

**EFEKTIVITAS FLEKSIBILITAS, BUDAYA ORGANISASI,  
KOMPETENSI DAN INTEGRITAS TERHADAP PENINGKATAN  
KINERJA APIP KABUPATEN KLATEN**



**TESIS**

**Diajukan Untuk Memenuhi Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Magister Sains (M.Si) Program Studi Manajemen Universitas Islam Batik  
Surakarta**

**BUDI PRASETYO**  
**NIM : 2020P20053**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA  
TAHUN 2022**



### LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : BUDI PRASETYO

NPM : 2020P20053

Judul Tesis : Efektivitas Fleksibilitas, Budaya Organisasi, Kompetensi dan Integritas Terhadap Peningkatan Kinerja APIP Kabupaten Klaten

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, SE, MM (Pembimbing 1)		27/01-22
2. Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM (Pembimbing 2)		27-1-2022




DISAHKAN PIMPINAN PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, SE, MM (Dekan Fakultas Ekonomi)		27/01-22
Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM (Kaprodi Manajemen)		27-1-2022
Tanggal Lulus	20 Januari 2022	
Nomor Register	957/KPTS/UT/PPs UNIBA/I/2022	

### LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS

Nama : BUDI PRASETYO

NPM : 2020P20053

Judul Tesis : Efektivitas Fleksibilitas, Budaya Organisasi, Kompetensi dan Integritas Terhadap Peningkatan Kinerja APIP Kabupaten Klaten

DISETUIJUI DAN DISAHKAN OLEH TIM PENGUJI MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Dra. Ec. Hj. Istiatin, S.E., M.M (Penguji 1)		27/01-22
2. Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM (Penguji 2)		27-1-2022
3. Dr. Ida Aryati DPW, SE, M.H, M.Si (Penguji 3)		27-1-2022

## **SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : BUDI PRASETYO

NPM : 2020P20053

Judul Tesis : Efektivitas Fleksibilitas, Budaya Organisasi, Kompetensi dan Integritas Terhadap Peningkatan Kinerja APIP Kabupaten Klaten

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil dari karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang sepengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surakarta, Februari 2022



BUDI PRASETYO

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Sujud syukur kepada Allah SWT atas taburan cinta dan kasih sayang-NYA yang selalu membersamai setiap langkah dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Karya ini saya persembahkan untuk :

1. Orang tua tercinta, terima kasih selalu menyertai kami dalam setiap sujudnya;
2. Istri tercinta (Farida Kusumawati) dan permata hati ayah (Kinan) terima kasih untuk dukungan dan pengertiannya;;
3. Kakak dan adik serta semua keluargaku, terimakasih atas semua dukungnnya;
4. Teman – teman seprofesi khususnya Trio Tumbler, terimakasih atas semangatnya;
5. Teman- teman seperjuangan kelas 30C, selalu kompak dan semangat;
6. Segenap Civitas Akademika Kampus Universitas Islam Batik Surakarta, seluruh dosen dan karyawan;
7. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang telah maembantu seHINGA tesis ini dapat selesai.

*“Allah tidak membebani seseorang itu melainkan sesuai dengan kesanggupannya.*

*maka*

*bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”*

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Alhamdulillah rabbil'alamin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan banyak kenikmatan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “ Efektivitas Fleksibilitas, Budaya Organisasi, Kompetensi dan Integritas Terhadap Peningkatan Kinerja APIP Kabupaten Klaten “. Sholawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi suri tauladan untuk umatnya.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si.) pada Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta. Tesis ini dapat terselesaikan dengan dengan baik tidak terlepas dari doa, bimbingan, kritik dan saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan rasa teima kasih yang mendalam dan tidak terkira kepada :

1. Dr. Amin Junaidi, S.H., M.H. selaku Rektor Universitas Islam Batik Surakarta;
2. Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta sekaligus dosen pembimbing I yang telah memberikan banyak perhatian, arahan dan bimbingan selama penyelesaian tesis;
3. Dr. Hj. Sudarwati, S.E., M.M., selaku Kepala Program Studi Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta sekaligus

dosen pembimbing II yang selalu memberikan bimbingan kepada penulis dalam menyusun dan menyelesaikan tesis;

4. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Ilmu Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta yang telah memberi bekal ilmu yang bermanfaat;
5. Rekan-rekan Mahasiswa Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta atas masukan, diskusi serta motivasi yang membangun dan semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari masih banyak kekurnagan dan kesalahan dalam penyusunan tesis ini. Maka penulis mengharapkan saran dan kritikan yang bersifat membangun dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan dan penyempurnaan penulisan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Surakarta,     Februari 2021

Penulis

**BUDI PRASETYO**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<i>ABSTRACT</i> .....	xv
ABSTRAK .....	xvi
 BAB I    PENDAHULUAN .....	 1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Rumusan Masalah .....	6
D. Batasan Masalah .....	7
E. Tujuan Penelitian .....	7
 BAB II    TINJAUAN PUSTAKA .....	 10



A. Tinjauan Pustaka .....	10
B. Penelitian yang Relevan .....	21
C. Kerangka Berpikir .....	27
D. Hipotesa .....	28
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	30
A. Design Penelitian .....	30
B. Obyek .....	30
C. Waktu .....	31
D. Populasi .....	31
E. Sampel .....	31
F. Jenis dan Sumber Data .....	32
G. Teknik Pengumpulan Data .....	32
H. Definisi Operasional Variabel .....	34
I. Uji Instrumen .....	37
J. Uji Asumsi Klasik .....	38
K. Analisis Data .....	40
 BAB IV HASIL PENELITIAN .....	45
A. Gambaran Umum .....	45
B. Deskripsi Objek Penelitian .....	47
C. Analisis Uji Asumsi Klasik .....	52
D. Analisis Data .....	57

E. Pembahasan .....	67
 BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....	72
A. Kesimpulan .....	72
B. Implikasi .....	74
C. Saran .....	76

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel II.1. Penelitian yang Relevan .....	21
Tabel III.1. Definisi Operasional Variabel .....	34
Tabel III.2. Hasil Uji Validitas Kinerja .....	38
Tabel III.3. Hasil uji Validitas Fleksibilitas .....	38
Tabel III.4. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi .....	39
Tabel III.5. Hasil Uji Validitas Kompetensi .....	39
Tabel III.6. Hasil Uji Validitas Integritas .....	40
Tabel III.7. Tabel Uji Reliabilitas .....	41
Tabel IV.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	51
Tabel IV.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	52
Tabel IV.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja .	50
Tabel IV.4. Karakteristik Responden Berdasrkan Pendidikan .....	54
Tabel IV.5. Hasil Uji Multikolineraritas .....	57
Tabel IV.6. Hasil Uji Heterokedastisitas .....	58
Tabel IV.7. Hasil Uji t .....	60
Tabel IV.8. Hasil Uji F .....	63

Tabel IV.9 Hasil Koefisien Determinasi .....	68
--	----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1. Kerangka Penelitian .....	27
Gambar IV.1. Bagan Organisasi Inspektorat Kabupaten Klaten .....	46
Gambar IV.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	51
Gambar IV.3. Karakteristik Responden Berdasarkan jenis Kelamin ....	52
Gambar IV.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja	53
Gambar IV.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	54
Gambar IV.6. Grafik Normal P-P Plot Grafik Histogram Normalitas ....	56
Gambar II.7. Hasil Uji Hetrokedastisitas .....	59

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran I. Kuisisioner Penelitian

Lampiran II. Data Responden

Lampiran III. Data Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran IV. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

Lampiran V. Data Penelitian

Lampiran VI. Hasil Uji Asumsi Klasik

Lampiran VII. Hasil Analisa Regresi Berganda

## ABSTRACT

*Budi Prasetyo, 2020P20053. The Effectiveness of Flexibility, Organizational Culture, Competence and Integrity on Improving APIP Performance in Klaten Regency. Thesis. Master of Management Science Postgraduate Program. Surakarta Batik Islamic University. 2022.*

*This study aims to examine and analyze the effect of the independent variables, namely flexibility, organizational culture, competence and integrity on the dependent variable, namely the performance of the Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) of Klaten Regency.*

*The research method uses quantitative methods and data collection uses questionnaires, observations and documentation. The population in this study were all 54 employees of the Klaten Regency Inspectorate. Meanwhile, the research sample was 54 people using the census sampling technique. The data analysis technique used was statistical analysis, namely multiple linear regression, F test, t test, and the coefficient of determination using SPSS 24.*

*The results showed that partially organizational culture and integrity had a positive and significant effect on the performance of APIP in Klaten Regency, while flexibility and competence partially had no and insignificant effect on the performance of APIP in Klaten Regency. The results of the study also show that flexibility, organizational culture, and integrity simultaneously affect the performance of APIP Klaten Regency. Variables, organizational culture, competence and integrity contributed 64% to the performance of APIP Klaten Regency.*

*Keywords: flexibility, organizational culture, independence, objectivity, APIP performance*

## ABSTRAK

Budi Prasetyo, 2020P20053. Efektivitas Fleksibilitas, Budaya Organisasi, Kompetensi dan Integritas Terhadap Peningkatan Kinerja APIP Kabupaten Klaten. Tesis. Program Pascasarjana Magister Ilmu Manajemen. Universitas Islam Batik Surakarta. 2022.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel independen yaitu fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas terhadap variabel dependen yaitu kinerja Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Kabupaten Klaten.

Metode Penelitian menggunakan metode kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan kuisioner, observasi dan dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Inspektorat Kabupaten Klaten sebanyak 54 orang. Sedangkan sampel penelitian juga sejumlah 54 orang menggunakan teknik sampling sensus. Teknik analisis data yang digunakan analisis statistik yaitu uji regresi linear berganda, uji F, uji t, dan koefisien determinasi menggunakan SPSS 24.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi dan integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja APIP Kabupaten Klaten, sedangkan fleksibilitas dan kompetensi secara parsial tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja APIP Kabupaten Klaten. Dari hasil penelitian juga menunjukkan bahwa fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas secara simultan berpengaruh terhadap kinerja APIP Kabupaten Klaten. Variabel fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas memberikan kontribusi sebesar 64% terhadap kinerja APIP Kabupaten Klaten.

Kata kunci : fleksibilitas, budaya organisasi, independensi, obyektivitas, kinerja APIP



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Masyarakat sangat berharap akan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan penyelenggaraan organisasi sektor publik, efisiensi, transparan, akuntabel serta bersih dan bebas dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme membutuhkan peningkatan peran dari pengawasan internal. Tingginya harapan masyarakat akan terwujudnya *good corporate governance* membutuhkan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Tugas fungsi pengawasan yang diamanatkan kepada APIP dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, pelaksanaan audit intern dilingkungan instansi pemerintah dilakukan oleh pejabat yang mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan yang telah memenuhi syarat kompetensi keahlian sebagai auditor. Berdasarkan rekomendasi Komisi Pemberantasan Korupsi, Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi maka Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 direvisi menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 untuk memperkuat fungsi pengawasan APIP.

Kinerja pada umumnya merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Andayani & Tirtayasa (2019) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai target kerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari pegawai dapat mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan.

Hiariey (2018) menyatakan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan oleh individu atau kelompok yang menurut Hiariey (2018), dikatakan bahwa ditinjau dari segi keprilakuan, kepribadian seseorang sering menampilkan dirinya dalam berbagai bentuk sikap, cara berpikir dan cara bertindak dan berbagai hal yang mempengaruhi kepribadian seseorang manusia organisasional yang

tercermin dalam perilakunya, pada gilirannya akan berpengaruh ada kinerjanya.

Fleksibilitas merupakan kesediaan untuk menyesuaikan perilaku dan ini di tingkatkan oleh Keyakinan, Toleransi, Empati, Sikap positif, dan rasa hormat kepada orang lain. Jadi dimensi Fleksibilitas kemampuan menyesuaikan diri melibatkan sikap pribadi kita terhadap diri kita sendiri, orang lain, dan situasi kita hadapi Hiariey (2018).

Pandemi COVID-19 yang melanda hampir di seluruh dunia termasuk Indonesia yang sangat berpengaruh pada semua sendi kehidupan masyarakat, dan tidak luput pula pada pemerintahan. Hal ini membutuhkan respon yang cepat untuk menghadapi perubahan akibat adanya perubahan lingkungan yang sering disebut dengan fleksibilitas. Pada penelitian sebelumnya Sabuhari (2020) pada penelitiannya di PT Pos Indonesia menunjukkan bahwa fleksibilita sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut penelitian Hiariey (2018) pada RSUD DR M. Haulussy Ambon menunjukkan bahwa fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja paramedis.

Menurut Andayani & Tirtayasa (2019) budaya organisasi dapat berfungsi sebagai identitas, penambah komitmen, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi dan mekanisme kontrol perilaku. Fungsi dari budaya organisasi adalah untuk membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya, membangun rasa identitas bagi anggota, mempermudah tumbuhnya komitmen dan meningkatkan

kemantapan sistem sosial sebagai perekat sosial menuju integritas organisasi. Adapun karakteristik budaya organisasi merupakan inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi yang dijalankan dalam suatu organisasi. Pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur.

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personil baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari kehari. Budaya organisasi berpengaruh pada kinerja hal ini sejalan dengan penelitian Brury (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh auditor APIP diatur dalam Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor PER-211/K/JF/2010 tentang Standar Kompetensi Auditor. Dijelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keahlian, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Standar kompetensi auditor menjelaskan ukuran kemampuan minimal yang harus dimiliki auditor yang mencakup aspek pengetahuan (knowledge),

ketrampilan/keahlian (skill) dan sikap perilaku (attitude) untuk dapat menjalankan tugas dalam jabatan fungsional auditor dengan baik.

Menurut Tumondo & Sondakh (2019) bahwa kemampuan auditor dalam meningkatkan kinerjanya diperoleh dari kompetensinya. Kompetensi yang dimiliki oleh auditor untuk melaksanakan audit secara efektif dan efisien.

Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat karena pegawai yang kompeten biasanya memiliki kemampuan dan kemauan yang cepat untuk mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran (Srikaningsih & Setyadi, 2015).

Integritas merupakan kepatuhan tanpa kompromi untuk kode nilai-nilai moral dan menghindari penipuan, kemanfaatan, kepalsuan atau kedangkalan apapun. Integritas diperlukan agar auditor APIP dapat bertindak jujur dan tegas dalam pelaksanaan audit menurut (Utami, 2016). Integritas adalah suatu elemen karakter yang mendasari timbulnya pengakuan profesional. Integritas merupakan kualitas yang mendasari kepercayaan publik dan merupakan patokan bagi anggota dalam menguji semua keputusan yang diambilnya.

Auditor harus tetap berani, jujur dan biaksana serta bertanggungjawab untuk pengambilan keputusan yang handal. Hal ini didukung oleh penelitian Ariani & Badera (2015) yang menyatakan bahwa integritas berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja auditor.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian di atas maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

1. Kemampuan pegawai akan sangat menunjang dalam menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dan efektif untuk mencapai target perusahaan. Namun masih ada perusahaan yang masih memiliki potensi penyimpangan akibat kurangnya peran pengawasan internal. Tidak menutup kemungkinan hal ini juga terjadi di Inspektorat Kabupaten Klaten.
2. Variabel dalam penelitian ini sebenarnya sudah diterapkan di Inspektorat Kabupaten Klaten, namun belum optimal sehingga peneliti ingin mengungkap kendala apa yang terjadi.

