

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA, PENGEMBANGAN SDM, KOMPETENSI,
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA**
(Survei pada Auditor di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia)

Mahendro Sumardjo

Abstrak

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI) diharapkan mampu menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi berkenaan dengan pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Dalam hal ini para auditor di BPK-RI harus mampu menghasilkan produktivitas laporan pemeriksaan secara optimal. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI, baik secara parsial maupun simultan.

Metode penelitian yang digunakan descriptive dan explanatory survey terhadap unit sampel sebesar 350 auditor. Pengujian hipotesis penelitian menggunakan analisis jalur (path analysis), untuk pengolahan data hasil penyebaran kuesioner digunakan program komputer SPSS Versi 13.0 for Windows.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari penilaian kinerja yang meliputi relevansi, akseptabilitas, keandalan, kepraktisan, dan kepekaan terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI. Hasil pengujian hipotesis ke-dua menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari pengembangan SDM yang mencakup pembelajaran, pelatihan, pengembangan karir, pendidikan, dan pengalaman terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI. Hasil pengujian hipotesis ke-tiga menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi auditor yang mencakup kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI. Hasil pengujian hipotesis ke-empat menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari komitmen organisasional yang mencakup komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI. Hasil pengujian hipotesis ke-lima menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI, baik secara parsial maupun simultan.

Kata kunci: Penilaian kinerja, Pengembangan SDM, Kompetensi, Komitmen Organisasional, dan Produktivitas Kerja.

PENDAHULUAN

Krisis ekonomi yang terjadi tahun 1997 telah berdampak pada krisis moral yang sangat mengganggu kehidupan masyarakat. Krisis yang berkepanjangan itu sangat dipengaruhi oleh lemahnya fundamental perekonomian nasional. Pada gilirannya, fundamental perekonomian nasional menjadi rapuh karena kurang baiknya sistem hukum ataupun sistem akuntansi keuangan negara. Akibatnya, laporan keuangan negara, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), ataupun Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) tidak dapat dijadikan sebagai dasar bagi pengambilan putusan (Anwar Nasution, 2008:119). Laporan keuangan yang tidak dapat dipercaya serta sistem hukum yang tidak menjamin adanya kepastian telah menyebabkan terjadinya distorsi informasi,

meningkatkan biaya transaksi dan mengurangi efisiensi pasar dalam perekonomian nasional. Kelemahan fundamental perekonomian nasional seperti inilah yang merupakan tantangan bagi kehidupan sosial dalam berbangsa dan bernegara (Anwar Nasution, 2008:40).

Anwar Nasution (2008:83) selanjutnya mengungkapkan bahwa di samping lemahnya sistem hukum dan sistem akuntansi keuangan negara, krisis ekonomi yang berkepanjangan dipengaruhi pula oleh sistem politik yang bersifat otoriter di masa pemerintahan Orde Baru. Perubahan terjadi setelah era reformasi (diawali pada tahun 1999), sistem politik otoriter yang sentralistik mulai bergeser ke arah sistem politik yang lebih demokratis dan terdesentralisasi. Demokrasi dalam politik menuntut adanya

kebebasan berbicara dan berserikat, termasuk juga untuk mendirikan partai politik. Bahkan menurut Anwar Nasution, (2008:41), demokrasi politik menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas pada pengelolaan keuangan negara yang mencakup aset negara, penerimaan negara, dan belanja negara.

Menurut Anwar Nasution (2008:39), bangsa Indonesia tengah menghadapi lima bentuk tantangan berat yang sangat mengganggu kehidupan sosialnya. Tantangan pertama yang dihadapi bangsa Indonesia dewasa ini adalah membangun kembali fundamental perekonomian nasional yang telah mengalami krisis pada tahun 1997-1998, yang dampaknya masih terasa hingga saat ini. Tantangan yang kedua adalah untuk menyiapkan perekonomian dan badan usaha nasional agar dapat memanfaatkan globalisasi dan mencegah dampak negatifnya. Tantangan ketiga adalah untuk menumbuhkan demokrasi politik. Tantangan keempat adalah menyukseskan otonomi daerah bagi peningkatan kemakmuran ekonomi dan kesejahteraan rakyat. Tantangan kelima adalah mengatasi rangkaian konflik di berbagai daerah dan merajut kembali Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Hasil Amandemen Ketiga UUD. 1945, Bab VIII A, tentang BPK-RI, Pasal 23E Ayat 1 menyatakan, "Untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab tentang keuangan negara diadakan satu Badan Pemeriksa Keuangan yang bebas dan mandiri." Pasal 23F Ayat 1 menyatakan, "Anggota Badan Pemeriksa Keuangan dipilih oleh Dewan Perwakilan Rakyat dengan memperhatikan pertimbangan Dewan Perwakilan Daerah dan diresmikan oleh Presiden". Selanjutnya pada Pasal 23G Ayat 1 disebutkan bahwa, "BPK berkedudukan di ibu kota negara, dan memiliki perwakilan di setiap provinsi". Dengan demikian, kedudukan maupun peranan BPK-RI dalam mewujudkan transparansi pengelolaan keuangan negara dalam rangka menciptakan *clean government* dan *good governance* di Indonesia menjadi jelas secara konstitusional.

Walaupun dinyatakan bebas dan mandiri, sampai dengan pertengahan tahun 2006, landasan operasional pelaksanaan tugas BPK-RI masih berlandaskan pada UU. No. 5 tahun 1973 tentang Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia yang tidak menjamin pelaksanaan pemeriksaan

BPK-RI dapat dilaksanakan secara bebas dan mandiri sebagaimana diamanatkan oleh tiga undang undang di bidang keuangan negara maupun harapan para pemilik kepentingan (*stakeholders*). Kondisi tersebut baru berubah setelah disahkan dan diberlakukannya UU. No. 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia menggantikan UU. No. 5 tahun 1973.

Dengan telah teratasinya kendala eksternal tersebut, dewasa ini secara internal pelaksanaan pemeriksaan oleh BPK-RI sangat dipengaruhi pula oleh kondisi organisasi BPK-RI yang belum sepenuhnya mampu mendukung peningkatan produktivitas kerja para auditornya, salah satu aspeknya adalah kondisi sumber daya manusia (SDM) auditor, baik dari segi penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi dan komitmen organisasionalnya. Oleh karena itu, BPK-RI perlu meningkatkan produktivitas kerja para auditornya melalui penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional para auditornya. Menurut Veithzal (2005:7), SDM perlu dikelola secara baik dan profesional sesuai dengan tuntutan serta kemajuan organisasi. Sementara menurut Werther dan Davis (1996:8), manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kontribusi produktivitas seseorang terhadap organisasi dengan cara-cara yang strategis, etis, dan memiliki tanggung jawab sosial.

Berdasarkan hasil survei Citra dan Kinerja BPK-RI yang dilaksanakan oleh Lembaga Penelitian, Pendidikan, Penerangan Ekonomi, dan Sosial (LP3ES) tahun 2004, diperoleh temuan bahwa BPK-RI perlu melakukan perubahan dalam paradigma, di era orde baru peran dan fungsi BPK-RI sebagai lembaga tinggi negara, masih diintervensi oleh pemerintah (UU. No. 5 tahun 1973 tentang BPK-RI). Setelah era reformasi, BPK-RI menjadi lembaga negara yang bebas dan mandiri berdasarkan UU. No.15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Hasil survei juga mengungkapkan 80% responden merasa upaya BPK-RI dalam mengungkap praktik KKN belum optimal. Hasil lainnya menurut LP3ES, responden menilai ada beberapa faktor yang dapat memperbaiki citra dan kinerja BPK-RI di masa yang akan datang, antara lain: (a) integritas moral untuk tidak terlibat KKN; (b) tidak ada intervensi dari pihak lain dalam hal pemeriksaan keuangan

negara; (c) melakukan kerja sama dengan berbagai pihak lain yang berkepentingan; dan (d) kepemimpinan BPK-RI yang kolegial dan solid; serta (e) mempunyai integritas dan profesionalisme dalam bekerja. Selain itu, responden juga menyoroti tentang pentingnya BPK-RI untuk meningkatkan produktivitas kerja para auditornya, baik dari sisi kualitas, kuantitas, maupun kemandiriannya.

