampel, sehingga meningkatkan akurasi dan keandalan hasil. Dengan penetapan total sampling minimal 107 responden maka didapatkan *stratified sampling* sebagai berikut:

Tabel 3.3. Stratified Sampling Auditor pada tiap Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung

No.	Inspektorat Daerah	Jumlah auditor	Jumlah Sampling
1.	Inspektorat Provinsi Lampung	61	14
2.	Inspektorat Kota Bandar Lampung	26	6
3.	Inspektorat Kota Metro	29	7
4.	Inspektorat Kabupaten Lampung Utara	29	7
5.	Inspektorat Kabupaten Lampung Tengah	65	16
6.	Inspektorat Kabupaten Lampung Selatan	23	6
7.	Inspektorat Kabupaten Lampung Barat	30	8
8.	Inspektorat Kabupaten Lampung Timur	16	4
9.	Inspektorat Kabupaten Pesawaran	20	4
10.	Inspektorat Kabupaten Pringsewu	22	5
11.	Inspektorat Kabupaten Tulang Bawang	43	10
12.	Inspektorat Kabupaten Tulang Bawang Barat	12	3
13.	Inspektorat Kabupaten Tanggamus	17	4
14.	Inspektorat Kabupaten Mesuji	9	2
15.	Inspektorat Kabupaten Pesisir Barat	8	2
16.	Inspektorat Kabupaten Way Kanan	37	9
Total		447	107

Sumber: analisis data, 2025

3.4.Sumber Data

Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa sumber data terdiri dari dua jenis, yakni data primer yang merujuk kepada informasi yang didapatkan secara langsung oleh peneliti terhadap variabel perhatian untuk tujuan spesifik penelitian, dan data sekunder yang merujuk kepada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada. Data yang direncanakan akan digunakan merupakan data primer yang diperoleh menggunakan kuesioner elektronik yang didistribusikan kepada seluruh pegawai jabatan fungsional auditor di lingkungan Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung.

3.5.Teknik Pengumpulan Data

Sekaran & Bougie (2016) menerangkan bahwa kuesioner adalah Serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya, di mana responden mencatat jawaban mereka, biasanya dalam pilihan yang telah ditentukan dengan cukup ketat. Lebih lanjut Cooper & Schindler (2014) menjelaskan bahwa kuesioner merupakan instrumen yang dikirimkan kepada partisipan baik secara personal ataupun non personal yang kemudian diisi dan diselesaikan oleh partisipan. Kuesioner penelitian ini bersifat *self-administered questionnaire* yakni, sebagaimana dijelaskan oleh Cooper & Schindler (2014), adalah kuesioner yang ditinggalkan pada lokasi yang mudah untuk dapat diselesaikan secara mandiri oleh partisipan. Dalam hal ini, kuesioner dibagikan atau “ditinggalkan” di internet melalui aplikasi *google form* yang dapat diakses kapan saja, dimana saja oleh para auditor sebagai subyek penelitian.

Kuesioner yang disebarluaskan didesain dengan menggunakan skala *likert* untuk pengukurannya. Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial, yang mana skala likert ini dibuat dengan gradasi jawaban dari sangat positif sampai sangat negatif. Lebih lanjut diterangkan oleh Sekaran & Bougie (2016), bahwa dengan menggunakan skala *likert*, maka variabel yang diukur akan dijabarkan menjadi indikator variabel dan kemudian dijadikan titik tolak untuk menyusun instrumen kuesioner. Kuesioner penelitian ini disusun dengan menggunakan skala *likert* lima angka untuk mengetahui jawaban dari responden dengan keterangan sebagai berikut:

Skala 1 = Sangat Tidak Setuju

Skala 2 = Tidak Setuju

Skala 3 = Netral

Skala 4 = Setuju

Skala 5 = Sangat Setuju

3.6. Uji Instrumen Penelitian

Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa uji instrumen penelitian adalah proses evaluasi yang dilakukan untuk memastikan bahwa alat atau instrumen yang digunakan dalam penelitian (seperti kuesioner, tes, atau skala pengukuran) valid dan reliabel. Validitas mengacu pada kemampuan instrumen untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan reliabilitas mengacu pada konsistensi dan stabilitas instrumen dalam menghasilkan hasil yang sama ketika digunakan pada waktu atau kondisi yang berbeda. Lebih lanjut, Hair et al (2013) juga menerangkan bahwa uji instrumen penelitian melibatkan serangkaian prosedur statistik dan non-statistik untuk mengevaluasi kualitas instrumen. Ini termasuk uji validitas (seperti validitas isi, konstruk, dan kriteria) serta uji reliabilitas (seperti konsistensi internal dan stabilitas).

