

# PENGARUH AUDIT INTERNAL DAN PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PDAM KOTA SURAKARTA

SAL Wulandari

Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta

## ABSTRACT

*The purpose of this study are: 1) To analyze the direct influence of the internal audit of employee work motivation, 2) analyze the direct influence of the implementation of Good Corporate Governance of employee work motivation. 3) Analyze direct influence on the performance of internal audit staff. 4) Analyze the influence of the direct application of good corporate governance on the performance of employees. 5) Analyze the direct influence of motivation on employee performance. 6) Analyze internal audit indirect effect on employee performance through motivation as an intervening variable. 7) Analyze the influence of the indirect application of good corporate governance on the performance of employees through motivation as an intervening variable. The population in this study were all employees PDAM Surakarta, amounting to 444 people. The sampling technique used a proportional random sampling. The sample in this study as many as 180 employees. Types of data used quantitative and qualitative data. Data sources using primary data and secondary data. Data collection techniques using questionnaires. Data analysis techniques using test validity, test reliability, test the assumptions of classical and path analysis. Results study showed the value 0,000 p value < 0,05 means that internal audit has a direct influence on employee work motivation. The value 0,002 p value < 0,05 means that GCG has a direct influence on work motivation. The value 0,000 p value < 0,05 means that internal audit has a direct influence on employee performance. The value 0,018 p value < 0,05 means that GCG has a direct influence on employee performance. The value 0,000 p value < 0,05 means that work motivation has a direct impact on employee performance. The direct effect of internal audit variables on performance is (0,330) while the indirect effect on the performance of internal audit through the work motivation is (0,106) so that the internal audit has undirect effect on employee performance through motivation. GCG direct influence on the performance variable is (0,511) while the indirect effect on performance through the implementation of GCG work motivation is (0,164) so the variable GCG has indirect effect on employee performance through motivation to work as intervening variable.*

**Keywords:** *internal audit, good corporate governance, work motivation, performance*

## PENDAHULUAN

Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Kepu-

tusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik). Penyelenggara pelayanan publik adalah unit kerja pada instansi pemerintah yang secara langsung memberikan pelayanan kepada penerima pelayanan

publik (masyarakat).

Pelayanan kepada masyarakat atau sering disebut pelayanan publik merupakan segala bentuk jasa pelayanan, baik berupa barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan Instansi Pemerintah Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Ratmino & Atik Septi Winarsih, 2005: 6). Ukuran kerja instansi pemerintah dapat dilihat dari kinerjanya dalam menyelenggarakan pelayanan publik, sehingga dalam memberikan pelayanan publik (*public service*) dan mewujudkan tujuan organisasi maka *performance* atau kinerja dari organisasi itu sendiri memiliki pengaruh yang cukup besar.

PDAM merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang masuk dalam kategori penyelenggara pelayanan yang bersifat *profit oriented* dengan tugasnya memberikan pelayanan air bersih kepada warga masyarakat pada suatu daerah. PDAM sebagai salah satu instansi pemerintah yang berbentuk BUMD memiliki jenis pelayanan yang termasuk dalam kelompok pelayanan barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang dalam hal ini adalah penyediaan air bersih. Sejalan dengan era globalisasi dan berkembangnya dunia usaha, maka sebagai konsekuensinya makin banyak masalah yang akan dihadapi oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam kegiatan usahanya yang semakin kompetitif, sehingga keadaan ini menuntut para pemimpin atau manajemen PDAM agar dapat mengelola kegiatan usahanya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Masalah penjualan merupakan masalah yang cukup penting dan mempunyai pengaruh cukup besar terhadap kelangsungan hidup PDAM itu sendiri, karena penjualan merupakan faktor utama PDAM

untuk pencapaian hasil yang diharapkan. Artinya sukses tidaknya penjualan akan menentukan bahwa PDAM benar-benar merupakan perusahaan yang berkualitas, sehingga dengan kualitas dan pelayanan yang baik maka akan mendapatkan hasil yang baik pula.

