

DIKLAT PENJENJANGAN AUDITOR
TINGKAT KETUA TIM

KPP

KODE MA : 2.170

KEPEMIMPINAN



2007

PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PENGAWASAN
BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

EDISI KEEMPAT

Judul Modul : Kepemimpinan

Penyusun : Kasminto, Ak., M.B.A.
Drs. Sjamsuddin
Perevisi Pertama : Kasminto, Ak., M.B.A.
Drs. Victor Sitorus, M Si.
Perevisi Kedua : Drs. Nirwan Ristiyanto, M.M.
Perevisi Ketiga : Drs. Edison, M.B.A.
Pereviu : Drs. Sura Peranginangin, M.B.A.
Editor : Daissy Erdianthy, S.E.

**Dikeluarkan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan
BPKP dalam rangka Diklat Sertifikasi JFA
Tingkat Penjurangan Auditor Ketua Tim**

Edisi Pertama : Tahun 1999
Edisi Kedua (Revisi Pertama) : Tahun 2000
Edisi Ketiga (Revisi Kedua) : Tahun 2003
Edisi Keempat (Revisi Ketiga) : Tahun 2007

ISBN 979-3873-10-8

Dilarang keras mengutip, menjiplak, atau menggandakan sebagian atau seluruh isi modul ini, serta memperjualbelikan tanpa izin tertulis dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP

KATA PENGANTAR

Komitmen pemerintah untuk memberantas korupsi, kolusi, dan nepotisme pada berbagai aspek dalam pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan yang diamanatkan oleh Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) dalam Ketetapan No. XI/MPR/1998 dan Undang-Undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN sudah menjadi agenda yang harus dilaksanakan guna tercapainya transparansi dan akuntabilitas publik. Hal tersebut merupakan tantangan berat bagi tugas pengawasan di masa depan yang harus dihadapi dengan komitmen dan profesionalisme Aparat Pengawasan Intern Pemerintah.

Untuk mencapai tingkat profesionalisme aparat pengawasan, salah satu sarannya adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Tujuan diklat sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000, antara lain meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi.

Tujuan Diklat Sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap/perilaku auditor pada tingkat kompetensi tertentu sesuai dengan perannya.

Guna mencapai tujuan di atas, sarana diklat berupa modul dan bahan ajar disajikan dengan sebaik mungkin dan memuat bahan terkini. Itulah sebabnya modul Kepemimpinan ini telah mengalami revisi dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran pada Diklat Sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor.

Perlu kami tekankan bahwa modul ini bukanlah satu-satunya referensi yang berkenaan dengan substansi materinya. Peserta diklat diharapkan memperkaya pemahamannya melalui berbagai referensi lainnya yang terkait.

Untuk meningkatkan kualitas modul di masa mendatang, kami berterima kasih atas masukan maupun sumbang saran dari para pemakai modul.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi sehingga terwujudnya revisi modul ini.

Bogor, Desember 2007

& Kepala Pusdiklat Pengawasan BPKP

Agus Witjaksono
NIP 060034042

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Bab I : PENDAHULUAN	1
A. Pengertian Kepemimpinan	1
B. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen	2
C. Gaya Kepemimpinan	6
D. Latihan	11
Bab II : TIM DAN PENGEMBANGANNYA	13
A. Pengertian Tim	13
B. Pengembangan Tim	13
C. Latihan	25
Bab III : KEPEMIMPINAN KETUA TIM	27
A. Tugas, Tanggung Jawab, dan Kewenangan Ketua Tim	27
B. Pihak-pihak Terkait dan Perannya	32
C. Praktik-praktik Kepemimpinan Ketua Tim	33
D. Kompetensi Ketua Tim	37
E. Kendala Kepemimpinan Ketua Tim	37
F. Latihan	40
Bab IV : TIPS-TIPS DALAM KEPEMIMPINAN	44
A. Keterampilan Dasar Kepemimpinan	44
B. Membangun Kreativitas	45
C. Membangun Visi Tim	47
D. Membangun Partisipasi Tim	49
E. Memahami Hakikat Perbedaan Manusia	50
F. Pemimpin Yang Memotivasi	51
G. Latihan	53
DAFTAR PUSTAKA	56

BAB I

PENDAHULUAN

TUJUAN PEMELAJARAN KHUSUS

Setelah mengikuti pemelajaran bab ini diharapkan para peserta memahami pengertian kepemimpinan, peran kepemimpinan dalam manajemen, dan gaya-gaya kepemimpinan;

A. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Griffin dan Ebert, kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹ Lindsay dan Patrick dalam membahas “Mutu Total dan Pembangunan Organisasi” mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya merealisasikan tujuan perusahaan dengan memadukan kebutuhan para individu untuk terus tumbuh berkembang dengan tujuan organisasi. Perlu diketahui bahwa para individu merupakan anggota dari perusahaan.² Peterson *at.all* mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kreasi yang berkaitan dengan pemahaman dan penyelesaian atas permasalahan internal dan eksternal organisasi.³

Dari ketiga definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain dengan cara memberikan motivasi agar orang lain tersebut mau melaksanakannya, dan untuk itu diperlukan adanya

6262_____

¹ Griffin W. Ricky dan Ebert J. Ronald, *Business*, edisi-5 (New Jersey: Prentice Hall International Inc, 1999) h. 228.

² Lindsay M. William dan Patrick A. Joseph, *Total Quality and Organization Development* (Florida: St. Lucie Press, 1997), p. 4.

³ Peterson W. Marvin, *at. all, Planning and Management for a Changing Environment* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997), h. 192.

keseimbangan antara kebutuhan individu para pelaksana dengan tujuan perusahaan. Lingkup kepemimpinan tidak hanya terbatas pada permasalahan internal organisasi, melainkan juga mencakup permasalahan eksternal. Dalam konteks penugasan audit, secara internal seorang ketua tim harus dapat menggerakkan anggota tim sedemikian rupa sehingga tujuan audit dapat dicapai. Seorang ketua tim harus dapat memahami kelebihan dan kekurangan anggota timnya, sehingga dapat menentukan penugasan yang harus diberikan kepada setiap anggota tim. Dilain pihak, secara eksternal seorang ketua tim harus dapat mempengaruhi auditee agar mau menjadi mitra kerjanya dan memperlancar ataupun membantu tugas-tugas ketua tim dalam rangka mencapai tujuan audit. Untuk dapat mengatasi permasalahan internal dan eksternal tersebut, ketua tim harus mempunyai kemampuan interpersonal serta teknik komunikasi yang baik sehingga dapat memotivasi anggota tim dan mempengaruhi auditee dengan baik.

B. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen

Kepemimpinan lebih erat kaitannya dengan fungsi penggerakan (*actuating*) dalam manajemen. Fungsi penggerakan mencakup kegiatan memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, dan bentuk-bentuk pengaruh pribadi lainnya.⁴ Fungsi tersebut juga dianggap sebagai tindakan mengambil inisiatif dan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan dalam sebuah organisasi. Dengan demikian *actuating* sangat erat kaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan agar tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai seperti yang diinginkan. Winardi juga mengemukakan bahwa sekalipun terdapat banyak teori tentang fungsi-fungsi manajemen, namun dapat disederhanakan bahwa

fungsi manajemen setidaknya meliputi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.⁵

Dalam perencanaan telah ditetapkan arah tindakan yang mengarahkan sumber daya manusia dan sumber daya alam untuk dapat direalisasikan. Rencana-rencana yang ditetapkan telah menggariskan batas-batas di mana orang-orang mengambil keputusan dan melaksanakan aktivitas-aktivitas. Hal ini berarti telah dilakukan antisipasi tentang kejadian-kejadian, masalah-masalah yang akan muncul, dan hubungan kausalitas antar pihak terkait dalam suatu organisasi di masa mendatang. Mengingat bahwa di masa mendatang terdapat penuh ketidakpastian, maka antisipasi yang telah ditetapkan pun sering tidak berjalan sebagaimana mestinya. Untuk ini para manajer harus siap menghadapi keadaan darurat dengan mengembangkan rencana-rencana alternatif.

Dalam pengorganisasian, manajemen menggabungkan dan mengkombinasikan berbagai macam sumber daya menjadi satu kesatuan untuk dapat memberikan manfaat yang lebih berdaya guna. Sumber daya tersebut dikelompokkan sesuai dengan sifat dan jenisnya, diberikan peran/fungsi, dan dijalin sedemikian rupa untuk dapat saling berinteraksi menjadi suatu sistem. Sistem yang telah ditentukan diarahkan untuk dapat memproduksi barang/jasa sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dalam organisasi, yang terlibat dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan terdiri dari para manajer, para supervisor, dan para pelaksana. Dengan rencana yang telah ditetapkan, mereka yang terlibat akan merealisasikannya, bahkan dalam proses mencapai manajemen mutu total. Kegiatan atau proyek suatu organisasi merupakan hasil dari kreasi para manajer atau hasil dari gagasan yang disampaikan oleh para

6262

⁵ Winardi, *Ibid.*, h. 5.

pelaksana, tim, atau kelompok pekerja. Selanjutnya pihak-pihak tersebut bekerja sebagai suatu tim.⁶

Kepemimpinan berperan sangat penting dalam manajemen karena unsur manusia merupakan variabel yang teramat penting dalam organisasi. Seperti dikemukakan di atas bahwa yang terlibat dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan organisasi terdiri dari para manajer, para supervisor, dan para pelaksana. Manusia memiliki karakteristik yang berbeda-beda mempunyai kepentingan masing-masing, yang bahkan saling berbeda dan berakibat terjadi konflik. Perbedaan kepentingan tidak hanya antar individu di dalam organisasi, tetapi juga antara individu dengan organisasi di mana individu tersebut berada. Sangat mungkin bahwa perbedaan hanya dalam hal yang sederhana, namun ada kalanya terjadi perbedaan yang cukup tajam. Tanpa kepemimpinan yang baik, hal-hal yang telah ditetapkan dalam perencanaan dan pengorganisasian tidak akan dapat direalisasikan. Kepemimpinan sangat diperlukan agar semua sumberdaya yang telah diorganisasikan dapat digerakkan untuk merealisasikan tujuan organisasi.

Domingo, dalam membahas kepemimpinan kualitas (*quality leadership*) mengemukakan bahwa manajemen tingkat puncak harus kokoh berinisiatif untuk mengedepankan pentingnya kepemimpinan kualitas. Pimpinan puncak harus mendorong seluruh pegawai dan harus menjadi teladan. Segala pikiran dan perkataannya harus merefleksikan filosofi kualitas yang diterapkan perusahaan. Pimpinan puncak harus berpikir dan bertindak demi kualitas dalam segala situasi dan bersedia mendengarkan siapa pun, bahkan dari seseorang yang berada di tingkat paling bawah, yang mau menyumbangkan pendapatnya untuk peningkatan kualitas.⁷ Domingo mengartikan kualitas sebagai “melakukan sesuatu yang benar secara benar

6262—

⁶ Lindsay M. William dan Patrick A. Joseph, *op. cit.*, h. 224.

⁷ Domingo, Rene T, *Quality means Survival: Caveat Vendidor Let The Seller Beware* (Singapore:Prentice Hall, 1997), h. 184.

sejak awal” (“*doing the right thing right the first time*”).⁸ Domingo juga mengatakan bahwa “menghendaki kualitas berarti berbuat baik untuk melayani konsumen”.⁹ Domingo mengemukakan tiga hal dari tujuh belas dasar kepemimpinan yang diterapkan di General Douglas McArthur, yaitu selalu mengemukakan pertanyaan-pertanyaan berikut dalam setiap tindakannya, sebagai berikut:

- Apakah seluruh kekuatan yang ada pada saya telah saya arahkan untuk mendorong, memberikan insentif, dan membebaskan dari kelemahan dan kesalahan?
- Apakah setiap perbuatan saya telah membuat bawahan saya mau mengikutinya?
- Apakah saya secara konsisten dapat menjadi teladan dalam karakter, berpakaian, sopan-santun?¹⁰

Dari tiga hal yang dikemukakan Domingo tersebut dapat diketahui bahwa seorang pemimpin harus selalu berorientasi pada keberhasilan kepemimpinannya. Seluruh kekuatannya difokuskan pada upaya mendorong dan memotivasi bawahannya agar mau melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dan setiap langkah serta penampilannya diharapkan menjadi suri teladan bagi bawahannya. Dengan demikian pemimpin yang baik selalu memberikan pelayanan terbaik kepada bawahannya, bukan sebaliknya, meminta dilayani oleh para bawahannya. Seorang pemimpin juga rela mengorbankan kepentingan pribadinya untuk kemajuan para bawahannya, yang sebenarnya hal ini juga untuk keberhasilan organisasinya.

6262_____

⁸ *Ibid.*, h. 73.