## **C. Rumusan Masalah**

1. Apakah fleksibilitas berpengaruh terhadap kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Kabupaten Klaten?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Kabupaten Klaten?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Kabupaten Klaten?

4. Apakah integritas berpengaruh terhadap kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Kabupaten Klaten?

#### **D. Batasan Masalah**

Untuk mempermudah pembahasan pada penelitian ini dan didapatkan penyelesaian yang lebih folus sehingga penelitian ini dapat lebih efisien dan efektif, maka perlu dilakukan pembatasan ruang lingkup. Adapun batasan maslaah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penulis hanya mengkaji pembahasanan tentang kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Kabupate Klaten.
2. Pembahasan tentang Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah akan mencakup secara spesifik yaitu fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi, dan integritas, yang menjadi objek pada penelitian ini adalah APIP Kabupaten Klaten.

#### **E. Tujuan penelitian**

1. Menguji dan menganalisis pengaruh fleksibilitas terhadap kinerja Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah Kabupaten Klaten.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah Kabupaten Klaten.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah Kabupaten Klaten.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh integritas terhadap kinerja Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah Kabupaten Klaten

## **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah :

### **1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam pengembangan ilmu pengetahuan bidang sumber daya manusia khususnya mengenai kinerja aparat pengawasan intern pemerintah.

### **2. Manfaat Praktis**

Manfaat penelitian secara praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **a. Bagi perusahaan/organisasi**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang positif, dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan dan evaluasi bagi pimpinan untuk melakukan peningkatan kerja melalui program fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas sehingga dapat tercapai kinerja yang baik pada Aparat Pengawasan Intern Pemerintah.

#### **b. Bagi pegawai**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada pegawai untuk terus melakukan pengembangan diri melalui program fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas sehingga dapat tercapai kinerja yang baik pada Aparat Pengawasan Intern Pemerintah.



- c. Bagi penelitian selanjutnya
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya dengan bidang penelitian yang sama.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Definisi Kinerja**

Menurut Bedjo (2015: 11) kinerja berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sedangkan kasmir (2019: 183) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan.

Gunawan & Franksiska (2020) menyatakan kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan ataupun menyelesaikan sesuatu. Sedangkan menurut Sahubati *et al* (2020) kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa besar mereka berkontribusi pada organisasi.

Menurut penulis kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu

### b. Faktor Kinerja

Menurut Andayani & Tirtayasa (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

- 2) Efektivitas dan efisiensi;
- 3) Otoritas dan tanggung jawab;
- 4) Disiplin;
- 5) Inisiatif.

### c. Indikator Kinerja

Dalam mengukur kinerja diperlukan indikator-indikator pengukuran kinerja sebagai berikut :

- 1) Kualitas kerja;
- 2) Kuantitas kerja;
- 3) Tanggung jawab;
- 4) Kerjasama;
- 5) Inisiatif.

(Andayani & Tirtayasa, 2019)

## 2. Fleksibilitas

### a. Definisi Fleksibilitas

Fleksibilitas terkait dengan proses sejauh mana organisasi merespon perubahan lingkungan (Wibowo, 2006: 75). Fleksibilitas ada karena berhubungan dengan karakteristik lingkungan yang dihadapi.

Menurut Hiariey (2018) Fleksibilitas Organisasi adalah berhubungan dengan karakteristik lingkungan. Perusahaan harus tahu dan menentukan sifat alami lingkungan mereka adalah menghadapi untuk mampu untuk merumuskan strategi mereka serta merancang struktur yang paling cukup.

Pengaturan kerja yang fleksibel adalah pengaturan kerja yang tidak monoton, sangat membantu perusahaan dan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Gunawan & Fansiska 2020). Fleksibilitas merupakan kesediaan untuk menyesuaikan perilaku dan ini ditingkatkan oleh Keyakinan, Toleransi, Empati, Sikap positif, dan rasa hormat kepada orang lain. Jadi dimensi Fleksibilitas kemampuan menyesuaikan diri melibatkan sikap pribadi kita terhadap diri kita sendiri, orang lain, dan situasi kita hadapi. Ini menunjukkan bahwa tingkat kemauan seseorang mengubah perspektif atau posisi apabila keadaan mengharukan.

Dari uraian fleksibilitas di atas penulis berpendapat fleksibilitas adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

#### d. Faktor – Faktor Fleksibilitas

Pengaturan kerja yang fleksibel memiliki beberapa dimensi seperti, berapa lama (*time flexibility*) karyawan bekerja, kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja. Sehingga dapat ditarik kesimpulan dalam penentuan indikator pengaturan kerja

yang fleksibel yaitu, *time flexibility* menunjukkan bagaimana fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja, *timing flexibility* menunjukkan bagaimana fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya, serta *place flexibility* menunjukkan bagaimana fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerjanya (Gunawan & Fransiska 2020).

### 3. Budaya Organisasi

#### a. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Umi, *et al* (2015: 02) Budaya organisasi merupakan suatu norma dan nilai-nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yaitu bagaimana anggota atau sekelompok karyawan mampu menghadapi masalah eksternal dan internal, maka dari itu budaya organisasi harus dikembangkan dan diajarkan kepada anggota agar dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota dalam menghadapi masalah.

Menurut Tika (2010: 06) budaya organisasi adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya.

Budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personil baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari kehari (Andayani & Tirtayasa 2019). Brury (2016) berpendapat budaya organisasi adalah bahwa organisasi tersebut memegang dan menentukan bagaimana memandang, berpikir dan bereaksi terhadap lingkungan.

Menurut penulis budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personil organisasi sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari kehari

#### b. Faktor-Faktor Budaya Organisasi

Menurut Brury (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Faktor Eksternal, segala sesuatu yang berada diluar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya,
- 2) Faktor Internal, organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlakukan maka yang sangat besar perannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi

#### c. Indikator Budaya Organiasasi

Indikator budaya organisasi terdiri dari (Ariaty, 2014) :

- 1) Inovasi,
- 2) Perhatian

- 3) Orientasi hasil
- 4) Orientasi orang,
- 5) Orientasi tim,
- 6) Keagresifan,
- 7) Kemantapan.

#### 4. Kompetensi

##### a. Definisi Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan, keahlian (pendidikan dan pelatihan) dan pengalaman dalam memahami kriteria dan dalam menemukan jumlah bahan bukti yang dibutuhkan untuk dapat mendukung kesimpulan yang akan diambilnya (Rahayu & Suharyati 2011: 3). Sedangkan menurut Sukirno (2014: 146) Kompetensi adalah suatu kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan suatu pekerjaan atau profesinya. Orang yang kompeten berarti orang yang dapat menjalankan pekerjaannya dengan kualitas hasil yang baik. Dalam arti luas kompetensi mencakup penguasaan ilmu/pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*) yang mencukupi, serta mempunyai sikap dan perilaku (*attitude*) yang sesuai untuk melaksanakan pekerjaan atau profesinya.

Kompetensi adalah kemampuan untuk memiliki pengetahuan dalam memahami objek, kemampuan untuk menganalisa permasalahan serta bekerja sama (Ariani & Badera 2015). Sedangkan

menurut Utami (2015) kompetensi adalah suatu kemampuan, keahlian (pendidikan dan pelatihan) dan pengalaman dalam memahami kriteria dan dalam menemukan jumlah bahan bukti yang dibutuhkan untuk dapat mendukung kesimpulan yang akan diambilnya..

Peneliti berpendapat kompetensi adalah suatu keterampilan kerja yang dimiliki oleh setiap orang yang meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, dan juga sikap kerja yang sesuai dengan standar yang sebelumnya sudah ditetapkan.

b. Jenis-Jenis Kompetensi

Sujana (2012) mengatakan bahwa kompetensi terbagi menjadi lima jenis, yaitu:

- 1) Kompetensi Intelektual, adalah seperangkat pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaannya.
- 2) Kompetensi Fisik, adalah kemampuan fisik seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugasnya.
- 3) Kompetensi Pribadi, adalah seperangkat perilaku yang erat kaitannya dengan keahlian seseorang dalam memahami, mewujudkan, identitas dan transformasi diri.
- 4) Kompetensi Sosial, adalah seperangkat perilaku khusus yang menjadi acuan dasar pemahaman diri sebagai bagian dari kehidupan sosial.



- 5) Kompetensi Spiritual, adalah kemampuan seseorang dalam memahami, menghayati, serta melakukan berbagai ajaran keagamaan.

Berdasarkan UU No. 13 Tahun 2003 terkait ketenagakerjaan, pengertian kompetensi kerja adalah suatu keterampilan kerja yang dimiliki oleh setiap orang yang meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, dan juga sikap kerja yang sesuai dengan standar yang sebelumnya sudah ditetapkan.

Kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh auditor APIP diatur dalam Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor PER-211/K/JF/2010 tentang Standar Kompetensi Auditor. Standar Kompetensi Auditor menjelaskan ukuran kemampuan minimal yang harus dimiliki auditor yang mencakup aspek pengetahuan (knowledge), keterampilan/keahlian (skill), dan sikap perilaku (attitude) untuk dapat melakukan tugas-tugas dalam jabatan fungsional auditor dengan hasil baik. Standar Kompetensi Auditor terdiri dari kompetensi umum dan kompetensi teknik pengawasan. Selanjutnya menurut Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor PER-211/K/JF/2010 tentang Standar Kompetensi Auditor, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keahlian, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

## 5. Integritas

### a. Definisi Integritas

Menurut Zahra (2011) integritas adalah komitmen untuk melakukan segala sesuatu sesuai dengan prinsip yang benar dan etis, sesuai dengan nilai dan norma, dan ada konsistensi untuk tetap melakukan komitmen tersebut pada setiap situasi tanpa melihat adanya peluang atau paksaan untuk keluar dari prinsip. Sedangkan Wurangian (2012: 395) berpendapat bahwas integritas adalah suatu elemen karakter yang mendasari pengakuan profesional. Integritas mengharuskan seorang anggota untuk bersikap jujur dan berterus terang.

Ariyani & Badera (2015) menyatakan bahwa integritas dapat menerima kesalahan yang tidak disengaja dan perbedaan pendapat yang jujur, tetapi tidak dapat menerima kecurangan prinsip. Integritas merupakan kepatuhan tanpa kompromi untuk kode nilai-nilai moral, dan menghindari penipuan, kemanfaatan, kepalsuan, atau kedangkalan apapun. Integritas diperlukan agar auditor dapat bertindak jujur dan tegas dalam melaksanakan audit. Integritas juga merupakan komponen profesionalisme (Utami, 2015).

Wurangian (2012: 395) mendefinisikan integritas yaitu sebagai suatu elemen karakter yang mendasari pengakuan profesional. Integritas mengharuskan seorang anggota untuk bersikap jujur dan berterus terang tanpa harus mengorbankan rahasia penerima jasa

sehingga laporan yang disajikan itu dapat menjelaskan suatu kebenaran akan fakta, karena dengan cara itulah maka masyarakat dapat mengakui profesionalisme seorang akuntan.

Menurut peneliti integritas adalah mutu, sifat, dan keadaan yang menggambarkan kesatuan yang utuh, sehingga memiliki potensi dan kemampuan memancarkan kejujuran.

#### b. Ciri-ciri Orang Berintegritas

Integritas merupakan tiga kunci yang bisa diamati, yakni menunjukkan kejujuran, memenuhi komitmen, dan mengerjakan sesuatu dengan konsisten (Utami, 2016), mengartikan integritas sebagai reputasi dapat dipercaya dan jujur dari seseorang untuk menjelaskan

istilah “kepercayaan” di dalam konteks organisasi.dengan ciri-ciri orang berintegritas, yaitu:

- 1) Orang yang tidak memakai kedok.
- 2) Orang yang bertindak sesuai dengan ucapan.
- 3) Sama di depan dan dibelakang.
- 4) Konsisten antara apa yang diimani dan kelakuannya.
- 5) Konsisten antara nilai hidup yang dianut dan hidup yang dijalankan.

#### c. Manfaat Integritas

Manfaat Integritas adalah:

- a. Manfaat integritas secara fisik, integritas dapat membuat seseorang menjadi sehat dan bugar. Dengan keadaan ini seseorang dapat melakukan aktivitas dan pekerjaannya sehari-hari.
- b. Manfaat integritas secara intelektual, integritas dapat mengoptimalkan kinerja otak seseorang.
- c. Manfaat integritas emosional, integritas dapat membuat diri seseorang penuh motivasi, empati, serta rasa solidaritas yang tinggi dalam interaksi bekerja.
- d. Manfaat integritas spiritual, integritas membuat seseorang menjadi lebih bijaksana dalam mengartikan sesuatu, termasuk pengalaman hidupnya, seperti keberhasilan dan kegagalan yang pernah di alaminya.
- e. Manfaat integritas sosial, integritas mampu mengembangkan hubungan antar individu maupun lingkungan masyarakat, misalnya membuat seseorang mau bekerjasama untuk menyelesaikan tugas maupun kegiatan yang menuntut kekompakkan serta kerjasama yang baik.