Sebagai respons atas tuntutan eksternal tersebut, BPK-RI menetapkan tujuan yang akan dicapai dalam rencana strategis (Renstra) BPK-RI 2006 - 2010, yang telah ditetapkan pada tanggal 15 Agustus 2005, yakni (1) terwujudnya BPK-RI sebagai lembaga pemeriksa keuangan negara yang independen dan profesional; (2) terpenuhinya semua kebutuhan dan harapan pemilik kepentingan; (3) terwujudnya BPK-RI sebagai pusat regulator di bidang pemeriksaan, pengelolaan, dan tanggung jawab keuangan negara; (4) terwujudnya tata kelola yang lebih baik atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Untuk mencapai tujuan tersebut, Renstra BPK-RI 2006 - 2010 beserta rencana implementasinya telah memperhatikan lingkungan strategis dalam menentukan posisi organisasi, baik dilihat dari sisi kekuatan, kelemahan, peluang, maupun ancaman yang akan dihadapi.

BPK-RI yang profesional, bebas, dan mandiri, menitikberatkan pada kemampuan dan kapabilitas para auditornya dalam melaksanakan tugas pemeriksaan. Kualitas pemeriksa (Renstra BPK-RI 2006-2010), setidaknya mengandung lima unsur yang mencakup (1) standarisasi mutu pelaksanaan pemeriksaan; (2) adanya suatu *quality assurance* terhadap proses pemeriksaan; (3) dukungan pengembangan SDM; (4) adanya strategi penciptaan auditor unggulan; dan (5) ketersediaan pedoman perilaku. Dari kelima hal tersebut, yang terkait dengan pengembangan SDM secara langsung adalah adanya dukungan pengembangan SDM serta strategi pencapaian auditor unggulan. Dalam hal ini, BPK-RI menganggap bahwa untuk mencapai kedua hal tersebut di atas, BPK-RI perlu menerapkan pengelolaan SDM berbasis kompetensi.

Sebagai pegawai negeri sipil (PNS), pembinaan auditor di BPK-RI tidak dapat lepas dari peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi PNS, misalnya dalam masalah perekrutan, pengembangan karier, dan kesejahteraan

pegawai. Namun, apabila peraturan tersebut diterapkan di lingkungan BPK-RI tanpa disesuaikan dengan karakteristik khusus yang dimiliki auditor, akan berdampak pada kurangnya fleksibilitas BPK-RI dalam melaksanakan pembinaan auditornya. BPK-RI perlu mengupayakan pembinaan SDM auditor yang mandiri, tetapi tetap dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penilaian kinerja auditor merupakan hal yang penting bagi BPK-RI, karena hasil penilaian kinerja tersebut bisa dijadikan landasan dalam pengambilan putusan oleh BPK-RI berkenaan dengan pengembangan SDM auditor dan merupakan *feedback* bagi auditor pelaksana pekerjaan. Menurut Veithzal (2005:77), penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Ini dilaksanakan dengan merujuk pada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan mereka.

Penilaian kinerja auditor di BPK-RI dilaksanakan dengan menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang juga berlaku bagi seluruh pegawai negeri sipil (PNS) di Indonesia sebagaimana diatur dalam UU. No 8 Tahun 1974 Pasal 20 jo UU. No. 43 Tahun 1999 Pasal 20 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang berbunyi: "Untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian kinerja". Unsur-unsur penilaian kinerja yang diukur yaitu tanggung jawab, kesetiaan, prakarsa, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Sedangkan untuk menentukan daftar urutan kepangkatan digunakan indikator ketuaan (senioritas) dalam pangkat, jabatan, latihan jabatan, masa kerja dan umur.

Penilaian kinerja auditor menurut aturan perundang-undangan harus diusahakan seobyektif dan seteliti mungkin, namun pada kenyataannya sering kali terjadi bias penilaian (dari pejabat yang menilainya), sehingga hasil dari penilaian kinerja tersebut menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai dan tidak bisa dijadikan satu-satunya dasar pertimbangan dalam pengambilan putusan. Berdasarkan pengamatan, beberapa fenomena yang ditimbulkan oleh penggunaan DP3 di lingkungan BPK-RI antara lain:

1. DP3 secara umum hanya digunakan sebagai syarat administrasi saja dan bukan alat untuk mengukur kinerja seorang auditor karena dengan berjalannya sistem Jabatan Fungsional Auditor (JFA) untuk semua lembaga audit pemerintah, dalam hal kenaikan pangkat, faktor utama yang dipertimbangkan adalah kecukupan angka kredit;
2. DP3 tidak memberikan ruang penilaian yang mengakomodasi karakter khusus dari profesi auditor;
3. Kurangnya pemahaman dari penilai mengenai cara penilaian yang objektif menimbulkan beberapa kelemahan, yaitu: (a) Penilaian atasan terhadap bawahan dipengaruhi oleh faktor kedekatan; (b) Kecenderungan sentral, yaitu adanya kecenderungan atasan untuk menilai seluruh bawahannya dengan nilai rata-rata karena keterbatasan data pendukung penilaian; (c) Terlalu longgar atau terlalu keras; beberapa atasan mempunyai kecenderungan untuk memiliki karakter murah dalam penilaian atau sebaliknya; (d) Bias. Penilaian atasan terhadap bawahan kadang dipengaruhi oleh kesamaan karakter sehingga tidak objektif.

Bias penilaian yang ditimbulkan oleh penggunaan DP3 (penilaian oleh atasan langsung yang bersifat *top down*) menyebabkan DP3 tidak optimal untuk digunakan dalam menilai kinerja auditor. Untuk itu perlu adanya upaya agar penilaian kinerja auditor bisa lebih optimal. Dalam hal ini, diperlukan adanya alternatif penilaian kinerja yang dapat menutupi bias penilaian yang ditimbulkan oleh penggunaan DP3, yaitu penilaian kinerja yang berdasarkan pada penilaian auditor atas kinerjanya yang telah dihasilkannya secara mandiri (*self assesment*). Penilaian kinerja yang tepat bisa digunakan untuk kepentingan pengembangan SDM (Milkovice dan Boudreau, 1997:91).

Pengembangan SDM auditor di BPK-RI merupakan usaha untuk menambah nilai guna auditor agar sesuai dengan kebutuhan BPK-RI, baik di masa kini, maupun di masa yang akan datang. Pengembangan auditor di BPK-RI diselaraskan dengan Renstra BPK-RI yang telah ditetapkan (Renstra BPK-RI 2006-2010). Milkovich dan Boudreau (1997:349) menyatakan pengembangan SDM merupakan kerangka

aktivitas SDM untuk menambah nilai karyawan setelah mereka bergabung dengan organisasi. Pengembangan ini mencakup pegawai staf dan semua karyawan sesuai dengan pekerjaan dan jabatannya dalam organisasi. Pengembangan SDM juga mencakup pelatihan karyawan dan orientasi pemberian kerangka pengalaman kerja bagi karyawan yang ditujukan untuk pembelajaran.

Pengembangan SDM di BPK-RI secara fungsional merupakan tanggung jawab Biro Sumber Daya Manusia (Biro SDM) yang merupakan unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Sekretaris Jenderal (Setjen), yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Setjen. Selain melalui Biro SDM, pengembangan SDM merupakan tanggung jawab masing-masing unit kerja atau biro, mengingat masing-masing unit kerja atau biro membutuhkan spesifikasi khusus dalam pekerjaan auditnya, sesuai dengan kepentingannya.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi manajemen SDM di lingkungan pelaksana BPK-RI, Biro SDM menyelenggarakan fungsi: a) Perumusan dan pengevaluasian rencana aksi Biro SDM dengan mengidentifikasi indikator kinerja utama berdasarkan rencana implementasi rencana strategis BPK; b) Perumusan rencana kegiatan Biro SDM berdasarkan rencana aksi, serta tugas dan fungsi Biro SDM; c) Penyiapan perumusan kebijakan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan sumber daya manusia; d) Pelaksanaan kebijakan di bidang perencanaan dan mutasi, pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja, serta kesejahteraan sumber daya manusia. Struktur kelembagaan Biro SDM terdiri dari: a) Bagian Perencanaan dan Mutasi, b) Bagian Pengembangan dan Penilaian Kinerja, dan c) Bagian Kesejahteraan.