⁹ *Op.Cit.*, h. 314.

¹⁰ *Loc.Cit.*, h. 184.

C. Gaya Kepemimpinan

Pada awal pemunculan teori kepemimpinan telah diidentifikasi berbagai kondisi para pemimpin hebat. Penampilan fisik, inteligensia, dan kemampuan berbicara di kalangan publik merupakan ciri khas yang harus dimiliki oleh para pemimpin. Pada waktu itu banyak diyakini bahwa orang bertubuh tinggi lebih baik kemampuan memimpinya dibandingkan dengan orang yang bertubuh pendek. Namun belakangan ini telah terjadi pergeseran, cara pandang tidak lagi pada penampilan fisik, melainkan pada gaya kepemimpinan. Griffin dan Ebert mengemukakan 3 (tiga) gaya kepemimpinan, yaitu: (1) gaya otokratik (*autocratic style*), (2) gaya demokratis (*democratic style*), dan (3) gaya bebas terkendali (*free-rein style*).¹¹

Pemimpin dengan gaya **otokratik** pada umumnya memberikan perintah-perintah dan meminta bawahan untuk mematuhi. Para komandan militer di medan perang umumnya menerapkan gaya ini. Pemimpin yang menerapkan gaya ini tidak memberikan cukup waktu kepada para bawahan untuk bertanya dan hal ini lebih sesuai pada situasi yang memerlukan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Gaya ini juga cocok untuk diterapkan pada situasi di mana pimpinan harus cepat mengambil keputusan sehubungan adanya desakan para pesaing. Gaya otokratik ini tidak selalu jelek seperti persepsi orang selama ini. Untuk menghadapi anggota tim yang malas, tidak disiplin, susah diatur, dan selalu menjadi *trouble maker*, gaya kepemimpinan otokratik sangat tepat untuk digunakan oleh seorang ketua tim.

Pemimpin dengan gaya **demokratik** pada umumnya meminta masukan kepada para bawahan/stafnya terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan, namun pada akhirnya menggunakan kewenangannya dalam mengambil keputusan. Sebagai contoh, seorang manajer teknik di bagian

6262

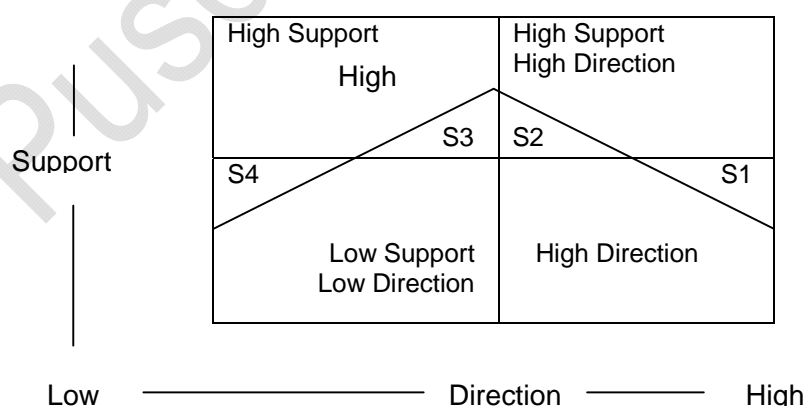
¹¹ Griffin W. Ricky dan Ebert J. Ronald, h. 229.

produksi melontarkan gagasannya terlebih dahulu kepada kelompok yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut untuk mendapatkan tanggapan dan atau masukan sebelum mengambil keputusan.

Pemimpin dengan gaya **bebas terkendali** pada umumnya memposisikan dirinya sebagai konsultan bagi para bawahannya dan cenderung memberikan kewenangan kepada para bawahan untuk mengambil keputusan. Dengan gaya ini seorang pemimpin lebih menekankan kepada unsur keyakinan bahwa kelompok pekerja telah dapat dipercaya karena seringnya menyampaikan pendapat dan gagasannya, telah mengetahui apa yang harus dikerjakan dan mengetahui bagaimana mengerjakannya sehingga pemimpin hanya *tut wuri handayani (broad based management)*.

Ketiga gaya kepemimpinan tersebut dapat digunakan oleh seorang ketua tim sesuai dengan situasi yang dihadapinya. Situasi di sini meliputi waktu, tuntutan pekerjaan, kemampuan bawahan, pimpinan, teman sekerja, kemampuan dan harapan-harapan bawahan, serta kematangan bawahan.

Beck dan Neil Yeager¹² mengemukakan empat gaya kepemimpinan yang lazim disebut kepemimpinan situasional (*situational leadership*) berdasarkan interaksi antara pengarahan (*direction*) dengan pembantuan (*support*) yang digambarkan sebagai berikut:



6262

¹² John D.W. Beck and Neil M. Yeager, *The Leader's Window*, John Wiley & Son, 1994

Secara universal, pola hubungan tersebut dapat dideskripsikan sebagai suatu pola hubungan antara tinggi rendahnya hubungan perilaku (*relationship behavior*) manusia dengan tinggi rendahnya perilaku pekerjaan (*task behavior*). Berdasarkan pola hubungan tersebut, maka notasi gaya kepemimpinan digambarkan sebagai berikut:

Notasi	Deskripsi
S1	Telling (Directing/Structuring)
S2	Selling (Problem Solving/Coaching)
S3	Participating (Developing/Encouraging)
S4	Delegating

S1. Telling (Directing/Structuring)

Seorang pemimpin yang senang mengambil keputusan sendiri dengan memberikan instruksi yang jelas dan mengawasinya secara ketat serta memberikan penilaian kepada mereka yang tidak melaksanakannya sesuai dengan yang apa anda harapkan.

Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah dalam kejelasan tentang apa yang diinginkan, kapan keinginan itu harus dilaksanakan, dan bagaimana caranya.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah selalu ingin mendominasi semua persoalan sehingga ide dan gagasan bawahan tidak berkembang. Semua persoalan akan bermuara kepada sang pemimpin sehingga mengundang unsur ketergantungan yang tinggi padanya.

Gunakanlah S1 apabila situasi dan bawahan adalah sebagai berikut:

- a. Orang baru yang mempunyai pengalaman terbatas untuk mengerjakan apa yang diminta.

- b. Orang yang tidak memiliki motivasi dan kemauan untuk mengerjakan apa yang diharapkan.
- c. Orang yang merasa tidak yakin dan kurang percaya diri.
- d. Orang yang bekerja di bawah standar yang telah ditentukan.

S2. Selling (Coaching)

Seorang pemimpin yang mau melibatkan bawahan dalam pembuatan suatu keputusan. Pemimpin bersedia membagi persoalan dengan bawahannya, dan sebaliknya persoalan dari bawahan selalu didengarkan serta memberikan pengarahan mengenai apa yang seharusnya dikerjakan.

Kekuatan gaya kepemimpinan ini adalah adanya keterlibatan bawahan dalam memecahkan suatu masalah sehingga mengurangi unsur ketergantungan kepada pemimpin. Keputusan yang dibuat akan lebih mewakili Tim daripada pribadi.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah tidak tercapainya efisiensi yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan.

Gunakanlah S2 apabila situasi dan kondisi bawahan sebagai berikut:

- a. Orang yang respek terhadap kemampuan dan posisi pemimpin.
- b. Orang yang mau berbagi tanggung jawab dan dekat dengan pemimpin.
- c. Orang yang belum dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang berlaku.
- d. Orang yang mempunyai motivasi untuk meminta semacam pelatihan atau training agar dapat bekerja dengan lebih baik.

S3. Participating (Developing/Encouraging)

Salah satu ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah adanya kesediaan dari pemimpin untuk memberikan kesempatan bawahan agar dapat berkembang dan bertanggungjawab serta memberikan dukungan sepenuhnya mengenai apa yang mereka perlukan.

Kekuatan gaya kepemimpinan ini adalah adanya kemampuan yang tinggi dari pemimpin untuk menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga bawahan merasa senang, baik dalam menyampaikan masalah maupun hal-hal lain yang tidak dapat mereka putuskan. Pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat berkembang.

Kelemahan gaya kepemimpinan ini adalah diperlukannya waktu yang lebih banyak dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin harus selalu menyediakan waktu yang banyak untuk berdiskusi dengan bawahan.

Gunakanlah S3 apabila situasi dan kondisi bawahan sebagai berikut:

- a. Orang yang dapat bekerja di atas rata-rata kemampuan sebagian besar pekerja.
- b. Orang yang mempunyai motivasi yang kuat sekalipun pengalaman dan kemampuannya masih harus ditingkatkan.
- c. Orang yang mempunyai keahlian dan pengalaman kerja yang sesuai dengan tugas yang akan diberikan.

S4. *Delegating*

Dalam gaya ini, pemimpin memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memecahkan permasalahan.

Kekuatan dari gaya kepemimpinan ini adalah terciptanya sikap memiliki dari bawahan atas semua tugas yang diberikan. Pemimpin lebih merasa santai sehingga mempunyai waktu yang cukup untuk memikirkan hal-hal lain yang memerlukan perhatian lebih banyak.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan ini adalah saat bawahan memerlukan keterlibatan pemimpin, maka ada kecenderungan ia akan mengembalikan persoalannya kepada bawahan meskipun sebenarnya itu tugas pimpinan.

Gunakanlah S4 jika situasi dan kondisi bawahan sebagai berikut:

- a. Orang yang mempunyai motivasi, rasa percaya diri yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya.
- b. Orang yang mempunyai pengalaman dan keahlian memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang sudah jelas dan rutin dilakukan.
- c. Orang yang berani menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu tugas.
- d. Orang yang kinerjanya di atas rata-rata para pekerja pada umumnya.

D. Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan?
2. Jelaskan secara singkat apa peran kepemimpinan dalam manajemen dan jelaskan kenapa kepemimpinan mempunyai peran penting di dalam manajemen?
3. Jelaskan hubungan antara kepemimpinan dengan fungsi pergerakan di dalam manajemen!
4. Sebutkan gaya-gaya kepemimpinan menurut Griffin dan Ebert, dan menurut Saudara, kondisi-kondisi bawahan yang bagaimana yang sesuai dengan masing-masing gaya kepemimpinan tersebut?

5. Latihan kasus:

Seorang kepala di suatu kantor pemerintah seringkali merasa jengkel karena para bawahannya sering tidak berada di tempat kerjanya ketika diperlukan. Sehubungan dengan hal tersebut, diberlakukan ketentuan bahwa setiap pegawai harus mengisi daftar hadir sebanyak empat kali sehari. Ketentuan absensi empat kali tersebut diatur sebagai berikut: (1) pada pagi hari, daftar hadir ditarik oleh bagian kepegawaian pada jam 08.00, batas waktu paling siang yang masih dapat ditolerir, (2) pada jam

12.00, saat para pegawai akan beristirahat siang, (3) pada jam 13.00 ketika para pegawai selesai beristirahat, dan (4) jam 17.00 saat berakhirnya jam kerja pada hari itu. Dengan ketentuan seperti itu, banyak pegawai yang merasa tidak nyaman namun pada umumnya mematuhi ketentuan yang ada. Dari pembicaraan para pegawai di sela-sela kesibukannya, para pegawai sebenarnya merasa keberatan dengan ketentuan tersebut, namun karena posisinya sebagai bawahan, mereka tidak bisa berbuat lain kecuali mengikutinya.

Dari kasus tersebut di atas, peserta secara berkelompok diminta untuk mendiskusikannya dengan mengacu pada gaya-gaya kepemimpinan tersebut serta mengevaluasi efektivitas dari ketentuan tersebut. Kelompok juga diminta memberikan saran-sarannya agar tujuan kantor dapat dicapai dan para pegawai merasa nyaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

BAB II

TIM DAN PENGEMBANGANNYA

TUJUAN PEMELAJARAN KHUSUS

Setelah mengikuti pemelajaran bab ini diharapkan para peserta dapat memahami hakikat tim dan pengembangannya

A. Pengertian Tim

Sekalipun secara rinci tim tidak sama dengan kelompok (*group*), namun secara garis besar keduanya dapat diberikan pengertian yang sama. Menurut Hughes, Ginnett, dan Curphy, tim (*group*) adalah sekumpulan orang yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling melakukan interaksi sedemikian rupa sehingga seorang anggota dapat mempengaruhi dan atau dipengaruhi oleh anggota tim yang lain.¹³ Dari pengertian tersebut diketahui ada dua aspek yang sangat erat kaitannya dengan studi tentang kepemimpinan, yaitu: (1) terdapat konsep hubungan timbal balik antar anggotanya, yang dengan demikian arah komunikasi bercorak multidimensional, dan (2) para anggota tim saling melakukan interaksi dan saling mempengaruhi. Hughes, Ginnett, dan Curphy menambahkan bahwa seseorang tidak hanya terbatas ikut serta dalam satu tim, melainkan dapat mengikuti beberapa tim dalam waktu yang bersamaan.