## B. Penelitian Yang Relevan

Tabel II.1  
Penelitian Yang Relevan

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahu	Metodologi	Temuan
1.	Pengaruh Integritas, Indepedensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Auditor Inspektorat Kota Denpasar. Hendrawan Putu Ryan, Budiarttha I Ketut, 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jenis penelitian kuantitatif</li> <li>Populasi dan sampel : 45 orang</li> <li>Teknis sampling sensus</li> <li>Teknis analisis data : metode kuantitatif analisa regresi linier berganda</li> </ul>	Integritas , indepedensi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor.
2.	Pengaruh Kepatuhan Pada Kode Etik, Kompetensi da Pengalaman Audit terhadap Kinerja Auditor pada Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Tumundo Michael, Sondakh Jullie J., 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jenis penelitian kuantitatif</li> <li>Populasi dan sampel : 97 orang</li> <li>Teknik sampling sensus</li> <li>Teknik analisis data : metode kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda</li> </ul>	Kepatuhan pada kode etik, kompetensi dan pengalaman audit secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja auditor
3.	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor SAR Sorong. Brury Monce, 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jenis penelitian kuantitatif</li> <li>Populasi dan sampel : 78 orang</li> <li>Teknik sampling sensus</li> <li>Teknik analisis data : analisis regresi berganda</li> </ul>	<p>Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p>

			Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai
4.	Pengaruh Integritas, Obyektifitas, Kerahasiaan dan Kompetensi pada Kinerja Auditor Kota Denpasar. Ariani Komang Gunayanti, Badera I Dewa Nyoman, 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian kuantitatif</li> <li>• Populasi dan sampel : 45 orang</li> <li>• Teknik sampling : metode sensus</li> <li>• Teknis analisa data : teknik analisis regresi linier berganda</li> </ul>	Integritas, obyektifitas, kerahasiaan dan kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja auditor Inspektorat Kota Denpasar
5.	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. Tirtayasa Satria, Andayani Imelda. 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian : Penelitian kuantitatif</li> <li>• Populasi dan sampel : 81 orang</li> <li>• Teknik sampling sensus</li> <li>• Teknik analisis data : regresi linier berganda dan uji hipotesis</li> </ul>	Secara serempak Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
6.	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian Peran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kanupaten (Studi Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dan Buleleng). Sujana Edy. 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian : Penelitian kuantitatif</li> <li>• Populasi dan sampel : 127 orang</li> <li>• Teknik sampling sensus</li> <li>• Teknik analisis data : menggunakan SEM(<i>structural Equation Modeling</i>) dengan program AMOS</li> </ul>	<p>(1) rendahnya kompetensi, lemahnya motivasi dan persepsi kesesuaian peran yang rendah berpengaruh terhadap lemahnya komitmen organisasi auditor internal/pegawai Inspektorat,</p> <p>(2) rendahnya kompetensi, lemahnya motivasi, dan persepsi kesesuaian peran yang rendah dan lemahnya komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja auditor internal/pegawai Inspektorat.</p>

7.	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Art Studio Jakarta Pusat. Indartono Setyabudi, Prokoso Medi. 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian kuantitatif</li> <li>• Populasi dan sampel : 120 orang</li> <li>• Teknik sampling sensus</li> <li>• Teknik analisis data : analisa regresi linier berganda</li> </ul>	<p>(1) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan,</p> <p>(2) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan,</p> <p>(3) motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan,</p>
8.	Pengaruh Pengaturan Kerja yang Fleksibel terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Work Life Balance</i> Sebagai Variabel Mediasi. Theodora dan Rosaly 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian kuantitatif</li> <li>• Populasi : karywan aktif yang bekerja di daerah jakarta dan sekitarnya yang telah berkeluarga atau menikah</li> <li>• Teknik Sampling : sampling snowball</li> <li>• Jumlah Sampel :100 orang</li> <li>• Teknik analisis data : analisis regresi linier sederhana dan sobel test</li> </ul>	<p>Pengaturan kerja yang fleksibel mempengaruhi <i>work life balance</i></p> <p>Pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p> <p><i>Work life balance</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>
9.	Pengaruh Integritas, Obyektivitas, Kerhasiaan, Kompetensi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Auditor pada Inspektorat Provinsi Riau. Utami Ulfa Indri. 2015.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian kuantitatif</li> <li>• Populasi dan sampel : 36 orang</li> <li>• Teknik sampling sensus</li> <li>• Teknik analisis data : uji kualitas dan uji normalitas data dengan SPSS versi 17.0</li> </ul>	<p>1) Integritas variabel berpengaruh kinerja auditor di Inspektorat Provinsi Riau.</p> <p>2) variabel mempengaruhi kinerja obyektivitas auditor di Inspektorat Provinsi Riau.</p> <p>3) variabel kerahasiaan berpengaruh terhadap kinerja auditor di Provinsi Riau Inspektorat .</p>

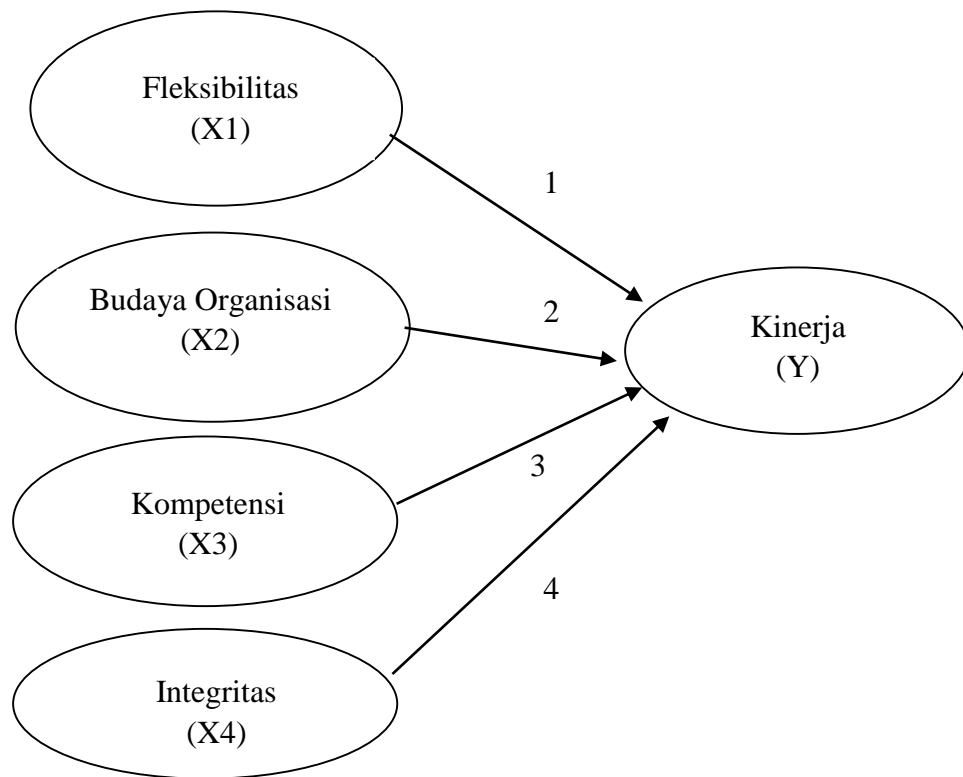
			<p>4) variabel kompetensi mempengaruhi kinerja auditor di Inspektorat Provinsi Riau.</p> <p>5) Variabel pengalaman kerja mempengaruhi kinerja auditor di Inspektorat Provinsi Riau.</p>
10.	<p>Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Fleksibilitas Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi terhadap Paramedis Keperawatan RSUD DR M. Haulussy Ambon). Harvey Hiariey.2018.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian kuantitatif</li> <li>• Populasi : 420 paramedis keperawatan di RSUD dr. M. Haulussy Ambon</li> <li>• Teknik sampling dengan metode cluster sampling</li> <li>• Sampel : 81 orang</li> <li>• Teknis analisis data : regresi berganda</li> </ul>	<p>Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja paramedis.</p> <p>Fleksibilitas secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja paramedis.</p>
11.	<p><i>The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment.</i> Arifin Zaenal, Mapparante, Mus Abdul Rahman, Rantesalu Agustina. 2016.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian kuantitatif</li> <li>• Populasi dan sampel : 224 orang</li> <li>• Teknik sampling sensus</li> <li>• Teknis analisis data : struktur model persamaan (analisis struktur momen, AMOS versi 18)</li> </ul>	<p>kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>Motivasi kerja memiliki berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>Kompetensi, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>



12.	<i>The Influence of Organization Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). Solimun, Setiawan Margono, Troena Eka Afnan, Syauta Henry Jack. 2012</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian kuantitatif</li> <li>• Populasi dan sampel : 127 orang karyawan <i>Municipal Waterworks of Jayapura</i></li> <li>• Teknis sampling sensus</li> <li>• data : analisis inferensial dengan metode Partial Least Square (PLS) dan Sob el Test</li> </ul>	Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Organisasi budaya mampu mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Sedangkan organisasi komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan pekerjaan.
13.	<i>The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization toward Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia. Styadi Djoko, Srikaningsih Ana. 2015</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian kuantitatif</li> <li>• Populasi dan sampel : 235 dosen Universitas Negeri Kalimantan Timur</li> <li>• Teknik sampling sensus</li> <li>• Teknik analisis data : analisis SEM ( <i>Structural Equation Modeling</i>)</li> </ul>	<p>secara parsial kompetensi dosen, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p>kompetensi dosen, motivasi dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen</p> <p>komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen di Universitas Kalimantan Timur</p> <p>Kompetensi, motivasi dan budaya organisasi secara tidak langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui komitmen organisasi</p>
14.	<i>The Effect of Organization Culture, Leadership Style and Functional Position on Organization Commitment and Their impact on the</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian kuantitatif</li> <li>• Populasi : 183 auditor internal</li> </ul>	Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan auditor fungsional telah mempengaruhi kinerja auditor internal pemerintah secara langsung

	<p><i>Performance of Internal Auditor in Aceh, Indonesia.</i> Fahlevi Heru, Nopita Eka, Basri Hasan, Majid M. Shabri Abd. 2016</p>	<p>tingkat kabupaten di prov Aceh</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknik sampling sensus</li> <li>• Teknis analisis data : analisis SEM (<i>Structural Teknik Equation Modeling</i>)</li> </ul>	<p>atau tidak langsung melalui komitmen organisasi.</p>
15.	<p><i>The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance.</i>  Sabuhari Rahmat, Sudiro Ahmad, Irawanto Dodi W, Rahayu Mintarti. 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian kuantitatif</li> <li>• Populasi dan sampel : 126 Karyawan PT Pos Indonesia Ternate di 24 cabang kantor pos</li> <li>• Teknik sampling sensus</li> <li>• Teknis analisi data : SEM PLS</li> </ul>	<p>Fleksibilitas SDM, kompetensi karyawan dan kepuasan bekerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

### C. Kerangka Berpikir



Gambar II.1  
Kerangka Penelitian

Keterangan :

Dari kerangka di atas penulis menggunakan penelitian sebagai berikut :

1. Hiariey (2018), Sahubari *et al* (2019)
2. Brury (2016), Andayani & Tirtayasa (2019)
3. Tumundo & Sondakh (2019), Sriekaningsih & Setyadi (2015)
4. Ariyani & Badera (2015), Utami (2015)

.

## **D. Hipotesa**

Guna memecahkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka diperlukan adanya suatu hipotesa supaya penelitian dan penyesuaian masalah menjadi terarah. Adapun hipotesa dari penelitian ini adalah:

### **1. Pengaruh Fleksibilitas terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah**

Hiariey (2018) menyatakan bahwa variabel fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja paramedis. Demikian pula dengan Sabuhari *et al* (2020) dan Gunawan & Fransiska (2020) sejalan dengan penelitian hiariey bahwa fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

**H1: Fleksibilitas berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah..**

### **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah**

Brury (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Andayani & Tirtayasa (2019) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

**H2: Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah..**

### **3. Pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah**

Tumundo & Sondakh (2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Sedangkan menurut Ariani & Badera (2015) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja auditor Inspektorat Kota Denpasar. Sujana (2012) menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

**H3: Kompetensi secara signifikan terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah.**

### **4. Pengaruh Integritas terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah**

Hendrawan & Budiarta (2018) menyatakan bahwa Integritas, independensi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor. Sependapat penelitian diatas Utami (2015) integritas memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

**H4: Integritas berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah.**

### **BAB III**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Design Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau kualitatif yang diangkakan. Menurut Sugiyono (2019: 13) metode penelitian kuantitatif adalah analisis data yang menggunakan statistik berupa statistik deskriptif dan statistik induktif

Pada penelitian deskriptif kuantitatif ini penulis memusatkan penelitian pada fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi, dan integritas terhadap kinerja aparat pengawasan intern pemerintah Inspektorat Kabupaten Klaten.

Penelitian ini digunakan untuk melihat pengaruh fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi, dan integritas terhadap kinerja aparat pengawasan intern pemerintah Inspektorat Kabupaten Klaten dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi dan dokumentasi.

#### **B. Obyek**

Obyek penelitian adalah Kantor Inspektorat Kabupaten Klaten yang beralamat di Jl. Mayor Kusmanto No 23 Tegaltalang, Semangak, Kec. Klaten tengah, Kabupaten Klaten, Jawa tengah, kode pos 57413. Pemilihan obyek dikarenakan peneliti merupakan pegawai di Inspektorat Kabupaten Klaten, sehingga penelitian diharapkan akan bermanfaat bagi inspektorat ke depannya.

Disamping itu Inspektorat Kabupaten Klaten merupakan satu-satunya APIP di Pemerintahan Daerah Kabupaten Klaten.

#### C. Waktu

Penelitian akan dilakukan selama 6 bulan yang dimulai dari observasi hingga pembuatan hasil data serta kesimpulan penelitian

#### D. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Inspektorat Kabupaten Klaten yang berjumlah 54 pegawai. Menurut (Istiatin, 2021: 109) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau obyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

#### E. Sampel

Menurut Istiatin (2021: 79) Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi dan juga bisa disebut sebagai bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu yang dapat mewakili populasinya.

Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 54 pegawai Inspektorat Kabupaten Klaten. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh (sensus) yaitu teknik pengumpulan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019: 122)

## F. Jenis dan Sumber Data

### 1. Data primer

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari pihak yang diperlukan datanya (Istiatin, 2021: 33). Data primer merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti sendiri atau dirinya sendiri. Ini adalah data yang belum pernah dikumpulkan sebelumnya, baik dengan cara tertentu atau pada periode waktu tertentu

### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dibuat oleh orang lain atau data sudah jadi (Istiatin, 2021: 33). Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan oleh orang lain, bukan peneliti itu sendiri. Data ini biasanya berasal dari penelitian lain yang dilakukan oleh lembaga-lembaga atau organisasi

## G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh langsung ke lokasi penelitian, untuk mencari data yang lengkap dan berkaitan dengan masalah yang diteliti. Metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, dokumentasi, kuesioner, dan studi pustaka.

### 1. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data dimana peneliti langsung menuju kepada objek penelitian (Istiatin, 2021: 95). Pada penelitian



observasi dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung pada obyek dan terlibat pada proses pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan.

## 2. Dokumentasi

Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menganalisis isi dokumen yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Istiatin, 2021: 36).

## 3. Kuesioner atau Angket

Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan tertulis kepada responden untuk memperoleh suatu informasi tentang laporan pribadi dan hal lain yang diketahui dalam penelitian (Istiatin, 2021: 36).

## 4. Wawancara

Wawancara adalah suatu proses tanya jawab secara lisan antara pewawancara dengan responden untuk memperoleh data yang valid dan mendapatkan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti (Sugiyono, 2019: 317).