Pengembangan SDM oleh Biro SDM yang secara operasional dilaksanakan melalui Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Latihan) belum memenuhi kebutuhan auditor dalam upaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan auditor sesuai dengan kebutuhan peran dan spesifikasi pekerjaan sebagai seorang auditor. Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN) yang mengharuskan pendidikan dan pelatihan selama 40 jam dalam satu tahun untuk setiap auditor hanya bersifat formalitas untuk memenuhi persyaratan teknis dalam jabatan auditor. Hal tersebut

mengidentifikasi bahwa kompetensi auditor perlu mendapatkan perhatian dari BPK-RI.

Kompetensi yang dimiliki oleh auditor menentukan keterampilan dan keunggulannya dalam menghasilkan laporan audit. Menurut pendapat Hayes (2000:96), kompetensi menyangkut keterampilan dan atau karakteristik dari pribadi seseorang yang mampu menciptakan keunggulan bersaing. Menurut Boulter *et. al.* (1999:51), kompetensi menyangkut karakteristik yang mendasari seseorang untuk mampu menunjukkan kinerja yang baik dalam bidang pekerjaannya. Pendapat serupa dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993:9), yang mengatakan kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konstekstual.

Kompetensi auditor di BPK-RI dikembangkan melalui Biro SDM yang memiliki tugas dan fungsi manajemen SDM di lingkungan pelaksana BPK-RI. Salah satu, peran dan fungsi Biro SDM adalah pengembangan kompetensi auditor sesuai dengan fungsi dan tugas yang diembannya. Berdasarkan hasil survei Consulting Service Indonesia tahun 2001 diperoleh temuan bahwa kompetensi auditor di BPK-RI perlu mendapatkan perhatian. Empat kompetensi yang perlu untuk ditingkatkan yaitu kemampuan untuk berkolaborasi, berkomunikasi, beradaptasi, dan pembelajaran yang berkesinambungan. Kemampuan berkolaborasi berkenaan dengan kemampuan auditor untuk bekerja dalam tim (*team work*), kemampuan berkomunikasi berkenaan dengan kemampuan auditor untuk menjalin dan membina hubungan baik dengan timnya, maupun dengan entitas yang diperiksa, kemampuan beradaptasi berkenaan dengan kemampuan auditor untuk bersifat cepat tanggap terhadap lingkungan yang ada di sekitarnya, misalnya lingkungan kerja baru, dan pembelajaran yang berkesinambungan berkenaan dengan kemampuan auditor untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya berdasarkan pengalaman yang telah diperoleh. Selain itu, kompetensi auditor berhubungan dengan tingkat komitmen organisasional auditor terhadap BPK-RI.

Komitmen organisasional auditor merupakan hal yang penting bagi BPK-RI, karena dengan komitmen organisasional dapat diketahui

sejauhmana auditor terlibat dalam pekerjaan audit, sesuai dengan fungsi dan tugas yang diembannya. Menurut Burr dan Ginardi (2002:80), komitmen organisasional karyawan akan mempengaruhi individu untuk mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi, serta rela berkorban untuk kepentingan organisasi. Mowday *et. al.* (1982:239) mengungkapkan bahwa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan komitmen organisasional dalam diri karyawan karena (1) semakin tinggi tingkat komitmen organisasional karyawan, maka akan semakin tinggi pula usaha yang dikeluarkan untuk melakukan pekerjaan sehingga kinerja dapat meningkat, dan (2) semakin tinggi tingkat komitmen organisasional karyawan, maka semakin lama ia ingin tetap berada dalam organisasi dan semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkannya, selain itu tingkat keluar masuknya karyawan akan semakin rendah (*turnover*).

Komitmen organisasional auditor di BPK-RI dapat diidentifikasi berdasarkan kualitas laporan audit yang dihasilkan oleh auditor. Laporan audit yang dihasilkan harus sesuai dengan standar pemeriksaan keuangan negara (SPKN) dan nilai-nilai dasar yang dianut BPK-RI (Renstra BPK-RI 2006-2010 hal. 5), yaitu: profesionalisme, independensi, dan integritas, yang harus dijunjung tinggi oleh setiap auditor dan merupakan bagian tidak terpisahkan dari kinerja individu dan kinerja organisasi. Berdasarkan pengamatan, komitmen organisasional auditor di BPK-RI dapat diidentifikasi atas dipatuhinya nilai-nilai dasar dan kode etik yang menjadi pedoman perilaku bagi auditor. Selain itu, keputusan kolegial pimpinan memberikan iklim yang baik bagi auditor agar dapat bersama-sama mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan BPK-RI.

Produktivitas kerja auditor di BPK-RI diukur melalui berapa banyak jumlah laporan pemeriksaan yang dihasilkan oleh auditor di BPK-RI dalam kurun waktu satu tahun. Pengukuran produktivitas kerja auditor di BPK dilakukan dengan mempertimbangkan *input* atau biaya yang digunakan dalam pemeriksaan berbanding dengan hasil laporan pemeriksaan atau *output* dengan memperhatikan kualitas laporan.

Gambaran mengenai produktivitas kerja auditor di BPK-RI berdasarkan satuan kerja Auditama Keuangan Negara (AKN) dan Kantor Perwakilan BPK (Pwk.) di seluruh Indonesia yang terdiri dari:

Pwk. I Medan, Pwk. II Palembang, Pwk. III. Jakarta, Pwk. IV. Yogyakarta, Pwk. V. Denpasar, Pwk. VI Bajarmasin, Pwk. VII Makassar, Pwk. VIII Jayapura, Pwk. IX Banda Aceh, Pwk. X Pekan Baru, Pwk. XI Bandung, Pwk. XII Surabaya, Pwk. XIII Pontianak, dan Pwk. XIV Manado. Serta

berdasarkan jabatan fungsional auditor yang diemban, jumlah auditor, jumlah laporan, serta jumlah biaya pemeriksaan pada unit kerja operasional dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
Produktivitas Kerja Auditor di BPK-RI Berdasarkan Satuan Kerja, Jabatan Fungsional Auditor, Jumlah Auditor, Jumlah Laporan, dan Jumlah Biaya Pemeriksaan

Satuan Kerja	Jabatan Fungsional Auditor							Jum. Aud.	Jum. Lap.	Biaya Pemeriksaan
	AT. Pml	AT. Prt	AT. Mud.	AA. Prt	AA. Mud	AA. Mad.	AA. Utm			
AKN I	9	26	20	60	42	2	0	159	61	2.375.543.940
AKN II	13	31	14	146	46	5	0	255	40	3.926.858.700
AKN III	7	23	12	73	34	5	0	154	130	2.821.861.400
AKN IV	0	0	0	6	1	2	0	9		-
Pwk. I	8	15	2	46	41	0	0	112	89	2.410.565.000
Pwk. II	1	2	0	55	23	1	0	82	56	1.577.410.000
Pwk. III	6	10	2	69	19	2	0	108	78	1.966.014.900
Pwk. IV	18	59	7	65	50	1	0	200	124	3.556.855.000
Pwk. V	0	5	2	80	10	1	0	98	65	1.904.701.960
Pwk. VI	2	4	0	71	17	1	0	95	68	2.202.544.000
Pwk. VII	1	17	0	48	24	0	0	90	0	0
Pwk. VIII	2	4	0	26	9	1	0	42	35	1.510.050.100
Pwk. IX	1	1	1	6	13	0	0	22	14	322.380.000
Pwk. X	3	3	0	20	13	1	0	40	0	-
Pwk. XI	4	2	2	20	12	1	0	41	0	-
Pwk. XII	0	6	0	18	16	0	0	40	0	-
Pwk. XIII	1	1	0	12	7	1	0	22	0	-
Pwk. XIV	1	1	0	18	8	0	0	28	0	-
AKN V	4	9	5	160	74	4	0	256	0	8.090.509.550
Jumlah	81	219	67	999	459	28	0	1.853	894	32.665.294.550

Sumber : Sekertariat Jenderal BPK-RI (BPK-RI dalam Angka, 2006:85)

Keterangan

AT. Pml.	:	Auditor Terampil Pemula	AA. Mud.	:	Auditor Ahli Muda
AT. Prt.	:	Auditor Terampil Pratama	AA. Mad.	:	Auditor Ahli Madya
AT. Muda	:	Auditor Terampil Muda	AA. Utm.	:	Auditor Ahli Utama
AA. Prt.	:	Auditor Ahli Pratama			