Dalam rangka melakukan penilaian mengenai sejauh mana kualitas pelayanan kantor PDAM maka dapat dilakukan penilaian terhadap kinerja pegawainya melalui pelaksanaan inspektorat perusahaan atau juga dikenal dengan audit internal. Audit internal merupakan kegiatan untuk memeriksa dan menilai efektivitas dan kecukupan sistem pengendalian internal yang ada dalam organisasi, tanpa fungsi audit internal dewan direksi dan atau pimpinan unit tidak dapat memiliki sumber informasi internal yang bebas mengenai kinerja organisasi (Hartanto, 2004: 294). Audit internal dilakukan oleh unit internal audit. Unit internal audit adalah unit kerja dalam perusahaan yang melaksanakan fungsi audit internal yaitu melakukan audit, penilaian dan penelusuran terhadap pelaksanaan operasi perusahaan, kepatuhan terhadap kebijakan, peraturan dan undang-undang yang berlaku. Di samping menyampaikan temuan audit, internal audit juga memiliki manfaat untuk memberikan saran, pandangan serta kajian kepada direksi yang bisa sangat bernilai dalam mengambil keputusan, menerbitkan kebijakan dan peraturan yang sesuai.

Audit internal PDAM diperlukan untuk mencapai *good corporate governance* (tata kelola perusahaan yang baik) yang berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor 117/MBU/2002 meliputi transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan kewajaran. Praktik *Good Corporate Governance* (GCG) dapat meningkatkan nilai (*value*) perusahaan dengan meningkatkan kinerja, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan yang menguntungkan perusahaan. *Good Corporate Governance* dapat menopang terwujud-

nya suatu perusahaan yang sehat. Suatu mekanisme dalam pengendalian internal merupakan salah satu sarana utama untuk dapat memastikan bahwa pengelolaan perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis di era globalisasi menuntut dikembangkannya suatu sistem dan paradigma baru dalam pengelolaan bisnis dan industri.

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang mengemban tugas dan kewajiban untuk mengelola air minum bagi kepentingan masyarakat/pelanggan tidak luput dihadapkan pada tuntutan untuk senantiasa mampu memberikan pelayanan yang unggul dalam upaya meningkatkan kepuasan para pelanggan. Dalam hubungannya dengan jasa pelayanan, tentunya perusahaan daerah tersebut harus lebih berhati-hati dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan agar tercipta kepuasan pelanggan pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Permasalahan yang dihadapi PDAM saat ini adalah masih adanya keluhan warga, karena PDAM belum bisa melayani pelanggan dengan maksimal, masalah masih kurangnya kualitas air yang disalurkan PDAM, dengan adanya berbagai permasalahan yang dihadapi tersebut harus diselesaikan secepatnya dan salah satunya melalui audit internal dan penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Penerapan audit internal dan penerapan tata kelola perusahaan yang baik diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawainya. Penerapan audit internal dan *Good Corporate Governance* tersebut dimaksudkan agar terciptanya keterbukaan informasi, adanya pertanggungjawaban pimpinan, perlakuan adil bagi setiap pegawai dalam menjalankan kewajiban dan menerima hak-haknya sebagai pegawai maupun adanya keterlibatan dari seluruh pegawai dalam pengembangan organisasi ataupun perusahaan menjadi lebih baik

lagi. Tujuan utama penerapan prinsip GCG adalah mencapai optimalisasi kinerja para pegawai yang intinya akan meningkatkan kinerja organisasi, maka kepentingan manajemen dan pegawai haruslah mendapat perlakuan yang seimbang dan wajar sesuai dengan kedudukan masing-masing.

Faktor lain yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah motivasi. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang pegawai untuk bekerja. Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi.

