

Pengaruh Fungsi Mentoring dan Partisipasi Dalam Penetapan Tujuan Terhadap Kualitas Hubungan Supervisor-Auditor: Peran Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Rispantyo

Rahmawati

Universitas Sebelas Maret Surakarta

rispantyo@yahoo.co.id

Email: rahmaw2005@yahoo.com

Abstract

Mentoring in the Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) is an important program in an effort to carry out its role supporting the accountability of the President through the Capacity Building, Current Issues, Clearing House, and Check and Balance. Drawing on goal setting, socialization, and organizational justice theories, a model of the mediating role of organizational justice perceptions was developed and tested with path analysis. This paper investigates the perceptions of distributive and procedural justice as a mediation between the effects of mentoring functions and participation in goal setting on quality of supervisor-auditor relationship. The sample included 41 government auditor in BPKP Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). The analysis showed that distributive justice as a mediation between the effect of mentoring function on quality of supervisor-auditor relationship, but not for procedural justice. The results of this study also found evidence that distributive justice as a mediation between the effect of participation in goal setting on quality of supervisor-auditor relationship, but not for procedural justice. The paper finds that if mentoring goes well, it is directly or indirectly to improve the quality of supervisor-auditor relationship, through distributive justice. The paper includes implications for developing effective mentoring programs for government auditor.

Key words: *mentoring, goal setting, ditributive justice, procedural justice, supervisor-auditor relationships.*

PENDAHULUAN

Auditor pemerintah adalah auditor yang bertugas melakukan audit atas keuangan negara pada instansi-instansi pemerintah (Jusub, 2001: 17). Di Indonesia, audit ini dilaksanakan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Tugas BPKP dikelompokkan ke dalam empat kelompok, yaitu: (1) audit, (2)

konsultasi, asistensi dan evaluasi, (3) pemberantasan KKN, dan (4) pendidikan dan pelatihan pengawasan. Untuk melaksanakan tugas tersebut maka BPKP memfokuskan pada 4 PERAN BPKP dalam mendukung akuntabilitas Presiden yaitu *Capacity Building, Current Issues, Clearing House, dan Check and Balance*. Dengan demikian auditor BPKP

mempunyai peran yang strategis dalam mewujudkan akuntabilitas pelaporan keuangan negara. Akuntabilitas pelaporan keuangan negara masih bermasalah. Salah satu permasalahan adalah rendahnya penyerapan anggaran oleh Kementerian/Lembaga. Permasalahan lain adalah masih banyaknya laporan keuangan pemerintah pusat/daerah yang belum mendapat opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), atau setidaknya Wajar Dengan Pengecualian (WDP) dari BPK-RI.

Data tahun 2011, dari 516 Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD), yang mendapat WTP baru 34 LKPD atau hanya 7%. Pada tingkat Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (KLPP), Presiden SBY sudah menargetkan akan memperoleh opini WTP dari BPK-RI pada tahun 2012 (<http://www.bpkp.go.id/konten/419/Akuntabilitas-Pelaporan-Kuangan.bpkp>).

Pada sisi lain, akhir-akhir ini korupsi masih menjadi keprihatinan banyak pihak. Kondisi tersebut menandakan bahwa BPKP belum dapat sepenuhnya mampu melaksanakan 4 peran BPKP dalam mendukung akuntabilitas Presiden. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan atau belum tercapainya hasil yang diharapkan. Berdasarkan hal tersebut, kualitas auditor BPKP perlu ditingkatkan. Peningkatan kualitas auditor bisa dilakukan dengan mengefektifkan program mentoring (Pusat Pembinaan JFA BPKP, 2010; AECC dalam Miller *et al.*, 2011; IAI, 2011). Mentoring merupakan suatu proses pembentukan dan pemeliharaan hubungan antara pihak supervisor dan auditor dalam suatu penugasan. Dengan demikian, maka timbul pertanyaan, bagaimanakah dampak

mentoring terhadap peningkatan kualitas hubungan supervisor-auditor di BPKP? Pada saat supervisor mengevaluasi kualitas auditor, maka kualitas hubungan antara supervisor dan auditor menjadi penting (Miller *et al.*, 2011). Untuk itu, perlu adanya penelitian yang dapat menyediakan data empiris tentang kualitas hubungan supervisor-auditor di BPKP.

Penelitian dengan tema *mentoring* telah banyak dilakukan. Kebanyakan peneliti mengaitkannya dengan *outcome mentoring*. *Mentoring* berpengaruh positif pada *job satisfaction*, komitmen organisasi ataupun intensitas keinginan berpindah (misalnya: Lo dan T. Ramayah, 2011, Godshalk dan Sosik, 2000; Bokeno dan Gantt, 2000; Viator, 2001; Dawley *et al.*, 2008; Landry dan Vandenbergghe, 2009). Masih jarang penelitian dengan tema mentoring yang dikaitkan dengan kualitas hubungan supervisor-auditor.

Miller *et al.*, (2011) memunculkan model yang masih jarang diteliti, dengan menguji pengaruh tidak langsung antara *mentoring* dan kualitas hubungan supervisor dan auditor, melalui keadilan organisasi. Perubahan lingkungan yang dialami oleh BPKP, mengharuskan para auditornya menghadapi sistem yang baru. Ketika suatu organisasi harus melakukan perubahan, para anggotanya ada yang merasa diuntungkan, ada pula yang merasa dirugikan. Dalam kondisi seperti ini, perlu mempertimbangkan persoalan keadilan untuk seluruh anggota organisasi (Faturachman, 2002).

Terkait dengan penelitian dengan tema keadilan organisasi, ternyata masih terdapat

adanya pertentangan hasil. Keadilan distributif berpengaruh pada kualitas hubungan supervisor-auditor ditemukan oleh Sudin (2011), Hassan dan Chandaran (2005), Scandura (1997). Akan tetapi Miller *et al.*, (2011) dan Riani dan Rahmawati (2011) menyatakan sebaliknya. Demikian pula ketika Wentzel (2002), Wang *et al.*, (2010), Sudin (2011), Shamsuri (2004), Elamin dan Alomaim (2011) mengatakan keadilan distributif berpengaruh pada kinerja, hasil yang berbeda ditemukan oleh Sholihin dan Pike (2009). Keadilan prosedural berpengaruh pada kinerja dibuktikan secara empiris oleh Lau dan Moser (2008), Wentzel (2002), Wang *et al.*, (2010), Tri (2004), Elamin dan Alomaim (2011). Hasil yang berbeda ditemukan oleh Sholihin dan Pike (2009).

Peningkatan kualitas hubungan supervisor-auditor dapat pula dilakukan melalui pelibatan auditor pada penetapan tujuan mentoring. Hubungan tersebut didasarkan pada teori penetapan tujuan. Hal ini sejalan dengan saran Sholihin dan Pike (2009), yang menyatakan bahwa keterlibatan dalam penetapan tujuan merupakan variabel anteseden dari keadilan dalam penilaian kinerja. Hal ini menunjukkan adanya tatanan baru yang belum pernah diteliti.