B. Pengembangan Tim

Tim dapat dikembangkan jika para anggota di dalam tim (termasuk ketuanya) merasa puas bekerja dan ada motivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Pada bagian ini dikemukakan teori-teori yang dapat dijadikan acuan dalam upaya mengembangkan produktivitas tim audit. Griffin

6262

¹³Hughes Richard L., Ginnett Robert C., dan Curphy Gordon J., *Leadership*, third edition (Singapore: Irwin/McGraw-Hill, 1999), h. 353.

dan Ebert mengemukakan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh dua hal, yaitu hubungan kemanusiaan (*human relations in workplace*) dan motivasi para pelaksananya (*motivation in the workplace*).¹⁴

1. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan ditentukan oleh unsur-unsur kepuasan kerja dan moralitas para anggotanya. Kepuasan kerja adalah tingkat kenyamanan seseorang sebagai akibat dari keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas (*job satisfaction is the degree of enjoyment people derive from performing their jobs*). Secara singkat dapat dikatakan bahwa jika seseorang merasa nyaman dalam bekerja, berarti orang itu merasa puas dalam pekerjaannya. Demikian pula sebaliknya jika seseorang merasa tidak nyaman dalam bekerja, berarti orang itu merasa tidak puas dalam pekerjaannya. Pada gilirannya, seseorang yang puas dalam pekerjaannya dapat dipastikan mempunyai moralitas yang tinggi yang ditandai dengan mengarahkan seluruh sikap dan kecintaannya pada pekerjaan/tempatnya bekerja.

Dengan adanya pegawai yang puas dengan pekerjaannya dan mempunyai moralitas yang tinggi, organisasi tempat mereka bekerja akan mendapatkan keuntungan dalam banyak hal. Pegawai yang puas memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi, bersedia bekerja keras dan banyak memberikan sumbangan berharga bagi organisasi. Sebaliknya, mereka tidak akan banyak mengeluh dan tidak berperilaku negatif seperti banyak menuntut hak, sengaja mengulur-ulur waktu kerja, dan sebagainya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai yang merasa puas dalam berkerja tidak hanya akan selalu hadir di tempat kerjanya, melainkan akan terus tetap setia ikut serta berpartisipasi di tempat kerjanya. Sehubungan dengan hal ini maka manajemen (termasuk ketua tim) yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan

6262

¹⁴ Griffin W. Ricky dan Ebert J. Ronald, *Op.Cit.*, hh. 210-219.

moralitas para pegawainya dapat dipastikan akan dapat bekerja secara lebih efisien. Sebaliknya manajemen akan menanggung biaya yang tinggi jika para pegawainya tidak merasa puas dalam bekerja yang ditandai dengan tingginya tingkat absensi dengan berbagai alasan seperti sakit, alasan keluarga, dan rasa malas pergi bekerja. Rendahnya tingkat moralitas (kecintaan pada organisasi) akan berdampak pada tingginya *turnover*. Tingginya *turnover* merugikan perusahaan karena terganggunya jadwal/proses produksi, tingginya biaya pelatihan, dan menurunnya produktivitas.

2. Memotivasi Para Pelaksana

Manusia adalah makhluk yang mempunyai keinginan dan selalu berusaha untuk mendapatkan apa yang diinginkannya, namun jarang mencapai kepuasannya, kecuali untuk jangka waktu yang singkat. Apabila satu keinginan telah terpenuhi, akan timbul keinginan lain, dan apabila keinginan baru tersebut dapat dipenuhi, akan muncul keinginan lain lagi. Hal tersebut menunjukkan bahwa manusia mempunyai sifat tidak pernah merasa puas. Manusia, sepanjang hidupnya selalu mempunyai keinginan atas sesuatu. Adanya kemauan seseorang untuk mendapatkan apa yang diinginkannya ini menunjukkan bahwa orang yang bersangkutan mempunyai motivasi untuk melakukan sesuatu.

Steers dan Porter mengemukakan bahwa pengertian motivasi meliputi tiga hal, yaitu : (1) apa yang memperkuat perilaku seseorang, (2) apa yang mengarahkan perilaku, dan (3) bagaimana perilaku tersebut dipelihara.¹⁵ Soekamto dan Winataputra mengangkat definisi Morgan,

6262_____

¹⁵ Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, *Motivation And Work Behavior* (New York: McGraw-Hill International Edition, fifth edition. 1991), pp. 5-6.

bahwa “motivasi” sebagai tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu.”¹⁶

Barbuto dan Brown mengatakan bahwa dari penelitiannya terhadap pekerja di bidang pertanian menemukan bahwa orang dapat dimotivasi dengan berbagai cara, yaitu melalui: (a) proses intrinsik (orang termotivasi dengan kesenangan), (b) proses buatan (orang termotivasi karena penghargaan-penghargaan), (c) konsep-diri eksternal (orang termotivasi oleh nama baik), (d) konsep-diri internal (orang termotivasi karena tantangan), dan (e) tujuan yang terinternalisasi (orang termotivasi oleh penyebabnya).¹⁷

Orang yang termotivasi dengan kesenangan ditandai dengan rasa senang dalam mengerjakan tugas dan bangga dengan pekerjaannya. Perilaku orang seperti ini adalah memandang pekerjaannya secara santai sekalipun orang lain tidak menyenangi pekerjaan tersebut. Orang yang termotivasi dengan penghargaan-penghargaan ditandai dengan ketertarikannya dengan imbalan nyata seperti upah, bonus, atau berbagai macam imbalan lainnya. Orang yang termotivasi oleh konsep-diri eksternal ditandai oleh rasa senang jika dipuji orang lain. Orang seperti ini sangat tertarik atas pujian yang diberikan oleh teman-teman dan atasannya. Orang yang termotivasi oleh konsep-diri internal ditandai oleh kebanggaannya atas standar pribadinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Orang seperti ini tidak mau peduli dengan pujian dari pihak luar, namun cenderung mengikuti kemauan sendiri, mengikuti apa yang dinilainya baik/benar (*self-driven*). Orang yang termotivasi oleh tujuan yang terinternalisasi ditandai oleh kepercayaannya pada penyebab timbulnya pekerjaan itu sendiri (*to believe in the cause at work*). Orang

6262

¹⁶ Soekamto dan Winataputra, *Ibid.*, p. 39.

¹⁷ John E. Barbuto dan Lance L. Brown, *Motivating Your Employees* (<http://www.ianr.unl.edu/pubs/consumered/g1397.htm>), pp. 1-2

seperti ini sangat menghargai nilai-nilai sebagai dasar dalam setiap pengambilan keputusan dengan tujuan agar apa yang dikerjakannya sesuai dengan tuntutan dari pekerjaan yang sedang dikerjakannya.

Griffin dan Ebert mengatakan bahwa ada atau tidaknya motivasi para pelaksana dapat ditinjau dari tiga sudut teori, yaitu: (1) teori klasik dan saintifik manajemen (*classical theory and scientific management*), (2) teori perilaku (*behavior theory*), dan (3) teori motivasi kontemporer (*contemporary motivational theories*).

a. Teori Klasik dan Saintifik Manajemen

Teori klasik tentang motivasi mengatakan bahwa para pegawai akan dengan sendirinya termotivasi dengan uang. Teori ini dikemukakan oleh Frederick Taylor dalam bukunya yang berjudul *The Principles of Scientific Management* (1911)¹⁸ yang mengusulkan agar perusahaan dan para pegawainya mengambil manfaat dari teori tersebut yang telah diterima secara luas. Alasan yang dikemukakan Taylor adalah bahwa jika para pegawai termotivasi dengan uang, dan perusahaan memberikan uang tersebut, maka para pegawai akan memproduksi lebih besar. Dengan demikian para pegawai akan memberikan sumbangan yang lebih besar kepada perusahaan, perusahaan akan menghasilkan produk dengan biaya yang lebih murah, perusahaan untung, dan akan menang dalam bersaing.

Pendekatan Taylor tersebut dikenal sebagai saintifik manajemen yang ditindaklanjuti oleh banyak manajer pada awal abad ke-20 dengan mendatangkan banyak pabrik dan menyewa para ahli ke Amerika Serikat untuk mempraktikkan *time-and-motion study* dengan maksud untuk dapat keuntungan sebagaimana dikemukakan di atas.

b. Teori Perilaku

Teori ini disebut juga dengan *Hawthorne Effect* karena diperoleh dari hasil penelitian atas perusahaan listrik *Hawthorne Works* di luar kota Chicago yang dilakukan oleh kelompok peneliti dari Harvard pada tahun 1925. Teori ini mengatakan bahwa para pegawai akan meningkatkan produktivitasnya jika mereka mendapatkan perhatian khusus dari manajemen.

c. Teori Motivasi Kontemporer

Teori ini merupakan kelanjutan dari kajian *Hawthorne* di mana para manajer dan para peneliti memfokuskan perhatiannya pada pentingnya hubungan kemanusiaan dalam memotivasi para karyawannya. Teori ini menekankan pada faktor-faktor yang dapat memotivasi para karyawan, antara lain meliputi: (a) model sumberdaya manusia (*human resources model*), (b) model hierarki kebutuhan (*the hierarchy of needs model*), (c) teori dua-faktor (*two-factor theory*), (d) teori harapan (*expectancy theory*), dan (e) teori ekuitas (*equity theory*).

(1). Model Sumber Daya Manusia (*Human Resources Model*)

Pada model sumber daya manusia ini dikemukakan kesimpulan hasil studi Douglas McGregor tentang perilaku sumber daya manusia. Sehubungan dengan ini McGregor mengemukakan bahwa dalam memperlakukan sumber daya manusia, para manajer dibedakan secara ekstrim ke dalam dua aliran, yaitu kelompok *Teori-X* dan *Teori-Y*.¹⁹

Manajer yang tergolong *Teori-X* cenderung menganggap bahwa manusia pada dasarnya malas, tidak kooperatif, tidak

bertanggung jawab, dan oleh karenanya harus diberi hukuman atau diberi penghargaan untuk bisa membuatnya produktif. Sebaliknya manajer yang tergolong *Teori-Y* cenderung menganggap bahwa manusia pada dasarnya enerjik, senang berkembang, mempunyai motivasi pribadi, dan tertarik untuk selalu produktif. Secara matriks dapat dikemukakan perbandingan kedua teori tersebut sebagaimana nampak pada Gambar-1 di bawah ini.

Gambar-1
Teori-X dan Teori-Y

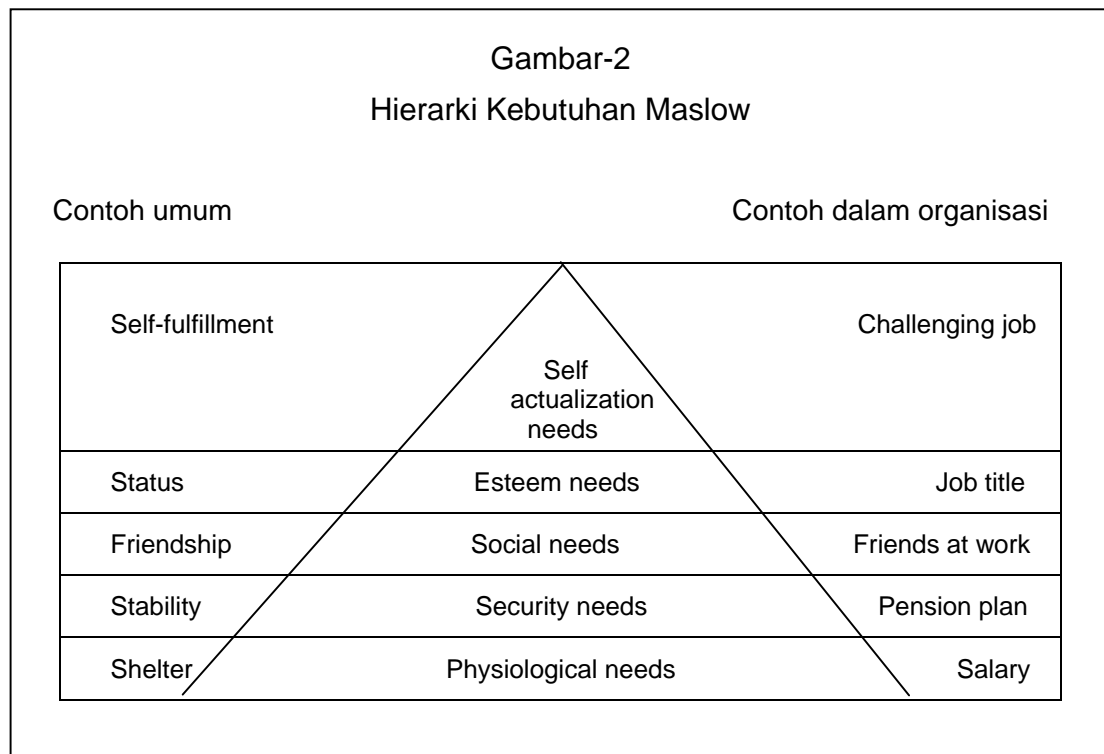
<i>Teori-X</i>	<i>Teori-Y</i>
Manusia pada dasarnya malas	Manusia pada dasarnya enerjik
Manusia tidak punya ambisi dan tidak punya tanggung jawab	Manusia mempunyai ambisi dan tanggung jawab
Manusia berorientasi pada kepentingan sendiri	Manusia tidak hanya berorientasi pada kepentingan sendiri
Manusia anti perubahan	Manusia senang pada pertumbuhan bisnis dan perubahan
Manusia bermasa depan suram	Manusia cerdas

Secara umum McGregor lebih mempercayai *Teori-Y* dengan alasan bahwa para manajer penganut *Teori-Y* lebih merasa puas dan mampu memotivasi para karyawannya.