Berdasarkan data pada Tabel 1 diketahui jumlah auditor sebanyak 1.853 auditor yang menghasilkan produktivitas kerja berupa laporan sebanyak 894 laporan dengan biaya pemeriksaan sebesar Rp. 32.665.294.550,00. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa jumlah laporan lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah auditor pada setiap unit kerja pemeriksa (produktivitas kerja kurang dari 1 laporan). Dari sisi *input*, rata-rata biaya pemeriksaan yang dikeluarkan untuk setiap laporan pemeriksaan yang dihasilkan adalah sebesar Rp 36.540.000,00, (berdasarkan perbandingan antara biaya pemeriksaan dengan jumlah laporan yang dihasilkan). Selain itu, menurut hasil evaluasi Direktorat Utama

Perencanaan dan Pengembangan (Rembang) tahun 2006, masih terdapat laporan audit yang dihasilkan auditor belum memenuhi standar laporan audit. Hal tersebut mengidentifikasi bahwa produktivitas kerja auditor di BPK-RI belum optimal. Produktivitas kerja auditor untuk Perwakilan BPK-RI Makassar, Perwakilan BPK-RI Pekan Baru, Perwakilan BPK-RI Bandung, Perwakilan BPK-RI Surabaya, dan Perwakilan BPK-RI Pontianak (termasuk AKN IV) menunjukkan angka nol. Kelima Perwakilan tersebut baru dibentuk pada awal tahun 2007, sedangkan pengukuran produktivitas kerja auditor dilakukan pada tahun 2005, sehingga belum ada aktivitas pemeriksaan (produktivitas kerja masih

no). Untuk itu diperlukan upaya yang sungguh-sungguh yang tepat agar produktivitas kerja auditor di BPK-RI dapat lebih optimal.

Berdasarkan fenomena di atas, dalam penelitian ini akan ditelaah mengenai: 1) pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja (Werther and Davis, 1996:342); 2) pengaruh pengembangan SDM terhadap produktivitas kerja (Armstrong, 2006:135); 3) pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja (Kaplan and Norton, 2000:112); 4) pengaruh komitmen organisasional terhadap produktivitas kerja (Mathieu dan Zajac, 1990:171); 5) serta pengaruh penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional terhadap produktivitas kerja (Ben-Bakr *et. al.*, 1994:455).

Beberapa alasan yang mendasari pentingnya penelitian ini. *Pertama*, BPK-RI memerlukan informasi secara empirik mengenai penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional yang selama ini dilaksanakan oleh BPK-RI, berdasarkan perspektif auditor, untuk itu perlu dilakukan pembuktian. *Kedua*, produktivitas kerja auditor yang belum optimal merupakan masalah yang harus dicari faktor penyebabnya agar di masa yang akan datang produktivitas kerja auditor dapat lebih dioptimalkan dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktu, sehingga dapat memenuhi harapan pemilik kepentingan (*stakeholders*). *Ketiga*, peneliti hendak membuktikan teori-teori yang dipakai dalam penelitian ini dan menghasilkan suatu konsep baru meskipun menggunakan metode lama (re-konseptualisasi).

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas, maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam tema sentral "Peningkatan Produktivitas Kerja Auditor di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia melalui Peningkatan Penilaian Kinerja, Pengembangan SDM, Kompetensi, serta Komitmen Organisasional".

Berdasarkan dugaan bahwa fenomena belum optimalnya produktivitas kerja auditor di BPK-RI disebabkan oleh penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional, dimana variabel-variabel tersebut saling berkaitan satu sama lainnya. Untuk itu, perlu upaya yang tepat melalui variabel-variabel tersebut agar produktivitas kerja auditor di BPK-RI dapat

dioptimalkan. Rumusan masalah penelitian ini yaitu:

- 1) Seberapa besar pengaruh penilaian kinerja yang mencakup relevansi, akseptabilitas, keandalan, kepraktisan, dan kepekaan terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI.
- 2) Seberapa besar pengaruh pengembangan SDM yang mencakup pembelajaran, pelatihan, pengembangan karir, pendidikan, dan pengalaman terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI.
- 3) Seberapa besar pengaruh kompetensi yang mencakup kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI.
- 4) Seberapa besar pengaruh komitmen organisasional yang mencakup komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tingkat kejelasan dan kedalaman, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memperoleh deskripsi mengenai penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional, serta produktivitas kerja auditor pada BPK-RI. Penelitian verifikatif bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja auditor pada BPK-RI, baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan jenis penelitian *deskriptif* dan *verifikatif*, metode penelitian yang digunakan adalah metode *deskriptif survey* dan metode *explanatory survey*. Jangka waktu penelitian ini adalah *time horizon* yang bersifat *cross section* yaitu metode penelitian dengan cara mempelajari objek dalam satu kurun waktu tertentu (tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang). Desain penelitian ini adalah desain penelitian kausal, yaitu untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Desain kausalitas pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional terhadap produktivitas kerja auditor pada BPK-RI. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan tingkat keberlakuan umum atau generalisasi,

hasilnya dibatasi pada fenomena yang terjadi di lokasi penelitian, yaitu BPK-RI.

HASIL PENELITIAN

1. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Produktivitas Kerja Auditor di BPK-RI

Tabel dibawah ini menyajikan matriks korelasi antara dimensi penilaian prestasi kerja dengan produktivitas kerja

Tabel 2

Matriks Korelasi antara Dimensi Penilaian Prestasi Kerja dengan Produktivitas Kerja

	Y	X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X _{1.5}
Y	1.000	0.860	0.867	0.619	0.758	0.686
X _{1.1}	0.860	1.000	0.780	0.599	0.636	0.645
X _{1.2}	0.867	0.780	1.000	0.450	0.535	0.773
X _{1.3}	0.619	0.599	0.450	1.000	0.423	0.543
X _{1.4}	0.758	0.636	0.535	0.423	1.000	0.507
X _{1.5}	0.686	0.645	0.773	0.543	0.507	1.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2008

Tabel 2 menggambarkan hubungan setiap sub variabel X₁ (X_{1.1} sampai X_{1.5}) dengan Y, dan

hubungan antara sub variabel X₁ tersebut, dapat diketahui bahwa nilai hubungan sub variabel X₁ dengan Y yang terbesar adalah hubungan antara akseptabilitas (X_{1.2}) dengan produktivitas kerja (Y) yaitu sebesar 0,867. Dengan demikian akseptabilitas merupakan variabel yang paling kuat hubungannya dengan produktivitas kerja. Nilai hubungan sub variabel X₁ dengan Y yang terkecil adalah hubungan antara keandalan (X_{1.3}) dengan produktivitas kerja, yaitu sebesar 0,619. Nilai hubungan terbesar antara setiap sub variabel penilaian kinerja diperoleh relevansi (X_{1.1}) dengan akseptabilitas (X_{1.2}), yaitu sebesar 0,780. Nilai hubungan terkecil diantara sub variabel diperoleh keandalan (X_{1.3}) dan kepraktisan (X_{1.4}), yaitu sebesar 0.423

Hasil Pengujian Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, dari Dimensi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja disajikan pada Tabel 10 di halaman selanjutnya.

