



Analisis Tindakan Supervisi dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Auditor Melalui Pendekatan Dyadic pada Kantor Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan

Fitri Yulianti Herman¹, Asriani Junaid², Juliyanti Sidik³

¹Badan Pemeriksa Keuangan, Provinsi Sulawesi Selatan

^{2,3}Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia, Makassar.

yuliantifitri@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran tindakan supervisi dalam meningkatkan kepuasan kerja auditor melalui pendekatan dyadic pada BPK Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini difokuskan pada pegawai yang memiliki jabatan fungsional auditor dan telah melaksanakan pemeriksaan di Semester 1 Tahun 2022. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka-angka. Penelitian ini menggunakan data primer berupa kata-kata yang diperoleh dari wawancara dengan para informan yang telah ditentukan yang meliputi berbagai hal berkaitan dengan tindakan supervisi atas pelaksanaan pemeriksaan pada BPK Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara penilaian superior dan subordinat atas tindakan supervisi. Penilaian tindakan supervisi yang dilakukan oleh superior lebih tinggi daripada rata-rata penilaian subordinat. Perbedaan penilaian superior dan subordinat atas tindakan supervisi berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor di BPK. Perbedaan penilaian yang semakin besar antara superior dengan subordinatnya dapat menyebabkan kepuasan kerja yang semakin rendah. Perbedaan penilaian dapat diperkecil untuk meningkatkan kepuasan kerja auditor.

Kata Kunci: Supervisi, Kepuasan Kerja, dan Dyadic.

ABSTRACT

This study aims to determine the role of supervisory actions in increasing auditor job satisfaction through a dyadic at the Representative Office of South Sulawesi Province. This research is focused on employees who have auditor functional positions and have carried out audits in Semester 1 of 2022. This type of research is qualitative research, where the data collected is in the form of words, pictures, not numbers. This study uses primary data in the form of words obtained from interviews with predetermined informants covering various matters relating to supervisory actions on the implementation of examinations at the BPK Representative of South Sulawesi Province. The results showed that there was a difference between superior and subordinate ratings of supervisory actions. The assessment of supervisory actions carried out by the superior is higher than the average rating of the subordinate. The difference between superior and subordinate ratings on supervisory actions affects the job satisfaction of auditors at BPK. The greater the difference in assessment between superiors and subordinates can lead to lower job satisfaction. The difference in assessment can be minimized to increase auditor job satisfaction.

Keywords: Supervision, Job Satisfaction, and Dyadic

PENDAHULUAN

Faktor tindakan supervisi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dan pencapaian tujuan organisasi suatu entitas. Tindakan supervisi wajib dilakukan oleh auditor jika dalam penugasannya menggunakan asisten sesuai dengan Standar Pekerjaan Lapangan yang pertama [SPAP, \(2001\)](#). Tindakan supervisi melibatkan dua pihak yang terlibat, yaitu pihak yang melakukan tindakan supervisi dan pihak yang menerima tindakan supervisi. [Patten \(1995\)](#) menemukan hasil bahwa kepuasan kerja akuntan pemula di kantor akuntan publik dipengaruhi oleh sikap supervisor mereka dalam aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja, dan aspek penugasan. [Martiah \(2000\)](#) meneliti tentang hubungan tindakan supervisi dengan kepuasan kerja auditor junior dengan superior sebagai pihak yang melakukan penilaian atau tindakan supervisi melalui pendekatan dyadic. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan negatif antara tindakan supervisi dengan kepuasan kerja auditor junior.

Auditor yang berpengalaman dan yang kurang berpengalaman mengalami tindakan supervisi yang berbeda. Hal ini bisa berdampak pada kepuasan kerja auditor yang dirasakan. [Miller, dkk \(2001\)](#) melakukan studi tentang pengaruh diskusi verbal terhadap peningkatan motivasi dan kinerja auditor dengan pengalaman sebagai variabel moderating. Hasil studinya menunjukkan bahwa pada auditor yang kurang berpengalaman, dengan adanya diskusi verbal dapat meningkatkan motivasi dan kinerjanya. Namun pada auditor yang sudah berpengalaman, dengan adanya diskusi verbal malah menurunkan motivasi dan kinerja dibandingkan dengan auditor yang kurang berpengalaman.