(2). Model Hierarki Kebutuhan (*The Hierarchy Of Needs Model*)

Model hierarkhi kebutuhan ini diperkenalkan oleh pakar psikologi Abraham Maslow yang mengemukakan bahwa manusia mempunyai berbagai kebutuhan yang saling berbeda dan

mereka akan selalu berusaha untuk memenuhi di tempatnya bekerja. Dalam model ini kebutuhan manusia dikelompokkan ke dalam lima jenjang/hierarki sebagaimana nampak pada Gambar-2 di bawah ini.



Menurut Maslow, kebutuhan manusia berjenjang-jenjang secara hierarkis karena kebutuhan paling dasar harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

- Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi agar orang yang bersangkutan dapat bertahan hidup. Kebutuhan ini meliputi makan, minum, tempat tinggal, dan tidur. Kantor harus dapat memenuhi kebutuhan dasar ini seperti menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan gaji yang cukup untuk dapat membeli makan dan tempat tinggal.

- Kebutuhan rasa aman meliputi kebutuhan untuk stabilitas dan perlindungan dari ancaman. Untuk inilah perusahaan menyediakan pensiun dan jabatan yang mantap.
- Kebutuhan sosial meliputi kebutuhan untuk berteman, dsb.
- *Esteem needs* adalah kebutuhan akan penghargaan, pengakuan, status, dan sebagainya. Untuk ini perusahaan menyediakan dan atau mempromosikan jabatan, memberikan penghargaan, dan pengakuan atas keberhasilan.
- Kebutuhan aktualisasi diri meliputi keinginan untuk terus berkembang, ingin mencapai sasaran, sukses dalam kehidupan, dsb.

Menurut Maslow, sekali suatu kebutuhan terpenuhi, orang akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tingkat berikutnya. Jika kebutuhan yang lebih tinggi telah terpenuhi, kebutuhan pada jenjang yang lebih rendah akan dianggapnya tidak diperlukan lagi. Seseorang yang telah memperoleh jabatan yang mapan, jaminan pensiun kurang dianggap penting. Sebaliknya jika kebutuhan yang lebih dasar tidak terpenuhi, seseorang akan lebih termotivasi untuk berusaha merealisasikan kebutuhan dasar tersebut daripada berusaha memenuhi kebutuhan pada jenjang yang lebih tinggi. Maslow menekankan bahwa karena setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda, maka dalam memberikan motivasi harus disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing.

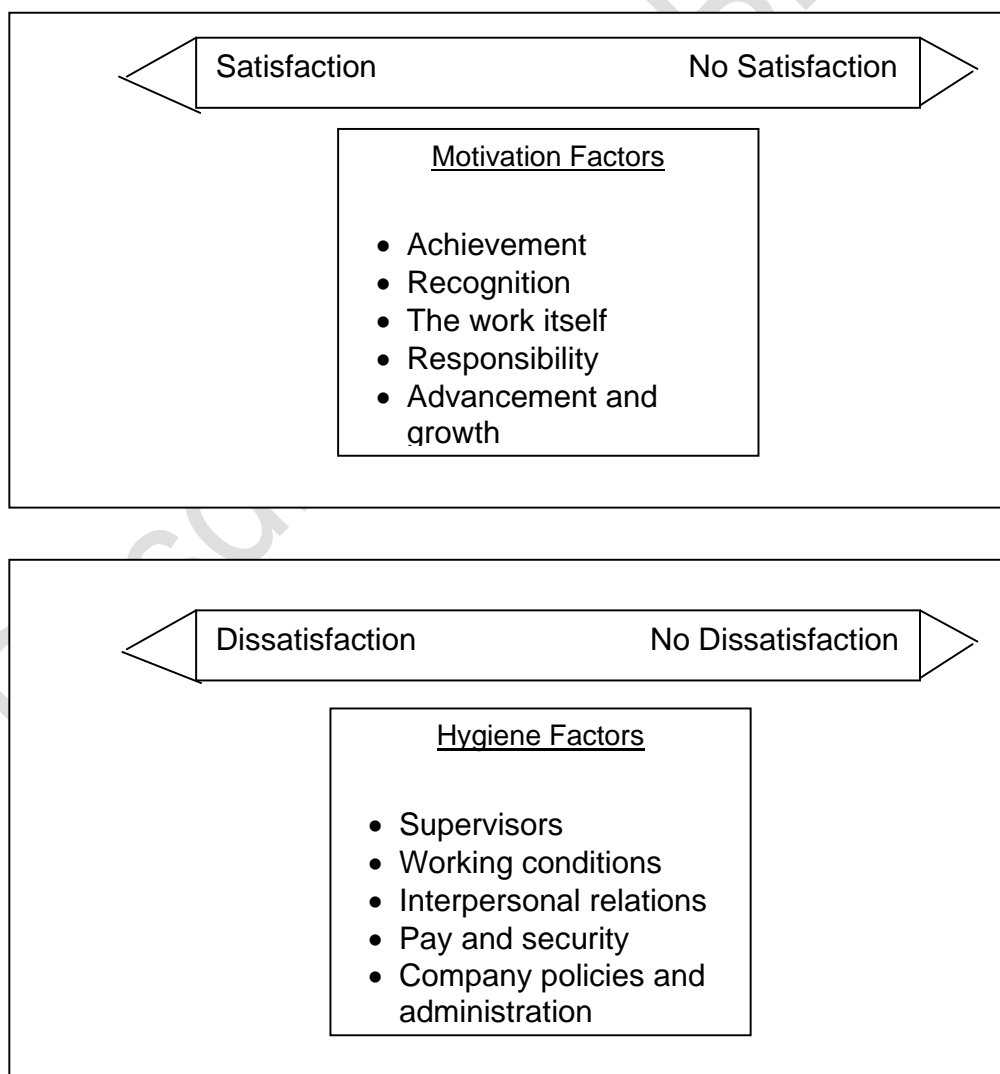
(3). Teori Dua-Faktor (*Two-Factor Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg setelah melakukan studi pada kelompok akuntan dan insinyur yang menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja seseorang tergantung pada dua faktor, yaitu faktor higienis dan faktor motivasi. Faktor-faktor higienis adalah faktor-faktor yang harus ada karena faktor tersebut merupakan persyaratan agar seseorang mau melaksanakan pekerjaan dan memperoleh kepuasan kerja. Jika faktor higienis tidak ada, seperti suasana kerja yang ada tidak nyaman (tidak ada faktor higienis) akan berpengaruh pada rendahnya minat kerja seseorang yang dengan sendirinya tingkat kepuasan kerja pekerja tersebut akan rendah pula. Faktor-faktor higienis meliputi: pengawasan (*supervisors*), suasana kerja (*working conditions*), hubungan interpersonal (*interpersonal relations*), kondisi gaji dan keamanan (*pay and security*), serta kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policies and administration*).

Sedangkan faktor motivasi adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pengakuan atas keberhasilan seorang pekerja. Jika seorang pekerja yang berhasil diberikan pengakuan (faktor motivasi) oleh atasannya, maka pekerja tersebut akan mendapatkan kepuasan kerja. Faktor-faktor motivasi meliputi: keberhasilan seseorang meraih apa yang diinginkannya (*achievement*), pengakuan atas keberhasilan (*recognition*), jenis pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), serta adanya kemajuan dan pertumbuhan (*advancement and growth*).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa faktor-faktor higienis berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi agar pekerja dapat mencapai keberhasilan, sedangkan faktor-faktor motivasi berhubungan dengan pengakuan atas keberhasilan seseorang sehingga orang tersebut tertarik untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Faktor higienis berfungsi sebagai daya dorong dan faktor motivasi berfungsi sebagai daya tarik. Secara diagram dapat dinyatakan pada Gambar-2 sebagai berikut:

Gambar-2
Two-Factor Theory of Motivation



(4). Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa seseorang termotivasi untuk meraih harapan sekiranya mereka memang menginginkannya dan mereka yakin bahwa harapan tersebut akan dapat dicapainya. Dengan demikian harapan-harapan yang diberikan oleh manajemen harus yang terjangkau untuk dapat diraih para karyawannya. Harapan agar seseorang bekerja keras tidak akan memperoleh respon dari para karyawannya jika sistem penggajian yang diterapkan tidak berdasarkan prestasi, melainkan berdasarkan senioritas seperti yang terjadi pada Peraturan Gaji Pegawai Sipil bagi pegawai negeri.

(5). Teori Ekuitas (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan termotivasi atas dasar hasil penilaian yang dilakukannya dengan membandingkan perlakuan perusahaan atas dirinya dengan perlakuan perusahaan atas orang lain. Motivasi karyawan untuk memberikan sumbangannya ke perusahaan (waktu, pengalaman, pendidikan, perhatian, dsb) akan diukur dengan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepadanya (gaji, tunjangan, pengakuan, keamanan, dsb) sehingga teori ini disebut juga dengan Teori Rasio Sumbangan Imbalan (TRSI). Setelah membandingkan TRSI yang ada pada dirinya dengan TRSI orang lain, karyawan akan menentukan apakah ia ekuitas (merasa dihargai) atau tidak. Jika yang bersangkutan merasa TRSI-nya lebih unggul dibandingkan dengan TRSI orang lain, mereka akan merasa dihargai, dan sebaliknya jika TRSI-nya lebih rendah dibandingkan dengan TRSI orang lain, mereka akan merasa tidak dihargai, dianaktirikan, didiskriminasi, dan sebagainya.

C. Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan tim dan bagaimana tim dapat dikembangkan?
2. Untuk mengembangkan tim dalam kaitannya dengan hubungan kemanusiaan, *kepuasan kerja* dan *moralitas para anggotanya* merupakan dua unsur yang saling berhubungan. Jelaskan hubungan kedua unsur tersebut!
3. Untuk memotivasi para pelaksana, Barbuto dan Brown dari hasil penelitiannya mengatakan bahwa seseorang dapat dimotivasi melalui 5 cara. Sebutkan kelima cara tersebut dan tentukan cara mana yang dapat dimanfaatkan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi para bawahannya!
4. Faktor-faktor yang dapat memotivasi para karyawan, antara lain meliputi:
 - a). model sumber daya manusia (*human resources model*),
 - b). model hierarki kebutuhan (*the hierarchy of needs model*),
 - c). teori dua-faktor (*two-factor theory*),
 - d). teori harapan (*expectancy theory*), dan
 - e). teori ekuitas (*equity theory*).

Jelaskan apa yang dimaksud dengan faktor-faktor tersebut!

5. Menurut Maslow, kebutuhan manusia berjenjang-jenjang secara hierarkis. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pernyataan tersebut dan jelaskan apa peran teori Maslow tersebut dalam memotivasi para karyawan?

6. Latihan kasus

Kelompok diminta untuk melakukan curah pendapat bagaimana cara memotivasi para anggota timnya dengan menerapkan model-model/teori-teori:

- a). model sumber daya manusia (*human resources model*),
- b). model hierarki kebutuhan (*the hierarchy of needs model*),
- c). teori dua-faktor (*two-factor theory*),
- d). teori harapan (*expectancy theory*), dan
- e). teori ekuitas (*equity theory*).

Hasil kelompok dipresentasikan di depan kelas dan kelompok lain menanggapi.

BAB III

KEPEMIMPINAN KETUA TIM

TUJUAN PEMELAJARAN KHUSUS

Setelah mengikuti pemelajaran bab ini diharapkan para peserta dapat memahami posisinya sebagai ketua tim, mampu mengidentifikasi penyebab dan memberikan solusi atas terjadinya kekurangkompakan tim, mampu mengenali gaya kepemimpinan auditee, dan dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang cocok bagi seorang ketua tim.