## 5. Studi Pustaka

Studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan segala usahanya untuk memperoleh informasi yang relevan dengan topik masalah penelitian. Informasi ini diperoleh melalui buku ilmiah, tesis, karangan ilmiah, laporan penelitian, desertasi maupun sumber sumber lain baik elektronik maupun tercetak (Istiatin, 2018 : 39)

## H. Definisi Operasional Variabel

Tabel III.1. Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Variabel	Indikator	Item Pernyataan
Kinerja	Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu	a. Kuantitas kerja b. Kualitas kerja c. Tanggungjawab d. Disiplin kerja e. Kerjasama (Andayani & Tirtayasa, 2019)	a. Bapak/Ibu mampu mencapai target yang telah ditentukan b. Bapak/Ibu merasa puas dan nyaman dengan hasil pekerjaan yang telah dilakukan c. Bapak/Ibu menyelesaikan target pekerjaan yang ditentukan sesuai dengan waktunya d. Bapak/Ibu dapat mematuhi jam kerja yang telah ditetapkan e. Bapak/Ibu selalu bekerja dengan prosedur yang telah ditetapkan
Fleksibilitas	Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan	a. Fleksibilitas waktu b. Fleksibilitas jadwal c. Fleksibilitas tempat d. Fleksibilitas organisasi e. Fleksibilitas strategi Hiariey (2018)	a. Kemampuan Bapak/Ibu dalam mengatur waktu agar sesuai target pekerjaan menjadi bertambah b. Bapak /Ibu dapat mengatur jadwal pelaksanaan pekerjaan agar target tercapai c. Bapak/ibu dapat melaksanakan pekerjaan baik di luar kantor d. Bapak/Ibu miliki, dapat dengan mudah menyesuaikan terhadap tugas baru. e. Bapak/Ibu selalu bersikap tenang saat menghadapi permasalahan pekerjaan
Budaya Organisasi	Pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personil baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari kehari	a. Inovasi b. Memperhatikan detail c. Orientasi hasil d. Orientasi individu e. Orientasi tim Brury (2016)	a. Bapak/Ibu mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan organisasi b. Bapak/Ibu mampu menyampaikan masukan di dalam lingkungan pekerjaan guna kemajuan organisasi c. Bapak/Ibu dalam melakukan pekerjaan

			<p>sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan</p> <p>d. Bapak/Ibu mengutamakan pelayanan umum daripada kepentingan pribadi/kelompok</p> <p>e. Bapak/Ibu menyelesaikan permasalahan pekerjaan dengan bersama-sama rekan kerja</p>
Kompetensi	<p>Suatu keterampilan kerja yang dimiliki oleh setiap orang yang meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, dan juga sikap kerja yang sesuai dengan standar yang sebelumnya sudah ditetapkan.</p>	<p>a. pengetahuan (<i>knowledge</i>)</p> <p>b. keterampilan (<i>skill</i>)</p> <p>c. sikap perilaku (<i>attitude</i>)</p> <p>d. nilai (<i>value</i>)</p> <p>e. Minat (<i>interest</i>)</p> <p>Pramularso ( 2018)</p>	<p>a. Bapak/Ibu memahami teori / aturan yang berkaitan dengan pekerjaan</p> <p>b. Bapak/Ibu melaksanakan dapat melaksanakan pekerjaan dengan mudah</p> <p>c. Bapak/Ibu dapat mematuhi norma-norma sosial dalam melaksanakan pekerjaan</p> <p>d. Bapak/Ibu selalu mematuhi kode etik dalam melaksanakan tugas</p> <p>e. Bapak/Ibu selalu melaksanakan pekerjaan sesuai target dan tepat waktu</p>
Integritas	<p>Mutu, sifat, dan keadaan yang menggambarkan kesatuan yang utuh, sehingga memiliki potensi dan kemampuan memancarkan kewibawaan dan kejujuran.</p>	<p>a. Keberanian</p> <p>b. kejujuran,</p> <p>c. memenuhi komitmen</p> <p>d. mengerjakan sesuatu dengan konsisten</p> <p>e. tanggung jawab</p> <p>Rustendi (2017)</p>	<p>a. Bapak/ibu tidak dapat diintimidasi dan tidak tunduk pada tekanan yang dilakukan orang lain guna mempengaruhi sikap dan pendapat</p> <p>b. Bapak/Ibu taat pada peraturan baik diawasi maupun tidak diawasi</p> <p>c. Bapak/Ibu dapat menjaga bahwa informasi yang diperoleh tidak digunakan untuk kepentingan diluar organisasi</p> <p>d. Bekerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, tidak menambah maupun mengurangi fakta yang ada dan sesuai peraturan perundangan yang berlaku</p>

			e. Bapak/ibu tidak mengelak atau menyalahkan orang lain yang dapat mengakibatkan kerugian orang lain. ,
--	--	--	--

## I. Uji Instrumen

### 1. Uji Validitas

Pengujian validitas data digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Suatu kuesioner dianggap valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013: 35). Dalam hal ini digunakan item pertanyaan yang diharapkan dapat secara tepat mengungkapkan variable yang diukur. Pengukuran validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program SPSS.

- a. Jika  $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut dikatakan valid.
- b. Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut dikatakan tidak valid

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left\{ \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right\} \left\{ \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right\}}}$$

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara X dan Y

$\sum X$  = Jumlah nilai tiap – tiap item

$\sum Y$  = Jumlah total item

$\sum XY$  = Jumlah hasil kali antara X dan Y

N = Jumlah subjek

Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai  $r$  positif, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid.

a. Uji Validitas variabel kinerja

Tabel III.2  
Hasil uji validitas kinerja

item	r hitung	r tabel	keterangan
Y_1	0,673	0,444	Valid
Y_2	0,844	0,444	Valid
Y_3	0,710	0,444	Valid
Y_4	0,396	0,444	Tdk Valid
Y_5	0,703	0,444	Valid

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa 1 item pernyataan variabel kinerja adalah tidak valid, karena nilai  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel.

b. Uji validitas variabel fleksibilitas

Tabel III.3  
Hasil uji validitas Fleksibilitas

item	r hitung	r tabel	keterangan
X1_1	0,710	0,444	Valid
X1_2	0,923	0,444	Valid
X1_3	0,905	0,444	Valid
X1_4	0,716	0,444	Valid
X1_5	0,816	0,444	Valid

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa 1 item pernyataan variabel kinerja adalah tidak valid, karena nilai  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel.

## c. Uji validitas variabel budaya organisasi

Tabel III.4  
Hasil uji validitas budaya organisasi

item	r hitung	r tabel	keterangan
X2_1	0,497	0,444	Valid
X2_2	0,551	0,444	Valid
X2_3	0,704	0,444	Valid
X2_4	0,736	0,444	Valid
X2_5	0,719	0,444	Valid

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa 1 item pernyataan variabel kinerja adalah tidak valid, karena nilai r hitung lebih kecil dari r tabel.

## d. Uji validitas variabel kompetensi

Tabel III.5  
Hasil uji validitas kompetensi

item	r hitung	r tabel	keterangan
X3_1	0,537	0,444	Valid
X3_2	0,805	0,444	Valid
X3_3	0,761	0,444	Valid
X3_4	0,736	0,444	Valid
X3_5	0,691	0,444	Valid

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa 1 item pernyataan variabel kinerja adalah tidak valid, karena nilai r hitung lebih kecil dari r tabel.

## e. Uji validitas variabel integritas

Tabel III.6  
Hasil uji validitas integritas

item	r hitung	r tabel	keterangan
X4_1	0,699	0,444	Valid
X4_2	0,826	0,444	Valid
X4_3	0,713	0,444	Valid
X4_4	0,594	0,444	Valid
X4_5	0,703	0,444	Valid

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa 1 item pernyataan variabel kinerja adalah tidak valid, karena nilai r hitung lebih kecil dari r tabel.

## 2. Uji reliabilitas

Menurut Kuntjojo (2015: 37) Reliabilitas instrumen adalah tingkat konsistensi hasil yang dicapai oleh sebuah alat ukur, meskipun dipakai secara berulang-ulang pada subjek yang sama atau berbeda. Dengan demikian suatu instrumen dikatakan reliabel jika mampu memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2013: 88). Semakin nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya. Rumus *Cronbach Alpha* sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$



Keterangan :

$r_{11}$  : Reliabilitas Instrumen

$k$  : Banyaknya butir pertanyaan

$\sum St^2$  : Jumlah variable butir

$St^2$  : Total variable total

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen penelitian ini masing-masing variabel diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel III.7

Tabel Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	keterangan
Kinerja (Y)	0,817	> 0,6, reliable
Motivasi (X1)	0,821	> 0,6, reliable
Disiplin (X2)	0,795	> 0,6, reliable
Kompensasi (X3)	0,788	> 0,6, reliable
Lingkungan kerja (X4)	0,811	> 0,6, reliable

Berdasarkan Tabel III.7 di atas, maka dapat diketahui bahwa semua instrument yang digunakan untuk variabel dalam penelitian ini reliabel sehingga instrumen ini dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur variabel dalam penelitian ini.

## J. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah data mengalami penyimpangan atau tidak. Uji asumsi klasik terdiri dari:

### 1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011: 160) Uji Normalitas bertujuan menguji apakah model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji normalitas dalam penelitian ini digunakan uji Kolmogotov-Smirnov. Menurut Maryam (2015: 64) Dasar pengambilan keputusan uji normalitas yaitu:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal dan grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

## 2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah pengujian apakah model regresi memiliki korelasi diantara variabel independen. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas menguji *Tolerance* diatas angka 0,1 sedangkan batas VIF adalah 1 (Ghozali, 2018: 107).

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas yang dalam penelitian ini adalah variabel Pelatihan, Teknologi Informasi, Independensi, Objektivitas. Menurut Maryam (2015: 59) untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- a. Nilai yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
  - b. Menganalisis matrik korelasi variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.
  - c. Dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Nilai *tolerance* rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karna  $VIF=1/tolerance$ ) dan menunjukkan adanya kolinieritas tinggi. Nilai *cut off* yang secara umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10
3. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji glejser. (Ghozali, 2016: 134).

## **K. Analisa Data**

### **1. Analisa Regresi Linier Berganda**

Regresi linear Berganda digunakan jika peneliti bermaksud akan meramalkan mengenai bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen. Jika dua atau lebih variabel independen sebagai faktor preiktor dimanipulasi atau dinaik turunkan nilainya (Sugiyono, 2019: 277).

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Keterangan :

Y	= Kinerja Karyawan
$\alpha$	= konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	= koefisien besarnya regresi/ pengaruh
$X_1$ ,	= Pelatihan
$X_2$ ,	= Teknologi Informasi
$X_3$	= Independensi
$X_4$	= Objektivitas
e	= error

## 2. Uji F

Menurut Maryam (2015: 114) Uji F atau uji signifikan simultan pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Langkah-langkah pengujian :

### a. Menentukan formulasi $H_0$ dan $H_a$

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$  (dimana variabel independen secara bersamaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen).

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$  (dimana variabel independen secara bersamaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen).

### b. Menentukan *level of significance* $\alpha = 0,05$

### c. Perhitungan nilai F

$$F_{\text{tabel}} = 0,05 (k; n-k) F_{\text{hitung}}$$

Penghitungan nilai F

$$F_{hitung} = \frac{R^2/(k-1)}{(1-R^2)/(n-k)}$$

Dimana :

k : Jumlah parameter yang diestimasi termasuk intercept

n : Jumlah pengamatan

$R^2$  : Koefisien determinasi

d. Keputusan

$H_0$  ditolak, jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $H_0$  diterima jika diperoleh nilai

$F_{hitung} < F_{tabel}$

3. Uji t

Menurut Djarwanto dan Subagyo (2011: 268) Uji t digunakan untuk menguji kebenaran pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sehingga dapat dibuktikan bahwa pengaruh yang didapat bukanlah suatu kebetulan belaka

Langkah-langkah pengujian sebagai berikut:

a. Menentukan Hipotesa

$H_0 : \beta = 0$  (artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat)

$H_0 : \beta \neq 0$  (artinya ada pengaruh yang signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat)

b. Menentukan *level of significance*  $\alpha = 0,05$

c. Perhitungan nilai t

$$t = \frac{b - \beta}{Sb}$$

keterangan :

$t$  : Besarnya  $t$  hitung

$b$  : Koefisien Regresi

$\beta$  : Nilai dari hipotesis 0

$S_b$  : Standar error regresi

d. Keputusan

$H_0$  ditolak, jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $H_0$  diterima jika diperoleh nilai

$t_{hitung} < t_{tabel}$

4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Besarnya nilai koefisien determinasi ialah antara nol dan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Nilai  $R^2$  yang mendekati nol (0) menunjukkan kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Sedangkan nilai yang mendekati angka satu (1), menunjukkan variabel bebas memuat hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Pawenang 2011: 91). Koefisien determinasi dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = ESS/TSS = 1 - (RSS/TSS)$$

Dimana :

ESS = *Explain sum of square*

TSS = *Total sum of square*

Nilai RSS tergantung pada banyaknya variabel bebas yang terdapat dalam model. Semakin banyak variabel bebas, maka nilai RSS semakin menurun sehingga  $R^2$  akan meningkat. Maka dering digunakan nilai  $R^2$  yang telah disesuaikan derajat kebebasannya. Hubungan  $R^2$  dengan  $R^2$  yang disesuaikan dapat ditulis sebagai berikut:

$$R^2_{\text{adj}} = \frac{1 - (1 - R^2) \frac{N-1}{N-K}}{1}$$

Dimana,

N = Jumlah observasi

K = Jumlah variabel bebas

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum**

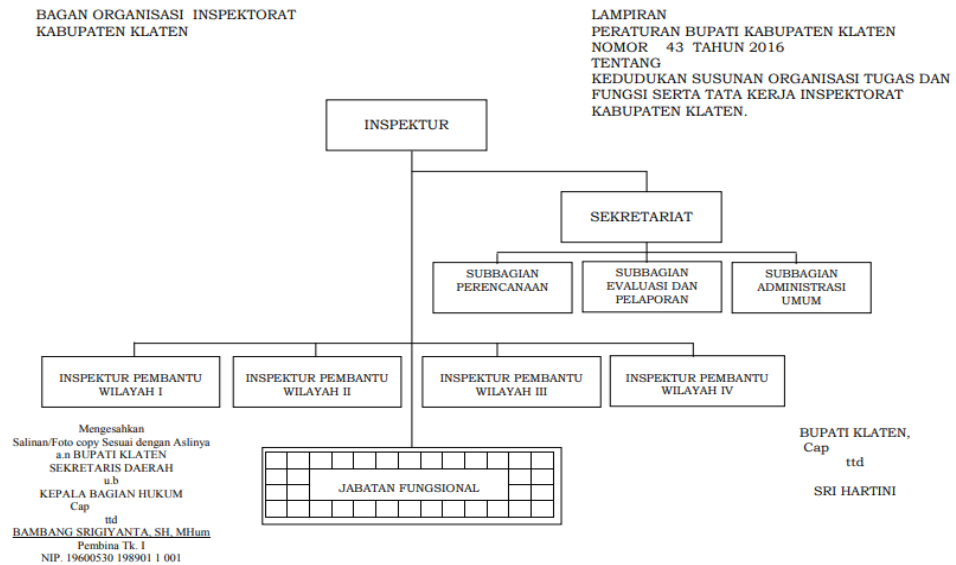
##### **1. Struktur Organisasi**

Inspektorat Kabupaten Klaten merupakan salah satu Aparat Pengawasan Internal pemerintah (APIP) yang dibentuk dengan tugas melaksanakan pengawasan intern (audit intern) di lingkungan pemerintah pusat dan/atau pemerintah daerah. Pengawasan Intern didefinisikan sebagai seluruh proses kegiatan audit, reviu, evaluasi, pemantauan dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik.

Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Klaten berdasarkan pada Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Klaten dan Peraturan Bupati Klaten Nomor 43 Tahun 2016 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Klaten sebagai berikut :



**SALINAN**



Gambar IV.1. Bagan Organisasi Inspektorat Kabupaten Klaten

## 2. Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas Pokok dari Inspektorat Kabupaten Klaten adalah :

- melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah;
- melaksanakan pengawasan dan pembinaan atas penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.