Penelitian ini merupakan perluasan dari penelitian Miller *et al.*, (2011). Perluasan dilakukan dengan jalan: (1) menambah keterlibatan dalam penetapan tujuan, (2) penelitian ini menggunakan sampel auditor di BPKP kantor perwakilan DIY, Miller *et al.*, (2011) menggunakan sampel sebanyak 95 auditor pada area lokal, regional, nasional, dan internasional, (3) penelitian

Miller *et al.*, (2011) berdasarkan perspektif teori sosialisasi dan teori keadilan organisasi, penelitian ini berdasarkan perspektif teori sosialisasi, teori penetapan tujuan, dan teori keadilan organisasi.

Berdasarkan kesenjangan fenomena dan kesenjangan penelitian yang sudah diuraikan, maka masalah utama dalam penelitian ini adalah apakah persepsi keadilan organisasi memediasi pengaruh fungsi mentoring dan partisipasi dalam penetapan tujuan terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor? (studi empiris pada auditor pemerintah di BPKP Perwakilan DIY). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran keadilan organisasi sebagai variabel mediasi pada pengaruh fungsi mentoring dan partisipasi dalam penetapan tujuan terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor.

Artikel ini disajikan dengan sistematika sebagai berikut: pada bagian awal dikemukakan pendahuluan, disambung dengan uraian kajian pustaka dan pengembangan hipotesis. Bagian berikutnya adalah penjelasan metode penelitian, hasil analisis data, dan pada bagian akhir disampaikan simpulan, implikasi, keterbatasan, dan saran sebagai penutup.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Sosialisasi.

Teori sosialisasi dalam organisasi dicapai melalui pembelajaran dan pemahaman akan 4 komponen (Miller *et al.*, 2011), yaitu (1) adanya tugas-tugas dan bagaimana mengatasi masalah, (2) pembelajaran bagaimana berperilaku ketika berinteraksi

dengan orang lain, (3) kemampuan beradaptasi dengan norma dan nilai, serta kemampuan berkerja dalam kelompok, (4) kemampuan beradaptasi pada organisasi secara keseluruhan. Mentoring merupakan kegiatan sosialisasi individu terhadap 4 komponen tersebut. Teori sosialisasi ini digunakan sebagai dasar untuk menjelaskan pengaruh mentoring terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor.

Teori Penetapan Tujuan.

Konsep dasar teori penetapan tujuan adalah bahwa karyawan yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi terhadapnya) akan berpengaruh pada perilaku kerjanya (Ikhsan dan Ishak, 2005). Jika para individu merasa bahwa kualitas dari suatu pekerjaan tidak layak, maka ketidakpuasan akan menimbulkan kemarahan dan frustrasi atas kejadian tersebut (Ikhsan dan Ishak, 2005). Tujuan membangkitkan upaya pencapaian kinerja. Teori penetapan tujuan ini digunakan untuk menjelaskan pengaruh partisipasi dalam penetapan tujuan dengan kualitas hubungan supervisor-auditor.

Teori Keadilan Organisasi.

Keadilan organisasi akan berpengaruh pada sikap dan perilaku para pekerja. Sikap dan perilaku dari para pekerja tersebut, pada akhirnya akan berdampak pada kinerja pekerja itu sendiri maupun kinerja organisasinya. Pada awal perkembangan teori dan penelitian keadilan organisasi, lebih fokus pada keadilan distributif. Pembahasan mengenai keadilan distributif difokuskan pada keadilan *outcomes* (Tjahjono, 2007). Anggota organisasi merasa terpuaskan ketika hasil yang mereka peroleh terdistribusi secara adil. Perkembangan

keadilan organisasi selanjutnya adalah munculnya keadilan prosedural. Dalam keadilan prosedural, anggota organisasi akan mendapatkan distribusi hasil-hasil yang diharapkan ketika mereka merasa yakin bahwa prosesnya berjalan dengan adil. Teori keadilan organisasi ini digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antara: (1) keadilan organisasi dengan antesedennya, yaitu fungsi mentoring dan partisipasi dalam penetapan tujuan, (2) keadilan organisasi dengan konsekuensinya, yaitu kualitas hubungan supervisor-auditor.

Fungsi Mentoring

Penelitian *mentoring* mulai tumbuh pesat di era tahun 1990an dan masih diminati dari berbagai macam disiplin ilmu. **Hasilnya berupa** model *outlining* mengenai program *mentoring* formal seleksi untuk *mentor* dan orientasi yang dapat diaplikasikan dalam berbagai organisasi, misalnya bisnis, industri dan organisasi *non-profit* (Cahyono, 2008: 38).

Mentoring dapat dibagi kedalam formal mentoring dan informal mentoring. Pementoran formal merupakan mentoring yang dilakukan dua orang atau lebih yang terstruktur dan dikelola secara organisasi, sedangkan informal mentoring adalah suatu pementoran informal yang dibangun secara spontan, sehingga sangsi organisasi yang diberikan juga secara tidak formal. Salah satu perbedaan utama antara *mentoring* informal dan formal adalah keaktifan dari hubungan antara *supervisor* dengan *protégé*. Program formal cenderung membandingkan antara *supervisor* dengan *protégé* dengan menggunakan kriteria yang bervariasi sedangkan program informal hanya meningkatkan kinerja *protégé*

saja (United States Office of Personnel Management, 2008).

Partisipasi dalam Penetapan Tujuan.

Tujuan dapat dipandang sebagai tingkatan kinerja yang ingin dicapai oleh seseorang. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya (Hidayati, 2002). Lebih rinci Birnberg *et al.*, (2007) mengatakan bahwa tujuan individu yang ditetapkan, secara sadar mempengaruhi motivasi mereka dengan salah satu dari empat mekanisme berikut ini: tujuan membangkitkan upaya untuk mencapai kinerja, tujuan mengarahkan perhatian dan upaya menuju kinerja, tujuan meningkatkan upaya dan ketekunan, dan tujuan mempengaruhi tindakan tidak langsung dengan menyusun strategi pencapaian tujuan. Menurut Haughey (2010), dalam upaya meraih kesuksesan, maka dalam penetapan tujuan perhatian harus diarahkan pada tujuan yang SMART, yaitu *specific, measurable, agreed upon, realistic, dan time-based*.

Keadilan distributif.

Keadilan distributif berhubungan dengan rasa keadilan terkait dengan hasil kerja, misalnya promosi dan kenaikan gaji. Pembahasan mengenai keadilan distributif berfokus pada keadilan keputusan *outcomes* dan telah menjadi pertimbangan fundamental dalam teori keadilan selama 40 tahun terakhir (Tjahjono, 2007). Lebih lanjut Tjahyono (2008) mengatakan bahwa terdapat tiga kriteria atau prinsip penting dalam menilai *outcomes*. Pertama adalah prinsip proporsi (*equity*), keadilan distributif dapat dicapai ketika penerimaan

dan masukan atau *inputs* dan *outcomes* sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja. Jika perbandingan atau proporsinya lebih besar atau lebih kecil, maka karyawan menilai hal tersebut tidak adil. Kedua, prinsip pemerataan (*equality*) dan prinsip yang mengutamakan kebutuhan (*needs*). Prinsip pemerataan menekankan pada menilai alokasi *outcomes* kepada semua karyawan atau pihak yang terlibat. Bila prinsip ini digunakan, maka variasi penerimaan antar karyawan dengan lainnya relatif kecil.