3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas adalah proses evaluasi yang dilakukan untuk menentukan sejauh mana suatu instrumen penelitian benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut Sekaran & Bougie (2016), validitas mengacu pada ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurnya. Jika sebuah instrumen memiliki validitas yang tinggi, maka hasil pengukuran yang diperoleh akan sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Penelitian ini menggunakan analisis faktor sebagai uji validitasnya. Hair et al. (2021) menjelaskan bahwa SEM memungkinkan peneliti untuk menguji apakah item-item dalam instrumen benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud (validitas konvergen) dan apakah konstruk tersebut berbeda dari konstruk lain (validitas diskriminan). Hair lebih lanjut menjelaskan dalam pendekatan berbasis varians seperti *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), validitas konvergen, salah satu jenis validitas konstruk, dievaluasi melalui dua indikator utama: nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). *Loading factor* merepresentasikan korelasi antara indikator (item pertanyaan) dengan konstruk laten yang diukurnya. Umumnya, nilai *loading factor* yang baik disarankan lebih besar dari 0,70 untuk menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kekuatan yang signifikan dalam menjelaskan konstruk latennya. Sementara itu, AVE mengukur rata-rata varians

yang dijelaskan oleh suatu konstruk dari indikator-indikatornya. Fornell & Larcker (1981) menjelaskan Nilai AVE yang diterima secara umum adalah lebih besar dari 0,50, yang berarti lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruk latennya. Dengan demikian, jika kedua kriteria ini terpenuhi, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki validitas konvergen yang memadai, menegaskan bahwa konstruk yang diukur telah terukur dengan baik oleh *item-itemnya*.

3.6.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui konsistensi jawaban atas pertanyaan pada kuesioner ketika diajukan kepada responden. Ghazali (2013) menerangkan bahwa kuesioner penelitian dapat dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sekaran & Bougie (2013) menerangkan bahwa reliabilitas dari suatu pengukuran mengindikasikan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa suatu bias atau kesalahan dan oleh karenanya memastikan pengukuran yang konsisten sepanjang waktu dan sepanjang ragam pertanyaan di instrumen. Lebih lanjut Sekaran & Bougie (2016) menerangkan bahwa uji reliabilitas merupakan proses evaluasi yang dilakukan untuk mengukur konsistensi dan stabilitas suatu instrumen penelitian. Instrumen yang reliabel akan menghasilkan hasil yang konsisten ketika digunakan pada waktu yang berbeda atau oleh responden yang berbeda, asalkan konstruk yang diukur tidak berubah. Nunnally (1978) menjelaskan bahwa metode *Cronbach's Alpha* adalah metode yang dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal dengan formula sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{k \cdot r^-}{1 + (k - 1) \cdot r^-}$$

Dimana:

K = jumlah *item* dalam instrumen

r^- = rata-rata korelasi antar *item*

Interpretasi *Cronbach's Alpha*:

$\alpha \geq 0.9$: Sangat baik.

$0.8 \leq \alpha < 0.9$: Baik.

$0.7 \leq \alpha < 0.8$: Dapat diterima.

$\alpha < 0.7$: Tidak *reliabel*

Untuk menguji reliabilitas dalam konteks pemodelan persamaan struktural berbasis varians seperti *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), *Composite Reliability* (ρ_c) adalah metrik utama yang digunakan untuk menilai reliabilitas internal konstruk. Hair et al. (2021) menjelaskan bahwa dalam PLS-SEM, *Composite Reliability* lebih cocok daripada *Cronbach Alpha* karena mempertimbangkan beban indikator (loading) yang berbeda. Nilai *Composite Reliability* yang diterima secara umum adalah 0,70 atau lebih tinggi, menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang baik, yaitu indikator-indikatornya secara konsisten mengukur konstruk yang sama. Dengan demikian, jika nilai *Composite Reliability* memenuhi ambang batas ini, dapat disimpulkan bahwa pengukuran konstruk tersebut dapat diandalkan atau *reliable*.

3.6.3. Uji *Discriminant Validity*

Hair et al (2021) menjelaskan bahwa diskriminan validitas merupakan ukuran penting dalam penelitian yang menunjukkan sejauh mana suatu konstruk atau variabel berbeda secara jelas dari konstruk lain yang ada dalam model. Hal ini memastikan bahwa setiap indikator ukur hanya merefleksikan konstruk yang dimaksud dan tidak bercampur atau tumpang tindih dengan konstruk lain. Dengan kata lain, diskriminan validitas mengukur keunikan dari setiap konstruk sehingga hasil analisis menjadi lebih valid dan interpretasi data lebih jelas.