Untuk penyelenggaraan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Inspektorat Kabupaten Klaten mempunyai fungsi sebagai berikut :

- perumusan kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan;
- pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan dan kegiatan pangawasan lainnya;
- pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan bupati;

- f. penyusunan laporan hasil pengawasan;
- g. pelaksanaan administrasi Inspektorat;
- h. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya Inspektorat Kabupaten Klaten membutuhkan sumber daya manusia yang tidak sedikit. Jumlah pegawai Inspektorat Kabupaten Klaten sebanyak 54 orang, yang terdiri dari :

- a. 8 orang Pejabat Struktural
- b. 28 orang Pejabat Fungsional Auditor
- c. 4 orang Pejabat Pengawas Pemerintah Daerah
- d. 2 orang Pejabat Fungsional Pranata Komputer
- e. 1 orang Pejabat Fungsional Arsiparis
- f. 5 orang Pelaksana
- g. 6 orang Calon Pegawai Negeri Sipil

## B. Deskripsi Objek Penelitian

Responden pada penelitian dikelompokkan berdasarkan karakteristiknya menurut umur, jenis kelamin, pengalaman kerja dan pendidikan. Berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan didapat karakteristik responden sebagai berikut :

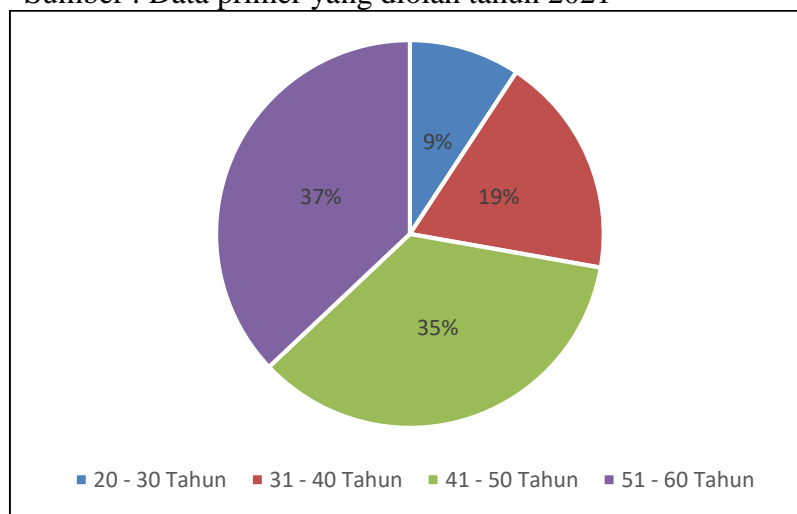
### 1. Karakteristik responden berdasarkan umur

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin secara rinci dapat dilihat pada tabel dan gambar di bawah ini :

**Tabel IV.1****Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

<b>Usia (Tahun)</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
20 - 30	5	9,259
31 - 40	10	18,519
41 - 50	19	35,185
51 - 60	20	37,037
<b>Jumlah</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2021

**Gambar IV.2. Karakteristik Responden berdasarkan Umur**

Berdasarkan tabel dan gambar di atas bahwa karakteristik responden berdasarkan umur paling banyak adalah yang berumur 51-60 tahun sebanyak 20 responden (37%) dan yang paling sedikit adalah yang berumur 20-30 tahun sebanyak 5 responden (9%).

Untuk dapat diangkat pada jabatan fungsional auditor ataupun jabatan fungsional P2UPD diperlukan kompetensi dan keahlian khusus yang dibuktikan dengan sertifikat keahlian. Jabatan fungsional tersebut selama ini diisi dari jabatan struktural (inpasing), hal ini disebabkan karena adanya kebijakan moratorium untuk penerimaan PNS baru. Sehingga untuk mengisi

kebutuhan jabatan fungsional auditor dan fungsional P2UPD yang masih kurang banyak dan diisi dari jabatan struktural, bukan dari fungsional pengawas karir. Sehingga karakteristik responden berdasarkan umur, lebih banyak yang sudah pada usia 51-60 tahun.

## 2. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin secara rinci dapat dilihat pada tabel dan gambar di bawah ini :

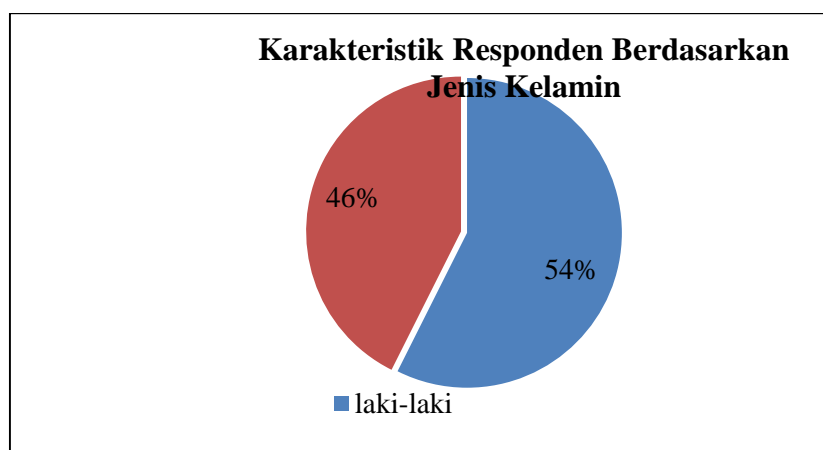
**Tabel IV.2**

### **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
Laki-laki	31	57,407
Perempuan	23	42,593
<b>Jumlah</b>	<b>54</b>	100

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel di atas, dalam peneitian jumah responden sebanyak 54 orang pegawai Inspektorat Kabupaten Klaten. Dari 54 orang sebagai sampel tersebut yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 54% dan perempuan 46%.



**Gambar IV.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Responden laki-laki lebih banyak dari responden perempuan, hal ini disebabkan untuk jabatan fungsional auditor dan fungsional P2UPD selama ini hanya berasal dari inpasing, sehingga hanya tergantung pada yang mendaftar inpasing tanpa mempertimbangkan gender.

### 3. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

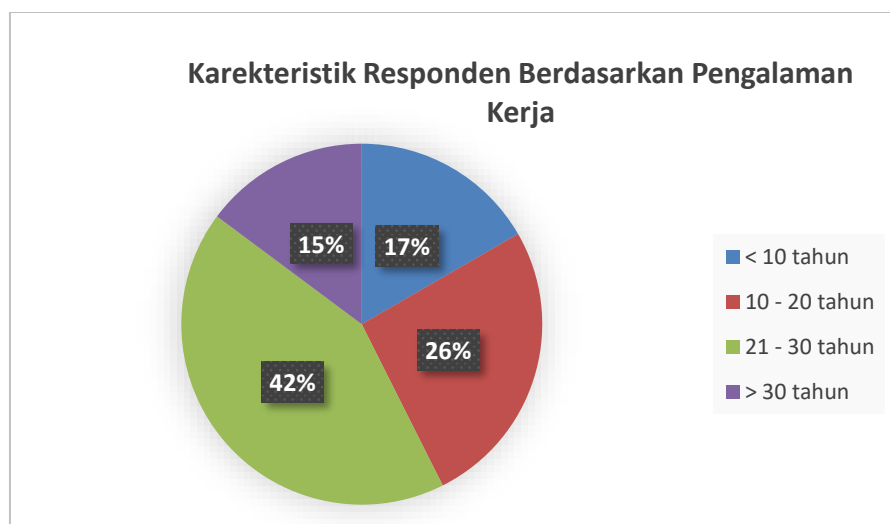
Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin secara rinci dapat dilihat pada tabel dan gambar di bawah ini :

**Tabel IV.3**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja**

<b>Pengalaman Kerja</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
< 10 tahun	9	16,667
10 - 20 tahun	14	25,926
21 - 30 tahun	23	42,593
> 30 tahun	8	14,815
<b>Jumlah</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2021



**Gambar IV.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja**

Berdasarkan tabel dan gambar di atas, responden berdasarkan pengalaman kerja yang paling banyak adalah antara 21-30 tahun dan yang paling rendah adalah <10 tahun. Melihat karakteristik responden tersebut dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja mayoritas untuk jabatan fungsional auditor dan fungsional P2UPD sudah lama, dan mendekati masa pensiun. Sehingga perlu strategi khusus untuk pembinaan dan jenjang karir jabatan fungsional yang ada.

#### 4. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

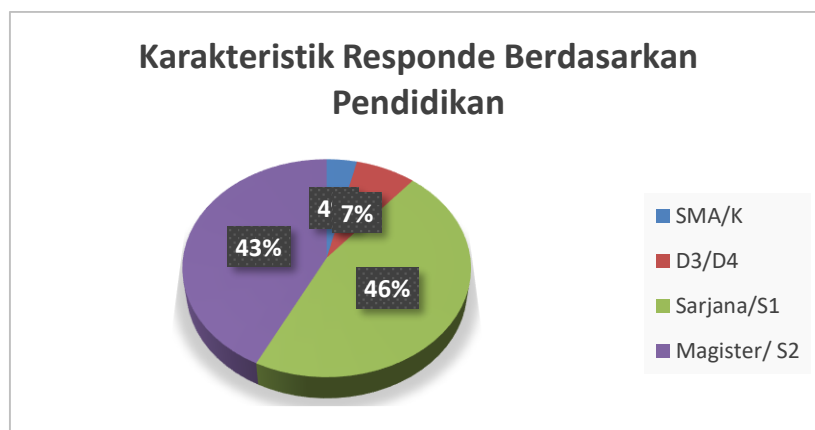
Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan secara rinci dapat dilihat pada tabel dan gambar di bawah ini :

**Tabel IV.4**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA/K	2	3,70
D3/D4	4	7,41
Sarjana/S1	25	46,30
Magister/ S2	23	42,59
<b>Jumlah</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2021



**Gambar IV.5. Karekteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

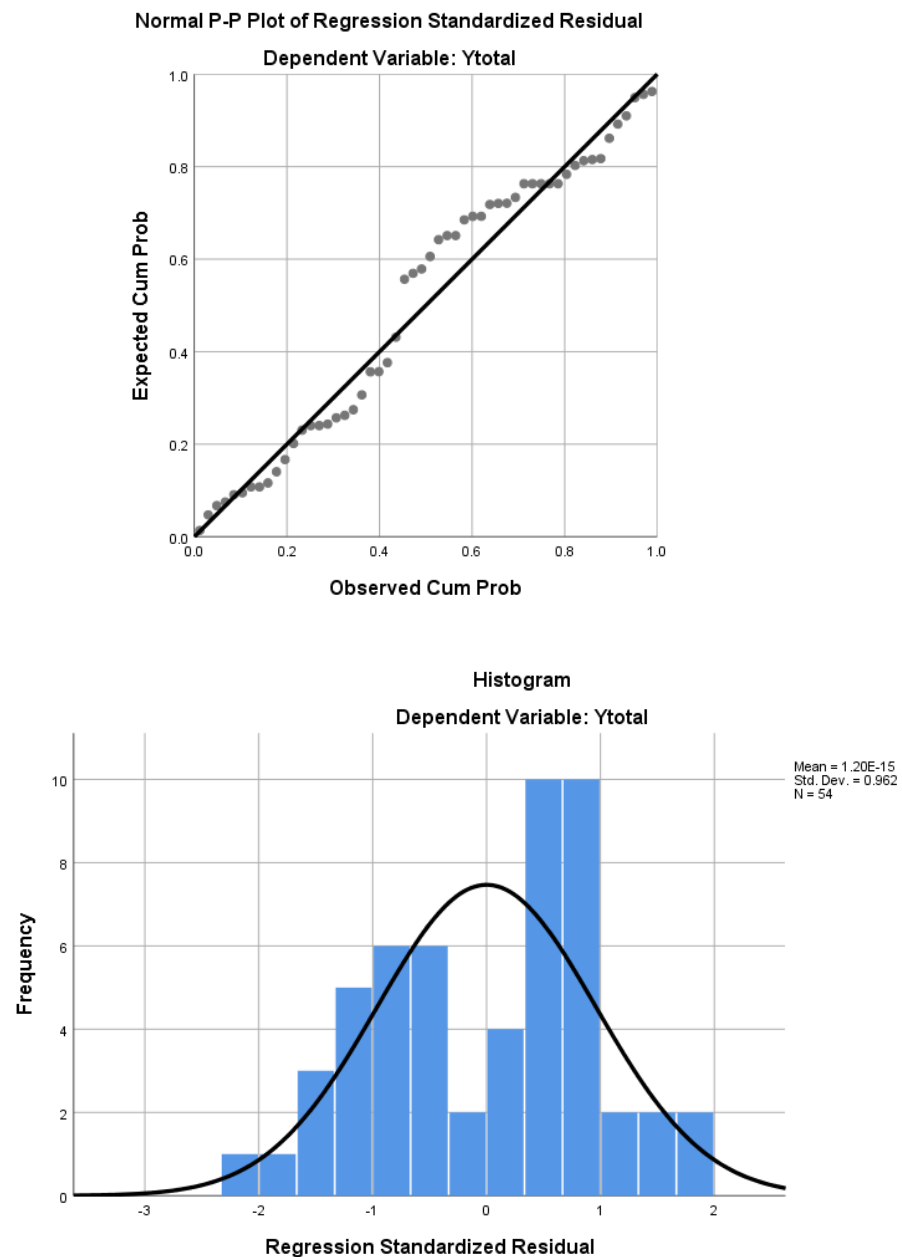
Berdasarkan tabel dan gambar di atas, deskripsi responden berdasarkan pendidikan diperoleh bahwa responden paling banyak dengan pendidikan Magister / S2 sebanyak 25 responden (46%), dan paling sedikit berpendidikan SMA/K sebanyak 3 responden (6%). Hal ini dikarenakan Pejabat Fungsional Pengawas memerlukan keahlian yang lebih serta nilai pengembangan Profesi yang wajib dipenuhi sehingga Pegawai Inspektorat selalu mengembangkan diri dengan meningkatkan jenjang pendidikan dan pelatihan secara terus menerus.

#### C. Analisis Uji Asumsi Klasik

Metode regresi linear berganda dapat disebut baik jika model tersebut memenuhi normalitas data dan terbebas dari asumsi-asumsi statistik klasik multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah data mengalami penyimpangan atau tidak.

##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam suatu variabel yang akan digunakan dalam penelitian, data yang baik dan layak untuk membuktikan model penelitian tersebut adalah data yang terdistribusi normal. Metode yang digunakan adalah statistik Kolmogorov-Smirnov dengan melakukan perbandingan tingkat signifikansi yang didapat dengan tingkat  $\alpha$  ( $\alpha$ ), sehingga data dapat dikatakan berdistribusi normal bila nilai signifikansi lebih dari 0,05.



**Gambar IV.6. Grafik Normal P-P PlotGrafik Histogram Normalitas**

Pada gambar grafik diatas normal plot dapt disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi normal karena membentuk lengkungan cekung seperti lonceng. Pada grafik P-P Plot of Regression Standardized Residual diatas terlihat bahwa data menyebar disekitar garis



normal dan mengikuti arah dari garis tersebut. Berdasarkan kedua gambar grafik tersebut menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel bebas dalam penelitian. Jika nilai VIF (Variance Inflation Factor) diantara 1-10 maka tidak terjadi multikolinearitas atau dengan kata lain jika nilai toleransi  $\leq 0,1$  atau nilai VIF  $\geq 10$  maka dapat dikatakan multikolinearitas (Ghozali, 2019 : 105).