A. Tugas, Tanggung Jawab, dan Kewenangan Ketua Tim

Mengingat cukup strategisnya peran ketua tim dalam penugasan audit, ketua tim harus memiliki berbagai keahlian yang lebih dibandingkan dengan keahlian para anggota tim. Kecuali tugas-tugas teknis di bidang audit, ketua tim juga bertanggung jawab untuk dapat melatih dan mengembangkan tim. Untuk itu ketua tim harus mampu memotivasi dan melatih para anggotanya. *Cocheu* berpendapat bahwa agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, ketua tim perlu memperoleh pelatihan dari konsultan luar yang mempunyai spesialisasi di bidang pengembangan dan pelatihan tim.²⁰

1. Tugas Ketua Tim

Tugas-tugas ketua tim di bidang pengawasan secara eksplisit nampak dalam uraian kegiatan yang dapat dilakukannya. Hal ini terlihat dalam Lampiran I B Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur

6262

²⁰Cocheu Ted, *Making Quality Happen: How Training Can Turn Strategy into Real Improvement* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993), h.122.

Negara Nomor: 19/1996 tanggal 2 Mei 1996.²¹ Terdapat 44 butir kegiatan yang dimungkinkan untuk dilakukan oleh seorang ketua tim yang secara umum dapat dikelompokkan ke dalam empat sub bidang, yaitu: (1) sub bidang makro institusional, (2) sub bidang pelaksanaan audit, dan (3) sub bidang penggerakan dan pembinaan aparat pengawasan internal pemerintah (APIP), dan (4) sub bidang pelaksanaan non audit.

Kegiatan sub bidang makro institusional meliputi kegiatan-kegiatan:

- menyiapkan perumusan kebijakan pengawasan dan kebijakan lainnya, menyiapkan rencana induk pengawasan (RIP),
- menyiapkan kebijakan pengawasan tahunan,
- menyiapkan rencana kerja pengawasan tahunan (RKPT),
- menyiapkan program kerja pengawasan tahunan (PKPT),
- menyusun/ memutakhirkan pedoman/sistem di bidang pengawasan,
- menyusun/memutakhirkan petunjuk pelaksanaan/teknis pengawasan,
- menyusun ukuran kinerja bidang pengawasan,
- menelaah peraturan perundang-undangan,
- mengkaji kebijakan keuangan dan pembangunan,
- mengkaji laporan hasil audit akuntabilitas,
- mengkaji hasil pengawasan, dan
- memantau pelaksanaan PKPT.

Dengan tugas-tugas ini dapat diketahui bahwa ketua tim perlu mempunyai wawasan yang luas dan mampu bekerja sama dengan pihak lain dalam suatu kelompok yang lebih besar, tidak hanya terbatas pada lingkungan kerja rutin sebagai auditor.

6262

²¹Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, Himpunan Peraturan Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya di Lingkungan Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah (-,-), hh.35-37.

Kegiatan sub bidang pelaksanaan audit pada umumnya berupa kegiatan teknis di bidang pelaksanaan audit, meliputi kegiatan-kegiatan:

- melaksanakan pemeriksaan,
- menguji/menilai dokumen (*audit buril*),
- melaksanakan penelitian,
- mengkompilasi hasil laporan,
- meringkas hasil pengawasan untuk pihak yang berkompeten,
- mengkaji kinerja obyek pengawasan,
- mengkaji sistem pengendalian manajemen obyek pengawasan,
- mengkaji hasil audit (*peer review*),
- memantau tindak lanjut hasil pengawasan,
- mempersiapkan bahan untuk tujuan tertentu,
- mengumpulkan data/informasi intelijen,
- memproses penyelesaian tuntutan perbendaharaan/ganti rugi,
- menjadi saksi ahli, dan
- membuat laporan hasil pengawasan.

Tugas-tugas bidang pelaksanaan audit ini merupakan pekerjaan inti seorang ketua tim.

Kegiatan sub bidang penggerakan dan pembinaan aparat pengawasan internal pemerintah (APIP) berupa kegiatan “menggerakkan dan membina APIP”. Dengan demikian diketahui bahwa ketua tim telah mendapatkan kepercayaan untuk melakukan kegiatan pembinaan, baik untuk APIP di dalam maupun di luar lingkungan unit kerjanya.

Kegiatan sub bidang pelaksanaan non audit pada umumnya meliputi kegiatan-kegiatan: melaksanakan penyuluhan di bidang pengawasan, melaksanakan asistensi dan konsultasi, dan melakukan gelar pengawasan. Tugas-tugas ini juga mengindikasikan bahwa ketua tim

harus mempunyai keberanian dan kemandirian secara personal di luar pekerjaan pokoknya.

Di samping tugas-tugas sebagaimana dikemukakan di atas, ketua tim selaku auditor juga ditugasi untuk selalu mengembangkan diri selaku pejabat profesional dan kegiatan-kegiatan kependidikan, keorganisasian, dan kepanitiaan. Tugas-tugas tersebut meliputi kegiatan membuat karya tulis, menerjemahkan/menyadur buku-buku, berpartisipasi secara aktif dalam penerbitan buku di bidang pengawasan, melakukan pelatihan di kantor sendiri, aktif dalam pemaparan draft dan atau pedoman, dan melakukan studi banding di bidang pengawasan.

2. Tanggung Jawab Ketua Tim

Menurut Griffin dan Ebert, tanggung jawab (*responsibility*) adalah kewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada seseorang.²² Mengacu pada pendapat Griffin dan Ebert tersebut dapat dinyatakan bahwa tanggung jawab ketua tim adalah melaksanakan berbagai tugas sebagaimana telah dikemukakan di atas. Dalam melaksanakan tugas-tugas bidang pelaksanaan audit, seorang ketua tim dibantu oleh anggota tim. Oleh karena itu ketua tim juga mempunyai tanggung jawab untuk dapat menggerakkan anggota timnya. Dengan demikian ketua tim harus mampu menjalankan fungsi kepemimpinan agar dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain, yakni para anggota timnya. Bahkan di dalam tugas-tugas lainnya seperti tugas di bidang makro institusional dan bidang pelaksanaan non audit, seorang ketua tim pada umumnya harus berpartisipasi dengan tim lain dan atau kelompok yang lebih besar sehingga seorang ketua tim dituntut untuk mampu berkomunikasi secara baik dengan rekan dan mitra kerjanya.

Tanggung jawab ketua tim juga tergantung pada kemampuannya berkomunikasi dengan pihak atasan, rekan sekerja, dan pihak auditan.

3. Kewenangan Ketua Tim

Menurut Griffin dan Ebert, kewenangan (*authority*) adalah kekuatan untuk membuat keputusan yang diperlukan sehubungan dengan tugas yang harus dilaksanakannya (*authority is the power to make the decisions necessary to complete the task*).²³ Mengacu pada pendapat tersebut dapat diketahui bahwa sekalipun tidak secara eksplisit apa yang menjadi kewenangan ketua tim, namun ketua tim mempunyai kewenangan yang begitu luas untuk membuat keputusan dalam rangka merealisasikan tugas-tugasnya dengan baik.

Tugas-tugas ketua tim sebagaimana dikemukakan di atas hanya akan dapat dilaksanakan jika ketua tim mempunyai kewenangan untuk membuat keputusan-keputusan sesuai dengan keperluan tugasnya. Keputusan-keputusan yang perlu dibuat antara lain adalah:

- menyusun program audit,
- menentukan seberapa luas pengambilan sampel yang akan diambil dalam pelaksanaan audit,
- memerintahkan anggota timnya untuk melaksanakan sebagian tugas yang ada,
- melakukan modifikasi tugas sesuai dengan kondisi yang dihadapinya,
- menanyakan dan atau meminta informasi kepada pejabat auditan atas permasalahan yang dihadapinya,
- memberikan teguran atau peringatan kepada anggota timnya,
- menjadwalkan kegiatan-kegiatan teknis di lapangan,
- dan banyak lagi keputusan yang dapat diambil oleh seorang ketua tim.

6262

²³ *Ibid*, h. 139.

Sekalipun keputusan-keputusan yang diambil oleh ketua tim masih perlu diawasi oleh pengendali teknis atau atasannya, namun pengawasan yang ada tidak menghilangkan kewenangan untuk mengembangkan ide-ide konstruktif seorang ketua tim dalam menghadapi berbagai persoalan yang dihadapinya.

B. Pihak-pihak Terkait dan Perannya

Pihak-pihak yang terkait dengan bidang tugas ketua tim pada umumnya dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok besar, yaitu pihak auditan atau mitra kerja, pihak internal tim, dan pihak atasan. Secara normatif, seluruh pihak tersebut seharusnya mempunyai visi dan misi yang sama, yakni melaksanakan tugas sebaik-baiknya. Pihak auditan atau mitra kerja berkepentingan atas keberhasilan kerja tim audit karena audit dimaksudkan untuk membantu peningkatan kinerja instansi atau organisasi tempat mereka bekerja. Pihak internal tim dan para atasan juga sangat berkepentingan akan berhasilnya tugas-tugas tim karena audit dan atau tugas lain yang dijalankannya adalah tugas yang mau atau tidak harus dilaksanakannya dengan baik. Jika semua pihak tersebut telah menempatkan audit sebagai kepentingan bersama, maka masing-masing pihak tersebut akan berperan membantu kelancaran tugas-tugas tim.

Namun dalam perjalanan kerjanya, banyak hal dapat terjadi karena pada dasarnya semua pihak tersebut adalah manusia yang masing-masing mempunyai kepentingan pribadi yang berbeda-beda. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut, antara lain adanya keperluan pribadi dan keluarganya, kepentingan sosial, bahkan tidak aneh jika terdapat kepentingan politik di dalamnya. Berhubung dengan banyaknya kepentingan lain yang sangat mungkin bertolak belakang dengan tujuan audit, maka semua pihak tersebut berperan sebagai kendala dalam pelaksanaan tugas. Jika kondisi seperti ini yang terjadi, maka seorang ketua

tim harus mampu mengarahkan kembali semua pihak tersebut agar tugas-tugas yang diembannya dapat diselesaikan dengan baik. Untuk inilah seorang ketua tim perlu memiliki kepemimpinan yang baik yang mampu menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi pihak-pihak tersebut, terutama pada pihak internal.

Pihak auditan, mitra kerja, dan para atasan pada dasarnya merupakan pihak eksternal bagi ketua tim sehingga keberadaannya di luar kendali ketua tim. Namun pihak internal, yakni para anggota tim merupakan pihak yang berada dalam batas kendalinya sehingga ketua tim mempunyai peran sangat menentukan keberhasilan tim.

C. Praktik-praktik Kepemimpinan Ketua Tim

Berdasarkan pengamatan di lapangan, praktik-praktik kepemimpinan ketua tim audit dapat dilihat dari fenomena-fenomena kekompakan tim sebagai berikut:

1. Tim yang Kompak

Tim yang kompak adalah tim yang selalu mengerjakan kegiatan-kegiatannya secara bersama-sama dan saling membantu, baik yang berhubungan dengan pekerjaan audit maupun di luar audit. Tim demikian merasa terdapat persamaan dalam berbagai hal, antara lain dalam hal pola pikir, filosofi kehidupan, nilai-nilai (*values*), cara penanganan kasus, dapat dipercayainya karakter masing-masing anggota, dan sebagainya. Tim demikian tidak banyak menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan persoalan.

Dengan kekompakan suatu tim, beban yang ada terasa ringan karena setiap persoalan dapat dipecahkan bersama. Masing-masing anggota dalam tim dapat memberikan andilnya untuk menyelesaikan masalah yang ada. Jika dalam tim tersebut terdapat satu atau dua orang yang

tidak mempunyai gagasan atau andil untuk menyelesaikan masalah, karena telah ada unsur kepercayaan kepada anggota yang lain, maka mereka cenderung dapat menerima pandangan anggota lain sehingga kebijakan/keputusan yang diambil oleh anggota yang lain tersebut dapat diterimanya. Unsur saling mempercayai merupakan suatu hal yang sangat mewarnai dan menjadi ciri khas tim yang kompak.

Dalam hal telah terjadi kekompakan seperti ini, ketua tim menjadi sangat terbantu dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada. Jika terdapat kekurangan pada salah satu di antaranya, anggota yang lain siap untuk melengkapinya tanpa melakukan berbagai pertimbangan, seperti merasa dirugikan. Hal demikian dapat terjadi karena pada tim yang kompak seperti ini para anggota yang ada menyadari bahwa setiap orang/anggota pasti mempunyai masalah/kekurangan, yang untuk itu mereka bersedia saling membantu. Mereka berpikir pada kesempatan lain dirinya akan mengalami hal yang sama, maka anggota lain juga akan menolongnya.