Penelitian tentang audit dan tata kelola perusahaan pernah dilakukan oleh Evi Octavia (2011) dengan hasil bahwa audit internal dan tata kelola perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, dalam penelitian ini peneliti mengembangkan dengan memasukkan unsur motivasi sebagai variabel intervening untuk mengetahui pengaruh audit internal dan tata kelola perusahaan tersebut berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung audit internal dan penerapan *good corporate governance* terhadap motivasi kerja, menganalisis pengaruh langsung audit internal, penerapan *good corporate governance* dan motivasi terhadap kinerja pegawai serta menganalisis pengaruh tidak langsung audit internal dan penerapan *good corporate governance* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

## **METODE PENELITIAN**

Lokasi penelitian adalah di PDAM Kota Surakarta dengan pertimbangan

bahwa instansi publik ini perlu melakukan peningkatan kinerja dalam penyediaan air bersih bagi pelanggan. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai PDAM Kota Surakarta. Sampel adalah pegawai dengan teknik *proportional random sampling* sebanyak 180 pegawai.

Pengukuran kinerja berdasarkan pernyataan dari Reza Surya dan Santosa Tri Hananto (2004: 35) dengan indikator kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, waktu kerja dan kerja sama dengan pegawai lain. Pengukuran audit internal berdasarkan tahapan-tahapan dalam pelaksanaan kegiatan audit internal dari Hiro Tugiman (2000: 53) yaitu tahap perencanaan audit, tahap pengujian dan pengevaluasian informasi, tahap penyampaian hasil audit dan tahap tindak lanjut hasil audit. Pengukuran penerapan *Good Corporate Governance* berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-117/M-MBU/2002), dengan indikator transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan kewajaran. Pengukuran motivasi berdasarkan pernyataan dari Faustino Cardoso Gomes (2004: 181) yang terdiri dari faktor individual dengan sub-sub indikator yaitu semangat kerja, minat dan kemampuan, keterampilan, tanggung jawab dan faktor organisasional dengan sub-sub indikator yaitu instruksi pimpinan, perhatian pimpinan, hubungan antar pegawai, ketanggapan pimpinan dan keberadaan sistem kerja lembur. Setiap pernyataan mempunyai lima pilihan jawaban dengan skala Likert yaitu Sangat Setuju (skor 5), Setuju (skor 4), Netral (skor 3), Tidak Setuju (skor 2), dan Sangat Tidak Setuju (skor 1).

Jenis data menggunakan data kualitatif dan kuantitatif. Sumber data menggunakan data primer dan sekunder. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, regresi linear berganda dan uji nilai selisih mutlak.

## Hasil Penelitian

### 1. Karakteristik Responden

Hasil penelitian menunjukkan bah-

wa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah pegawai pria yaitu sebanyak 104 orang atau (57,8%) berusia 30 tahun sampai dengan 45 tahun yaitu sebanyak 79 responden (43,9%) dan sudah menjadi pegawai tetap yaitu sebanyak 122 orang atau (67,8%), dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 97 orang (53,9%) serta mempunyai masa kerja antara 10 sampai dengan 20 tahun sebanyak 103 responden (57,2%).

### 2. Hasil Uji Instrumen dan Asumsi Klasik

Hasil uji instrumen penelitian variabel audit internal, penerapan *good corporate governance*, motivasi dan kinerja pegawai mempunyai *p value* < 0,05 sehingga keseluruhan item dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas variabel audit internal, penerapan *good corporate governance*, motivasi dan kinerja pegawai diperoleh *Cronbach's Alpha* > 0,60 sehingga dinyatakan reliabel. Hasil uji asumsi klasik dengan uji multikolinearitas diperoleh nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10. berarti tidak terjadi multikolinearitas, maka regresi atau model yang digunakan dalam penelitian ini bebas multikolinearitas. Hasil uji autokorelasi dengan *Runs Test* diperoleh *p value* > 0,05 maka tidak terjadi autokorelasi. Hasil uji heterokedastisitas diperoleh *p value* keseluruhan variabel (kepemimpinan transformasional, komunikasi dan motivasi) > 0,05 sehingga data bebas heterokedastisitas dan hasil uji normalitas data dengan *Kolmogorov-Smirnov* diperoleh *p value* 0,762 > 0,05 sehingga data terdistribusi normal.

### 3. Analisis Jalur

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur atau *intervening*. Pada penelitian ini, variabel motivasi kerja ditempatkan sebagai variabel *intervening*. Secara matematis, analisis ini tidak lain adalah analisis regresi linear berganda terha-

dap data yang dibakukan (*standardized coefficient*), Analisis ini terdiri dari dua langkah, yaitu: (1) analisis untuk substruktur I dan (2) analisis untuk substruktur II.