Prinsip ketiga adalah prinsip mengutamakan kebutuhan sebagai pertimbangan untuk distribusi. Interpretasinya, bahwa seorang karyawan akan memperoleh bagian sesuai dengan kebutuhannya, dalam konteks hubungan kerja. Semakin banyak kebutuhannya maka ia berharap mendapat upah yang semakin besar. Teori keadilan distributif menggunakan asumsi bahwa pekerja hanya menaruh pada *outcomes*, seperti gaji, reward, jadwal kerja, beban kerja, dan tanggungjawab lainnya (Wiyono, 2004). Pada intinya, keadilan distributif adalah keadilan *outcomes* yang diterima anggota organisasi sebagai hasil dari keputusan tertentu. Penelitian mengenai keadilan distributif menunjukkan bahwa persepsi individual mengenai keadilan terhadap distribusi yang diperolehnya mempengaruhi sikap dan perilaku mereka.

Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berhubungan dengan rasa keadilan terhadap aturan dan mekanisme yang digunakan untuk alokasi berbagai sumber daya, misalnya penilaian kinerja. Pada perkembangan teori keadilan distributif, muncul pemikiran

tentang penilaian keadilan prosedural sebagai komplemen yang dinilai tidak dapat terpisahkan dari penilaian keadilan distributif (Tjahjono, 2007). Konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi *outcomes*, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut.

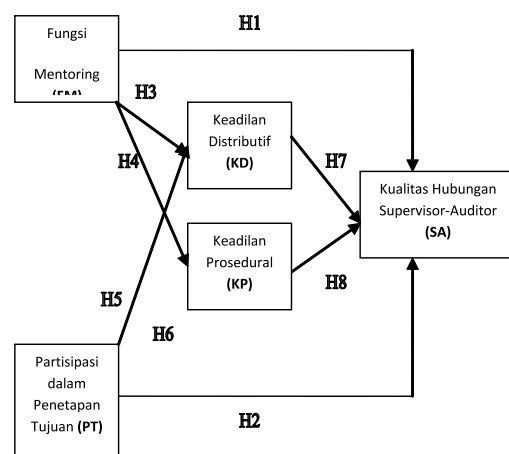
Kualitas Hubungan Supervisor-Auditor.

Hubungan mentoring merupakan hubungan edukasi antara dua atau lebih orang dalam suatu organisasi. Saat ini, mentoring menjadi salah satu strategi bisnis baik di korporasi, profesional, maupun di dunia pendidikan (Reinstein et al., 2011). Dalam suatu mentoring, supervisor mempunyai pengalaman yang lebih bila dibandingkan juniornya. Supervisor akan memberikan saran-saran, ataupun petunjuk kepada juniornya. Interaksi antara supervisor dan juniornya tersebut akan membentuk suatu hubungan. Apabila hubungan tersebut berjalan sebagaimana mestinya, maka hubungan tersebut akan berkualitas.

Penelitian ini merupakan perluasan dari penelitian Miller *et. al.*, (2011). Perluasan dilakukan dengan jalan mengembangkan hipotesis untuk mengekstensi model yang telah ada menjadi model yang lebih lengkap. Fungsi mentoring akan berpengaruh langsung pada kualitas hubungan supervisor-auditor, tetapi dimungkinkan juga pengaruh tersebut dimediasi oleh keadilan distributif maupun keadilan prosedural. Apabila fungsi mentoring dapat berjalan efektif, dapat diperkirakan bahwa para auditor akan merasakan adanya keadilan, yang pada

akhirnya akan meningkatkan kualitas hubungan supervisor-auditor. Konsep yang sama diterapkan pada pengaruh partisipasi dalam penetapan tujuan terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor. Apabila auditor dilibatkan dalam penetapan tujuan mentoring, dapat diperkirakan bahwa para auditor akan merasakan adanya keadilan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas hubungan supervisor-auditor.

Model hasil pengembangan tersebut tersaji pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 1: Model Penelitian

Sumber: Miller et al., (2011) dikembangkan

Pengembangan Hipotesis.

Fungsi *mentoring* berpengaruh pada kualitas hubungan supervisor-auditor. Apabila proses pembentukan hubungan antara supervisor-auditor berjalan dengan baik, maka akan mampu meningkatkan kemampuan supervisor menjalankan fungsi mentoring kepada auditor. Fagenson (1994) menemukan bukti bahwa interaksi protege dan supervisornya berpengaruh pada hubungan keduanya. Siegel *et al.*, (2011) menemukan mentoring berpengaruh pada kualitas hubungan supervisor-auditor. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Wang *et al.*, (2010) dan Riani dan Rahmawati

(2011), yang menyatakan fungsi *mentoring* berpengaruh pada kualitas hubungan supervisor-auditor. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Fungsi mentoring berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor.

Partisipasi dalam penetapan tujuan merupakan suatu teknik yang baik bagi mentee untuk membangun dasar yang kuat dalam hal perencanaan dalam suatu organisasi. Dengan mengetahui tujuan yang akan dicapai, mentee dapat menentukan kapan dan strategi apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Baylor University's Community Mentoring for Adolescent Development (1996), berpendapat partisipasi dalam penetapan tujuan dapat meningkatkan kualitas hubungan supervisor-auditor. Soriano (2008) mengatakan bahwa penetapan tujuan diperlukan untuk membantu mengetahui perilaku anggota organisasi, hal ini penting untuk meningkatkan komitmen. Hal tersebut didukung oleh Sholihin *et al.*, (2011) yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan berpengaruh pada komitmen pada tujuan secara tidak langsung. Zachary (2010) mendiskusikan tentang berbagai aspek dalam mentoring. Salah satu aspek tersebut adalah penetapan tujuan. Uraian tersebut dijadikan dasar untuk mengembangkan hipotesis sebagai berikut:

H2: Partisipasi dalam penetapan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor.

Mentoring yang dapat berfungsi dengan baik akan dapat mengurangi stres dan meningkatkan komitmen pada organisasi (Siegel dan Omer, 1995; Baugh *et al.*, 1996). Fungsi mentoring secara positif berhubungan dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural. Hal tersebut dikatakan Siegel *et al.*, (2000, 2011). Miller *et al.*, (2011) menyatakan bahwa hasil penelitian tentang hubungan mentoring dengan kualitas hubungan supervisor-auditor, masih saling bertentangan, sehingga dimunculkan variabel keadilan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang dikembangkan adalah:

H3: Fungsi *mentoring* berpengaruh pada keadilan distributif.

H4: Fungsi *mentoring* berpengaruh pada keadilan prosedural.

Dalam *mentoring* diperlukan serangkaian proses seperti penentuan tujuan mentoring, identifikasi faktor-faktor kesuksesan *mentoring*, *outcome mentoring*, keuntungan-keuntungan apa yang akan didapat supervisor maupun auditor (*United State of Personel Management*, 2008). Apabila dalam proses tersebut auditor dilibatkan, maka proses mentoring akan lebih baik. Partisipasi dalam penetapan tujuan berpengaruh pada komitmen pada tujuan melalui keadilan organisasi (Li dan Butler, 2004). Pendapat senada disampaikan oleh Gadot dan Angert (2007), yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan berpengaruh pada sikap kerja, seperti kepuasan kerja, keadilan organisasi, komitmen kerja. Dalam hal ini, Sholihin *et. al.*, (2011) dan Lau dan Tan (2006) juga berpendapat bahwa partisipasi

dalam penetapan tujuan berpengaruh positif pada keadilan prosedural. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang dikembangkan adalah:

H5: Partisipasi dalam penetapan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan distributif.