Peran diskriminan validitas dalam penelitian sangat krusial untuk menjaga kualitas data dan keandalan kesimpulan yang diambil. Tanpa diskriminan validitas yang baik, hasil analisis model dapat menjadi bias atau menyesatkan karena konstruk yang berbeda mungkin terlihat serupa atau saling tumpang tindih. Ini dapat menyebabkan kesulitan dalam membedakan pengaruh variabel dalam model serta menurunkan kredibilitas penelitian. Fornell & Larcker (1981) menekankan pentingnya bagi peneliti untuk memastikan adanya diskriminan validitas yang baik menjadi fondasi penting agar hubungan antar variabel dapat diinterpretasikan

dengan tepat dan memberikan kontribusi signifikan pada pemahaman fenomena yang diteliti. Berikut adalah pengujian untuk *discriminant validity*:

a. Uji Fornell-Larcker

Fornell & Larcker (1981) menjelaskan bahwa uji *Fornell-Larcker* adalah metode klasik dan paling banyak digunakan untuk mengevaluasi diskriminan validitas dalam penelitian berbasis model persamaan struktural. Kriteria ini mensyaratkan bahwa akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) suatu konstruk harus lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain dalam model. Hal ini menandakan bahwa konstruk menjelaskan varians indikatornya lebih besar daripada varians yang terkait dengan konstruk lain, sehingga menunjukkan keunikan konstruk dalam model. Metode ini menjadi tolok ukur penting untuk memastikan bahwa konstruk yang diukur tidak tumpang tindih dengan konstruk lain.

b. Uji Cross Loading

Hair et al (2021) menjelaskan bahwa uji *cross loading* merupakan metode untuk memeriksa diskriminan validitas dengan melihat nilai loading masing-masing indikator pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan loading pada konstruk lain. Indikator yang valid secara diskriminan harus memiliki loading tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lain. Jika indikator memiliki loading tinggi pada konstruk yang berbeda, hal ini mengindikasikan adanya masalah diskriminan validitas dan perlu evaluasi ulang terhadap indikator tersebut. Metode ini sering digunakan sebagai pengecekan awal atau pelengkap terhadap uji *Fornell-Larcker* untuk memastikan kejelasan pengukuran.

c. Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Henseler et al (2015) menerangkan bahwa uji HTMT adalah metode terbaru dan lebih sensitif dalam mengevaluasi diskriminan validitas dibandingkan metode tradisional seperti *Fornell-Larcker* atau *cross loading*. HTMT adalah rasio antara korelasi antar *item* dari konstruk yang berbeda terhadap korelasi antar item yang sama dalam konstruk tersebut. Nilai HTMT yang baik biasanya berada di bawah 0,85 atau 0,90, yang menunjukkan bahwa konstruk berbeda secara signifikan. Jika nilai HTMT melebihi ambang ini, konstruk dianggap tidak memiliki diskriminan validitas yang memadai, yang berarti konstruk tersebut terlalu mirip atau tumpang

tindih. Uji HTMT ini sangat dianjurkan sebagai standar baru dalam validitas diskriminan karena sensitivitasnya yang lebih tinggi.

3.7. Alat Analisis Data

Penelitian ini dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan berbantuan perangkat lunak (*software*) SmartPLS. Menurut Hair et al. (2017) menjelaskan bahwa *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah sebuah teknik analisis multivariat yang kuat yang menggabungkan analisis faktor (*factor analysis*) dan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji hubungan yang kompleks antara variabel-variabel laten (*latent variables*) dan variabel-variabel manifes (*manifest variables*). Berikut perbandingan beberapa *software* yang sering dipakai dalam analisa SEM:

Tabel 3.4. Perbandingan *Software* Analisis SEM

Fitur/Aplikasi	SmartPLS	AMOS	Lisrel
Metode SEM	<i>Partial Least Squares</i> (PLS-SEM)	<i>Covariance-Based SEM</i> (CB-SEM)	<i>Covariance-Based SEM</i> (CB-SEM)
Asumsi Data	Tidak mengharuskan distribusi normal	Membutuhkan data distribusi normal	Membutuhkan data distribusi normal
Ukuran Sampel	Cocok untuk sampel kecil hingga sedang	Memerlukan sampel cukup besar	Memerlukan sampel cukup besar
Kemudahan Penggunaan	Antarmuka <i>user-friendly</i> ; visualisasi interaktif	GUI cukup intuitif; namun agak teknis	Lebih kaku; memerlukan keahlian dalam <i>setup</i> model
Fleksibilitas Model	Sangat fleksibel, bagus untuk eksplorasi model	Cocok untuk pengujian teori yang sudah mapan	Fokus pada pengujian model yang sudah mapan
Analisis Bootstrapping	<i>Built-in</i> , mudah digunakan	Tidak <i>built-in</i> , perlu plugin/eksternal	Tidak <i>built-in</i> , perlu plugin/eksternal
Kode/Script	Tidak diperlukan untuk operasi dasar	Beberapa fungsi perlu scripting	Umumnya memerlukan <i>scripting</i> dan konfigurasi manual

Sumber: analisis data, 2025

SmartPLS adalah perangkat lunak berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang dirancang untuk menganalisis hubungan kompleks antara variabel laten dan indikatornya secara simultan. Metode PLS-SEM populer dalam penelitian sosial dan bisnis karena kemampuannya menangani sampel kecil, data yang tidak berdistribusi normal, serta model struktural yang kompleks dengan banyak indikator dan konstruk. Keunggulan SmartPLS terletak pada antarmuka yang *user-friendly*, visualisasi model yang interaktif, serta fitur-fitur yang mendukung evaluasi reliabilitas dan validitas model, seperti *bootstrapping* untuk pengujian signifikansi.