Tim yang kompak cenderung menyadari bahwa tugas-tugas yang diembannya harus diprioritaskan dalam penanganannya. Dengan demikian ketua tim tidak mendapatkan kesulitan dalam mengarahkan tim untuk mau dan mampu melaksanakan tugas-tugas dengan baik sesuai dengan standar yang ada. Ketua tim hanya perlu sedikit memberikan pengarahan, dan memelihara suasana agar kekompakan dapat terjaga dengan baik.

2. Tim yang Kurang Kompak

Kekurangkompakan antar anggota tim dapat disebabkan oleh berbagai hal. Telah dikemukakan di atas bahwa semua pihak dalam suatu tim adalah manusia yang masing-masing mempunyai kepentingan pribadi yang berbeda-beda. Perbedaan kepentingan pribadi dan keluarganya,

kepentingan sosial, kepentingan politik, daya tahan fisik dalam bekerja, perbedaan semangat pengabdian, perbedaan cara pandang atas suatu masalah, perbedaan strategi dalam penanganan masalah, kurangnya komunikasi antar anggota tim, dan sebagainya dapat menjadi penyebab terjadinya kekurangkompakan tersebut.

Pada kondisi demikian peran ketua tim dalam upaya untuk mengarahkan timnya menjadi sangat besar. Namun peran yang besar tersebut belum tentu dapat dimanfaatkan dengan baik. Para anggota yang telah berbeda pendapat, berbeda cara penanganan masalah, dan perbedaan-perbedaan lainnya sampai pada tingkat perbedaan yang prinsip akan menurunkan kepercayaan antar mereka. Dengan telah menurunnya kepercayaan di antara mereka, apa pun yang dikerjakan oleh temannya akan menjadi bahan sorotan dan bahan celaan. Jika ini terjadi, perbedaan yang ada akan menjadi semakin meruncing dan menjadikan tim terpecah belah. Satu-satunya ikatan yang ada dalam tim tersebut hanya penugasan secara formal dari instansi tempat mereka bekerja. Pada tim seperti ini ketua tim kurang dapat berfungsi sebagai pemimpin yang disegani oleh para anggotanya. Ketua tim kurang mampu menjadi perekat atas berbagai perbedaan yang ada.

Tim yang kurang kompak cenderung bekerja sendiri-sendiri, mengabaikan pengarahan yang diberikan oleh teman atau ketua timnya, dan masing-masing bekerja hanya sebatas memenuhi segi-segi formal, kurang disertai dengan semangat pengabdian dan kurang ikhlas dalam melakukan sesuatu. Dengan demikian mutu kerja tim ini cenderung kurang sesuai dengan norma-norma dan standar yang ada.

3. Tim yang Tidak Kompak

Seperti halnya telah diuraikan pada tim yang kurang kompak, tim yang tidak kompak pada dasarnya disebabkan oleh adanya berbagai

perbedaan di antara mereka. Dibandingkan dengan tim yang kurang kompak, tim yang tidak kompak ini memiliki tingkat perbedaan yang lebih besar. Pada tim seperti ini perbedaan yang menonjol terdapat pada tingkat intelektualitas, emosional, moralitas, dan karakter dari masing-masing anggota/ketua timnya. Akibat dari tim yang tidak kompak dapat berupa kegagalan kerja dari tim yang bersangkutan, bahkan bisa sampai terjadi pertentangan di antara mereka. Ketua tim tidak dapat lagi mengendalikan para anggotanya dan para anggota tidak mau lagi mempercayai ketua timnya.

Tim yang tidak kompak cenderung tidak dapat dipertahankan lagi dan masing-masing anggota merasa lebih baik jika tim segera diakhiri. Atasan dari tim yang tidak kompak harus segera mengetahuinya dan segera mengambil langkah-langkah perbaikan.

4. Mengenal Gaya Kepemimpinan Auditan

Ketua Tim harus mampu mengenali gaya kepemimpinan dari pimpinan auditan. Kemampuan ini akan sangat membantu untuk menentukan bagaimana cara yang tepat untuk berkomunikasi dengan auditan. Pemimpin yang bergaya otokrasi harus dihadapi dengan hati-hati dengan memperhatikan tatacara/prosedur yang berlaku di lingkungan auditan. Biasanya pemimpin jenis ini mengatur segala-galanya sehingga seluruh informasi akan terpusat padanya. Apabila jalur komunikasi yang tepat telah terbuka, maka akan memudahkan tim audit untuk memperoleh data yang diperlukan melalui satu pintu – pimpinan auditan.

Pemimpin yang bergaya demokratis, memang mudah didekati dan supel dalam bergaul. Namun ketua tim perlu mengenal tokoh-tokoh kunci yang dipercaya oleh sang pimpinan, karena pemimpin bergaya demokratis akan mendelegasikan wewenangnya sebesar mungkin kepada orang-orang yang dipercayainya. Apabila permintaan data difokuskan kepada

sang pemimpin, maka tim tidak akan memperoleh apa-apa karena data tersebut tersebar di tangan orang-orang kepercayaannya.

Pemimpin yang bergaya bebas terkendali. Ketua tim perlu mengenal tokoh-tokoh kunci yang dipercaya oleh sang pimpinan, karena pemimpin bergaya bebas terkendali akan mendelegasikan wewenangnya sebesar mungkin kepada orang-orang yang dipercayainya. Apabila permintaan data difokuskan kepada sang pemimpin, maka tim tidak akan memperoleh apa-apa karena data tersebut tersebar di tangan orang-orang kepercayaannya.

D. Kompetensi Ketua Tim

Berdasarkan Keputusan MenPAN Nomor 19 Tahun 1996 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya, tugas seorang Ketua Tim meliputi 44 kegiatan. Kegiatan-kegiatan tersebut sebagian besar menyangkut hal-hal teknis audit. Sebagian lainnya menyangkut hal-hal yang bersifat manjerial seperti perencanaan dan pelaporan. Dengan memperhatikan hal ini, seorang ketua tim harus mempunyai kompetensi yang memadai dalam hal yang bersifat teknis audit. Tanpa kompetensi teknis tersebut, ketua tim akan kesulitan untuk menjalankan perannya.

Namun dalam pelaksanaan tugas lapangan, kompetensi teknis juga perlu dimiliki oleh seorang ketua tim untuk dapat menjalankan perannya dengan efektif. Kemampuan berkomunikasi serta hubungan antar manusia (*human relationship*) mutlak dimiliki agar dapat menggerakkan anggota tim untuk mencapai tujuan audit dan dapat mempengaruhi auditee agar mau menjadi mitra dalam dalam pelaksanaan tugas-tugas sebagai ketua tim.

E. Kendala Kepemimpinan Ketua Tim

Ketua tim yang tidak mampu menggerakkan para anggotanya untuk mau menyelesaikan tugas-tugas audit disebabkan oleh beberapa hal, antara lain:

- rendahnya kewenangan dalam memberikan imbalan kepada para anggotanya,
- tidak adanya kewenangan dalam pemberian hukuman,
- kurangnya kecakapan di bidang substansi pekerjaan, dan
- kurangnya kemampuan manajerial.

1. Rendahnya Kewenangan dalam Memberikan Imbalan Kepada Para Anggotanya

Sebagaimana telah dikemukakan di Bab I bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain dengan cara memberikan motivasi agar orang lain tersebut mau melaksanakannya. Dengan demikian agar dapat menggerakkan anggotanya, seorang ketua tim harus mampu memotivasi anggotanya. Motivasi seseorang dapat ditingkatkan jika perlakuan pihak lain dapat memberikan stimulus yang mampu menimbulkan respon secara positif. Untuk ini seorang ketua tim kurang memiliki sarana yang dapat diperankan untuk dijadikan stimulus. Sebagai pegawai negeri yang pada umumnya berusia sebaya dengan para anggotanya, pengalaman, kepangkatan, kewenangan secara organisatoris, dan masa kerja yang tidak terlalu berbeda dibandingkan dengan anggotanya menjadikan ketua tim kurang memiliki kelebihan. Ketua tim tidak memiliki kewenangan di bidang-bidang:

- keuangan yang memungkinkannya dapat menarik perhatian para anggotanya;
- kewenangan untuk memberikan penghargaan dan pengakuan atas keberhasilan para anggotanya;
- keberanian untuk menegur anggotanya yang tidak bekerja dengan baik;
- keberanian memberikan harapan-harapan kepada para anggotanya;
- sarana yang dapat diperankan untuk memotivasi para anggotanya.

2. Tidak Adanya Kewenangan dalam Pemberian Hukuman

Ketua tim, karena posisinya di dalam organisasi berada pada tingkatan yang relatif setara dengan para anggotanya, tidak mempunyai kewenangan memberikan hukuman kepada bawahannya. Secara organisatoris ketua tim belum dinyatakan sebagai atasan langsung yang dapat memberikan sanksi kepada bawahannya. Yang dapat dilakukannya hanya melaporkan bawahannya kepada atasannya. Karena posisinya tersebut, ketua tim juga kurang atau bahkan tidak berani melaporkan anggotanya yang tidak bekerja dengan baik kepada atasannya. Dengan demikian seorang ketua tim yang mempunyai tugas dan tanggung jawab cukup besar dan berada pada ujung tombak bagi keberhasilan organisasi, tidak mampu berbuat banyak untuk menggerakkan para anggotanya.

3. Kurangnya Kecakapan di Bidang Substansi Pekerjaan

Kecakapan di bidang substansi pekerjaan sesuai dengan standar umum audit bagi seorang ketua tim dan para anggota timnya merupakan persyaratan utama yang harus ada pada setiap auditor. Ketua tim yang kurang mempunyai kecakapan teknis sesuai dengan profesinya sebagai seorang auditor akan banyak mengalami hambatan dalam melaksanakan tugas. Selain akan mendapatkan kesulitan secara pribadi, ketua tim yang tidak memiliki kecakapan di bidang substansi audit juga akan dilecehkan para anggota timnya.

Telah menjadi kebiasaan dan suatu keharusan seorang ketua tim memiliki kecakapan teknis yang lebih baik daripada kecakapan para anggotanya. Selayaknya ketua tim mampu memberikan pengarahan dan pembinaan kepada para anggotanya. Jika hal ini tidak dipenuhi maka para anggotanya akan memandang rendah dan melecehkannya. Dengan demikian wibawa dan kepercayaan seorang ketua tim akan hilang dan

selanjutnya para anggota akan bekerja dengan seenaknya. Pada akhirnya kekompakan tim akan terganggu dan dengan sendirinya sasaran tugas tidak akan dapat direalisasikan dengan baik.

4. Kurangnya Kemampuan Manajerial

Sekalipun seorang ketua tim memiliki sarana untuk memberikan imbalan, memiliki kewenangan menghukum, dan memiliki kecakapan teknis substansi di bidang pekerjaannya, namun jika seorang ketua tim tidak memiliki kemampuan manajerial juga akan mendapatkan kesulitan di dalam memimpin para anggotanya. Tindakan pengarahan, koordinasi, dan supervisi atas apa yang dilakukan para anggotanya merupakan hal-hal yang selalu dijumpai di lapangan.

Jika ketua tim tidak memiliki kemampuan manajerial, para anggota akan bekerja menurut keyakinannya masing-masing tanpa adanya satu tujuan sebagaimana telah ditetapkan dalam program kerja audit. Jika hasil kerja tim tersebut (kertas kerja audit) dituangkan dalam laporan hasil audit akan banyak mengalami kekurangan dan pada akhirnya akan dikembalikan oleh pengawas dan atau penanggung jawab audit (pengendali teknis/mutu). Kejadian seperti ini akan memicu perselisihan dan saling menyalahkan di antara para anggota tim dan ketua timnya. Akibat selanjutnya tim akan pecah, tugas-tugas menjadi terbengkalai.

F. Latihan

1. Berdasarkan pengalaman Anda selama ini, jelaskan penyebab yang sering terjadi sehingga tim dapat menjadi: (1) tim yang kompak, (2) tim yang kurang kompak, dan (3) tim yang tidak kompak!
2. Apa yang dimaksud dengan tugas, tanggung jawab, dan wewenang ketua tim serta apa saja yang menjadi kendala bagi seorang ketua audit dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya?

3. Latihan kasus

Saudara ditugasi untuk menjadi ketua tim dalam tugas audit operasional atas proyek pembangunan gedung Kantor Gubernur Propinsi PQR. Gedung proyek tersebut dibangun di atas tanah seluas 1,5 Ha, bertingkat delapan, dengan luas lantai seluruhnya sebanyak 5.000 M². Harga kontrak gedung termasuk pembuatan taman dan tempat parkir mencapai Rp 10 milyar.