H6: Partisipasi dalam penetapan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan prosedural.

Scandura (1997) mengatakan bahwa baik keadilan distributif maupun keadilan prosedural berpengaruh pada fungsi pemodelan mentoring. Adanya pengaruh keadilan distributif terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor ditemukan oleh Sudin (2011), Hasan dan Chandaran (2005). Miller *et al.*, (2011), Hasan dan Chandaran (2005) berkesimpulan bahwa terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H7: Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor.

H8: Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor.

Keadilan organisasi telah banyak digunakan pada area penelitian lain, dan sering diposisikan sebagai variabel mediasi. Lau dan Moser (2008); Sholihin dan Pike, (2009); Wang *et al.*, (2010) memposisikan keadilan organisasi pada hubungan antara metode penilaian

kinerja dan kinerja manajerial. Peneliti lain menggunakan keadilan organisasi sebagai variabel yang berpengaruh pada kinerja organisasi (misalnya: Shah, 2011; Umpruss *et al.*, 2003; Blakely *et al.*, 2005). Keadilan organisasi juga digunakan sebagai variabel mediasi oleh Li dan Butler, (2004) ketika meneliti pengaruh partisipasi dalam penetapan tujuan pada komitmen pada tujuan melalui keadilan organisasi. Kaitannya dengan mentoring, Miller *et al.*, (2011) meneliti pengaruh tidak langsung antara *mentoring* dan kualitas hubungan supervisor dan auditor, melalui keadilan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H9a: Fungsi mentoring berpengaruh terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor dengan mediasi keadilan distributif.

H9b: Fungsi mentoring berpengaruh terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor dengan mediasi keadilan prosedural.

H10a: Partisipasi dalam penetapan tujuan berpengaruh terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor dengan mediasi keadilan distributif.

H10b: Partisipasi dalam penetapan tujuan berpengaruh terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor dengan mediasi keadilan prosedural.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel.

Penelitian ini merupakan penelitian survey. Populasi dalam penelitian ini adalah para

auditor pada BPKP di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) secara individual sebagai unit analisis yang berjumlah 70 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah dengan *judgment sampling*.

Teknik Pengumpulan Data.

Tanggapan responden diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang diantar langsung ke responden. Tanggapan responden tersebut diukur dengan 5 skala likert, yang terdiri dari pilihan: sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas kuesioner, terlebih dahulu diadakan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dengan *correlation product moment*. Jika korelasi antar masing-masing indikator terhadap skor total konstruk menunjukkan hasil yang signifikan, maka dikatakan valid (Ghozali, 2009). Uji reliabilitas dengan *cronbach alpha*. Kriteria yang ditetapkan adalah jika *cronbach alpha* > 0,60 maka dikatakan reliabel (Ghozali, 2009).

Uji Asumsi Klasik.

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model yang digunakan dalam penelitian ini sudah termasuk BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*) atau tidak. Model dikatakan BLUE bila memenuhi persyaratan multikolinieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas, dan normalitas. Multikolinieritas diuji dengan menggunakan *variation inflation factor* (VIF). Jika nilai VIF kurang dari 10, maka dikatakan tidak terjadi multikolinieritas. Autokorelasi diuji dengan *run test*, jika hasil analisis menunjukkan signifikan di atas 0,05, berarti antar residual tidak

terjadi autokorelasi. Uji heteroskedastisitas menggunakan metode grafik plot. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar secara acak, dan tersebar di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji *kolmogorov-smirnov* digunakan untuk menguji normalitas. Jika hasil analisis memiliki probabilitas di atas 0,05, maka residual terdistribusi secara normal (Ghozali, 2009).

Definisi Operasional Variabel Penelitian.

Berikut ini disampaikan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Kualitas Hubungan Supervisor-Auditor.

Kualitas hubungan auditor-supervisor didefinisikan sebagai kualitas hubungan antara supervisor yang mampu menjalankan fungsi mentoring kepada auditor. Indikator variabel ini adalah: pemberian instruksi kepada auditor, adanya komunikasi antara supervisor dan auditor, supervisor mereview pekerjaan auditor, supervisor menyelesaikan perbedaan pendapat yang muncul, mengkomunikasikan tanggungjawab yang harus ditanggung oleh auditor, auditor diberi kesempatan untuk bertanya tentang akuntansi dan audit. Variabel ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang pernah digunakan oleh Miller *et al.*, (2011), Moss (1981), Tsui *et al.*, (1997), Ting (1996). Pengembangan kuesioner juga mempertimbangkan Standar Profesional Akuntan Publik (Ikatan Akuntan Indonesia, 2011).

2. Fungsi Mentoring

Fungsi Mentoring didefinisikan sebagai

proses pembentukan dan pemeliharaan hubungan antara pihak supervisor dan auditor. Indikator variabel ini adalah: kegiatan melatih, kegiatan contoh peran, kegiatan sosial pendukung. Variabel ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Viator (2001) dan Miller *et al.*, (2011).

3. Keadilan distributif.

Keadilan distributif didefinisikan sebagai rasa keadilan terkait dengan hasil kerja. Indikator variabel ini adalah organisasi telah adil dalam: memberi imbalan, terkait dengan apa yang telah bawahan berikan, memberi imbalan, terkait dengan tanggungjawab yang telah bawahan emban, memberi imbalan, terkait dengan tingkat stres yang dialami bawahan, memberi imbalan, terkait dengan pendidikan dan pelatihan yang telah bawahan peroleh, memberi imbalan, terkait dengan prestasi yang membanggakan yang telah bawahan raih. Variabel ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Tang (1996) dan Miller *et al.*, (2011).

4. Keadilan prosedural.

Keadilan prosedural didefinisikan sebagai rasa keadilan terhadap aturan dan mekanisme yang digunakan untuk alokasi berbagai sumber daya. Indikator variabel ini adalah prosedur penilaian kinerja: telah melibatkan para auditor, sehingga dapat diimplementasikan dengan baik, tidak mengandung bias (adanya kepentingan pihak tertentu), didasarkan pada informasi yang akurat, memungkinkan adanya pemberian masukan dan koreksi, telah sesuai dengan etika dan standar moral. Variabel ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Tang

(1996) dan Miller *et al.*, (2011).

5. Partisipasi dalam penetapan tujuan.

Partisipasi dalam penetapan tujuan didefinisikan sebagai keikutsertaan auditor dalam menentukan target dan strategi program mentoring bersama supervisornya. Indikator variabel ini adalah: spesifik, terukur, kesepakatan bersama, realistis, berpedoman pada waktu, keterlibatan auditor dalam penetapan tujuan. Variabel ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Hangkey (2006) dan Sholihin *et al.*, (2011).

Teknik Analisis Data.