Persamaan I :  $Y_1 = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2$

Persamaan II:  $Y_2 = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3$

#### a. Hasil persamaan 1

Persamaan pertama, merupakan hasil regresi pengaruh audit internal dan penerapan GCG terhadap motivasi kerja pegawai

##### 1) Persamaan Regresi Linear Berganda 1

Persamaan regresi 1:

$$Y_1 = 1,892 + 0,330 X_1 + 0,511 X_2$$

Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1,892 adalah konstanta, di mana apabila audit internal dan penerapan GCG dianggap tetap maka motivasi kerja pegawai adalah positif.
- 0,330 adalah koefisien regresi variabel audit internal ( $X_1$ ), berarti apabila audit internal ditingkatkan maka motivasi kerja pegawai akan meningkat.
- 0,511 adalah koefisien regresi variabel penerapan GCG ( $X_2$ ), berarti apabila penerapan GCG ditingkatkan maka motivasi kerja pegawai akan meningkat.

##### 2) Uji t

Uji t (untuk mengetahui signifikansi pengaruh audit internal dan penerapan GCG secara parsial terhadap motivasi kerja).

- Pengaruh audit internal terhadap motivasi kerja  
Hasil perhitungan diperoleh *p value*  $0,000 < 0,05$  berarti audit internal mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai PDAM Kota Surakarta.

- Pengaruh penerapan GCG terhadap motivasi kerja

Hasil perhitungan diperoleh *p value*  $0,002 < 0,05$  berarti penerapan GCG mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai PDAM Kota Surakarta.

##### 3) Uji $R^2$ (Koefisien Determinasi)

Hasil koefisien determinasi diperoleh nilai  $R^2 = 0,452$  berarti dapat diketahui bahwa sumbangan atau pengaruh yang diberikan oleh variabel audit internal dan penerapan GCG terhadap motivasi kerja pegawai PDAM Kota Surakarta adalah sebesar 0,452 atau sebesar 45,2 persen sedangkan 54,8 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

#### b. Persamaan 2

Persamaan kedua merupakan hasil regresi pengaruh audit internal, penerapan GCG dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

##### 1) Persamaan Regresi Linear Berganda 2

Persamaan regresi Linear Berganda 2 sebagai berikut:

$$Y = 15,893 + 0,256X_1 + 0,180X_2 + 0,320X_3$$

Berdasarkan hasil tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 15,893 adalah konstanta, di mana apabila audit internal, penerapan GCG dan motivasi kerja dianggap tetap maka kinerja pegawai PDAM Kota Surakarta adalah positif.
- 0,256 adalah koefisien regresi variabel audit internal ( $X_1$ ), berarti apabila audit internal ditingkatkan maka kinerja pegawai PDAM Kota Surakarta akan meningkat.
- 0,180 adalah koefisien regresi variabel penerapan

GCG ( $X_2$ ), berarti apabila penerapan GCG ditingkatkan maka kinerja pegawai PDAM Kota Surakarta akan meningkat.

d) 0,320 adalah koefisien regresi variabel motivasi kerja ( $X_3$ ), berarti apabila motivasi kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai PDAM Kota Surakarta akan meningkat.

## 2) Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh audit internal, penerapan GCG dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial.

a) Pengaruh audit internal terhadap kinerja pegawai

Hasil perhitungan diperoleh  $p$  value  $0,000 < 0,05$  berarti audit internal mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Surakarta.

b) Pengaruh penerapan GCG terhadap kinerja pegawai

Hasil perhitungan diperoleh  $p$  value  $0,018 < 0,05$  berarti penerapan GCG mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Surakarta.

c) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil perhitungan diperoleh  $p$  value  $0,000 < 0,05$  berarti motivasi kerja mempunyai

pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Surakarta.