Setelah surat tugas diserahkan dan audit dimulai, tim menerima berbagai informasi tentang ketidakberesan dalam pelaksanaan prosedur pelelangan. Informasi tersebut antara lain mengatakan bahwa rekanan proyek adalah pengusaha daerah yang direkomendasi oleh gubernur karena telah berhasil menjadi sponsor dalam pemilihan gubernur 3 tahun sebelumnya. Informasi lain juga menyebutkan bahwa tanah lokasi pembangunan gedung tersebut pengadaannya juga melibatkan pengusaha itu yang harganya telah dilipatduakan hingga mencapai Rp 13 milyar.

Tim audit terdiri dari tiga orang termasuk Saudara. Dua orang anggota timnya adalah Sdr. Matmuka dan Sdr. Tardulu. Matmuka adalah seorang auditor baru yang belum pernah mengikuti diklat sebagai auditor, sarjana muda bidang pertamanan dari sebuah perguruan tinggi yang kurang dikenal masyarakat. Matmuka telah diperankan sebagai anggota tim dalam empat kali audit. Empat auditan yang pernah diaudit oleh Matmuka sangat bervariasi, yaitu bergerak di bidang bantuan sosial, pengadaan buku-buku wajib bagi sekolah-sekolah negeri, bidang penelitian sosial, dan bidang pertanian tanaman pangan.

Tardulu adalah auditor ahli yang telah lulus diklat sertifikasi auditor tingkat auditor ahli, berpengalaman sebagai auditor selama 10 tahun di berbagai bidang auditan, dan di kalangan para auditor di instansi

Saudara dikenal sebagai orang yang tekun, cerdas, cermat dalam melakukan audit, dan telah berhasil mengungkap beberapa kasus penyimpangan dan korupsi. Kekurangan yang ada pada Tardulu adalah sering melakukan pekerjaan hanya atas dasar keinginannya sendiri, kurang mau berkoordinasi, dan sering melakukan pendalaman audit atas kegiatan auditan yang diperkirakan berpeluang terjadi penyimpangan, sekalipun untuk pekerjaan tersebut dalam program audit telah ditunjuk auditor lain.

Sedangkan Saudara sendiri adalah seorang ketua tim yang telah memiliki masa kerja selama 12 tahun, baru dua kali ini ditunjuk sebagai ketua tim, telah beberapa kali mengikuti diklat di bidang audit, dikenal sebagai auditor yang cerdas, jujur, teliti, berwawasan luas, supel dalam bergaul, dan disiplin. Dengan Matmuka dan Tardulu, baru pada audit ini bekerja sama dalam satu tim audit.

Sehubungan dengan informasi yang ada dan kondisi tim tersebut, Saudara telah melaporkan kepada atasan Saudara dan dari diskusi yang ada, pihak atasan menetapkan prioritas untuk membuktikan kebenaran informasi tersebut. Argumentasi yang dikemukakan atasan Saudara adalah, jika informasi tersebut benar, maka dana pembangunan tidak akan efisien dan tidak ekonomis. Untuk keperluan tindak lanjutnya, Saudara diminta untuk:

- a) menetapkan prosedur audit yang harus dilakukan dan menunjuk auditor yang harus melaksanakannya;
 - b) mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang mungkin akan dijumpai oleh Matmuka dan Tardulu dalam melaksanakan prosedur tersebut;
- dan

- c) menetapkan langkah antisipatif untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut;

Sehubungan dengan permintaan tersebut, kelompok diminta melakukan curah pendapat untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Hasil curah pendapat kelompok dipresentasikan di depan kelas dan kelompok lain mengkritisnya dan memberikan saran-saran seperlunya.

BAB IV

TIPS-TIPS DALAM KEPEMIMPINAN

TUJUAN PEMELAJARAN KHUSUS

Setelah mengikuti pemelajaran bab ini diharapkan para peserta dapat memahami berbagai tips dalam kepemimpinan sehingga mampu menerapkannya dalam praktik memimpin tim.

A. Keterampilan Dasar Kepemimpinan

Griffin dan Ebert mengemukakan bahwa manajer yang efektif perlu memiliki keterampilan dasar kepemimpinan, setidaknya dalam 5 (lima) hal sebagai berikut:

1. keterampilan teknis (*technical skills*),
2. keterampilan hubungan insani (*human relations skills*),
3. keterampilan konseptual (*conceptual skills*),
4. keterampilan mengambil keputusan (*decision-making skills*), dan
5. keterampilan manajemen waktu (*time management skills*).²⁴

Cocheu menyarankan agar ketua tim memiliki keterampilan dasar kepemimpinan yang meliputi:

1. mendemonstrasikan kepemimpinan,
2. memfasilitasi interaksi di dalam tim,
3. melakukan negosiasi dalam hal terjadi perbedaan dan konflik,
4. melatih anggota tim,

6262

²⁴ *Ibid.*, hh. 121-122.

5. memberikan pengarahan untuk meningkatkan kinerja tim,
6. mempresentasikan gagasan-gagasannya secara persuasif, dan
7. membina hubungan dengan berbagai tingkatan manajemen.²⁵

B. Membangun Kreativitas

Kreativitas adalah penyatuan pengetahuan dari berbagai bidang pengalaman yang berlainan untuk menghasilkan ide-ide baru yang lebih baik. Kreativitas tidak terbatas pada segelintir manusia tertentu seperti seniman, komponis, dan jenius lainnya. Kreativitas merupakan bagian mendasar dari usaha manusia. Kita semua pada dasarnya adalah manusia kreatif dan selalu menciptakan pendekatan-pendekatan baru dalam menyelesaikan berbagai masalah. Kreatif berarti menemukan pola-pola makna melintasi berbagai bidang pengetahuan dan pengalaman, sifatnya sangat subjektif.²⁶

Seorang pemimpin perlu mendorong timnya untuk selalu berkreasi. Menurut West dan Michael, ciri-ciri orang kreatif antara lain sebagai berikut:²⁷

1. Mempunyai Nilai-Nilai Intelektual dan Artistik.

Mereka dalam pekerjaan cenderung tertarik pada kegiatan-kegiatan intelektual seperti membaca buku bermutu, filsafat, sains, dan matematika. Mereka juga sering memiliki nilai-nilai artistik yang dikembangkan dengan baik termasuk apresiasi seni, musik, menulis, tari, sastra, film, dan teater.

6262

²⁵ Cocheu Ted, *Op.Cit.*, hh.123-124.

²⁶ West A. Michael, *Developing Creativity in Organizations*, terjemah Bambang Shakuntala (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 2000), hh. 14-15.

²⁷ *Ibid.*, hh. 36-39.

2. Tertarik pada Kompleksitas

Mereka cenderung tertarik pada usaha menjelajahi masalah yang sulit dan rumit untuk memahami masalah yang ada dan mendapatkan solusi-solusinya.

3. Peduli pada Pekerjaan dan Pencapaian

Orang-orang kreatif cenderung mempunyai disiplin tinggi dalam pekerjaannya, mempunyai motivasi tinggi, dan peduli pada upaya mencapai keunggulan. Mereka cenderung tidak mempunyai rasa puas atas hasil yang diperolehnya, sekalipun bagi orang lain pada umumnya telah dirasakan cukup.

4. Tekun

Orang-orang ini cenderung mempunyai tekad keras untuk mencapai tujuan, selalu berusaha mengidentifikasi masalah yang dihadapinya dan selalu berusaha memecahkan masalah tersebut. Mereka mempunyai keyakinan kuat bahwa apa yang dilakukannya akan berhasil.

5. Berpikir Mandiri

Orang-orang kreatif dan inovatif lebih menunjukkan sifat kemadiriannya dalam membuat kesimpulan dan tetap konsisten dengan opini dan sikapnya, sekalipun banyak di antara kita cenderung menyesuaikan diri dengan pandangan-pandangan kelompok mayoritas dan cenderung menyetujui pendapat pejabat yang mempunyai kedudukan tinggi.

6. Toleran terhadap Ambiguitas

Pada umumnya orang akan merasa tidak enak dalam situasi yang tidak menentu, membingungkan, dan mendua. Misalnya, ketika seseorang berada di suatu kelompok orang yang masih asing baginya yang belum diketahui aturan-aturannya serta norma-norma perilakunya, orang

tersebut cenderung risau. Namun orang-orang kreatif umumnya selalu dapat merespon situasi seperti itu secara positif sambil menikmati prosesnya.

7. Otonom

Orang-orang kreatif cenderung menikmati dan menuntut kebebasan di tempat kerjanya karena kurang senang tergantung kepada orang lain,.

8. Percaya Diri

Orang-orang kreatif cenderung percaya diri dan selalu memelihara citra dirinya yang kreatif. Mereka percaya dan yakin pada kemampuannya untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

9. Siap Mengambil Risiko

Orang-orang ini lebih siap untuk mengambil risiko dengan ide-ide barunya dan senang mencoba cara-cara baru dalam mengerjakan berbagai hal, sekalipun orang-orang di sekitarnya tidak mendukungnya. Mereka siap melakukan perubahan untuk meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas.

C. Membangun Visi Tim

Pada sesi sebelum ini telah dikemukakan bahwa kreativitas setiap anggota tim diperlukan untuk dapat meraih kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas. Namun kreativitas tim yang tidak terarah dan tidak sesuai dengan nilai-nilai yang bersifat positif malah akan menjadi sarana penghancuran massal dan mengeksploitasi orang lain sehingga potensi yang ada akan menjadi sia-sia, bahkan merusak. Dengan demikian organisasi tempat tim berada tidak membawa berkah, sebaliknya malah menjadi ancaman bagi masyarakat.

West mengemukakan bahwa agar kreativitas tim dapat memberikan manfaat secara optimal, tim harus mempunyai visi untuk memberikan fokus dan pengarahan pada energi yang ada. Visi bagi tim harus jelas, dianut bersama, dirundingkan, bisa dicapai, dan memberikan harapan di masa depan. Visi tim hendaknya menjadi milik para anggotanya. Jika para anggota tim tidak berbagi visi, kreativitas individual tidak dapat disatukan sehingga tidak dapat membuahkan hasil-hasil yang diinginkan. Sebaliknya jika terdapat kebersamaan yang kuat dalam memiliki tujuan-tujuan tim, kreativitas yang ada dapat berfungsi sebagai daya penggerak.²⁸

Visi tim selayaknya merupakan perpanjangan dari visi organisasi karena organisasi pada dasarnya adalah suatu tim besar yang di dalamnya terdiri dari banyak tim. Visi adalah cerminan dari nilai-nilai yang dianut, minat-minat, harapan-harapan, dan kepercayaan-kepercayaan manusia. Karena manusia terus berkembang dan berubah seiring dengan perjalanan waktu, maka visi juga berevolusi, berubah mengikuti perjalanan waktu tersebut.

Dikaitkan dengan keberadaan tim audit, visi tim selayaknya merupakan pendukung dari visi organisasi APIP tempat tim berada. Dalam hal ini organisasi berperan sebagai suatu sistem dan tim sebagai sub-sistem. Visi organisasi APIP mestinya dibangun atas dasar filosofi keberadaan APIP. APIP didirikan dengan maksud untuk melindungi kepentingan masyarakat berupa hilangnya asset miliknya dari praktik-praktik tidak terpuji para pengelola asset tersebut. Untuk maksud tersebut masyarakat bersedia membiayai keberadaan dan kelangsungan operasional organisasi melalui APBN/APBD. Dengan demikian masyarakat merupakan pelanggan utama dari organisasi APIP dan tim merupakan pelaksana dari organisasi tersebut.

D. Membangun Partisipasi Tim

Sebagai seorang pemimpin, ketua tim perlu membangun partisipasi tim. Partisipasi merupakan sarana untuk mereduksi resistensi terhadap perubahan, mendorong komitmen, dan menumbuhkan kultur yang lebih “berorientasi pada manusia”. West mengemukakan bahwa partisipasi memadukan tiga konsep dasar, yaitu: (1) pengaruh atas pembuatan keputusan, (2) berbagi informasi, dan (3) frekuensi interaksi.²⁹

1. Pengaruh atas Pembuatan Keputusan

Jika para anggota tim mempunyai pengaruh atas pembuatan keputusan, mereka akan lebih senang untuk menyumbangkan ide-ide kreatifnya. Partisipasi tim terjadi ketika proses pembuatan keputusan ditentukan secara kolektif sehingga pandangan, pengalaman, dan kemampuan semua orang dalam tim akan mewarnai masa depan.

2. Berbagi Informasi

Cara paling efektif dari berbagi informasi adalah melakukan komunikasi secara tatap muka. Pesan-pesan tertulis seperti e-mail dan atau memo cenderung merupakan media yang miskin untuk berbagi informasi. Dengan demikian tim harus mendorong komunikasi tatap muka sehingga penggunaan media tertulis hanya untuk pesan-pesan yang sederhana.