[Syafri \(2006\)](#) melakukan penelitian yang sama dengan [Martiah \(2000\)](#) yaitu tentang hubungan tindakan supervisi dengan kepuasan kerja auditor junior melalui pendekatan dyadic dengan hasil penelitian yang berbeda, yaitu menunjukkan bahwa tindakan supervisi berhubungan positif dengan kepuasan kerja auditor junior. Tindakan supervisi yang dimaksud adalah tindakan supervisi yang direkomendasikan oleh The Accounting Education Change Commission (AECC). AECC sebagai suatu badan yang menangani pendidikan akuntan menerbitkan Issues Statement Nomor 4 yang ditujukan untuk meningkatkan kepuasan kerja akuntan pemula. Salah satu isinya adalah Recommendations for Supervisors of Early Work Experience yang mendorong pemberdayaan akuntan pemula di kantor akuntan publik melalui tindakan supervisi yang tepat dan bisa menumbuhkan motivasi intrinsik sehingga kepuasan kerja akuntan pemula meningkat [Nurahma dan Indriantoro, \(2000\)](#). Tindakan supervisi terbagi menjadi tiga aktivitas yang terdapat dalam AECC Statement Nomor 4 yaitu: aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja, dan aspek penugasan. Penelitian ini juga berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya yang menggunakan metode kuantitatif, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Menganalisis tindakan supervisi dari penilaian superior dan subordinat serta selisih perbedaan penilaian tersebut terhadap kepuasan kerja auditor. Dari tugas pemeriksaan yang dilakukan dan tindakan supervisi yang diperoleh dari auditor senior serta hasil atau manfaat yang diperoleh dari tugas pemeriksaan tersebut, tentunya masing-masing auditor akan merasakan kepuasan kerja yang mungkin

berbeda antara auditor yang satu dan lainnya. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana peran tindakan supervisi dalam meningkatkan kepuasan kerja auditor melalui pendekatan dyadic pada BPK Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan? Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui peran tindakan supervisi dalam meningkatkan kepuasan kerja auditor melalui pendekatan dyadic pada BPK Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan.

Tinjauan Teori

Teori Ketidakesesuaian (Discrepancy Theory). [Porter \(1961\)](#) mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan kenyataan yang dirasakan atau sesuatu yang sesungguhnya ada (fakta). Porter mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “the differences between how much of something these should be must how much there is now”. [Locke \(1969\)](#) menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada discrepancy antara apa yang seharusnya (should be) yang terdiri dari expectation, needs, dan value dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh dalam pekerjaan.

Teori Keadilan (Equity Theory). [Adams \(1963\)](#) mengungkapkan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Teori ini membandingkan antara input dan outcomes yang dimilikinya dengan input dan outcomes orang lain. Jika hasil perbandingannya dirasa cukup adil, maka individu akan berada dalam kondisi puas. Jika perbandingannya tidak seimbang dan menguntungkan (over compensation inequity), dalam arti hasil perbandingannya lebih besar dari orang lain yang dijadikan pembanding, maka individu bisa mengalami kepuasan bisa pula tidak. Jika perbandingannya tidak seimbang, tetapi merugikan (under compensation inequity) maka individu akan cenderung berada dalam kondisi ketidakpuasan.

Teori Dua Faktor (Two Factors Theory). [Frederick Herzberg \(1950\)](#) menyatakan bahwa situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap kerja terbagi menjadi dua golongan, yaitu satisfiers/motivator dan dissatisfiers/hygiene factors. Satisfiers adalah faktor-faktor atau situasi yang bisa menimbulkan kepuasan kerja, yaitu karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan, urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangannya, psikologinya, mencakup pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan berprestasi, serta penghargaan dan promosi (achievement, recognition, work it self, responsibility, advancement). Jika dalam pekerjaan terdapat faktor-faktor ini maka kepuasan kerja akan terwujud. Dissatisfier adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: company policy, interpersonal relations, working conditions, jobsecurities, dan status [Wexley dan Yuki, \(1977\)](#). Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan kerja karena faktor tersebut bukan sumber kepuasan kerja.