## 3) Uji $R^2$ (Koefisien Determinasi)

Hasil koefisien determinasi diperoleh nilai  $R^2 = 0,359$  berarti dapat diketahui bahwa sumbangan atau pengaruh yang diberikan oleh variabel audit internal, penerapan GCG dan motivasi kerja pegawai PDAM Kota Surakarta adalah sebesar 0,359 atau sebesar 35,9 persen sedangkan sisanya  $(100\% - 35,9\%) = 64,1$  persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti, misalnya adalah lingkungan kerja, semangat kerja dan lain sebagainya.

## 4. Pengujian Hipotesis

a. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil analisis secara menyeluruh mengenai Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE) dan Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE) dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel dapat disusun arah regresi jalur dalam perhitungan berikut ini:

1) Audit internal ke Motivasi kerja ( $X_1$  ke  $Y_1$ )

$$X_1 \rightarrow Y_1 = 0,330 \text{ (DE}_1\text{)}$$

Tabel 1. Hasil Kesimpulan Regresi Jalur

No	Arah Jalur	Regresi	
		Koefisien	Sig
1	$X_1$ ke $Y_1$	0,330	0,000
2	$X_2$ ke $Y_1$	0,511	0,000
3	$X_1$ ke $Y_2$	0,256	0,000
4	$X_2$ ke $Y_2$	0,180	0,018
5	$X_3$ ke $Y_2$	0,320	0,000

Sumber: Data primer diolah 2015

2) Penerapan GCG ke Motivasi kerja ( $X_2$  ke  $Y_1$ )

$$X_2 \rightarrow Y_1 = 0,511 \text{ (DE}_2\text{)}$$

3) Audit internal ke Kinerja Pegawai ( $X_1$  ke  $Y_2$ )

$$X_1 \rightarrow Y_2 = 0,256 \text{ (DE}_3\text{)}$$

4) Penerapan GCG ke Kinerja Pegawai ( $X_2$  ke  $Y_2$ )

$$X_2 \rightarrow Y_2 = 0,180 \text{ (DE}_4\text{)}$$

5) Motivasi kerja ke Kinerja Pegawai ( $X_3$  ke  $Y_2$ )

$$X_3 \rightarrow Y_2 = 0,320 \text{ (DE}_5\text{)}$$

Pengaruh tidak langsung adalah variabel bebas mempengaruhi variabel terikat melalui variabel lain yang disebut variabel *intervening*. Adapun pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Audit internal terhadap kinerja melalui motivasi kerja

$$X_1 \rightarrow Y_2 \rightarrow Y_1 = (0,330 \times 0,320) = 0,106 \text{ (IE}_1\text{)}$$

2) Penerapan GCG terhadap kinerja melalui motivasi kerja

$$X_2 \rightarrow Y_2 \rightarrow Y_1 = (0,511 \times 0,320) = 0,164 \text{ (IE}_2\text{)}$$

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan bahwa jalur langsung (*direct effect*) penerapan

GCG ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) memiliki koefisien yang dominan, hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien pengaruh penerapan GCG ke kinerja pegawai sebesar 0,511. Hasil tersebut lebih besar pengaruh dan hubungannya dibandingkan dengan jalur yang lain. Apabila disusun dalam tabel adalah seperti tabel 2 berikut:

a. Audit internal terhadap kinerja melalui motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel audit internal terhadap kinerja adalah (0,330) sedangkan pengaruh tidak langsung audit internal terhadap kinerja melalui motivasi kerja adalah (0,106) hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh tidak langsung audit internal terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

b. Penerapan GCG terhadap kinerja melalui motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel penerapan GCG terhadap kinerja pegawai adalah (0,511) sedangkan pengaruh tidak langsung penerapan GCG terhadap kinerja melalui motivasi kerja adalah (0,164) hal ini berarti terdapat pengaruh tidak langsung penerapan GCG terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*

Tabel 2. Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Arah Pengaruh	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
$X_1 \rightarrow Y_1$	0,330	
$X_2 \rightarrow Y_1$	0,511	
$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$		$0,330 \times 0,320 = 0,106$
$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$		$0,511 \times 0,320 = 0,164$