Dibandingkan dengan aplikasi lain yang juga digunakan untuk analisis SEM, seperti AMOS dan LISREL, SmartPLS lebih fleksibel dalam hal asumsi data dan tidak mengharuskan data berdistribusi normal secara ketat. AMOS dan LISREL cenderung berbasis *covariance-based SEM* (CB-SEM) yang lebih cocok untuk pengujian model teori yang sudah mapan dengan data yang besar dan berdistribusi normal. SmartPLS lebih mengutamakan prediksi dan eksplorasi model, sesuai untuk penelitian dengan teori yang belum terlalu kuat atau konteks yang membutuhkan fleksibilitas analisis.

SmartPLS memungkinkan peneliti melakukan analisis *bootstrap* dan analisis jalur secara mudah tanpa memerlukan *coding* yang kompleks, sementara beberapa aplikasi lain memerlukan penguasaan skrip atau pengaturan model yang lebih rumit. Oleh karena itu, SmartPLS sering dipilih oleh peneliti pemula maupun profesional yang membutuhkan solusi cepat dan efisien dalam analisis data SEM, khususnya pada bidang bisnis, manajemen, dan ilmu sosial.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Merujuk hasil perhitungan dan analisa dari penelitian ini, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian mendukung hipotesis yang menyatakan *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Audit Quality* auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung. Hal ini berarti jika efektivitas *Transformational Leadership* meningkat, maka semakin meningkat juga *Audit Quality* auditor. Sebaliknya, jika efektivitas *Transformational Leadership* menurun, maka semakin menurun juga *Audit Quality* auditor.
2. Hasil penelitian mendukung hipotesis yang menyatakan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Audit Quality* auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung. Hal ini berarti jika Motivasi meningkat, maka semakin meningkat juga *Audit Quality* auditor. Sebaliknya, jika Motivasi menurun, maka semakin menurun juga *Audit Quality* auditor.
3. Hasil penelitian mendukung hipotesis yang menyatakan *Organizational Culture* memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Audit Quality* auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung. Hal ini berarti pada kondisi *organizational culture* yang baik, maka pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Audit Quality* auditor semakin kuat. Sebaliknya, pada kondisi *organizational culture* yang buruk, maka pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Audit Quality* auditor semakin lemah.
4. Hasil penelitian mendukung hipotesis yang menyatakan *Organizational Culture* memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh Motivasi terhadap *Audit Quality* auditor Inspektorat Daerah se-Provinsi Lampung. Hal ini berarti pada kondisi *organizational culture* yang baik, maka pengaruh Motivasi

terhadap *Audit Quality* auditor semakin kuat. Sebaliknya, pada kondisi *organizational culture* yang buruk, maka pengaruh Motivasi terhadap *Audit Quality* auditor semakin lemah.

5.2. Saran

Saran yang dapat peneliti sampaikan berdasarkan hasil analisa penelitian ini antara lain:

1. Organisasi dan lini pemimpin disarankan melakukan langkah-langkah strategis untuk memperjelas dan menegaskan tujuan bersama secara konsisten kepada seluruh anggota tim. Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang lebih intensif, penetapan visi dan misi yang jelas, serta memastikan setiap auditor memahami dan merasa memiliki tujuan tersebut sehingga tercipta keselarasan dan motivasi yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas audit. Indikator lain yang memiliki nilai hampir sama rendahnya di kepemimpinan transformasional adalah persepsi auditor yang diperlakukan secara individual dan bukan hanya sekadar anggota organisasi. Oleh karena itu sebaiknya lini pemimpin menerapkan pendekatan individualisasi dalam berinteraksi dengan auditor, mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing, serta memberikan dukungan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan personal mereka. Hal ini akan meningkatkan rasa dihargai, menguatkan ikatan personal, dan memotivasi auditor untuk memberikan kinerja terbaik dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan begitu, kepemimpinan transformasional dapat lebih efektif dalam menginspirasi dan memotivasi tim untuk mencapai kualitas audit yang optimal.
2. Organisasi dan lini pimpinan sebaiknya mempunyai pendekatan strategis yang tidak hanya fokus pada pencapaian target audit jangka pendek, tetapi juga mengintegrasikan pengembangan karier yang berkelanjutan sebagai bagian dari budaya organisasi. Pimpinan perlu memberikan perhatian khusus pada harapan auditor terhadap peluang karier yang lebih luas, misalnya melalui program pelatihan lanjutan, sertifikasi profesional, dan kesempatan pengembangan keterampilan yang dapat dimanfaatkan baik di dalam maupun di luar lingkungan Inspektorat. Dengan jalur karier yang jelas dan dukungan untuk