Tindakan Supervisi. Supervisi merupakan proses yang berkelanjutan untuk mengawasi atau mengarahkan pekerjaan yang dimulai dengan perencanaan dan diakhiri dengan penyimpulan atas jalannya tugas. Seiring dengan perjalanan waktu, supervisi dikatakan sebagai proses yang dinamis. Pada masa sekarang ini, supervisi

diwarnai dengan gaya kepemimpinan partisipatif [Comstock, \(1994\)](#). [Parker et al \(1989\)](#) mengatakan bahwa kebutuhan yang paling penting bagi akuntan yang berkaitan dengan kerja adalah evaluasi secara fair (adil) terhadap dirinya, kemudian kebutuhan kedua yang penting adalah supervisi yang kompeten dan adil. Pendekatan Dyadic. Pendekatan dyadic dikembangkan oleh [Dansereau et al. \(1975\)](#) dalam [Choo dan Tan \(1997\)](#). Pendekatan dyadic ini mengakui adanya kemungkinan dalam suatu kelompok terdapat dua pihak (superior dan subordinat) yang mana perlakuan superior terhadap semua bawahannya tidak sama satu dengan yang lain. Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu di lingkungan kerja [As'ad, \(1995\)](#). Menurut [Luthans \(1989\)](#), kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang positif yang diperoleh dari hasil penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Secara definisi, kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja [Umam, \(2010\)](#). Situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk apabila sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian, karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Beberapa penelitian telah dilakukan guna memperoleh bukti adanya suatu hubungan antara berbagai aspek yang berkaitan dengan tindakan supervisi dan tingkat kepuasan kerja bagi auditor. Diantaranya terdapat penelitian yang menguji hubungan antara tindakan supervisi yang direkomendasikan oleh AECC dengan tingkat kepuasan kerja auditor pada level bawah [Patten, \(1995; Nurrahma, \(1998\); Martiah, \(2000\); Syafri, \(2006\); Yuniarti, \(2020\)](#). [Patten \(1995\)](#) meneliti tentang hubungan penelitian tindakan supervisi dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan [Patten \(1995\)](#) menggunakan penilaian yang dilakukan oleh satu pihak saja, yaitu subordinat. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara tindakan supervisi dengan kepuasan kerja auditor junior. [Martiah \(2000\)](#) melakukan pengembangan atas penelitian [Patten \(1995\)](#) tentang hubungan tindakan supervisi dengan kepuasan kerja auditor junior dengan menambahkan superior sebagai pihak yang melakukan penilaian tindakan supervisi melalui pendekatan dyadic. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tindakan supervisi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja auditor junior.

[Rostiana dan Tethool \(2003\)](#) meneliti tentang dampak interaksi tindakan supervisi dan pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja auditor. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa interaksi tindakan supervisi dengan pengalaman kerja berdampak negatif terhadap kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini meningkatkan pemahaman pembaca terhadap suatu fenomena. Penelitian dilakukan dengan menggunakan penelitian kualitatif dengan metode fenomenologi. Penggunaan metode ini dengan alasan bahwa fokus dalam penelitian ini adalah tindakan supervisi yang dialami auditor. Sementara, pendekatan fenomenologi bertujuan untuk menggambarkan makna dari pengalaman hidup yang

dialami oleh beberapa individu, tentang konsep atau fenomena tertentu, dengan mengeksplorasi struktur kesadaran manusia. Jadi, di sini peneliti ingin mengetahui makna dari pengalaman yang dialami oleh para auditor terkait dengan tindakan supervisi melalui studi fenomenologi ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan mewawancarai beberapa auditor yang dilakukan pada kantor BPK Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan diketahui bahwa penilaian tindakan supervisi yang dilakukan oleh superior lebih tinggi daripada penilaian tindakan supervisi yang dilakukan oleh subordinat. Superior merasa telah melaksanakan tindakan supervisi sesuai dengan standar yang diatur dalam Standar Pemeriksaan Keuangan Negara. Namun tidak demikian halnya dengan subordinat yang beranggapan bahwa tindakan supervisi yang mereka terima walaupun sudah sesuai dengan standar tersebut tetapi belum sepenuhnya sesuai dengan harapan mereka. Semakin besar perbedaan penilaian tindakan supervisi, semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan oleh subordinat. Sebaliknya jika semakin kecil perbedaan tersebut maka semakin besar pengaruhnya dalam meningkatkan kepuasan kerja subordinat (dhi. auditor).