Tabel 3

Hasil Pengujian Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, dari Dimensi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Dimensi Penilaian kinerja	Pengaruh Langsung terhadap Y	Pengaruh Tidak Langsung Melalui:					R ² _{YX_{1.1}, ..., YX_{1.5}}	t _{hitung} (t _{tabel} = 1,645)
		X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X _{1.5}		
Relevansi	0.0961	-	0.0793	0.0195	0.0262	0.0328	0.2539	0.8921
Akseptabilitas	0.1076	0.0793	-	0.0146	0.0220	0.0393	0.2629	0.9617
Keandalan	0.0110	0.0195	0.0146	-	0.0174	0.0276	0.0902	0.3913
Kepraktisan	0.0177	0.0262	0.0220	0.0174	-	0.0258	0.1110	0.5442
Kepekaan	0.0269	0.0328	0.0393	0.0276	0.0258	-	0.1523	0.5519
R²							0.8704	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2008

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa sub variabel akseptabilitas (X_{1.2}) merupakan sub variabel yang memberikan kontribusi paling besar terhadap variabel penilaian kinerja dengan perolehan persentase sebesar 26,29%, dengan nilai t_{hitung} akseptabilitas sebesar 9,617. Sub variabel atau dimensi yang paling kecil memberikan kontribusi terhadap penilaian kinerja adalah keandalan (X_{1.3}) yang memberikan total kontribusi sebesar 9,02% dengan nilai t_{hitung} keandalan sebesar 3,913. Masing-masing sub variabel dalam penilaian kinerja memiliki nilai t_{hitung} > t_{tabel}, dengan demikian Ho yang diuji ditolak, dan H₁ diterima. Dengan kata lain, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari penilaian kinerja yang mencakup relevansi, akseptabilitas, keandalan, kepraktisan, dan kepekaan, terhadap

produktivitas kerja. Total pengaruh penilaian kinerja melalui relevansi, akseptabilitas, keandalan, kepraktisan, dan kepekaan adalah sebesar 87,04%. Sedangkan sisanya sebesar 12,96% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Menurut Veithzal (2005:324), produktivitas kerja dipengaruhi oleh pengambilan keputusan, perencanaan, komunikasi, pendelegasian, dan motivasi.

Werther and Davis (1996:342) menyatakan salah satu manfaat penilaian kinerja adalah *productivity improvement*, maksudnya umpan balik pelaksanaan penilaian kinerja memungkinkan para karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat mengetahui tindakan apa yang harus diambil untuk meningkatkan produktivitas kerja. Menurut Donnelly, et. al. (1994:15), penilaian kinerja

merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik kualitas maupun kuantitasnya, hal tersebut erat kaitannya dengan produktivitas kerja. Oleh karena itu, selain menggunakan DP3 yang diatur dengan UU. No 8 Tahun 1974 Pasal 20 jo UU. No. 43 Tahun 1999 Pasal 20 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, BPK-RI perlu mengembangkan penilaian kinerja yang sesuai dengan karakteristik khusus pekerjaan audit. Karakteristik khusus pekerjaan audit membutuhkan penilaian kinerja mandiri atau penilaian kinerja dengan menggunakan metode *self asesment* yang didasarkan pada kebutuhan auditor atas pekerjaan khusus yang diembannya. Dalam mengembangkan sistem penilaian kinerja secara *self asesment*, BPK-RI perlu mempertimbangkan dimensi relevansi, akseptabilitas, keandalan, kepraktisan, serta kepekaan, berkenaan dengan tugas khusus yang diemban oleh auditor, karena kelima dimensi tersebut erat kaitannya dengan kualitas penilaian. Kelima aspek tersebut perlu diimplementasikan secara bersama-sama dan konsisten untuk mengidentifikasi gambaran tentang kebutuhan pengembangan bagi auditor. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja dapat dijadikan pertimbangan dalam pemberian *rewards*, promosi, mutasi, dan demosi (Werther and Davis, 1996:342).

2. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Produktivitas Kerja Auditor di BPK-RI

Tabel 4
Matriks Korelasi antara Dimensi Pengembangan SDM dengan Produktivitas Kerja

	Y	X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X _{1.5}
Y	1.000	0.745	0.762	0.603	0.861	0.758
X _{1.1}	0.745	1.000	0.583	0.383	0.592	0.384
X _{1.2}	0.762	0.583	1.000	0.440	0.763	0.728
X _{1.3}	0.603	0.383	0.440	1.000	0.466	0.395
X _{1.4}	0.861	0.592	0.763	0.466	1.000	0.602
X _{1.5}	0.758	0.384	0.728	0.395	0.602	1.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2008

Tabel 4 menggambarkan hubungan setiap sub variabel X₂ (X_{2.1} sampai X_{2.5}) dengan Y, dan hubungan diantara sub variabel X₂ tersebut. Nilai hubungan diantara sub variabel X₂ dengan Y yang terbesar adalah hubungan antara pendidikan (X_{2.4}) dengan produktivitas kerja (Y) yaitu sebesar 0,861. Dengan demikian pendidikan merupakan variabel yang memiliki hubungan erat dengan produktivitas kerja. Nilai hubungan sub variabel X₂ dengan Y yang terkecil adalah hubungan antara pengembangan karir (X_{2.3}) dengan produktivitas kerja, yaitu sebesar 0,603. Nilai hubungan terbesar antara setiap sub variabel pengembangan SDM diperoleh pelatihan (X_{2.2}) dengan pendidikan (X_{2.4}), yaitu sebesar 0,763. Sedangkan nilai terkecil hubungan setiap sub variabel diperoleh pembelajaran (X_{2.1}) dengan pengembangan karir (X_{2.4}), yaitu sebesar 0,383.

Tabel 5
Hasil Pengujian Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, dari Dimensi Pengembangan SDM

Dimensi Pengembangan SDM	Pengaruh Langsung terhadap Y	Pengaruh Tidak Langsung Melalui:					R ² _{YX_{2.1}, ..., YX_{2.5}}	t _{hitung} (t _{tabel} = 1,645)
		X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	X _{2.5}		
Pembelajaran	0.0335	-	0.0316	0.0062	0.0389	0.0186	0.1288	4.799
Pelatihan	0.0876	0.0316	-	0.0116	0.0811	0.0571	0.2690	12.541
Pengembangan karir	0.0079	0.0062	0.0116	-	0.0149	0.0093	0.0499	4.197
Pendidikan	0.1289	0.0389	0.0811	0.0149	-	0.0229	0.2867	13.344
Pengalaman	0.0702	0.0186	0.0571	0.0093	0.0229	-	0.1784	8.953
R ²							0.9125	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2008

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa sub variabel pendidikan (X_{2.4}) merupakan sub variabel yang memberikan kontribusi paling besar terhadap pengembangan SDM dengan perolehan persentase sebesar 28,67%, dengan nilai t_{hitung} pembelajaran (X_{2.1}) sebesar 13.344. Sub variabel atau dimensi yang paling kecil memberikan

kontribusi terhadap pengembangan SDM adalah pengembangan karir (X_{2.3}) yang memberikan total kontribusi sebesar 4,99%, dengan nilai t_{hitung} pendidikan sebesar 4,197. Masing-masing sub variabel dalam pengembangan SDM memiliki nilai t_{hitung} > t_{tabel}, dengan demikian Ho yang diuji ditolak, dan Hi diterima. Dengan kata lain, terdapat

pengaruh yang positif dan signifikan dari pengembangan SDM yang mencakup pembelajaran, pelatihan, pengembangan karir, pendidikan, dan pengalaman terhadap produktivitas kerja Auditor di BPK-RI (Y). Total pengaruh pengembangan SDM melalui pembelajaran, pelatihan, pengembangan karir, pendidikan, dan pengalaman adalah sebesar 91,25%. Sedangkan sisanya sebesar 8,75% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini, misalnya perencanaan SDM, penempatan SDM, dan peran pimpinan dalam pendelegasian wewenang (Armstrong, 2006).

Pengembangan SDM yang dilaksanakan oleh BPK-RI melalui pembelajaran, pelatihan, pengembangan karir, pendidikan, dan pengalaman diharapkan mampu meningkatkan produktivitas kerja auditor di BPK-RI, sesuai dengan pendapat Armstrong (2006:134), yang menyatakan pengembangan SDM dirancang untuk selalu tampil dalam mencapai peningkatan, sesuai dengan yang ditetapkan dalam organisasi fungsional, baik penampilan individu maupun tim, dan memberikan kontribusi utama terhadap hasil. Semakin baik pelaksanaan pengembangan SDM yang dilakukan oleh BPK-RI, maka produktivitas kerja auditor akan semakin baik dan meningkat. Veithzal (2005:232) menegaskan bahwa manfaat pengembangan SDM ialah membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja. Seiring dengan berbagai tuntutan mengenai pentingnya peningkatan produktivitas kerja yang dihasilkan auditor, maka pengembangan SDM perlu disesuaikan dengan lingkungan strategis agar mampu menghasilkan produktivitas kerja yang selaras antara kebutuhan internal dan eksternal. Pengembangan SDM perlu didukung pula oleh penyediaan fasilitas dan kesempatan untuk belajar dan berkembang. Menurut Armstrong (2006:135), organisasi perlu untuk berinvestasi dalam pengembangan dan pembelajaran dengan menyediakan fasilitas dan kesempatan, tetapi tanggungjawab utama untuk belajar dan berkembang bergantung pada individu itu sendiri, siapa yang akan diberikan dukungan dan bimbingan dari manajernya, bergantung pada keperluan departemen SDM.

3. Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Auditor di BPK-RI

Tabel dibawah ini menyajikan matriks korelasi antara dimensi kompetensi dengan produktivitas kerja.

Tabel 6
Matriks Korelasi antara Dimensi Kompetensi dengan Produktivitas Kerja

	Y	X_{1.1}	X_{1.2}	X_{1.3}
Y	1.000	803	795	654
X_{1.1}	803	1.000	695	684
X_{1.2}	795	695	1.000	680
X_{1.3}	654	684	680	1.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2008

Tabel 6 menggambarkan hubungan setiap sub variabel X_3 ($X_{3.1}$, $X_{3.2}$, $X_{3.3}$) dengan Y, dan hubungan diantara sub variabel X_3 tersebut. Nilai hubungan sub variabel X_3 dengan Y yang terbesar adalah hubungan antara kompetensi intelektual ($X_{3.1}$) dengan produktivitas kerja (Y) yaitu sebesar 0,803. Dengan demikian kompetensi intelektual merupakan variabel yang memiliki hubungan erat dengan produktivitas kerja. Sedangkan nilai hubungan sub variabel X_3 dengan Y yang terkecil adalah hubungan antara kompetensi sosial ($X_{3.3}$) dengan produktivitas kerja, yaitu sebesar 0,654. Nilai hubungan terbesar antara setiap sub variabel kompetensi diperoleh kompetensi intelektual ($X_{3.1}$) dengan kompetensi emosional ($X_{3.3}$), yaitu sebesar 0,695. Sedangkan nilai terkecil hubungan setiap sub variabel kompetensi diperoleh kompetensi emosional ($X_{3.1}$) dengan kompetensi sosial ($X_{3.3}$), yaitu sebesar 0,680.

Berdasarkan Tabel 14 diketahui bahwa sub variabel kompetensi intelektual ($X_{3.1}$) merupakan sub variabel yang memberikan kontribusi paling besar terhadap kompetensi auditor di BPK-RI dengan perolehan persentase sebesar 42,56% dengan nilai t_{hitung} kompetensi intelektual ($X_{3.3}$) adalah sebesar 9,111. Sub variabel atau dimensi yang paling kecil memberikan kontribusi terhadap kompetensi adalah kompetensi sosial ($X_{3.3}$) yang memberikan total kontribusi sebesar 8,28%, dengan nilai t_{hitung} kompetensi sosial sebesar 2,497. Masing-masing sub variabel lainnya dalam kompetensi memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, dengan demikian H_0 yang diuji ditolak, dan H_1 diterima. Dengan kata lain, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi yang mencakup kompetensi intelektual, kompetensi emosional,

serta kompetensi sosial, terhadap produktivitas kerja. Total pengaruh kompetensi melalui kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial adalah sebesar 71,11%. Sedangkan sisanya sebesar 29,89% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Menurut Armstrong (2006:104), kompetensi menyangkut kompetensi inti, kompetensi generik, dan kompetensi peran khusus. Hasil penelitian

Dyah Kusumastuti (2001), menemukan bahwa kompetensi intelektual, kompetensi personal, dan kompetensi sosial secara nyata dan positif mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja individu, dan pengaruhnya semakin kuat apabila mendapat dukungan iklim organisasi yang kondusif serta dukungan sumberdaya lain yang memadai, sesuai dengan konsep teoritik yang diungkapkan oleh Kaplan and Norton.

Tabel 7
Hasil Pengujian Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, dari Dimensi Kompetensi

Dimensi Kompetensi	Pengaruh Langsung terhadap Y	Pengaruh Tidak Langsung Melalui:			R ² _{YX3.1, ..., YX3.3}	t _{hitung} (t _{tabel} = 1,645)
		X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}		
Intelektual	0.2789	-	0.1022	0.0445	0.4256	9.111
Emosional	0.0773	0.1022	-	0.232	0.2027	4.717
Sosial	0.0151	0.0445	0.0232	-	0.0828	2.497
R²					0.7111	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2008

4. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Produktivitas Kerja Auditor di BPK-RI

Nilai hubungan sub variabel X₄ dengan Y yang terbesar adalah hubungan antara komitmen kontinu (X_{4.2}) dengan produktivitas kerja (Y), sedangkan nilai hubungan sub variabel X₄ dengan Y yang terkecil adalah hubungan antara komitmen normatif (X_{4.3}) dengan produktivitas kerja. Nilai hubungan terbesar antara setiap sub variabel komitmen organisasional diperoleh komitmen afektif (X_{4.1}) dengan komitmen normatif (X_{4.3}), sedangkan nilai terkecil hubungan setiap sub variabel komitmen organisasional diperoleh komitmen kontinu (X_{4.2}) dengan komitmen normatif (X_{4.3}). Hal tersebut bisa disimak pada Tabel 8 di bawah ini.

Tabel 8
Matriks Korelasi antara Dimensi Komitmen Organisasional dengan Produktivitas Kerja

	Y	X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}
Y	1.000	0.813	0.845	0.723
X _{1.1}	0.813	1.000	0.784	0.802
X _{1.2}	0.845	0.784	1.000	0.572
X _{1.3}	0.723	0.802	0.572	1.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2008

Hasil Pengujian Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, dari Dimensi Komitmen Organisasional terhadap Produktivitas Kerja disajikan pada Tabel 16.

Sub variabel komitmen kontinu (X_{4.2}) merupakan sub variabel yang memberikan kontribusi paling besar terhadap komitmen organisasional auditor di BPK-RI, dengan Ho ditolak, karena nilai t_{hitung} > t_{tabel}. Sub variabel atau dimensi yang paling kecil memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasional adalah komitmen afektif (X_{4.1}), dengan Ho ditolak, karena nilai t_{hitung} > t_{tabel}. Selain itu, masing-masing sub variabel lainnya dalam komitmen organisasional memiliki nilai t_{hitung} > t_{tabel}, dengan demikian Ho yang diuji ditolak, dan H_i diterima. Dengan kata lain, terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional yang mencakup komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI, baik secara parsial maupun simultan. Total pengaruh komitmen organisasional melalui komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen organisasional adalah sebesar 64,27%. Sedangkan sisanya sebesar 35,73% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini, misalnya komitmen pekerjaan dan komitmen karir.

Tabel 9
Hasil Pengujian Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, dari Dimensi Komitmen Organisasional

Dimensi Kompetensi	Pengaruh Langsung terhadap Y	Pengaruh Tidak Langsung Melalui:			R ² _{YX4.1, ..., YX4.3}	t _{hitung} (t _{tabel} = 2,21)
		X _{4.1}	X _{4.2}	X _{4.3}		
Afektif	0.0149	-	0.0465	0.0287	0.0901	2.294
Kontinu	0.3387	0.0465	-	0.0802	0.3590	14.914
Normatif	0.0847	0.0287	0.0802	-	0.1936	7.187
R²					0.6427	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2008

5. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Pengembangan SDM, Kompetensi, dan Komitmen Organisasional terhadap Produktivitas Kerja Auditor di BPK-RI

Tabel 10
Matriks Korelasi antara Penilaian Prestasi Kerja, Pengembangan SDM, Kompetensi, dan Komitmen Organisasional dengan Produktivitas Kerja

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
Y	1.000	0.733	0.747	0.677	0.636
X ₁	0.733	1.000	0.693	0.641	0.800
X ₂	0.747	0.693	1.000	0.643	0.832
X ₃	0.677	0.641	0.643	1.000	0.771
X ₄	0.636	0.800	0.832	0.771	1.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2008

Nilai hubungan variabel X dengan Y yang terbesar adalah hubungan antara pengembangan SDM (X₂) dengan produktivitas kerja (Y), sedangkan nilai hubungan variabel X dengan Y yang terkecil adalah hubungan antara komitmen organisasional (X₄) dengan produktivitas kerja. Nilai hubungan terbesar antara setiap variabel X, diperoleh pengembangan SDM (X₂) dengan komitmen organisasional (X₄), sedangkan nilai hubungan terkecil diantara variabel X, diperoleh penilaian prestasi kerja (X₁) dan kompetensi (X₃).