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan beberapa alat analisis, yaitu: analisis diskriptif, uji asumsi klasik meliputi: multikolinieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas, normalitas. Pengujian hipotesis menggunakan regresi linear berganda dan analisis jalur. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda atau analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2009: 210). Taraf signifikansi yang digunakan adalah sebesar 0,05. Sesuai dengan hipotesis yang dikembangkan, maka akan dilakukan regresi sebanyak 4 kali, yaitu:

1. Persamaan untuk menguji H1 dan H2:

$$SA = \alpha + \beta_1 FM + \beta_2 PT + e \dots\dots\dots (1)$$

2. Persamaan untuk menguji H3 dan H5:

$$KD = \alpha + \beta_1 FM + \beta_2 PT + e \dots\dots\dots(2)$$

3. Persamaan untuk menguji H4 dan H6:

$$KP = \alpha + \beta_1 FM + \beta_2 PT + e \dots\dots\dots (3)$$

4. Persamaan untuk menguji H7 dan H8:

$$SA = \alpha + \beta_1 KD + \beta_2 KP + e \dots\dots\dots(4)$$

Keterangan:

FM= Fungsi Mentoring, PT=Partisipasi dalam Penetapan Tujuan,

KD= Keadilan Distributif, KP=Keadilan Prosedural,

SA= Kualitas Hubungan Supervisor-Auditor.

Pembuktian hipotesis H9a–H10b dilakukan dengan melakukan perhitungan koefisien jalur, yaitu pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Suatu variabel dapat diposisikan sebagai mediasi apabila pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung, dengan memperhatikan tingkat signifikansinya (Setiaji, 2004; Sunyoto, 2011). Koefisien jalur adalah *standardized coefficients* (SC) regresi (Ghozali, 2009; Setiaji, 2004). Apabila tingkat signifikansi pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung adalah signifikan, berarti variabel bebas dapat berpengaruh langsung terhadap variabel terikat, dan berpengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi (Ghozali, 2009).

HASIL ANALISIS DATA

Penulis menyebar 70 kuesioner. Kuesioner yang diisi dan dapat dianalisis sejumlah 41 buah, dengan *respon rate* sebesar 58 %. Berikut ini disajikan hasil analisis data berdasarkan 41 kuesioner tersebut.

Statistik Deskriptif.

Hasil analisis statistik deskriptif tiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini tersaji pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1.

Statistik Deskriptif Jawaban Responden

Variabel	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.
FM	41	23	55	35,92	6,21
PT	41	17	40	31,48	4,33
KD	41	8	25	17,17	4,01
KP	41	8	25	17,95	3,58
SA	41	32	70	54,73	6,77

FM=Fungsi Mentoring, PT=Partisipasi dalam Penetapan Tujuan, KD=Keadilan Distributif, KP=Keadilan Prosedural, SA=Kualitas Hubungan Supervisor-Auditor.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.

Hasil Uji validitas dengan *correation product moment* adalah kelima instrumen variabel yaitu FM, PT, KD, KP, dan SA, dapat disimpulkan semuanya valid, karena korelasi antar masing-masing indikator terhadap total skor konstruk menunjukkan hasil yang signifikan (kurang dari 0,05). Hasil uji reliabilitas dengan *Cronbach Alpha* adalah instrumen dinyatakan reliabel, karena masing-masing variabel mempunyai *Cronbach Alpha* > 0,60.

Uji Asumsi Klasik

Regresi yang digunakan sebanyak 4 kali. Oleh karena itu uji asumsi klasik juga menyangkut keempat regresi tersebut. Setelah dilakukan uji asumsi klasik, maka dinyatakan lolos uji.

Tabel 2

Hasil Analisis Pengaruh Fungsi Mentoring Dan Partisipasi Dalam Penetapan Tujuan Terhadap Kualitas Hubungan Supervisor-Auditor

Variabel Bebas	Koefisien	SC	t	Signifikan
Konstanta	11,803		2,071	0,045
FM	0,431	0,395	3,675	0,001**
PT	0,872	0,557	5,185	0,000**
F = 0,000**				
Adj. R ² = 0,603				

** signifikan pada level 0,01.

Sumber: data primer diolah, 2012.

Sumber: data primer diolah, 2012.

Pembahasan

Untuk menguji H1 dan H2 digunakan alat analisis regresi ke-1, yang tersaji pada tabel 2. Hasil analisis regresi ke-1 tersebut menunjukkan bahwa fungsi mentoring (FM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor (SA). **H1 didukung data.** Dengan didukungnya H1 berarti proses pembentukan dan pemeliharaan hubungan antara pihak supervisor dan auditor berjalan dengan baik, dan kondisi tersebut dapat meningkatkan kualitas hubungan supervisor-auditor. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa fungsi mentoring dapat berjalan dengan baik. Hasil ini mendukung teori sosialisasi, bahwa mentoring merupakan kegiatan sosialisasi antar individu maupun kemampuan bekerja dalam kelompok. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian Fagenson (1994), Siegel *et al.*, (2011), Wang *et al.*, (2010) dan Riani dan Rahmawati (2011).

Partisipasi dalam penetapan tujuan (PT) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor (SA). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa **H2 didukung data.** Dengan didukungnya H2 berarti auditor diikutkan dalam menentukan target dan strategi program mentoring bersama dengan supervisornya. Keikutsertaan auditor tersebut mampu meningkatkan kualitas hubungan supervisor-auditor, sehingga program mentoring dapat berjalan dengan baik. Hasil ini mendukung teori penetapan tujuan. Auditor dapat memahami tujuan mentoring yang berdampak pada perilakunya yang baik. Hasil ini sesuai pula dengan Baylor University's Community Mentoring for Adolescent Development (1996), dan Zachary (2010).

Untuk menguji H3 dan H5, digunakan alat analisis regresi ke-2, yang tersaji pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3
Hasil Analisis Pengaruh Fungsi Mentoring Dan Partisipasi Dalam Penetapan Tujuan Terhadap Keadilan Distributif

Variabel Bebas	Koefisien	SC	t	Signifikan
Konstanta	-1,789		0,415	0,681
FM	0,262	0,405	2,953	0,005**
PT	0,303	0,327	2,382	0,022*
F = 0,000**				
Adj. R ² = 0,319				

* signifikan pada level 0,05, ** signifikan pada level 0,01.
Sumber: data primer diolah, 2012.

Sumber: data primer diolah, 2012.

Hasil analisis regresi ke-2 tersebut menunjukkan bahwa fungsi mentoring (FM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan distributif (KD). **H3 didukung data.** Hal ini berarti proses pembentukan dan pemeliharaan hubungan antara pihak supervisor dan auditor berjalan dengan baik. Kondisi tersebut mampu menciptakan rasa keadilan terkait dengan hasil kerja. Demikian halnya dengan partisipasi dalam penetapan tujuan (PT), berpengaruh positif dan signifikan pada keadilan distributif (KD). **H5 didukung data.** Keikutsertaan auditor dalam penentuan target dan strategi mentoring, mampu menciptakan rasa keadilan terkait dengan hasil kerja. Auditor dapat merasakan kepuasan karena hasil yang mereka peroleh terdistribusi secara adil. Dengan demikian, hasil ini mendukung teori keadilan organisasi. Hasil ini sesuai pula dengan penelitian Siegel dan Omer (1995), Siegel *et al.*, (2011), dan Miller *et al.*, (2011).