Sumber: Data primer diolah 2015

## 5. Implikasi Manajerial

### a. Implikasi Penelitian

- 1) Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel audit internal terhadap kinerja adalah (0,330) sedangkan pengaruh tidak langsung audit internal terhadap kinerja melalui motivasi kerja adalah (0,106) hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh langsung audit internal terhadap kinerja pegawai, sehingga variabel motivasi kerja bukanlah variabel *intervening*. Hal ini berarti bahwa di dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai PDAM maka pihak manajemen perlu melakukan kontinuitas audit internal sehingga pegawai dituntut untuk mempunyai kinerja yang baik karena adanya pengawasan melalui audit yang dilakukan PDAM. Pelaksanaan audit internal terhadap kinerja pegawai dapat dijadikan sebagai sarana promosi maupun mutasi kerja bagi pegawai.
- 2) Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel penerapan GCG terhadap kinerja adalah (0,511) sedangkan pengaruh tidak langsung penerapan GCG terhadap kinerja melalui motivasi kerja adalah (0,164) hal ini berarti koefisien pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, sehingga variabel penerapan GCG tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Kota Surakarta melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Hal ini berarti variabel motivasi kerja bukanlah sebagai variabel *intervening*. Hal ini berarti bahwa di dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, maka penerapan *Good Corporate Governance* berarti bahwa

perusahaan harus bersikap adil secara terhadap para pegawai, memberikan informasi kepada pegawai yang tepat waktu, adanya penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*).

### b. Implikasi Kebijakan

Salah satu manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai masukan bagi PDAM Kota Surakarta dalam merumuskan kebijakan, penyusunan program pengambilan keputusan yang berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja pegawainya. Implikasi kebijakan tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Peningkatan kinerja pegawai PDAM Kota Surakarta dapat dilakukan dengan pelaksanaan audit internal dari instansi. Implikasi kebijakan tersebut adalah PDAM Kota Surakarta harus tetap mempertahankan audit internal melalui Struktur Pengendalian Intern di mana segenap unsur pimpinan di PDAM Kota Surakarta harus memberikan dukungan penuh dalam pelaksanaan audit internal tersebut.
- 2) Peningkatan kinerja pegawai PDAM Kota Surakarta juga dapat dilakukan dengan pemberian penerapan GCG. Kebijakan di dalam pelaksanaan penerapan GCG adalah bahwa di dalam pelaksanaan tugas maka tiap pegawai harus sama mempunyai prosedur pekerjaannya atau target yang tepat, selain itu adalah adanya media informasi sehingga pegawai dapat mengakses informasi dengan cepat.

## KESIMPULAN

Audit internal mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai. Penerapan GCG mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai. Audit internal mempunyai penga-

ruh langsung terhadap kinerja pegawai. Penerapan GCG mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Audit internal berpengaruh tidak langsung terhadap ki-

nerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Penerapan GCG berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arief Subyantoro, 2009, Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.11, No. 1, Maret, hal 11 – 19.
- Hiro Tugiman, 2000, *Permasalahan Audit Internal di Indonesia*. Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.
- Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-117/MBU/2002 Tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
- Martinus Mundung, 2007, Pengaruh Karakteristik Kerja, Iklim Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita (Studi pada Perusahaan Ikan Kaleng “Joint Venture” di Kota Bitung, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Volume 8 Nomor 1, Februari, hal 1163 – 170.
- Mathis, R.L., J.H. Jackson, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Miftah Thoha, 2005, *Perspektif Perilaku Birokrasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mulyadi, 2002, *Auditing*, Salemba Empat, Jakarta
- Octavia,Evi, 2011, The Effects of Implementation on Internal Audit and Good Corporate Governancein Corporate Performance, *Second International Conference on Business and Economic Research*
- Surat Edaran Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, 1985 tentang *Norma Pemeriksaan Satuan Pengawasan Intern BUMN/BUMD*
- Ratminto & Atik Septi Winarsih, 2005, *Manajemen Pelayanan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Robert Tampubolon, 2005, *Audit Internal Berbasis Risiko*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Velada, Raquel, etc, 2007, The Effects of Training Design, Individual Characteristics and Work Environment on Transfer Training, *International Journal of Training and Development* 11:4 ISSN 1360-3736.