pertumbuhan profesional, lini pimpinan dapat meningkatkan motivasi auditor, yang pada gilirannya akan mendorong komitmen dan dedikasi mereka terhadap berkinerja tinggi dan menghasilkan audit berkualitas tinggi. Motivasi yang tumbuh dari rasa percaya bahwa karier mereka akan terus berkembang mendorong auditor untuk bekerja dengan kualitas lebih tinggi, berinovasi dalam proses audit, dan menjaga integritas hasil audit secara konsisten.

3. Organisasi dan lini pimpinan sebaiknya menerapkan dan memperkuat budaya organisasi yang menjunjung tinggi objektivitas, independensi, dan meritokrasi di atas pertimbangan jabatan atau senioritas. Ini dapat diwujudkan dengan memastikan bahwa setiap temuan audit didasarkan pada bukti yang kuat dan analisis yang komprehensif, terlepas dari siapa yang melaporkannya atau siapa yang terlibat. Pimpinan perlu secara tegas menegakkan kode etik auditor, menyediakan saluran pelaporan *whistleblowing* yang aman dan rahasia, serta secara berkala mengadakan pelatihan etika untuk semua tingkatan. Selain itu, pimpinan harus menjadi contoh teladan dalam menjunjung tinggi profesionalisme dan menolak setiap intervensi yang tidak etis. Dengan demikian, budaya organisasi akan mendukung auditor untuk berani menyampaikan temuan yang akurat dan berbasis fakta, tanpa rasa takut atau tekanan dari hierarki, sehingga secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas dan kredibilitas laporan audit secara keseluruhan."
4. Dengan melihat hasil analisis yang baru menjelaskan sebagian besar dari kualitas audit, bagi penelitian selanjutnya mungkin dapat menelusuri variabel lain yang tidak diteliti dalam penulisan ini untuk menjelaskan kualitas audit, terutama dengan menggunakan moderasi budaya organisasi dan pada sektor internal audit publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, J., Gao, Y., & Naveed, R. T. (2022). Transformational leadership, organizational culture, and employee performance: The moderating role of culture type. *Journal of Management Development*, 41(3), 345–362.
- Aghaei, A., & Ahmadi, N. (2015). Investigating the effect of auditor's personality characteristics, ethical culture in the audit institution, and audit's norms on the quality of audit work. *In National Accounting Conference in Iran*.
- Ahmad, F., Rahman, M., & Nordin, R. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance and Employee Motivation. *Golden Ratio Journal of Business and Innovation*, 2(1), 11–22.
- Ahmad, R., & Sulaiman, N. (2022). Transformational leadership and audit quality: The mediating role of auditor commitment. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 18(4), 675–692.
- Anderson, Urton L., Head, Michael J., Ramamoorti, Sridhar., Riddle, Cris., Salamasick, Mark., and Sobel, Paul J. *Internal Auditing: Assurance & Advisory Services, Fourth Edition*. Books and Book Chapters by University of Dayton Faculty. 32. <https://ecommons.udayton.edu/books/32>
- Aswar, K., Akbar, F. G., Wiguna, M., & Hariyani, E. (2021). Determinants of audit quality: Role of time budget pressure. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 308.
- Bass, B. and Avolio, B.J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4-5), 303-345.
- Bisnis.com. (2015). Jokowi Minta BPKP Perbaiki Kapabilitas Aparat PIP. Retrieved From <https://ekonomi.bisnis.com/read/20150513/10433014/jokowi-minta-bpkp-perbaiki-kapabilitas-aparat-pip>

- Boskou, G., Kirkos, E. and Spathis, C. (2019).Classifying internal audit quality using textual analysis: the case of auditor selection. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 34 No. 8, pp. 924-950. <https://doi.org/10.1108/MAJ-01-2018-1785>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Butarbutar, T. E., Kalangi, L., & Gamaliel, H. (2020). Pengaruh Motivasi, Dukungan Manajemen Dan Integritas Terhadap Kualitas Audit Internal Aparat Inspektorat Dalam Pengawasan Keuangan Daerah (Studi Empiris Pada Inspektorat Kota Manado). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill"* 11(1). <Https://Doi.Org/10.35800/Jjs.v11i1.28192>
- Carcello, J. V., & Nagy, A. L. (2004). Audit firm tenure and fraudulent financial reporting. *Auditing: a journal of practice & theory*, 23(2), 55-69. <https://doi.org/10.2308/aud.2004.23.2.55>
- Christensen, B. E., Glover, S. M., Omer, T. C., & Shelley, M. K. (2016). Understanding audit quality: Insights from audit professionals and investors. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1648–1684.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2014). *Business Research Methods. 12th Edition*. McGraw Hill International Edition, New York.
- Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience, 3rd ed.* Thomson-Southwestern, Vancouver.
- DeAngelo, L.E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 3 No. 3, pp. 183-199.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- DeFond, M., & Francis, J. (2005). Audit Research after Sarbanes-Oxley? *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 24, 5-30. <https://doi.org/10.2308/aud.2005.24.s-1.5>
- DeFond, M., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of accounting and economics*, 58 (2-3), 275-326. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2014.09.002>
- Dewi, P. A., & Pramesti, D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kualitas Audit pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 12(2), 289–302.
- Efendy, M. (2010). Pengaruh kompetensi, independensi, dan motivasi terhadap kualitas audit aparat inspektorat dalam pengawasan keuangan daerah (Studi empiris pada Pemerintah Kota Gorontalo) (Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro).