Berdasarkan Tabel 11 (di halaman selanjutnya), Variabel pengembangan SDM (X₂)

merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling besar, dengan Ho ditolak, karena nilai t_{hitung} > t_{tabel}. Variabel yang paling kecil memberikan kontribusi adalah komitmen organisasional (X₄), dengan Ho ditolak, karena nilai t_{hitung} > t_{tabel}. Selain itu variabel lainnya memiliki nilai t_{hitung} > t_{tabel}, dengan demikian Ho yang diuji ditolak, dan H₁ diterima. Dengan kata lain, terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi kerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional, terhadap produktivitas kerja, baik secara parsial maupun simultan. Total pengaruh secara simultan dari penilaian prestasi kerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional, terhadap produktivitas kerja adalah sebesar 82,93%. Sedangkan sisanya sebesar 17,07% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini, artinya masih ada variabel diluar penelitian ini yang mempengaruhi produktivitas kerja auditor di BPK-RI, misalnya pengendalian pekerjaan, kepuasan kerja, perencanaan strategis SDM, kompensasi, motivasi, pengelolaan konflik, dan sebagainya. Untuk itu perlu dilaksanakan penelitian lanjutan, di luar variabel-variabel yang diteliti pada penelitian ini, agar bisa diperoleh sudut pandang yang lebih luas, terutama sebagai pijakan dalam pengambilan keputusan.

Tabel 11
Hasil Pengujian Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, dari Penilaian Prestasi Kerja, Pengembangan SDM, Kompetensi, dan Komitmen Organisasional

Variabel	Pengaruh Langsung terhadap Y	Pengaruh Tidak Langsung Melalui:				R ² _{YX1, ..., YX5}	t _{hitung} (t _{tabel} = 1,645)
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄		
Penilaian Prestasi Kerja	0.1211	-	0.1117	0.0225	0.0156	0.2819	11.175
Pengembangan SDM	0.2153	0.1117	-	0.0448	0.0216	0.3934	13.992
Kompetensi	0.0225	0.0335	0.0448	-	0.0065	0.1072	5.732
Komitmen Organisasional	0.0031	0.0156	0.0216	0.0065	-	0.0468	2.290
R²					0.8293		

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2008

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

- 1) Penilaian kinerja yang mencakup relevansi, akseptabilitas, keandalan, kepraktisan, serta kepekaan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI. Hal tersebut membuktikan bahwa apabila penilaian kinerja terhadap auditor dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan akan meningkatkan produktivitas kerja auditor di BPK-RI. Sub variabel penilaian kinerja yang memiliki pengaruh paling tinggi terhadap produktivitas kerja adalah akseptabilitas, sedangkan yang memiliki pengaruh paling rendah adalah keandalan.
- 2) Pengembangan SDM yang mencakup pembelajaran, pelatihan, pengembangan karir, pendidikan, dan pengalaman berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI. Hal tersebut membuktikan bahwa apabila pengembangan SDM terhadap auditor dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan akan meningkatkan produktivitas kerja auditor di BPK-RI. Auditor mengakui pendidikan memberikan kontribusi paling tinggi terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI, sedangkan pengembangan karir diakui memberikan kontribusi paling rendah terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI.
- 3) Kompetensi yang mencakup kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI. Hal tersebut membuktikan bahwa apabila kompetensi auditor senantiasa dikembangkan dengan optimal akan meningkatkan produktivitas kerja. Auditor mengakui bahwa kompetensi intelektual memberikan kontribusi paling tinggi terhadap produktivitas kerja, sedangkan kompetensi sosial menurut pengakuan auditor memberikan kontribusi paling rendah terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI.
- 4) Komitmen organisasional yang mencakup komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI. Hal tersebut membuktikan bahwa apabila komitmen organisasional senantiasa dikembangkan secara konsisten akan

meningkatkan produktivitas kerja. Auditor mengakui komitmen kontinu memberikan kontribusi paling tinggi terhadap produktivitas kerja, sedangkan komitmen normatif memberikan kontribusi paling rendah terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI.

- 5) Penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI, baik secara parsial maupun simultan. Hal tersebut membuktikan bahwa apabila penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional senantiasa dikembangkan secara konsisten, maka produktivitas kerja auditor di BPK-RI akan meningkat. Auditor mengakui bahwa pengembangan SDM memberikan kontribusi paling tinggi terhadap produktivitas kerja, sedangkan komitmen organisasional memberikan pengaruh paling rendah terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI.

Saran

Saran Bagi Pengembangan Ilmu

Berdasarkan hasil penelitian serta simpulan yang diperoleh, terdapat beberapa hal yang menjadi saran bagi pengembangan ilmu, antara lain:

- 1) Penelitian ini merupakan pengembangan dari ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan ilmu perilaku organisasi, khususnya mengenai hubungan antara penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional dengan produktivitas kerja. Oleh karena itu, dianjurkan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lain mengenai aspek-aspek yang berhubungan dengan produktivitas kerja, misalnya kepemimpinan, motivasi kerja, dan iklim kerja.
- 2) Penelitian ini merupakan pengembangan dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan perilaku organisasi, yang menghususkan pada penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi, komitmen organisasional, dan produktivitas kerja. Dengan demikian, disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk meneliti lebih lanjut lagi tidak hanya mengenai persepsi karyawan namun juga terhadap

pimpinan sekaligus mitra kerja yang berhubungan dengan organisasi.

- 3) Disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan meneliti penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional terhadap produktivitas kerja, menggunakan pendekatan SEM (*structural equation model*) agar diperoleh analisis dan hasil penelitian yang lebih mendalam, serta didukung oleh unit analisis yang diperbesar sehingga memudahkan untuk dilakukan generalisasi hasil penelitian.

Saran Bagi BPK-RI

Berdasarkan hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis mengemukakan beberapa saran sebagai bentuk sumbangsih pemikiran bagi BPK-RI, sebagai berikut:

- 1) Diperlukan alternatif penilaian kinerja yang lebih obyektif dengan menggunakan penilaian kinerja yang bersifat mandiri atau *self assessment* dengan memperhatikan dimensi kehandalan. Hal-hal penting yang perlu dipertimbangkan antara lain: a) penilaian kinerja perlu dilembagakan dalam unit formal kelembagaan BPK-RI berupa pendirian pusat penilaian kinerja (*assessment center*), b) auditor memiliki spesifikasi pekerjaan tertentu yang unik (khusus), untuk itu diperlukan pengembangan aspek-aspek penilaian kinerja yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan audit, c) untuk setiap jabatan fungsional auditor, perlu dikembangkan metode penilaian kinerja yang sesuai dengan jabatan yang diembannya, d) setiap penilai, baik itu pimpinan, rekan kerja, maupun auditor secara pribadi, perlu memberikan jawaban dan penilaian yang jujur serta obyektif pada saat dilaksanakannya penilaian kinerja, e) hasil penilaian kinerja bisa dijadikan bahan rujukan bagi perbaikan kesejahteraan, insentif, peningkatan remunerasi, *rewards* maupun *punishment*, dengan mempertimbangkan hasil penilaian kinerja melalui *assessment center*.
- 2) Pengembangan SDM auditor perlu ditingkatkan lagi secara konsisten dan berkesinambungan, terutama berkenaan dengan aspek pengembangan karir. Pengembangan SDM akan mendorong peningkatan produktivitas kerja. Berkenaan dengan hal tersebut, langkah konkret yang perlu dilakukan adalah: a)

memberikan kesempatan yang lebih luas bagi auditor yang berprestasi untuk mendapatkan percepatan peningkatan angka kredit dan promosi jabatan, untuk merangsang semangat berkompetisi secara *fairness* dan terukur, b) memberlakukan rotasi jabatan secara konsisten dan berkesinambungan untuk menghindari kejenuhan auditor terhadap bidang audit tertentu, dan c) memberlakukan mutasi kerja ke daerah secara teratur dan terukur untuk memberikan pengalaman dan wawasan kepada auditor sehingga dapat berfikir secara integral dan komprehensif.