3. Frekuensi Interaksi

Frekuensi interaksi yang cukup di antara para anggota tim sangat berperan dalam pembentukan partisipasi tim. Dengan adanya interaksi yang cukup, tim akan terus dapat bertukar ide, bertukar informasi, dan mampu mencari jalan keluar atas konflik atau pandangan-pandangan yang saling bertentangan. Frekuensi interaksi yang cukup dapat memperkaya perbendaharaan pengetahuan kolektif dan

6262

²⁹ *Ibid*, hh. 93-94.

mengembangkan kreativitas. Ketika anggota-anggota tim saling menghindari satu sama lain, niscaya tim akan menemukan banyak kesulitan yang memunculkan berbagai konflik.

E. Memahami Hakikat Perbedaan Manusia

Adanya banyak perbedaan antarmanusia sebenarnya merupakan anugerah dari Allah SWT. Perbedaan terdapat di mana-mana, di dalam maupun di luar organisasi, baik yang formal maupun yang non-formal. Perbedaan dapat memberikan kontribusi positif yang berguna bagi organisasi, namun juga dapat memberikan kontribusi negatif yang membahayakan organisasi. Kusnadi mengemukakan hakikat perbedaan manusia, antara lain dalam hal-hal sebagai berikut:³⁰

1. Perbedaan Pola Pikir

Manusia mempunyai perbedaan pola pikir karena latar belakang pendidikannya, budayanya, sosialnya, sistem nilainya, politiknya, keadaan ekonominya, dan perbedaan dasar lainnya. Perbedaan latar belakang ini berpengaruh pada kualitas intelektual dan cara mengemukakan argumentasinya. Tak seorang pun di dunia ini yang mempunyai latar belakang dan cara berpikir yang sama persis, sekalipun dilahirkan dari bapak dan ibu yang sama.

2. Perbedaan dalam Merespon Sesuatu

Manusia juga diberikan perbedaan dalam merespon keadaan (stimulus) yang ada di sekitarnya, baik yang berhubungan dengan peristiwa budaya, sosial, sistem nilai, politik, ekonomi, dan peristiwa lainnya. Sangat perlu disadari bahwa peristiwa-peristiwa tersebut senantiasa dalam kondisi dinamis sehingga selalu mengalami perubahan. Dengan

6262

³⁰ Kusnadi, *Masalah, Kerjasama, Konflik, dan Kinerja (Kontemporer & Islam)*, (Malang: Taroda, 2002), hh. 42-44

sendirinya respon yang diberikan oleh setiap orang akan selalu berubah sesuai dengan latar belakang masing-masing.

3. Perbedaan Emosi dan Perasaan

Perbedaan emosi dan perasaan dapat disebabkan oleh bakat yang dibawanya sejak lahir, pengaruh lingkungan, atau karena perbedaan struktur bio-kimiawi yang ada di dalam tubuhnya yang terbawa oleh pola makan, metabolisme tubuh, dan lain sebagainya.

4. Perbedaan Cara Bertindak

Perbedaan ini disebabkan oleh perbedaan cara berpikir, emosi, dan atau perasaan. Dalam menghadapi sesuatu, ada orang yang langsung *stress*, ada yang langsung menyadari kekeliruannya, ada yang langsung berteriak, ada yang langsung ingat dan mendekati diri kepada Tuhan, dan sebagainya.

Sebenarnya masih banyak lagi perbedaan-perbedaan lain di antara manusia, antara lain perbedaan dalam kepribadian, tingkat kepuasan kerja, kesukaannya pada sesuatu, perbedaan stamina, dan sebagainya. Seorang pemimpin perlu memahami perbedaan-perbedaan tersebut dan memanfaatkan perbedaan yang ada sebagai suatu berkah untuk dapat dimanfaatkan. Dengan adanya perbedaan, kita dapat saling mengisi dan saling memperkuat, bukan menjadi penyebab rusaknya tatanan yang telah dirintis bersama.

F. PEMIMPIN YANG MEMOTIVASI

Kepemimpinan dan motivasi ibarat saudara kandung laki-laki dan perempuan. Sulit membayangkan seorang pemimpin yang tidak memotivasi orang lain. Berikut ini adalah delapan cara memotivasi:

1. Individu sendiri harus termotivasi. Seseorang tidak pernah mengilhami orang lain kecuali dia sendiri terilhami. Hanya seorang pemimpin yang termotivasi yang dapat memotivasi orang lain.
2. Pilih orang yang bermotivasi tinggi. Karena sulit memotivasi orang lain, masuk akal bila kita memilih orang yang sudah termotivasi.
3. Perlakukan setiap orang sebagai individu. Bila kita tidak menanyakan motivasi seseorang – keinginannya – kita tidak akan mengetahuinya. Kita semua adalah individu. Apa yang memotivasi seseorang dalam sebuah tim, mungkin tidak memotivasi orang lain. Lakukanlah semacam dialog dengan setiap individu anggota tim.
4. Tetapkan sasaran yang realistis dan menantang. "Tidak ada inspirasi dalam keinginan yang terlalu banyak dan kestabilan", tulis John Lancaster Spalding. Orang mampu melampaui diri sendiri dalam upaya mendapatkan keinginan yang lebih tinggi.
5. Ingat, kemajuan akan memotivasi. Kita ingin menyelesaikan apa yang kita lakukan. Semakin penting sebuah tugas, semakin kuat kebutuhan untuk menyelesaikannya dengan memuaskan.
6. Ciptakan lingkungan yang memotivasi.
7. Berikan hadiah yang adil. Setiap pekerjaan menyiratkan unsur penyeimbang antara apa yang kita berikan dengan apa yang kita harapkan. Keadilan di sini berarti apa yang kita peroleh harus sepadan nilainya dengan apa yang kita berikan.
8. Berikan pengakuan. Sifat haus akan pengakuan adalah universal. Bagi orang berbakat, hal ini setara dengan hasrat akan ketenaran atau kejayaan. Raih setiap kesempatan untuk memberi pengakuan, meski hanya atas upaya yang orang lain tunjukkan. Kita tidak bisa selalu mengatur hasil yang diharapkan. Lihatlah nilai pekerjaan orang lain dan tunjukkan penghargaan kepadanya. Seseorang tidak harus menjadi

manajer untuk melakukan ini karena kepemimpinan sejati selalu dapat dipraktikkan dari posisi paling bawah.

G. Latihan

1. Sebutkan lima keterampilan dasar kepemimpinan menurut Griffin dan Ebert!
2. Jelaskan apa perlunya ketua tim membangun kreativitas para anggotanya? Sebutkan beberapa ciri orang kreatif menurut West dan Michael!
3. Agar tim bisa kreatif, tim harus mempunyai visi untuk memberikan fokus dan pengarahan pada energi yang ada. Visi bagi tim harus jelas, dianut bersama, dirundingkan, bisa dicapai, dan memberikan harapan di masa depan. Harap diperjelas apa yang dimaksud pernyataan tersebut!
4. Jelaskan apa yang dimaksud bahwa visi tim selayaknya merupakan perpanjangan dari visi organisasi?
5. Jelaskan apa perlunya ketua tim membangun partisipasi para anggotanya?
6. Jelaskan apa hakikat perbedaan manusia dan apa perlunya ketua tim memahami hakikat perbedaan tersebut?
7. Latihan kasus

Sdri. Etya, ketua tim audit di suatu lembaga audit pemerintah mengeluh, merasa jengkel menghadapi seorang anggota timnya ketika melaksanakan audit di suatu proyek di instansi X. Etya mengatakan bahwa anggota tim tersebut, Sdr. Dogol, sering tidak masuk kerja dan kalau masuk pun tidak bekerja secara baik. Dogol tidak melaksanakan pekerjaan seperti yang telah ditetapkan di dalam program kerja audit.

Beberapa tugas memang telah dicoba dilaksanakan tetapi tidak tuntas dan kertas kerja yang dibuatnya tidak diserahkan ke ketua tim. Pada akhirnya ketua tim harus mengulang pekerjaan Dogol, hal ini membuat Etya dan anggota tim lainnya merasa malu pada auditan karena harus meminta data serupa dan mengulang beberapa pertanyaan yang telah ditanyakan oleh Dogol. Menghadapi masalah ini Etya lebih banyak menggerutu karena merasa tidak mempunyai kewenangan untuk menindak anggota timnya yang kinerjanya tidak memuaskan seperti Dogol ini.

Etya pernah menyampaikan hal ini kepada supervisornya namun juga tidak mendapatkan penyelesaian yang selayaknya. Di lembaga audit tersebut, Dogol memang dikenal sebagai auditor yang sering mengecewakan ketua tim dan menjadikan timnya tidak dapat menyelesaikan tugas audit dengan baik. Dari pembicaraan para auditor di lembaga tersebut diperoleh informasi bahwa Dogol adalah tipe orang yang hanya memikirkan kepentingan sendiri. Jika tidak masuk kerja pun, Dogol hanya berada di rumah mengerjakan pekerjaan rumah tangganya karena isterinya juga bekerja sebagai pegawai negeri di instansi lain. Sekalipun sering tidak masuk kerja, namun jika tim ada kesempatan ke luar kota, Dogol paling gigih berusaha ikut karena dengan tugas luar kota tersebut akan diperoleh tambahan penghasilan.

Ketika tim berencana melakukan pemeriksaan fisik ke luar kota, Etya bermaksud tidak mengikutsertakan Dogol, namun Dogol tetap berusaha untuk ikut, malah mengeluarkan kata-kata yang tidak enak didengar oleh Etya. Berhubung Etya tidak mampu menghadapi Dogol, Etya tidak dapat berbuat lain kecuali memasukkan Dogol ke dalam daftar usulan perjalanan dinas.

Kepala lembaga audit tersebut sebenarnya selalu mendorong para pejabat struktural dan pejabat fungsional (para auditor) untuk bekerja

dengan baik dan berjanji akan menindak pegawainya yang suka membuat masalah. Kepala kantor selalu meminta kepada seluruh pegawainya untuk melaporkan jika di lapangan ada pegawainya yang tidak melaksanakan tugas dengan baik, untuk diberikan tindakan sebagaimana mestinya.

Untuk didiskusikan:

Masing-masing kelompok diminta melakukan curah pendapat tentang bagaimana cara yang sebaiknya dilakukan oleh Etya, ketua tim audit pada kasus tersebut, dalam mengarahkan Dogol dengan mengimplementasikan *tips-tips* yang telah dikemukakan di atas, yaitu:

- Membangun kreativitas
- Membangun visi tim
- Membangun partisipasi tim
- Memahami hakikat perbedaan manusia

Dalam curah pendapat tersebut perlu dikemukakan argumentasinya untuk mendukung bahwa pendapat yang diberikan dapat diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John, *Kepemimpinan yang Memotivasi*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2008
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, *Himpunan Peraturan Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya di Lingkungan Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah*.
- Cocheu Ted, *Making Quality Happen: How Trainig Can Turn Strategy into Real Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1993.
- Djokosantoso Moeljono, *Beyond Leadership, 12 Konsep Kepemimpinan*, Jakarta, Elex Media Komputindo, 2004.
- Domingo, Rene T, *Quality means Survival: Caveat Vendidor Let The Seller Beware*. Singapore:Prentice Hall. 1997.
- Griffin W. Ricky dan Ebert J. Ronald, *Business*, edisi-5. New Jersey: Prentice Hall International Inc. 1999.
- Hughes Richard L., Ginnett Robert C., dan Curphy Gordon J., *Leadership*, third edition. Singapore: Irwin/McGraw-Hill. 1999.
- John E. Barbuto dan Lance L. Brown, *Motivating Your Employees*.
<http://www.ianr.unl.edu/pubs /consumered/g1397.htm>.
- Kusnadi, *Masalah, Kerjasama, Konflik, dan Kinerja (Kontemporer & Islam)*. Malang: Taroda. 2002.

Lindsay M. William dan Petrick A. Joseph, *Total Quality and Organization Development*. Florida: St. Lucie Press. 1997.

Peterson W. Marvin, at. all, *Planning and Management for a Changing Environment*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1997.

Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, *Motivation And Work Behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition. 1991.

Soekamto, Toeti dan Drs. Udin Saripudin Winataputra, MA. *Teori Belajar dan Model-Model Pembelajaran - Bahan Ajar Program pengembangan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (Pekerti) Untuk Dosen Muda*. Jakarta: Pusat Antar Universitas untuk Peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Krbudayaan. 1994.

West A. Michael, *Developing Creativity in Organizations*, terjemah Bambang Shakuntala. Yogyakarta: Penerbit Kanisius. 2000.

Winardi, *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Penerbit Mandar Maju. 2000.



Pusdiklat Pengawasan BPKP
Jln. Beringin II
Pandansari, Ciawi
Bogor 16720

ISBN 979-3873-10 - 8

Pusdiklatwas BPKP