- Erawan, Ni & Sukartha, I. (2018). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pada Kualitas Audit. *E-Jurnal Akuntansi*. 2360. 10.24843/EJA.2018.v24.i03.p27. <https://doi.org/10.24843/eja.2018.v24.i03.p27>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Fitriani, I. (2019). Pengaruh Orientasi Etika Terhadap Komitmen Profesional Dan Implikasinya Pada Kualitas Audit. *Jurnal Pendidikan Akuntansi & Keuangan*, 2(2), 14. <Https://Doi.Org/10.17509/Jpak.v2i2.15463>
- Francis, J. R. (2011). A framework for understanding and researching audit quality. *Auditing: A journal of practice & theory*, 30(2), 125-152. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50006>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gaffar, M. I., & Gaffar, G. (2022). Pengaruh Kemampuan, Komitmen Profesi, Motivasi & Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Hasil Audit. *Jambura Accounting Review*, 3(2), 129–143. <https://doi.org/10.37905/jar.v3i2.56>
- García-Benau, M. A., Ruiz-Barbadillo, E., & Martínez-Ferrero, J. (2019). Leadership style and audit quality: Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 567-588.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8*. BP Undip. Semarang
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.
- Hafeez, M. H., Akbar, M. U., & Rehman, S. (2023). The moderating role of organizational culture on the relationship between work motivation and employee performance: Evidence from the service sector. *SAGE Open*, 13(2), 1–15.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Pearson Education Limited.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Hall, J. A., Smith, K. L., & Peters, M. D. (2015). Motivation and audit quality: Evidence from audit teams. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34(3), 89-112.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135
- Herawati, N. (2020). The role of motivation in public sector audit quality: Evidence from Indonesia. *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, 9(1), 45-62.
- Herrmann, D., Saudagar, S. M., & Thomas, W. B. (2019). The impact of transformational leadership on auditor judgment. *Accounting, Organizations and Society*, 77, 101042.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Huey Yiing, L., & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Hutapea, H., & Ferinia, R. (2022). Pengaruh Pengalaman Auditor, Due Profesional Care dan Etika Profesi Terhadap Kualitas Audit. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 8(2), 105–115. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v8i2.826>
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2022). *Kode Etik Profesi Akuntan Publik*. Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.
- Judd, J.A. (2020). Organizational Culture's Moderating Relationship on Surface and Deep-Level Diversity. *Walden University Dissertations*. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7674/>
- Jufrizan. (2021). The effect of motivation on employee performance with organizational culture as moderating variable. *Journal of Business and Management Review*, 2(5), 356–367.
- Kadous, K., & Zhou, Y. D. (2018). How Does Intrinsic Motivation Improve Auditor Judgment in Complex Audit Tasks?. *Contemporary Accounting Research*. doi:10.1111/1911-3846.12431
- Kalbuana, N., Purwanti, T., & Mayzaroh, A. S. (2019). Pengaruh Motivasi Bonus, Motivasi Kontrak Hutang, Motivasi Politik Dan Kualitas Audit Terhadap Manajemen Laba (Studi Empiris Pada Perusahaan Bumn Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia). *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 3(02). <Https://Doi.Org/10.29040/Jie.v3i02.608>
- Khan, A., Rehman, S. U., & Iqbal, M. (2021). The moderating role of organizational culture in the relationship between transformational leadership and employee performance. *Journal of Management Development*, 40(2), 127–143
- Knechel, W.R., Krishnan, G.V., Pevzner, M., Shefchik, L.B. and Velury, U.K. (2013). Audit quality: insights from the academic literature. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 32 No. Supplement 1, pp. 385-421.