Untuk menguji H4 dan H6 digunakan alat analisis regresi ke-3, yang tersaji pada tabel 4 berikut ini:

Tabel 4
Hasil Analisis Pengaruh Fungsi Mentoring Dan Partisipasi Dalam Penetapan Tujuan Terhadap Keadilan Prosedural

Variabel Bebas	Koefisien	SC	t	Signifikan
Konstanta	2,827		0,494	0,492
FM	0,096	0,167	1,148	0,258
PT	0,371	0,448	3,081	0,004**

F = 0,002**
Adj. R² = 0,236

** signifikan pada level 0,01.
Sumber: data primer diolah, 2012.

Sumber: data primer diolah, 2012.

Hasil analisis regresi ke-3 tersebut menunjukkan bahwa fungsi mentoring (FM) berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap keadilan prosedural (KP). **H4 tidak didukung data.** Hal ini berarti proses pembentukan dan pemeliharaan hubungan antara pihak supervisor dan auditor berjalan dengan baik, tetapi tidak mampu menciptakan rasa keadilan terkait dengan aturan dan mekanisme yang digunakan untuk alokasi berbagai sumber daya. Lain halnya dengan partisipasi dalam penetapan tujuan (PT), terbukti berpengaruh positif dan signifikan pada keadilan prosedural (KP). **H6 didukung data.** Keikutsertaan auditor dalam penentuan target dan strategi mentoring, mampu menciptakan rasa keadilan terkait dengan aturan dan mekanisme yang digunakan untuk alokasi berbagai sumber daya. Hasil ini bertentangan dengan penelitian *United State of Personel Management* (2008), Li dan Butler (2004), Gadot dan Angert

(2007), Sholihin *et. al.*, (2011), dan Lau dan Tan (2006).

Untuk menguji H7, dan H8 digunakan alat analisis regresi ke-4, yang tersaji pada tabel 5. Keadilan distributif (KD) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor (SA). **H7 didukung data.** Auditor mampu merasakan keadilan terkait dengan hasil kerja, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kualitas hubungan supervisor-auditor. Akan tetapi pada keadilan prosedural (KP), berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor (SA). **H8 tidak didukung data.** Auditor dapat merasakan keadilan terkait dengan aturan dan mekanisme yang digunakan untuk alokasi berbagai sumber daya. Akan tetapi kondisi tersebut tidak mampu meningkatkan kualitas hubungan supervisor-auditor. Hasil ini bertentangan dengan penelitian Scandura (1997), Richard *et al.*, (2002), Cohen-Charash dan Spector's (2002), dan (Miller *et al.*, 2011).

Tabel 5
Hasil Analisis Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Terhadap Kualitas Hubungan Supervisor-Auditor

Variabel Bebas	Koefisien	SC	t	Signifikan
Konstanta	37,076		7,111	0,000
KD	0,698	0,414	2,617	0,013**
KP	0,316	0,167	1,055	0,298

F = 0,003**
Adj. R² = 0,227

** signifikan pada level 0,01.
Sumber: data primer diolah, 2012.

Sumber: data primer diolah, 2012.

Pembuktian hipotesis H9a–H10b

dilakukan dengan melakukan perhitungan koefisien pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.

Perhitungan koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung FM ke SA melalui KD (H9a) menggunakan data pada tabel 2, 3, dan 5:

1. Pengaruh langsung:
FM – SA = 0,395**
 2. Pengaruh tidak langsung:
 - a. FM – KD = 0,405**
 - b. KD – SA = 0,414**
- Besarnya pengaruh tidak langsung:
0,405 X 0,414 = 0,168
3. Total pengaruh FM ke SA = 0,563

Pengaruh langsung sebesar 0,395 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,168. Berdasarkan perhitungan tersebut, koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil bila dibandingkan koefisien pengaruh langsung. Hal ini berarti keadilan distributif bukan sebagai variabel mediasi. Apabila dilihat dari tingkat signifikansinya, maka jalur FM-SA, FM-KD dan KD-SA adalah signifikan. Dengan demikian **H9a didukung data**. Hal ini berarti fungsi mentoring (FM) berpengaruh langsung terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor (SA), tetapi juga berpengaruh tidak langsung pada kualitas hubungan supervisor-auditor, dengan mediasi keadilan distributif (KD). Perhitungan koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung FM ke SA melalui KP (H9b) menggunakan data pada table 2, 4, dan 5:

1. Pengaruh langsung:
FM – SA = 0,395**

2. Pengaruh tidak langsung:
 - a. FM – KP = 0,167
 - b. KP – SA = 0,167
- Besarnya pengaruh tidak langsung:
0,167 X 0,167 = 0,028
3. Total pengaruh FM ke SA = 0,423

Pengaruh langsung sebesar 0,395, dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,028. Berdasarkan perhitungan tersebut, koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil bila dibandingkan koefisien pengaruh langsung. Variabel keadilan prosedural bukan sebagai variabel mediasi. Jalur tidak langsung baik dari FM ke KP maupun dari KP ke SA tidak signifikan. Dengan demikian **H9b tidak didukung data**. Hal ini mengindikasikan bahwa fungsi mentoring di BPKP perwakilan DIY berpengaruh langsung terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor, tidak dimediasi oleh keadilan prosedural.

Perhitungan koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung PT ke SA melalui KD (H10a) menggunakan data pada table 2, 3, dan 5:

1. Pengaruh langsung:
PT – SA = 0,557**
 2. Pengaruh tidak langsung:
 - a. PT – KD = 0,327**
 - b. KD – SA = 0,414**
- Besarnya pengaruh tidak langsung:
0,327 X 0,414 = 0,135
3. Total pengaruh PT ke SA = 0,692

Pengaruh langsung sebesar 0,557 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,135. Berdasarkan perhitungan tersebut, koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil bila dibandingkan koefisien pengaruh langsung. Hal ini berarti keadilan distributif

bukan sebagai variabel mediasi. Tingkat signifikansi PT-SA, PT-KD, dan KD-SA adalah signifikan, maka **H10a didukung data**. Dengan demikian partisipasi dalam penetapan tujuan (PT) berpengaruh langsung terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor (SA), dan juga berpengaruh tidak langsung pada hubungan supervisor-auditor dengan mediasi keadilan distributif (KD). Perhitungan koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung PT ke SA melalui KP (H10b) menggunakan data pada tabel 2, 4, dan 5.

1. Pengaruh langsung:
PT – SA = 0,557**
2. Pengaruh tidak langsung:
 - a. PT – KP = 0,448**
 - b. KP – SA = 0,167
- Besarnya pengaruh tidak langsung:
0,448 X 0,167 = 0,075
3. Total pengaruh PT ke SA = 0,631

Pengaruh langsung sebesar 0,557 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,075. Berdasarkan perhitungan tersebut, koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil bila dibandingkan koefisien pengaruh langsung. Dengan demikian variabel keadilan prosedural bukan sebagai variabel mediasi. Apabila dianalisis tingkat signifikansinya, maka jalur tidak langsung dari KP-SA tidak signifikan. Dengan demikian **H10b tidak didukung data**. Partisipasi dalam penetapan tujuan (PT) berpengaruh langsung terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor, tidak dimediasi oleh keadilan prosedural.

PENUTUP.