- 3) Kompetensi perlu dikembangkan secara optimal karena peningkatan kompetensi akan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja auditor di BPK-RI. Terkait dengan hal tersebut, langkah-langkah konkret untuk mendorong peningkatan kompetensi sosial antara lain: a) peningkatan kemampuan dan kapabilitas untuk membangun dan memelihara jaringan kerjasama (*network*) antara auditor dengan auditee agar komunikasi audit menjadi efektif, b) peningkatan kemampuan auditor untuk mempengaruhi lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan audit berlangsung optimal, dan c) mendorong auditor untuk membantu rekan kerjanya agar mampu meningkatkan kemampuannya (saling mendukung) agar pelaksanaan audit dapat dilaksanakan secara optimal, d) meningkatkan kemampuan auditor untuk saling memberikan teladan atas pekerjaan audit yang diembannya, e) mengembangkan kemampuan auditor untuk memimpin tugas audit terkait dengan kompetensi spesifik dan tugas audit yang diembannya, f) memberikan pemahaman bagi auditor berkenaan dengan posisi dan kewenangannya, agar posisi dan kewenangannya tersebut dapat ditempatkan secara proporsional terhadap tugas-tugas audit yang diembannya.
- 4) Komitmen organisasional perlu ditingkatkan secara konsisten karena peningkatan komitmen akan meningkatkan produktivitas kerja. Beberapa hal yang dapat dilakukan terkait dengan komitmen organisasional, khususnya mengenai komitmen normatif, antar lain: a) meningkatkan kesetiaan auditor terhadap profesi auditor melalui pemberian

training mengenai pentingnya menjadi seorang karyawan yang profesional, b) meningkatkan kesadaran auditor untuk memiliki kewajiban dalam mempertahankan pekerjaannya sebagai auditor, hal ini dapat dikembangkan dalam konteks pembinaan dan pengembangan karir, c) perlu dikembangkan forum tatap muka (dialog) antara pimpinan dan auditor agar proses komunikasi dalam organisasi bisa berlangsung lancar dan efektif, dan d) membuat angket tertutup yang ditujukan bagi auditor untuk mengukur kebutuhan dan keinginan auditor berkenaan dengan upaya optimalisasi pekerjaannya, hal ini bisa dijadikan bahan dalam pemetaan kebutuhan dan keinginan auditor.

- 5) Penilaian kinerja, pengembangan SDM, kompetensi, dan komitmen organisasional apabila mampu dilaksanakan secara konsisten, berkesinambungan, dan dikembangkan secara optimal akan meningkatkan produktivitas kerja auditor. Hal penting yang dapat dilakukan oleh pimpinan BPK-RI adalah merumuskan model pengembangan SDM berdasarkan hasil penilaian kinerja dari unit *assessment center* dengan mengutamakan pengembangan aspek kompetensi dan komitmen organisasional, rumusan tersebut akan menghasilkan auditor unggulan yang siap guna dan mampu mengatasi perubahan lingkungan strategis BPK-RI.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A. 2004. *Marketing Research 8th Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Agus Dharma. 1986. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Indonesian.
- Aisworth, Murray, Neville Smith, and Anne Millership. 2002. *Managing Performance Managing People: Understanding and Improving Team Performance*. Australia: Griffin Press.
- Aranya, N. J., J. Pollock, and J. Amernic. 1982. An Examination of Professional Commitment in Public Accounting. *Journal of Accounting Organization and Society*. Vol. 6 p.207-280.
- Armstrong, Michael. 2006. *Strategic Human Resources Management 3th Edition*. United Kingdom: Kogan Page.
- BPK-RI. 2005. *BPK dalam Angka 2005*. Jakarta: Sekretariat Jenderal BPK-RI.
- _____. 2006. *Rencana Strategis Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia tahun 2006-2010*. Jakarta: Sekretariat Jenderal BPK-RI.
- Buhrmester, Furman, Wittenberg and Reis. 1988. Five Domains of Interpersonal Competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.24, No.1, P.991-1008.
- Burr, Renu and Antonia Girardi. 2002. Intellectual Capital: More than The Interaction of Competence x Commitment. *Australian Journal of Management*, Sydney. p. 77-78.
- Burruss, Jim. 2003. *Mengelola Demi Peningkatan Motivasi dan Kinerja: Manusia dan Kompetensi; Panduan Praktis untuk Keunggulan Bersaing*. Alih Bahasa Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia p. 89-105.
- Dyah Kusumastuti. 2001. *Manajemen Sistem Pengembangan Sumber Daya Dosen sebagai Penjamin Mutu di Perguruan Tinggi: Studi tentang Pengaruh Kompetensi Individu terhadap Kinerja Dosen yang Berorientasi pada Mutu dengan Moderator Iklim Organisasi dan Dukungan Sumber Daya di Institut Teknologi Bandung (ITB)*. Disertasi pada Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Bandung.
- Kerlinger, F.N.. 1990. *Foundation of Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart and Winsto Inc.
- Krasnor, L.. 1997. The Nature of Social Competence: A Theoretical Review, Social Development. *Social Journal*, Vol. 6, No. 1, P. 111-129.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behaviour 5th Edition*. Irwin McGraw-Hill.
- Kusnendi. 2005. *Analisis Jalur: Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS dan Lisrel 8*. Bandung: Badan Penerbit Jurusan Pendidikan Ekonomi UPI.
- Maholtra, Naresh K. 1993. *Marketing Research, An Applied Orientation*. New Jersey: Printice Hall.
- Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Gramedia.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen. 1991. A Three Component Conceptualization of Organization Commitment. *Human Resources Management Review*, Vol. 1 p. 61-89.
- Meyer, N. J. Allen, and I. R. Gellatly. 1990. Affective and Continuance Commitment to The Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time Lagged Relation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 p. 710-720.

- Milkovich T. George, John W. Boudreau. 1997. *Human Resources Management 6th Edition*. A Times Mirror Higher Education Group Inc.
- Moh. As'ad. 1991. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux. 2000. *Human Resource Management 7th Edition*. Prentice Hall.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, and Richard M. Steers. 1982. *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nahapiet, S. and S. Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. *Academic of Management Review*, Vol. 23 p.242-266.
- Newstrom, John W., and Keith Davis. 2002. *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work International Edition*. McGraw-Hill.
- Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59 p. 603-609.
- Rao, H., and Drazin, R. 2002. Overcoming Resources Constraints on Product Innovation by Recruiting Talent from Rivals; A Study Of The Mutual Fund Industry. *Academy of Management Journal*. Page 491-507.
- Robbins, Stephen P.. 1996. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Terjemahan Jusuf Udayana, Jakarta: Penerbit Arcan.
- _____. 2001. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Hadyna Pujatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta: Penerbit Pearson Education Asia dan PT. Prenhalindo.
- _____. 2003. *Organizational Behaviour 10th*. Printice Hall International Inc., Englewood Cliffs.
- Ruky, AS. 1999. *Struktur Upah. Makalah pada Pendidikan Tenaga Penyusun Skala Upah*. Denpasar, Bali. Diselenggarakan oleh Departemen Tenaga Kerja R.I. tanggal 2-6 Agustus.
- Sondang P. Siagian. 1997. *Organisasi, Kepemimpinan, dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Bina Aksara.
- Timpe, A. D.. 1999. *Kinerja: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Topping, Keith, William Bremner, and Elizabeth A. Holmes. 2000. *Social Competence: The Social Construction of The Concept, The Handbooks of Emotional Intelligence; Theory, Development, Assesment, and Application at Home, School, and In The Workplace*. Reuver bar-On and James D.A, Parker Editors, Jossey-Bass A Willey Company, P.28-39.
- Tricua, Eka Afnan. 1995. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Wanita (Studi pada Pabrik Rokok Kretek di Jawa Timur). *Jurnal Universitas Brawijaya*, Desember:1-7.
- Ulbert Silalahi. 2006. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Universitas Parahyangan Press.
- Ulrich, Dave. 1997. *Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- _____. 1998. Intellectual Capital = Competence X Commitment. *Sloan Management Review*, Vol. 39, P. 15-26.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara
- _____. Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan
- Vandenberg, B. and M. Lane. 1992. The Influence of Organizational Commitment on Turnover in Service Industry organizational. *Journal of Organization and Society*, Vol. 20 p.151-160.
- Veithzal Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Vincent Gaspers. 1998. *Manajemen Produktivitas Total: Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Zikmund, William G.. 2003. *Exploring Marketing Research 8th Edition*. USA, Ohio: South Western, A Division of Thomson Learning.