- KPMG. (2021). *The future of audit: Embracing digital transformation*. KPMG International.
- Laporan Eksekutif Daerah BPKP Perwakilan Provinsi Lampung Tahun 2023*
- Lee, E. (2023). The Moderating Role of Organizational Culture. *Journal of Organizational Behavior Studies*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0734371X251342001>
- Lee, S., & Kim, J. (2023). Transformational Leadership and Its Influence on Organizational Culture: A Synergistic Approach. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 95–110.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Lowensohn, S., Johnson, L. E., Elder, R. J., & Davies, S. P. (2007). Auditor specialization, perceived audit quality, and audit fees in the local government audit market. *Journal of Accounting and Public Policy*, 26(6), 705-732. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2007.10.004>
- Malekian, E., & Tavakolnia, E. (2014). The effect of ethical culture under budget pressure on audit quality time. *Auditing: Theory and Practice*, 1(1), 21-47.
- Mohassel, A.H., Hesarzadeh, R., & Bagherpour Velashani, M. A. (2023). Leadership style, knowledge sharing and audit quality. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 306-323.
- Nelson, M., & Tan, H. T. (2005). Judgment and decisionmaking research in auditing: A task, person, and interpersonal interaction perspective. *Auditing: A journal of practice & theory*, 24(s-1), 41-71. <https://doi.org/10.2308/aud.2005.24.s-1.41>
- Ningsih, R., & Lestari, W. (2022). Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kualitas Audit pada Auditor Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 19(1), 55–68.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice Ninth Edition*. SAGE Publications, Inc.
- Nugrahanti, Trinandari & Sudarmanto, Eko & Bakri, Asri & Susanto, Edy & Male, Sartina. (2023). Pengaruh Penerapan Teknologi Big Data, Independensi Auditor, dan Kualitas Pelaporan Keuangan terhadap Efektivitas Proses Audit. *Sanskara Akuntansi dan Keuangan*. 2. 47-54. 10.58812/sak.v2i01.249.. <https://doi.org/10.58812/sak.v2i01.249>
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric Theory (2nd ed.)*. McGraw-Hill.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788. doi:10.1080/09585190050075114

- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapiz, M., & Self, W. (2014). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *Organization Science*, 25(4), 1049-1066.
- Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 8 Tahun 2021. *Tentang Penilaian Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah*. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/242789/peraturan-bpkp-no-8-tahun-2021>
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008. *Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/4876/pp-no-60-tahun-2008>
- Pierce, B., & Sweeney, B. (2005). Management control in audit firms: A qualitative examination. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(5), 779-812.
- Pulungan, N. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Auditor. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi Medan*, 2(1), 48-56. <https://doi.org/10.47709/jumansi.v2i1.2105>
- Public Company Accounting Oversight Board. (2015, June 30). Concept Release on Audit Quality Indicators (Release No. 2015-005; Rulemaking Docket No. 041). Diakses dari https://pcaobus.org/news-events/news-releases/06302015_aqi_fact_sheet
- Putri, N. P. A. D., & Suaryana, I. G. N. A. (2016). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi pada kinerja auditor di Inspektorat Pemerintah Daerah Provinsi Bali. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 16(1), 564-593.
- Priyono, B. S., Yunianto, A., Rijanti, T., & Sudiyatno, B. (2023). *The Role of Organizational Culture as a Moderator on Employee Job Satisfaction and Performance*. HKJOSST Journal. <https://hkjoss.com/index.php/journal/article/view/655>
- Rahayu, N. K. S., & Suryanawa, I. K. (2020). Pengaruh Independensi, Profesionalisme, Skeptisme Profesional, Etika Profesi dan Gender Terhadap Kualitas Audit Pada KAP di Bali. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(3), 686. <https://doi.org/10.24843/eja.2020.v30.i03.p11>
- Rahmawati, N. (2021). Peran budaya organisasi dalam memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada instansi publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(3), 245-259.
- Rahmi, N. U., Hadi, T., Susilawati, S., Widia, W., & Fredy, A. (2021). Pengaruh Kompetensi, Akuntabilitas, Penerapan Kode Etik, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kualitas Audit di Kap di Medan. *Owner*, 5(2), 607-619. <https://doi.org/10.33395/owner.v5i2.414>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., & Saeed, A. (2022). Organizational culture and transformational leadership as antecedents of employee performance: The moderating role of trust. *Frontiers in Psychology*, 13, 857621.