Simpulan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran keadilan organisasi sebagai variabel

mediasi pada pengaruh fungsi mentoring dan partisipasi dalam penetapan tujuan terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa: (1) apabila fungsi mentoring dapat dijalankan dengan efektif oleh para supervisor, maka akan dapat meningkatkan kualitas hubungan supervisor-auditor, (2) dengan mengikutsertakan para auditor dalam proses penetapan tujuan mentoring akan dapat meningkatkan kualitas hubungan supervisor-auditor, (3) keadilan distributif berperan sebagai variabel mediasi antara fungsi mentoring dan partisipasi dalam penetapan tujuan dengan kualitas hubungan supervisor-auditor. Fungsi mentoring berpengaruh langsung terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor, tetapi juga berpengaruh tidak langsung pada kualitas hubungan supervisor-auditor, dengan mediasi keadilan distributif. Partisipasi dalam penetapan tujuan berpengaruh langsung terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor, tetapi juga berpengaruh tidak langsung pada kualitas hubungan supervisor-auditor, dengan mediasi keadilan distributif, (4) keadilan prosedural tidak berperan sebagai mediasi antara fungsi mentoring dan partisipasi dalam penetapan tujuan dengan kualitas hubungan supervisor-auditor. Fungsi mentoring di BPKP perwakilan DIY berpengaruh langsung terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor, tidak dimediasi oleh keadilan prosedural. Partisipasi dalam penetapan tujuan berpengaruh langsung terhadap kualitas hubungan supervisor-auditor, tidak dimediasi oleh keadilan prosedural.

Implikasi Teoritis.

Hasil penelitian ini mendukung teori sosialisasi, teori keadilan dan teori penetapan tujuan. Dalam teori keadilan organisasi, keadilan organisasi akan berpengaruh pada sikap dan perilaku para pekerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pekerja itu sendiri dan kinerja organisasinya. Pada proses fungsi mentoring dan partisipasi dalam penetapan tujuan apabila berjalan dengan sebagaimana mestinya, maka auditor akan merasa memperoleh rasa keadilan, baik secara distributif maupun prosedural. Apabila auditor sudah merasa bahwa rasa keadilan terpenuhi, maka mereka akan mendukung hubungan supervisor-auditor, demikian pula akan meningkatkan kinerjanya.

Pada teori penetapan tujuan, konsep dasar teori ini adalah bahwa karyawan yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi terhadapnya) akan berpengaruh pada perilaku kerjanya. Apabila auditor dilibatkan dalam proses penentuan tujuan mentoring, maka mereka akan berupaya meningkatkan hubungan supervisor-auditor, demikian pula akan meningkatkan kinerjanya.

Implikasi Manajerial.

Hasil penelitian memiliki implikasi bahwa para supervisor di BPKP DIY bahwa program mentoring perlu dipertahankan. Mentoring terhadap auditor, secara langsung dapat meningkatkan kualitas hubungan supervisor-auditor. Akan tetapi dapat pula berpengaruh secara tidak langsung, melalui keadilan distributif.

Ketika para supervisor di BPKP DIY melibatkan akuntan dalam penetapan tujuan mentoring, maka hal ini akan berpengaruh secara langsung pada kualitas hubungan

supervisor-auditor. Penetapan tujuan juga mampu berpengaruh secara tidak langsung pada kualitas hubungan supervisor-auditor melalui keadilan distributif.

Keterbatasan.

Beberapa keterbatasan pada penelitian ini yaitu :

- a. Keterbatasan dalam metode survey yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Masalah yang mungkin timbul adalah terjadinya bias oleh persepsi responden dalam pengisian kuesioner, karena tidak adanya pengawasan dari peneliti.
- b. Penelitian ini menggunakan jumlah sampel yang relatif sedikit, sehingga hanya dapat menggunakan alat analisis tertentu seperti analisis jalur.

Saran.

Berdasarkan keterbatasan yang ada, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut :

- a. Untuk menghindari bias responden, metode studi kasus dapat digunakan sebagai pengganti metode kuesioner atau penambahan sampel yang dapat diambil lebih dari satu lokasi. Dapat pula dengan melakukan eksperimen.
- b. Dimungkinkan untuk memperluas variabel yang terkait dengan mentoring dan kualitas hubungan supervisor-auditor, misalnya keadilan interaksional.
- c. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah sampel yang ada sehingga dapat menggunakan *software* yang lain, seperti *Structural Equation Modelling (SEM)*.

Daftar Pustaka

- Baught, S.G., M.J. Lankau, dan T.A. Scandura. (1996). An Investigation of The Effects of Protege Gender on Respon to Mentoring. *Journal of Vocational Behaviour*, Desember(49): 309-323.
- Baylor University's Community Mentoring for Adolescent Development. (1996). Goal-Setting and Decision-Making. Organizational Behaviour and Human Decision Process, 89(2), 1215.
- Blakely, Gerald L., Martha C. Andrews dan Robert H. Moorman. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity On The Relathionship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2): 259-273.
- Birnberg, Jacob G., Joan Luft, Michael D. Shields. (2007). Psychology Theory in Management Accounting Research. *Handbook of Management Accounting Research*, Elsevier Ltd.
- Bokeno, R. Michael dan Vernon W. Gantt. (2000). Dialogic Mentoring: Core Relathionsgip for Organizational Learning. *Management Communication Quaterly*, 14(2), 237-269.
- Cahyono, Dwi. (2008). Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Ambiguitas Peran dan Konflik Peran sebagai Mediasi antara Program Mentoring dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja, dan Keinginan Berpindah. Semarang: Desertasi tidak dipublikasikan, Universitas Diponegoro.
- Cohen-Charash, Yochi, Paul E. Spector. (2002). Erratum to "The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis". *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 89(2), 1215.
- Dawley, David D., Martha C. Andrews dan Neil S. Bucklew. (2008). Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support: What Matters Most?. *Leadership and Organizational Development Journal*, 29(3): 235-247.
- Elamin, Abdallah M. Dan Nasser Alomaim. (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceive Performance in Saudi Arabia Work Envinronment?. *International Management Review*, 7(1), 38-49.
- Fagenson, Allen A. (1994). Perception of protégé vs non-protégé relationship with their peer, supervisor, and departments. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 55-78.
- Faturochman. (2002). Keterkaitan Antara Antecedens, Penilaian Keadilan Prosedural, Penilaian Keadilan Distributif, dan Dampaknya. Yogyakarta: Disertasi Psikologi Universitas Gadjah Mada tidak dipublikasikan.
- Gadot, Eran Vigoda dan Larisa Angert. (2007). Goal Setting Theory, Job Feedback, and OCB: Lessons From a Longitudinal Study. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), 119-128.
- Godshalk, Veronica M. dan John J. Sosik. (2000). Does Mentor-Protégé Agreement on Mentor Relationsgip Behavior Influence the Quality of A Mentoring Relationship?. *Group & Organization Management*, 25(3), 291-316.