Tabel IV.5.  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Fleksibilitas	0,431	2,319	Bebas multikolinearitas
Budaya Organisasi	0,657	1,522	Bebas multikolinearitas
Kompetensi	0,330	3,026	Bebas multikolinearitas
Integritas	0,437	2,288	Bebas multikolinearitas

Sumber : Data Primer diolah tahun 2021

Dari hasil perhitungan diketahui bahwa semua variabel independensi mempunyai nilai toleransi  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$ , sehingga tidak terjadi gejala multikolinearitas.

## 3. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui dalam model regresi terdapat kesamaan jawaban responden satu dengan responden lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi Multikolinearitas. Mengetahui

ada tidaknya heteroskedastisitas suatu model dapat dilihat pada gambar Scatterplot, regresi yang tidak terjadi heteroskedastisitas jika titik-titik data menyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka 0. Bisa juga menggunakan uji Glejser, jika variabel independensi signifikan mempengaruhi variabel dependen maka terjadi heteroskedastisitas dan jika signifikan diatas tingkat kepercayaan 5% maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2019 : 139).

Tabel IV.6.  
Hasil Uji Heterokedastisitas

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.558	1.035		-.539	.592
	Fleksibilitas	.038	.052	.151	.730	.469
	Budaya_org	.049	.043	.192	1.144	.258
	Kompetensi	.025	.064	.094	.398	.692
	Integritas	-.042	.061	-.140	-.682	.499

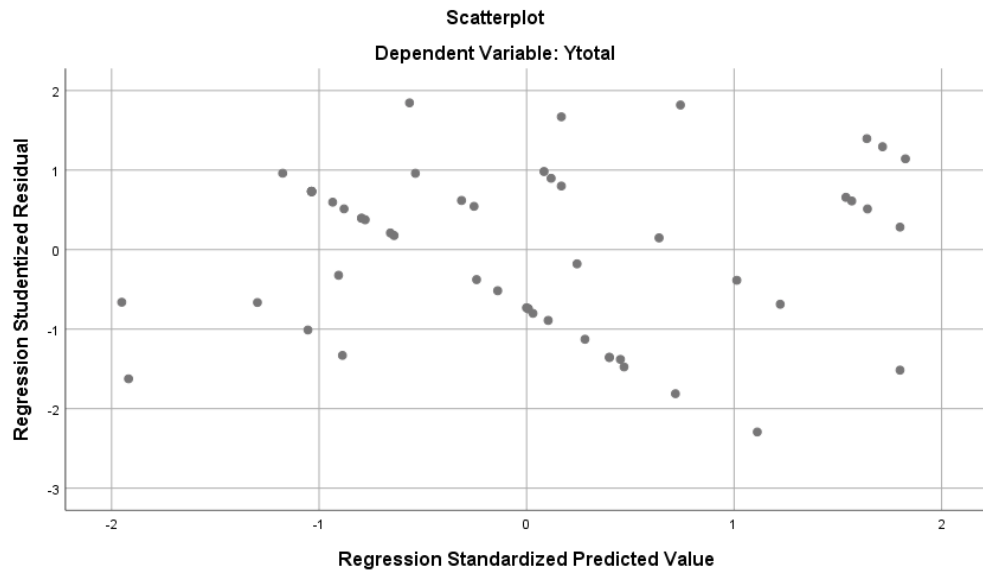
a. Dependent Variable: Abs\_RES

Sumber : Data Primer diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*Sig.*) dari masing- masing variabel independen adalah fleksibilitas bernilai 0,469, budaya organisasi bernilai 0,258, kompetensi bernilai 0,692 dan integritas bernilai 0,499 yang ke semuanya lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan tidak ada gangguan heterokedastisitas yang terjadi dalam proses estimasi parameter model penduga. Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas dalam penelitian ini. Hasil uji

heteroskedastisitas dengan gambar Scatterplot dapat ditunjukkan dalam gambar berikut:

**Gambar IV.7 Hasil Uji Heterokedastisitas**



Sumber : Data Primer diolah 2021

Berdasarkan gambar di atas terlihat data residual menyebar baik di atas maupun dibawah titik 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi heterokedastisitas.

#### D. Analisis data

##### 1. Hasil Regeresi Linier Berganda

Uji regresi linear berganda digunakan mengetahui pola variabel terikat dapat diprediksikan melalui variabel bebas. Pada regresi linear berganda

bertujuan untuk menduga besarnya koefisien regresi dan menunjukkan besarnya pengaruh beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel . IV.7.  
Hasil Uji t

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.937	2.241		-.418	.678
	Fleksibilitas	.208	.113	.231	1.839	.072
	Buddaya_org	.250	.093	.273	2.691	.010
	Kompetensi	.163	.137	.169	1.182	.243
	Integritas	.384	.133	.361	2.897	.006

a. Dependent Variable: Ytotal

Sumber : Data Primer diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah :

$$Y = -0,937 + 0,208 X_1 + 0,250 X_2 + 0,163 X_3 + 0,384 X_4 + e$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas, maka interpretasi dari koefisien masing-masing variabel sebagai berikut:

a = Konstanta sebesar -0,937 menyatakan bahwa jika variabel fleksibilitas ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), kompetensi ( $X_3$ ) dan integritas ( $X_4$ ) dianggap konstan maka kinerja sebesar -0,937.

$b_1$  = 0,208, koefisien regresi fleksibilitas ( $X_1$ ) sebesar 0,208 yang berarti apabila variabel budaya organisasi ( $X_2$ ), kompetensi ( $X_3$ ) dan integritas ( $X_4$ ) konstan, maka dengan adanya peningkatan fleksibilitas mengakibatkan kinerja akan meningkat sebesar 0,208

$b_2 = 0,250$ , koefisien regresi budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,250 yang berarti apabila fleksibilitas ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_3$ ) dan integritas ( $X_4$ ) konstan, maka dengan adanya peningkatan budaya organisasi mengakibatkan kinerja akan meningkat sebesar 0,250.

$b_3 = 0,163$ , koefisien regresi kompetensi ( $X_3$ ) sebesar 0,163 yang berarti apabila fleksibilitas ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan integritas ( $X_4$ ) konstan, maka dengan adanya peningkatan kompetensi mengakibatkan kinerja akan meningkat sebesar 0,163.

$b_4 = 0,384$ , koefisien regresi integritas ( $X_4$ ) sebesar 0,384 yang berarti apabila fleksibilitas ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan kompetensi ( $X_3$ ) konstan, maka dengan adanya peningkatan obyektivitas ( $X_4$ ) mengakibatkan kinerja akan meningkat sebesar 0,384.

## 2. Uji F

Uji F adalah pengujian signifikan yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Apabila hasil dari uji F memiliki angka  $\text{sig} < 0,05$  menunjukkan bahwa variabel bebas memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat (Ghozali, 2019: 303). Dari analisis data diperoleh hasil sebagai berikut :

**Table IV.8.**  
**Hasil Uji F**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	134.926	4	33.731	24.588	.000 <sup>b</sup>
	Residual	67.222	49	1.372		
	Total	202.148	53			

a. Dependent Variable: Ytotal

b. Predictors: (Constant), x4.total, x2.total, x1total, x3Total

Langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut :

1) Menentukan formulasi  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ ; Berarti tidak ada pengaruh antara fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas secara simultan dan signifikan terhadap kinerja.

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ ; Berarti ada pengaruh antara fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas secara simultan dan signifikan terhadap kinerja.

2) Tingkat signifikan ( $\alpha$ ) = 0,05

$$= \alpha; (k - 1; n - k)$$

$$= 0,05; (4 - 1; 54 - 4)$$

$$= 0,05; (3; 50)$$

$$= 2,790$$

3) Kriteria Pengujian

Jika  $F_{hit} \leq F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Jika  $F_{hit} \geq F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

4) Perhitungan nilai F

Diketahui nilai  $F_{hitung}$  pada tabel di atas sebesar 24,588.

5) Keputusan

Hasil analisis data yang telah didapatkan, maka dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar 24,588, dikarenakan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $24,588 > 2,790$ ) dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak. Dapat disimpulkan  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh antara antara

fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas secara simultan dan signifikan terhadap kinerja

### 3. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi secara parsial besarnya pengaruh variabel fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas terhadap kinerja pegawai. Apabila hasil uji t dengan nilai signifikan  $< 0,05$ , berarti variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

**Tabel IV. 9 Hasil Uji t**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.937	2.241		-.418	.678
	Fleksibilitas	.208	.113	.231	1.839	.072
	Budaya_org	.250	.093	.273	2.691	.010
	Kompetensi	.163	.137	.169	1.182	.243
	Integritas	.384	.133	.361	2.897	.006

Sumber : Data Primer diolah tahun 2021

Adapun langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut:

- 1) Uji pengaruh fleksibilitas terhadap kinerja, dengan langkah pengujian sebagai berikut:

- a) Menentukan hipotesa

$H_0 : \beta = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh antara fleksibilitas terhadap kinerja.

$H_a : \beta \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh antara fleksibilitas terhadap kinerja.

b) Tingkat signifikansi (0.05)

$$= (\alpha/2; n - k)$$

$$= (0,05/2; 54 - 4)$$

$$= (0,025; 50)$$

$$= 2,009$$

c) Kriteria Pengujian

$H_0$  diterima jika  $-2,009 \leq t_{hitung} \leq 2,009$

$H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} < -2,009$  atau  $t_{hitung} > 2,009$

d) Menentukan nilai  $t_{hitung}$

Diketahui nilai  $t_{hitung}$  pada tabel di atas sebesar 1,839.

e) Keputusan

Nilai  $t_{tabel} > t_{hitung}$  ( $2,009 > 1,839$ ) dan nilai signifikansi  $0,072 > 0,05$

maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

2) Uji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, dengan langkah pengujian sebagai berikut :

a) Menentukan hipotesa

$H_0 : \beta = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja.



$H_a : \beta \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja.

b) Tingkat signifikansi (0.05)

$$= (\alpha/2; n - k)$$

$$= (0,05/2; 54 - 4)$$

$$= (0,025; 50)$$

$$= 2,009$$

c) Kriteria Pengujian

$H_0$  diterima jika  $-2,009 \leq t_{hitung} \leq 2,009$

$H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} < -2,009$  atau  $t_{hitung} > 2,009$

d) Menentukan nilai  $t_{hitung}$

Diketahui nilai  $t_{hitung}$  pada tabel di atas sebesar 2,691.

e) Keputusan

Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,691 > 2,009$ ) dan nilai signifikansi  $0,010 < 0,05$

maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan variable budaya organisasi terhadap kinerja.

3) Uji pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan langkah pengujian sebagai berikut :

a) Menentukan hipotesa

$H_0 : \beta = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja.

$H_a : \beta \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja.

b) Tingkat signifikansi (0.05)

$$= (\alpha/2; n - k)$$

$$= (0,05/2; 54 - 4)$$

$$= (0,025; 50)$$

$$= 2,009$$

c) Kriteria Pengujian

$H_0$  diterima jika  $-2,009 \leq t_{hitung} \leq 2,009$

$H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} < -2,009$  atau  $t_{hitung} > 2,009$

d) Menentukan nilai  $t_{hitung}$

Diketahui nilai  $t_{hitung}$  pada tabel di atas sebesar 1,182.

e) Keputusan

Nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $1,182 < 2,009$ ) dan nilai signifikansi  $0,253 > 0,05$

maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

4) Uji pengaruh integritas terhadap kinerja dengan langkah pengujian sebagai berikut :

a) Menentukan hipotesa

$H_0 : \beta = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh antara integritas terhadap kinerja.

$H_a : \beta \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh antara integritas terhadap kinerja.

b) Tingkat signifikansi (0.05)

$$= (\alpha/2; n - k)$$

$$= (0,05/2; 54 - 4)$$

$$= (0,025; 50)$$

$$= 2,009$$

c) Kriteria Pengujian

$H_0$  diterima jika  $-2,009 \leq t_{hitung} \leq 2,009$

$H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} < -2,009$  atau  $t_{hitung} > 2,009$

d) Menentukan nilai  $t_{hitung}$

Diketahui nilai  $t_{hitung}$  pada tabel di atas sebesar 2,897.

e) Keputusan

Nilai  $t_{tabel} > t_{hitung}$  ( $2,897 > 2,009$ ) dan nilai signifikansi  $0,006 < 0,05$

maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variable integritas terhadap kinerja.

#### 4. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi dependen yang dijelaskan oleh variabel independensinya. Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa besar seluruh variabel

independensi dalam menerangkan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *adjusted R square*.

Dalam hal ini koefisien determinan digunakan untuk mengetahui seberapa besar fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas dalam menjelaskan kinerja.

Tabel IV.9.  
**Hasil Koefisien Determinasi**  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 <sup>a</sup>	.667	.640	1.17127

a. Predictors: (Constant), x4.total, x2.total, x1total, x3Total

b. Dependent Variable: Ytotal

Sumber : Data Primer diolah tahun 2021

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai adjusted R square sebesar 0.640. Berarti variabel fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas memberikan sumbangan terhadap kinerja sebesar 64,0% sedangkan sisanya sebesar 36,0% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini seperti: kemampuan kerja, disiplin kerja, teknologi informasi, gaya pelatihan dan lain-lain.

## E. Pembahasan

1. Pengaruh fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas terhadap Kinerja APIP Kabupaten Klaten.

Berdasarkan hasil hitungan SPSS diperoleh  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $24,588 > 2,790$ ) dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil tersebut membuktikan semakin tinggi fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas, maka pada kinerja akan mengalami peningkatan secara nyata.

Kinerja pegawai pada APIP Kabupaten Klaten menunjukkan tingkat kinerja pegawai tinggi, tetapi harus diupayakan oleh para pegawai yang diharapkan bisa terlibat dalam program organisasi sehingga bisa mengetahui apa saja yang diminta oleh organisasi dari kerja yang telah dilakukan dan bersedia untuk melaksanakan apa saja yang dibebankan terhadap para pegawai.

2. Pengaruh Fleksibilitas terhadap Kinerja APIP Kabupaten Klaten

Berdasarkan hasil hitungan diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $1,839 > 2,009$ ) dan signifikansi  $0,052 > 0,05$ . Artinya fleksibilitas tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada Inspektorat Kabupaten Klaten. Hasil tersebut tidak secara langsung membuktikan bahwa semakin tinggi fleksibilitas maka pada kinerja akan mengalami peningkatan. Akan tetapi berdasar analisis regresi berganda apabila variabel budaya organisasi,

kompetensi dan integritas konstan kinerja akan meningkat 0,208. Hasil penelitian ini agak berbeda dengan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hiariey (2018) yang menyatakan bahwa fleksibilitas secara pasial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja paramedic dan penelitian yang dilakukan Sahubari, *et al* (2019) bahwa fleksibilitas sumber daya manusia, kompetensi karyawan dan kepuasan bekerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Fleksibilitas dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting apabila terdapat hal yang diluar kemampuan perencanaan pada organisasi. Pada masa pandemi covid-19 misalnya peran fleksibilitas seharusnya sangat berguna untuk pencapaian target kinerja organisasi. Dari hasil penelitian secara tidak langsung menggambarkan bahwa fleksibilitas pegawai Inspektorat Klaten masih kurang. Hal ini bisa dikarenakan sarana prasarana ataupun faktor sumber daya manusia yang ada di Inspektorat Klaten. Untuk perbaikan kedepan perlu dilakukan kajian terhadap kemampuan fleksibilitas untuk peningkatan kinerja pada Inspektorat Klaten. Dengan pelaksanaan fleksibilitas diharapkan pelaksanaan pekerjaan tidak terhambat dan APIP masih berkinerja sesuai dengan target.