- Ratri, m. c., & Bernawati, y. (2020). Penerapan Standar Profesional Audit Internal Dan Kualitas Audit: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 22(1), 47–56. <Https://Doi.Org/10.34208/Jba.v22i1.605>
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2024). *SmartPLS 4*. SmartPLS.
- Samagaio, A., & Felício, T. (2023). The determinants of internal audit quality. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(4), 417-435. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2022-0193>
- Samagaio, A., & Felício, T. (2022). The determinants of internal audit quality in public sector organizations. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(3), 345-362.
- Samelson, D., Lowensohn, S., & Johnson, L. E. (2006). The determinants of perceived audit quality and auditee satisfaction in local government. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 18(2), 139–166. doi:10.1108/jpbafm-18-02-2006-b001
- Sanitloul, R., Chansatitporn, N., & Wattanapisit, A. (2023). Sample size calculation using GPower program*. *Journal of Multidisciplinary Research*, 15(2), 45–52.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian marketing journal*, 27(3), 197-211.
- Satria, I., & Angelina Setiawan, M. (2020). Pengaruh Kualitas Audit, Lingkup Audit Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Pengendalian Internal Di Sektor Pemerintah. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 2(1), 2466–2478. <https://doi.org/10.24036/jea.v2i1.223>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.
- Sirait, M. S. G. (2020). Pengaruh Audit Tenure, Akuntabilitas Dan Kompetensi Auditor Terhadap Kualitas Audit Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Prosiding Seminar Nasional Pakar*. <Https://Doi.Org/10.25105/Pakar.v0i0.6877>
- Smith, T. J., & Briggs, S. P. (2019). Motivational factors and internal audit quality: An organizational perspective. *Managerial Auditing Journal*, 34(7), 834-856.
- Sondang, H., & Hermi. (2023). Pengaruh Independensi, Kompetensi, Kompleksitas Tugas, Tekanan Waktu Dan Skeptisme Profesional Auditor Terhadap

- Kualitas Audit Dengan Etika Auditor Sebagai Variable Moderasi. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 3631–3642. <Https://Doi.Org/10.25105/Jet.v3i2.17050>
- Sugiharti, S., Fitriani, F., & Antoni, A. (2024). Pengaruh Pendidikan Akuntansi, Sertifikasi Profesi, Etika Pengambilan Keputusan Terhadap Kualitas Audit di 5 Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan West Science*, 3(01), 29–38. <https://doi.org/10.58812/jakws.v3i01.900>
- Terry, George R. 1977. *Principles of Management*. 7th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Tjahjono, M. E. S., & Adawiyah, D. R. (2019). Pengaruh Kompetensi Auditor, Pengalaman Auditor Dan Motivasi Auditor Terhadap Kualitas Audit (Studi Empiris Pada Auditor di Inspektorat Provinsi Banten). *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 12(2), 253. <https://doi.org/10.35448/jrat.v12i2.6165>
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003. *Tentang Keuangan Negara*. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/43017/uu-no-17-tahun-2003>
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004. *Tentang Perbendaharaan Negara*. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/40446/uu-no-1-tahun-2004>
- Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 *Tentang Pemerintahan Daerah*. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/45329/uu-no-22-tahun-1999>
- Wallach, E.J. (1983), Individuals and organizations: the cultural match. *Training and Development Journal*, Vol. 37, pp. 29-36.
- Wicaksono, D. (2018). Pengaruh Kompetensi, Independensi, Etika Auditor, Dan Kecermatan Profesional Pada Kualitas Audit Aparat Inspektorat Jenderal Kementerian Sosial RI. *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(5), 425–437. <Https://Doi.Org/10.52160/Ejmm.v2i5.133>
- Wijayanti, A., Ramlah, R., & Saputri, I. A. (2022). Pengaruh Independensi dan Profesionalisme Terhadap Kualitas Audit Yang Dimoderasi Oleh Etika Profesi. *JESYA*, 5(2), 2354–2367. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.826>
- William Lawrence Neuman. 2014. *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches*. KT. Pearson.
- Wulandari, D. A. (2019). Pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara motivasi kerja dan kinerja auditor pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Perwakilan Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 19(2), 112–125.
- Xiao, T., Geng, C. and Yuan, C. (2020), “How audit effort affects audit quality: an audit process and audit output perspective”, *China Journal of Accounting Research*, Vol. 13 No. 1, pp. 109-127.
- Yamin, T., & Mukhlasin. (2019). Kepemimpinan, Kompetensi, Prosedur Pemantauan Kualitas Dan Reviu Serta Kualitas Audit Dengan Analisis

- Berbasis Structural Equation Modeling. *Prosiding Working Papers Series In Management*, 11(2), 195–216. <Https://Doi.Org/10.25170/Wpm.v11i2.4547>
- Yiing, Lee & Ahmad, Kamarul. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*. 30. 53-86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>.
- Yulanda, N., Ladewi, Y., & Yamaly, F. (2023). Pengaruh Skeptisisme Profesional, Etika Profesi, Dan Risiko Audit Terhadap Kualitas Audit. *Jurnal Akuntansi*, 1(2). <Https://Doi.Org/10.37058/Jak.v1i2.6725>
- Yuliani, D., Sari, M., & Purnamasari, A. (2021). *The Effect of Auditor Motivation on Audit Quality: Empirical Evidence from Indonesia*. *International Journal of Business, Economics and Law*, 24(3), 12–20.
- Zahmatkesh, S., & Rezazadeh, J. (2017). The effect of auditor features on audit quality. *Tékhne*, 15(2), 79-87.