- Ghozali, Imam. (2009). *Ekonometrika: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan SPSS 17*. BPFE Universitas Diponegoro Semarang.
- Hangkey, Duncan. (2006). *SMART Goals. Project Smart*.
- Hassan, Arif dan Suresh Chandran. (2000). *Quality of Supervisor-Subordinate Relationship As Determinant Of Organizational Justice Perception*. Departement of Bussiness Administration, International Islamic University Malaysia.
- Hidayati, Ataina. (2002). *Perkembangan Penelitian Akuntansi Keperilakuan: Berbagai Teori dan Pendekatan yang Melandasi*. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 6(2): 81-96.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2011). *Standar Profesional Akuntan Publik*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jusub, Haryono. (2001). *Pengauditan: Buku 1*. Yogyakarta: Balai Penerbit STIE YKPN.
- Landry, Guylaine dan Christian Vanderberghe. (2009). *Role of Commitment to the Supervisor, Leader-Member Exchange, and Supervisor-Based Self-Esteem in Employee-Supervisor Conflicts*. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 5-27.
- Lau, Chong M., and Antony Moser. (2008). *Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures: The Role of Procedural Fairness*. *Behavioral Reseach In Accounting*, 20(2), 55-71.
- Lau, Chong M., and Tan S. I. C. (2006). *The Effect of Procedural Fairness and Interpersonal Trust on Job Tantion in Bugeting*. *Management Accounting Research*, 17(2), 171-186.
- Li, Andrew dan Adam B. Butler. (2004). *The Effects of Participation in Goal Setting and Goal Rationales on Goal Commitment: An Exploration of Justice Mediators*. *Journal of Business and Psychology*, 19(1), 37-51
- Lo, May-Chiun dan T. Ramayah. (2011). *Mentoring and Job Satisfaction in Malaysian SMEs*. *Group & Organization Management*, 25(3), 291-316.
- Miller, Cathleen L., Philip H. Siegel dan Alan Reinstein. (2011). *Auditor and Non-Mentor Supervisor Relationship*. *Managerial Auditing Journal*, 26(1), 5-31.
- Moss, Rudolp H. (1981). *Work Environment Scale Manual*. Polo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Pusat Pembinaan JFA BPKP. (2010). *Profile Jabatan Fungsional Auditor (JFA)*. Jakarta: BPKP Pusat.
- Reinstein, Allan, David H. Sinason, dan Timothy J. Fogarty. (2011). *Examining Mentoring in Public Accounting Organizations*. *Accountancy Bussiness and The Public Interest*, 45(3): 619-636.

- Riani, Asri Laksmi dan Rahmawati. (2011). Pengaruh Status dan Fungsi Mentoring terhadap Kualitas Hubungan Auditor-Supervisor dengan Keadilan Organisasional dan Perasaan Auditor sebagai Mediasi (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik Se-Jawa Tengah dan DIY). Surakarta: Laporan Penelitian tidak dipublikasikan, Universitas Negeri Sebelas Maret.
- Richard, Orlando C., Edward C. Taylor, Tim Barnett, dan Mary Frances A Nesbit. (2002). Procedural Voice and Distributive Justice: Their Influence on Mentoring Career Help and Other Outcome. *Journal of Bussines Research*, 55(9), 725-735.
- Setiaji, Bambang. (2004). Panduan Riset dengan Pendekatan Kuantitatif. Surakarta: Program Pasca Sarjana UMS.
- Scandura, Terry A. (1997). Mentoring and Organizational Justice: An Empirical Investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 58-69.
- Shah, Naimatullah. (2011). A Study of The Relationship Between Organisational Justice and Employee Readiness for Change. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(3): 224-236.
- Shamsuri, Noor Asyikin. (2004). Organizational Justice As a Determinant of Job Satisfaction and Organizational Commitment: Study Among Lecturers and Assistant Registrars in Universiti Utara Malaysia. Tesis Universitas Utara Malaysia, tidak dipublikasikan
- Sholihin, Mahfud dan Richard Pike. (2009). Fairness in Performance Evaluation and Its Behavioural Consequences. *Accounting and Business Research*, 39(4), 397-413.
- Sholihin, Mahfud, Richard Pike, Musa Mangena dan Jing Li. (2011). Goal-setting Participation and Goal Commitment: Examining the Mediating Role of Procedural Fairness and Interpersonal Trust in A UK Financial Services Organisation. *The British Accounting Review*, xxx, 1-12.
- Siegel, P.H dan K. Omer. (1995). Mentoring as an Antidote to Stress During a Regional CPA Form Merger. *Journal of Bussiness and Enterpreneurship*, 7, 87-100
- Siegel, Philip H., Todd Schultz dan Sharon Landy. (2011). Formal Versus Informal Mentoring of MAS Professionals. *The Journal of Applied Bussiness Research*, 27(2), 5-11.
- Soriano, Domingo Ribeoro. (2008). Can Goal Setting and Performance Feedback Enhance Organizational Citizenship Bihavior?. *The Academic of Managemen Perspective*, 22(1): 65.
- Sudin, Suhaimi. 2011. Fairness of and Satisfaction With Performance Appraisal Process. *Journal of Global Management*, vol. 2, no. 1.
- Sunyoto, Danang. (2011). Riset Bisnis dengan Analisis Jalur SPSS. Penerbit Gava Media.
- Tang, Li-Ping T., dan Linda J. Sarsfield-Baldwin. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 25-31.

- Tjahjono, HK. (2007). Validasi Item-item Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural: Aplikasi Struktural Equation Modeling dengan Conformatory Factor Analysis (CFA) Sstudi pada PTS di Yogyakarta. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen STIE YKPN*, Agustus, 8(2).
- Ting, Yuan. (1996). Analysis of Job Satisfaction of The Federal White Color Work Force: Finding From The Suevey of The Federal Employee. *American Review of Public Administration*, 26(4), 439-456.
- Tri, Sugiyarti. (2004). Reaksi Pekerja Terhadap Downsizing: Anteseden dan Konsekuensi dari Keadilan Prosedural, Interaksional dan Informasional. Yogyakarta: Tesis tidak dipublikasikan Universitas Gadjah Mada.
- Tsui, Anne S., Jone L. Pearce, dan Lyman W. Porter. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Relathionship: Does Investment in Employee Pay Off?. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Umphress, Elizabeth Eve, Giuseppe (Joe) Labianca, Daniel J. Brass Edward dan Lotte Scholten. (2003). The Role of Instrumental and Expressive Social Iies in Employees' Perceptions of Organizational Justice. *Organization Science*, 14(6), 738-753.
- United States Office of Personnel Management. (2008). *Best Practices: Mentoring*.
- Viator, Ralph E. (2001). The Assosiation of Formal and Informal Public Accounting Mentoring With Role Stress and Related Job Outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 73-93.
- Wang, Xinyan, Jiangiao Liao, Degen Xia, dan Tao Chang. (2010). The Impact of Organizational Justice On Work Performance: Mediating Effect of Organizational Commitment and Leader-member Exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Wentzel, Kristin. (2002). The Influence of Fainness Perceptions and Goal Commitment on Manager' Performance in a Budget Setting. *Behavioral Reseach In Accounting*, (14): 247-271.
- Wiyono. (2004). Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja: Pengujian Keterkaitan Equity Theory dengan Work Outcomes. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2): 201-210.
- www.bpkp.go.id/konten/419/Akuntabilitas-Pelaporan-Keuangan.bpkp.
- Zachary, Lois J. (2010). *Informal Mentoring: Start Making a Serious and Systematic Effort. Leadership Excellence*.