### 3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

Berdasarkan hasil hitungan diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,691 > 2,010$ ) dan signifikansi  $0,010 < 0,05$ . Artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut membuktikan

semakin tinggi budaya organisasi maka pada kinerja akan mengalami peningkatan secara nyata. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Brury (2016) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan penelitian Andayani & Tirtayasa (2019) bahwa budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis tersebut menggambarkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi, maka akan mempengaruhi kinerja pegawai yang ada pada organisasi. Budaya kerja yang merupakan norma dan nilai yang diterapkan organisasi harus dikembangkan dan diinternalisasi secara terus-menerus agar dijadikan pedoman dalam bertindak laku dalam organisasi. Sehingga dengan pelaksanaan budaya kerja yang ditentukan organisasi dapat meningkatkan kinerja.

#### 4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja.

Berdasarkan hasil hitungan diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $1,182 < 2,010$ ) dan signifikansi  $0,243 > 0,05$ . Artinya kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut tidak secara langsung membuktikan bahwa semakin tinggi kompetensi maka pada kinerja akan mengalami peningkatan. Akan tetapi berdasar analisis regresi berganda apabila variabel fleksibilitas, budaya organisasi, dan integritas konstan maka dengan kompetensi kinerja akan meningkat 0,163.

Hasil penelitian ini agak berbeda dengan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tumundo & Sondakh (2019) yang

hasilnya bahwa kepatuhan pada kode etik, kompetensi dan pengalaman audit secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja auditor.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya pegawai APIP harus memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. Karena kinerja APIP dapat dilihat dari hasil rekomendasi perbaikan yang didapatkan saat pengawasan dilaksanakan. Untuk menghasilkan rekomendasi yang diharapkan pegawai APIP harus mengetahui kriteria-kriteria yang harus dijadikan patokan serta analisis yang matang. Dengan kompetensi yang tinggi diharapkan akan meningkatkan kinerja APIP. Disamping melakukan pengawasan berupa audit, APIP juga melaksanakan pendampingan, asistensi dan sosialisasi. APIP harus lebih dahulu tahu dan lebih paham akan peraturan dan regulasi yang baru sehingga dapat memberikan masukan sesuai dengan peraturan yang ada.

##### 5. Pengaruh Integritas terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil hitungan diperoleh  $t_{\text{tabel}} > t_{\text{hitung}}$  ( $2,897 > 2,010$ ) dan signifikansi  $0,006 < 0,05$ . Artinya integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut membuktikan semakin tinggi integritas maka pada kinerja akan mengalami peningkatan secara nyata. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ariyani & Badera (2015) bahwa integritas, obyektivitas, kerharasiaan dan kompetensi berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja auditor Inspektorat Kota Denpasar dan penelitian Utami (2015) yang menyatakan



variabel integritas mempengaruhi kinerja auditor di Inspektorat Provinsi Riau.

Integritas dalam pengawasan merupakan hal yang sangat penting dan menjadi syarat utama dalam pelaksanaan tugas pengawasan. Dengan integritas menghasilkan pengawasan yang berkualitas, dan menghasilkan kinerja yang tinggi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan untuk menguji efektivitas fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas dalam upaya peningkatan kinerja APIP Kabupaten Klaten, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas secara simultan dan signifikan terhadap kinerja APIP di Inspektorat Kabupaten Klaten.
2. Fleksibilitas tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja APIP Kabupaten Klaten.
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja APIP Kabupaten Klaten.
4. Kompetensi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja APIP Kabupaten Klaten
5. Integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja APIP Kabupaten Klaten
6. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, menunjukkan bahwa :
  - a. Nilai konstanta (Y) sebesar -0,937 artinya apabila variabel fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas nilainya adalah 0 (nol), maka variabel kinerja APIP (Y) akan berada pada angka -0,937.

- b. Nilai koefisien variabel fleksibilitas ( $b_1$ ) dari perhitungan regresi linier berganda nilai coefficients ( $b$ ) = 0,208. Hal ini berarti bahwa jika pelatihan meningkat, sementara variabel teknologi informasi, independensi dan obyektivitas tetap, maka kinerja APIP akan meningkat sebesar 0,208.
- c. Nilai koefisien variabel budaya organisasi ( $b_2$ ) dari perhitungan regresi linier berganda nilai coefficients ( $b$ ) = 0,250. Hal ini berarti bahwa jika budaya organisasi meningkat, sementara variabel fleksibilitas, kompetensi dan integritas tetap, maka kinerja APIP akan meningkat sebesar 0,250.
- d. Nilai koefisien variabel kompetensi ( $b_3$ ) dari perhitungan regresi linier berganda nilai coefficients ( $b$ ) = 0,163. Hal ini berarti bahwa jika kompetensi meningkat, sementara variabel fleksibilitas, budaya organisasi dan integritas tetap, maka kinerja APIP akan meningkat sebesar 0,163.
- e. Nilai koefisien variabel integritas ( $b_4$ ) dari perhitungan regresi linier berganda nilai coefficients ( $b$ ) = 0,384. Hal ini berarti bahwa jika integritas meningkat, sementara variabel fleksibilitas, budaya organisasi dan kompetensi tetap, maka kinerja APIP akan meningkat sebesar 0,384.
- f. Nilai Adjusted R Square ( $R^2$ ) sebesar 64%. Artinya determinasi atau sumbangan variabel fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan

integritas pada kinerja APIP Kabupaten Klaten sebesar 64%. Sisanya dipengaruhi oleh variable di luar penelitian ini.

## B. Implikasi

Beberapa implikasi yang dapat diturunkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas berpengaruh terhadap kinerja APIP. Maka dengan upaya peningkatan fleksibilitas, budaya organisasi, kompetensi dan integritas maka kinerja Inspektorat Kabupaten Klaten akan semakin baik dan meningkat.

Fleksibilitas memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja Inspektorat Kabupaten Klaten. Meskipun tidak berpengaruh secara signifikan akan tetapi berdasarkan nilai koefisien mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja APIP sebesar 0,208. Fleksibilitas dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, guna meningkatkan kinerja pegawai APIP Kabupaten Klaten. Fleksibilitas dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting apabila terdapat hal yang diluar kemampuan perencanaan pada organisasi. Pada masa pandemi covid-19 misalnya peran fleksibilitas seharusnya sangat berguna untuk pencapaian target kinerja organisasi. Dari hasil penelitian secara tidak langsung menggambarkan bahwa fleksibilitas pegawai Inspektorat Klaten masih kurang. Hal ini bisa dikarenakan sarana

prasarana ataupun faktor sumber daya manusia yang ada di Inspektorat Klaten. Untuk perbaikan kedepan perlu dilakukan kajian terhadap kemampuan fleksibilitas untuk peningkatan kinerja pada Inspektorat Klaten. Dengan pelaksanaan fleksibilitas diharapkan pelaksanaan pekerjaan tidak terhambat dan APIP masih berkinerja sesuai dengan target.

2. Budaya organisasi berperan penting di Inspektorat Kabupaten Klaten, hal ini sangat wajar karena Budaya kerja yang merupakan norma dan nilai yang diterapkan organisasi harus dikembangkan dan diinternalisasi secara terus- menerus agar dijadikan pedoman dalam bertindak laku dalam organisasi. Sehingga dengan pelaksanaan budaya kerja yang ditentukan organisasi dapat meningkatkan kinerja.
3. Kompetensi merupakan aspek yang sangat penting dalam melakukan pekerjaan khususnya pengawasan, dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya pegawai APIP harus memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. Karena kinerja APIP dapat dilihat dari hasil rekomendasi perbaikan yang didapatkan saat pengawasan dilaksanakan. Untuk menghasilkan rekomendasi yang diharapkan pegawai APIP harus mengetahui kriteria-kriteria yang harus dijadikan patokan serta analisis yang matang. Dengan kompetensi yang tinggi diharapkan akan meningkatkan kinerja APIP. Disamping melakukan pengawasan berupa audit, APIP juga melaksanakan pendampingan, asistensi dan sosialisasi. APIP harus lebih dahulu tahu dan

lebih paham akan peraturan dan regulasi yang baru sehingga dapat memberikan masukan sesuai dengan peraturan yang ada.

4. Integritas merupakan aspek yang penting yang harus dimiliki Aparat Pengawas Intern Pemerintah. Nilai koefisien integritas paling tinggi yaitu 0,384, hal ini menunjukkan bahwa integritas dalam pengawasan memegang peranan yang sangat penting. Dengan yang memiliki integritas yang tinggi akan selalu melakukan perbuatan sesuai dengan etika moral dan prinsip yang dipegangnya. Integritas akan dapat mempertahankan kriteria dan kebijaksanaan yang resmi serta membuat penilaian yang berdasarkan kriteria dan tidak dipengaruhi pandangan subyektif pihak lain yang berkepentingan. Dengan integritas yaitu bersikap sesuai etika, prinsip, jujur, adil, tidak memihak dan bebas dari benturan kepentingan dalam melakukan pengawasan, serta tidak dipengaruhi oleh pihak lain maka hasil pengawasan yaitu memberikan rekomendasi perbaikan atas pelaksanaan pekerjaan perangkat daerah akan berkualitas bagus dan secara langsung akan meningkatkan kinerja APIP secara signifikan.

### C. Saran

Berdasarkan simpulan dan pembahasan hasil penelitian, saran yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### 1. Secara Teoritis

Diharapkan penelitian selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel bebas lainnya selain fleksibilitas, budaya

organisasi, kompetensi dan integritas yang dapat mempengaruhi kinerja APIP, mengingat masih terdapat pengaruh sebesar 36,0% di luar variabel penelitian ini seperti peltihan, profesionalisme, teknologi informasi, etika profesi, onyektivitas dan lain-lain.

## 2. Secara Praktis

- a. Sebaiknya Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Kabupaten Klaten tetap mempertahankan seluruh aspek yang diteliti dalam penelitian ini untuk tetap menjaga serta meningkatkan kinerja APIP.
- b. Sebaiknya Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Kabupaten Klaten terus mempertahankan integritas pegawai yang sudah berjalan dengan baik sehingga bisa meningkatkan kinerja APIP.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andayani & Tirtayasa (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol 4 ,No.1, 2016: 1-16*
- Ariani & Badera (2017). Pengaruh Integritas, Obyektifitas, Kerahasiaan dan Kompetensi pada Kinerja Auditor Kota Denpasar. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. E-jurnal Akuntansi Universitas Udayana 10.1 (2015) : 182- 198*
- Arianty (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis.*
- Arifin et al (2016). Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment. *Europen Journal of Bussines and Management*
- Brury (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor SAR Sorong. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol 4 ,No.1, 2016: 1-16*
- Fahlevi *et al* (2016). The Effect of Organization Culture, Leadership Style and Functional Position on Organization Commitment and Their impact on the Performance of Internal Auditor in Aceh, Indonesia. . *Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution Volume 7, Issue 1, 2016.*
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan & Fransiska (2020). Pengaruh Pengaturan Kerja yang Fleksibel terhadap Kinerja Karyawan dengan Work Life Balance Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Vol 8. No. 3, September 2020 (308-321).*
- Hendrawan & Budiarta (2018). Pengaruh Integritas, Indepedensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Auditor Inspektorat Kota Denpasar. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.24.2.Agustus (2018): 1359-1386*
- Hiariey (2018). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Fleksibilitas Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi terhadap Paramedis Keperawatan RSUD DR M. Haulussy Ambon). *Jurnal SOSOQ.*
- Indartono & Prakoso (2015).Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Art Studio Jakarta Pusat.



- Pramularso (2018). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugrah Jakarta. *Widya Cipta Vol II, No. 1*.
- Rahayu, S. K., & Suharyati, E. (2011). *Auditing Konsep Dasar dan Pedoman Pemeriksaan Akuntansi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sabuhari et al (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*
- Salimun *et al* (2012). Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia).
- Setyadi & Srikaningsih (2015). The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization toward Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia. *European Journal of Business and Management Vol.7, No.17, 2015*
- Stephen, Robbins (2015), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sujana (2017). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian Peran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dan Buleleng). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*.
- Sukrisno, A. (2014). *Auditing (Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik) Edisi 4*. Jakarta : Salemba Empat.
- Tumondo & Sondakh (2019). Pengaruh Kepatuhan Pada Kode Etik, Kompetensi dan Pengalaman Audit terhadap Kinerja Auditor pada Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*.
- Utami (2015). Pengaruh Integritas, Obyektivitas, Kerhasiaan, Kompetensi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Auditor pada Inspektorat Provinsi Riau. *Jom FEKON*
- Wurangian. (2012). *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi)*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Wibowo, 2006, *Manajemen Kinerja*, Penerbit, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Zahra. (2011). Pengaruh Integritas, Kompetensi dan Loyalitas Kepemimpinan Terhadap Kepercayaan Para Bawahan di SBU Perkapalan PT. Pusri Palembang.

# LAMPIRAN

### **KUISIONER PENELITIAN**

Kepada:

Yth. Bapak / Ibu

Pegawai Inspektorat Kab. Klaten

Di Klaten

Sehubungan dengan penelitian yang disusun untuk penyusunan tesis, saya Budi Prasetyo, Mahasiswa Pascasarjana Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta bersama ini mohon kesediaan Bapak / Ibu pegawai Inspektorat Kabupaten Klaten untuk menjadi responden dan mengisi kuisisioner penelitian. Penelitian yang saya lakukan berjudul : “Fleksibilitas, Budaya Organisasi, Kompetensi dan Integritas Terhadap Kinerja APIP Kabupaten Klaten”. Informasi yang Bapak / Ibu berikan hanya untuk data penelitian dalam penyusunan Tesis.

Atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Peneliti,

Budi Prasetyo

#### Data Responden

- A. NamaResponden : .....
- B. Usia : ☐ 20 - 30 Tahun ☐ 40 – 50Tahun  
☐ 31 – 39 Tahun ☐ 51 – 60 Tahun
- C. JenisKelamin : ☐ Laki-Laki  
☐ Perempuan
- D. PengalamanKerja : ☐ <10 Tahun ☐ 21 - 30 Tahun

- ☐ 11 – 20 Tahun      ☐ > 30 Tahun
- E. Pendidikan : ☐ SMA/SMK      ☐ Sarjana (S1)
- ☐ D3/D4      ☐ Magister (S2)

### **Cara Pengisian**

Pilihlah alternatif yang sesuai menurut pendapat Bapak/Ibu/sdr/i dan berikan tanda ceklist (✓) pada kolom jawaban yang tersedia. Dengan pilihan alternative jawaban sebagai berikut:

Singkatan	Keterangan	Skor
SS	SangatSetuju	5
S	Setuju	4
KS	KurangSetuju	3
TS	TidakSetuju	2
STS	SangatTidakSetuju	1

#### **1. Kinerja**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS 5	S 4	KS 3	TS 2	STS 1
1.	Bapak/Ibu mampu mencapai target yang telah ditentukan					
2.	Bapak/Ibu merasa puas dan nyaman dengan hasil pekerjaan yang telah dilakukan					
3.	Bapak/Ibu menyelesaikan target pekerjaan yang ditentukan sesuai dengan waktunya					

4.	Bapak/Ibu dapat mematuhi jam kerja yang telah ditetapkan					
5.	Bapak/Ibu selalu bekerja dengan prosedur yang telah ditetapkan					

## 2. Fleksibilitas

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Bapak/Ibu mampu dalam mengatur waktu agar sesuai target pekerjaan					
2.	Bapak /Ibu dapat mengatur jadwal pelaksanaan pekerjaan agar target tercapai					
3.	Bapak/ibu dapat melaksanakan pekerjaan baik didalam maupun diluar kantor					
4.	Bapak/Ibu memiliki kemampuan dapat dengan mudah menyesuaikan terhadap tugas baru.					
5.	Bapak/Ibu selalu bersikap tenang saat menghadapi permasalahan pekerjaan					

## 3. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
1.	Bapak/Ibu mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan organisasi					
2.	Bapak/Ibu mampu menyampaikan masukan di dalam lingkungan pekerjaan guna kemajuan organisasi					
3.	Bapak/Ibu berupaya meningkatkan hasil kerja yang lebih tinggi dari target dan mencoba cara alternatif untuk peningkatan hasil					
4.	Bapak/Ibu mengutamakan pelayanan umum daripada kepentingan pribadi/kelompok					

5.	Bapak/Ibu menyelesaikan permasalahan pekerjaan dengan bersama-sama rekan kerja					
----	--	--	--	--	--	--

#### 4. Kompetensi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS 5	S 4	KS 3	TS 2	STS 1
1.	Bapak/Ibu memahami teori / aturan yang berkaitan dengan pekerjaan					
2.	Bapak/Ibu melaksanakan dapat melaksanakan pekerjaan dengan mudah					
3.	Bapak/Ibu dapat mematuhi norma-norma sosial dalam melaksanakan pekerjaan					
4.	Bapak/Ibu selalu mematuhi kode etik dalam melaksanakan tugas					
5.	Bapak/Ibu mempunyai minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini dan pengembangan karir ke depan					

#### 5. Integritas

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS 5	S 4	KS 3	TS 2	STS 1
1.	Bapak/ibu tidak dapat diintimidasi dan tidak tunduk pada tekanan yang dilakukan orang lain guna mempengaruhi sikap dan pendapat					
2.	Bapak/Ibu taat pada peraturan baik diawasi maupun tidak diawasi					
3.	Bapak/Ibu dapat menjaga bahwa informasi yang diperoleh tidak digunakan untuk kepentingan diluar organisasi					
4.	Bekerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, tidak menambah maupun mengurangi fakta yang ada dan sesuai peraturan perundangan yang berlaku					
5.	Bapak/ibu tidak mengelak atau menyalahkan orang lain yang dapat mengakibatkan kerugian orang lain.					





## DESKRIPSI RESPONDEN

### 1 Berdasarkan Umur

Usia	Jumlah	Persentase (%)
20 - 30 Tahun	5	9,259
31 - 40 Tahun	10	18,519
41 - 50 Tahun	19	35,185
51 - 60 Tahun	20	37,037
<b>Jumlah</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

### 2 Berdasarkan Jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Orang)	Persentase (%)
laki-laki	31	57,407
perempuan	23	42,593
<b>Jumlah</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

### 3 Berdasarkan Pengalaman kerja

Pengalaman Kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
< 10 tahun	9	16,667
10 - 20 tahun	14	25,926
21 - 30 tahun	23	42,593
> 30 tahun	8	14,815
<b>Jumlah</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

### 4 Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SMA/K	2	3,70
D3/D4	4	7,41
Sarjana/S1	25	46,30
Magister/ S2	23	42,59
<b>Jumlah</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Uji validitas**

		<b>Correlations</b>					
		y1	y2	y3	y4	y5	Ytotal
y1	Pearson Correlation	1	.253	.448*	-.248	.526*	.673**
	Sig. (2-tailed)		.282	.048	.293	.017	.001
	N	20	20	20	20	20	20
y2	Pearson Correlation	.253	1	.560*	.594**	.538*	.844**
	Sig. (2-tailed)	.282		.010	.006	.014	.000
	N	20	20	20	20	20	20
y3	Pearson Correlation	.448*	.560*	1	.245	.099	.710**
	Sig. (2-tailed)	.048	.010		.299	.678	.000
	N	20	20	20	20	20	20
y4	Pearson Correlation	-.248	.594**	.245	1	.105	.396
	Sig. (2-tailed)	.293	.006	.299		.660	.084
	N	20	20	20	20	20	20
y5	Pearson Correlation	.526*	.538*	.099	.105	1	.703**
	Sig. (2-tailed)	.017	.014	.678	.660		.001
	N	20	20	20	20	20	20
Ytotal	Pearson Correlation	.673**	.844**	.710**	.396	.703**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.084	.001	
	N	20	20	20	20	20	20

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		<b>Correlations</b>					
		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1total
x1.1	Pearson Correlation	1	.765**	.453*	.275	.290	.710**
	Sig. (2-tailed)		.000	.045	.241	.215	.000
	N	20	20	20	20	20	20
x1.2	Pearson Correlation	.765**	1	.720**	.459*	.750**	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.042	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20
x1.3	Pearson Correlation	.453*	.720**	1	.778**	.787**	.905**
	Sig. (2-tailed)	.045	.000		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20

x1.4	Pearson Correlation	.275	.459*	.778**	1	.526*	.716**
	Sig. (2-tailed)	.241	.042	.000		.017	.000
	N	20	20	20	20	20	20
x1.5	Pearson Correlation	.290	.750**	.787**	.526*	1	.816**
	Sig. (2-tailed)	.215	.000	.000	.017		.000
	N	20	20	20	20	20	20
x1total	Pearson Correlation	.710**	.923**	.905**	.716**	.816**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.total
x2.1	Pearson Correlation	1	.046	-.067	.431	.169	.497*
	Sig. (2-tailed)		.848	.780	.058	.475	.026
	N	20	20	20	20	20	20
x2.2	Pearson Correlation	.046	1	.299	.056	.240	.551*
	Sig. (2-tailed)	.848		.200	.816	.308	.012
	N	20	20	20	20	20	20
x2.3	Pearson Correlation	-.067	.299	1	.527*	.526*	.704**
	Sig. (2-tailed)	.780	.200		.017	.017	.001
	N	20	20	20	20	20	20
x2.4	Pearson Correlation	.431	.056	.527*	1	.435	.736**
	Sig. (2-tailed)	.058	.816	.017		.055	.000
	N	20	20	20	20	20	20
x2.5	Pearson Correlation	.169	.240	.526*	.435	1	.719**
	Sig. (2-tailed)	.475	.308	.017	.055		.000
	N	20	20	20	20	20	20
x2.total	Pearson Correlation	.497*	.551*	.704**	.736**	.719**	1
	Sig. (2-tailed)	.026	.012	.001	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3Total
x3.1	Pearson Correlation	1	.228	.135	.132	.497*	.537*
	Sig. (2-tailed)		.333	.570	.578	.026	.015
	N	20	20	20	20	20	20
x3.2	Pearson Correlation	.228	1	.690**	.486*	.331	.805**
	Sig. (2-tailed)	.333		.001	.030	.154	.000
	N	20	20	20	20	20	20
x3.3	Pearson Correlation	.135	.690**	1	.679**	.196	.761**
	Sig. (2-tailed)	.570	.001		.001	.407	.000
	N	20	20	20	20	20	20
x3.4	Pearson Correlation	.132	.486*	.679**	1	.385	.736**
	Sig. (2-tailed)	.578	.030	.001		.094	.000
	N	20	20	20	20	20	20
x3.5	Pearson Correlation	.497*	.331	.196	.385	1	.691**
	Sig. (2-tailed)	.026	.154	.407	.094		.001
	N	20	20	20	20	20	20
x3Total	Pearson Correlation	.537*	.805**	.761**	.736**	.691**	1
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.000	.000	.001	
	N	20	20	20	20	20	20

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	x4.5	x4.total
x4.1	Pearson Correlation	1	.762**	.356	.134	.284	.699**
	Sig. (2-tailed)		.000	.123	.574	.226	.001
	N	20	20	20	20	20	20
x4.2	Pearson Correlation	.762**	1	.356	.356	.486*	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000		.123	.123	.030	.000
	N	20	20	20	20	20	20
x4.3	Pearson Correlation	.356	.356	1	.375	.417	.713**
	Sig. (2-tailed)	.123	.123		.103	.067	.000
	N	20	20	20	20	20	20
x4.4	Pearson Correlation	.134	.356	.375	1	.227	.594**
	Sig. (2-tailed)	.574	.123	.103		.335	.006

	N	20	20	20	20	20	20
x4.5	Pearson Correlation	.284	.486*	.417	.227	1	.703**
	Sig. (2-tailed)	.226	.030	.067	.335		.001
	N	20	20	20	20	20	20
x4.total	Pearson Correlation	.699**	.826**	.713**	.594**	.703**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.006	.001	
	N	20	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Uji reliabilitas

Y

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.703	.694	5

X1

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.873	.874	5

X2

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.623	.645	5

X3

**Reliability Statistics**

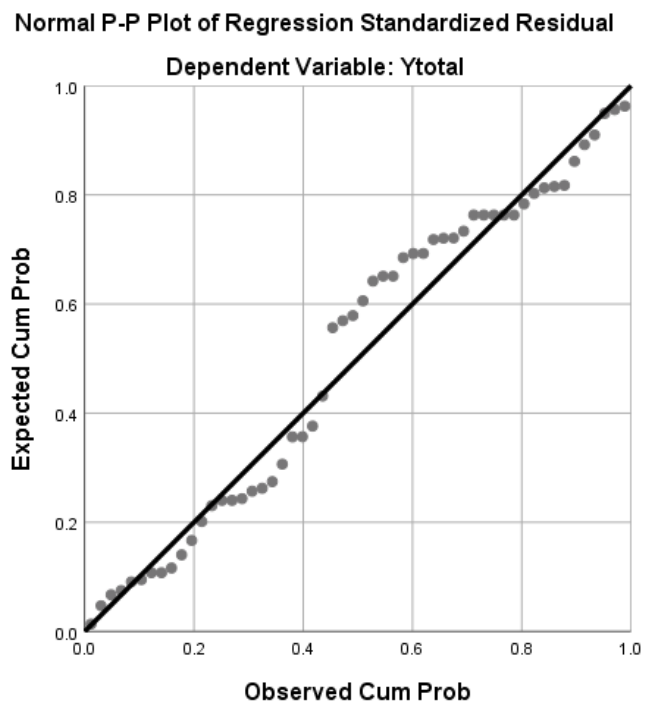
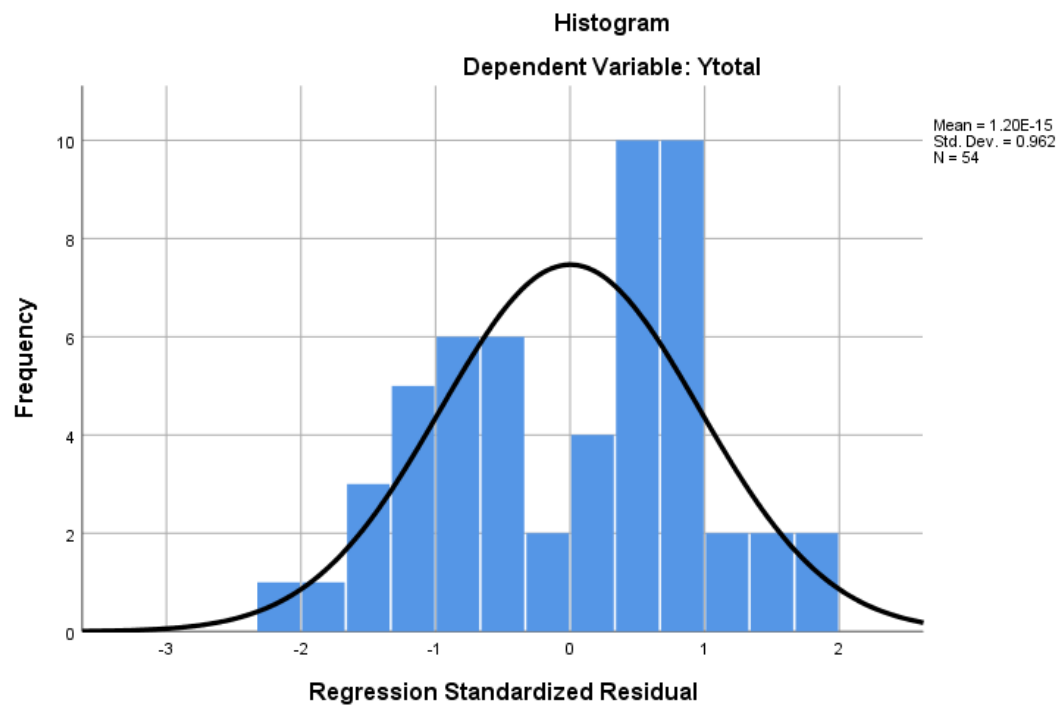
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.747	.751	5

X4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.746	.750	5

### Uji normalitas



### Heteroskedastisitas



**Multikolinearitas****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.937	2.241		-.418	.678		
	x1total	.208	.113	.231	1.839	.072	.431	2.319
	x2.total	.250	.093	.273	2.691	.010	.657	1.522
	x3Total	.163	.137	.169	1.182	.243	.330	3.026
	x4.total	.384	.133	.361	2.897	.006	.437	2.288

a. Dependent Variable: Ytotal

**UJI KOEFISIEN DETERMINASI****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 <sup>a</sup>	.667	.640	1.17127

a. Predictors: (Constant), x4.total, x2.total, x1total, x3Total

b. Dependent Variable: Ytotal

**UJI KELAYAKAN MODEL****ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	134.926	4	33.731	24.588	.000 <sup>b</sup>
	Residual	67.222	49	1.372		
	Total	202.148	53			

a. Dependent Variable: Ytotal

b. Predictors: (Constant), x4.total, x2.total, x1total, x3Total

**UJI T****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.937	2.241		-.418	.678		
	x1total	.208	.113	.231	1.839	.072	.431	2.319
	x2.total	.250	.093	.273	2.691	.010	.657	1.522
	x3Total	.163	.137	.169	1.182	.243	.330	3.026
	x4.total	.384	.133	.361	2.897	.006	.437	2.288

a. Dependent Variable: Ytotal

Titik Persentase Distribusi t (df = 81 –120)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

Tabel r untuk df = 1 - 50

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432