Auditor yang berpengalaman dan yang kurang berpengalaman mengalami tindakan supervisi yang berbeda. Hal ini bisa berdampak pada kepuasan kerja auditor yang dirasakan. Selain itu kepuasan kerja dapat menurun karena keberadaan supervisor serta pemberian bimbingan dan pengawasan, serta adanya ketidaksamaan persepsi antara auditor dengan supervisornya. Ketidaksamaan persepsi tersebut antara lain kurangnya pemberian umpan balik, kemampuan kurang dimanfaatkan, kurangnya supervisi, rendahnya kesempatan untuk berpartisipasi, dan kurangnya pujian untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Hasil wawancara menunjukkan bahwa tindakan supervisi yang dilakukan oleh seorang supervisor bisa berbeda-beda tergantung pada pengalaman, kemampuan, dan penilaian supervisor.

Dalam pemeriksaan, tindakan supervisi dibahas dalam SPKN yang merupakan pedoman bagi auditor dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Karena itu, pelaksanaan tindakan supervisi seharusnya sesuai dengan standar pemeriksaan yang berlaku di BPK yaitu SPKN. Dalam SPKN, supervisi mencakup pengarahan kegiatan pemeriksa agar tujuan pemeriksaan dapat dicapai, antara lain kegiatan memantau kemajuan pemeriksaan, mempertimbangkan kompetensi dan kemampuan setiap anggota tim Pemeriksa, mengarahkan pemeriksa ke hal signifikan yang timbul selama pemeriksaan, mengidentifikasi hal yang perlu dikonsultasikan atau dipertimbangkan oleh anggota tim Pemeriksa yang lebih berpengalaman selama pemeriksaan, dan memfasilitasi kegiatan mentoring dalam tim Pemeriksa selama proses pemeriksaan. Hal ini sangat penting di dalam pelaksanaan audit terkhusus bagi auditor pemula yang belum memiliki pengalaman audit yang memadai. Luasnya supervisi yang memadai bagi suatu keadaan tergantung atas banyak faktor, termasuk kompleksitas masalah dan kualifikasi orang yang melaksanakan audit. Supervisi merupakan tindakan mengawasi atau mengarahkan penyelesaian pekerjaan. Dalam auditing, tindakan supervisi dibahas dalam standar auditing yang merupakan pedoman bagi auditor dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Pelaksanaan supervisi di BPK RI dilaksanakan

oleh Pengendali Teknis (PT) yang bertugas mengendalikan tim pemeriksa agar secara teknis pemeriksaan dilakukan sesuai dengan program pemeriksaan.

Penilaian tindakan supervisi yang dilakukan oleh superior lebih tinggi daripada penilaian subordinatnya. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa penilaian terhadap diri sendiri umumnya lebih tinggi daripada penilaian orang lain, seperti, penilaian dari rekan sejawat, subordinat, atau atasan. Perbedaan penilaian antara superior dan subordinat menunjukkan perbedaan (ketidaksepakatan) penilaian kedua pihak mengenai aspek-aspek tindakan supervisi. Semakin kecil perbedaan penilaian tindakan supervisi, maka semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan oleh auditor.

Hal ini sejalan dengan Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy Theory) yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan cara menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga kepuasannya diperoleh melebihi dari apa yang diinginkan, maka dapat menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, namun merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung dengan selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan yang dicapai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja ini bisa berbeda-beda untuk masing-masing auditor walaupun disupervisi oleh superior atau pengendali teknis yang sama. Kenyataannya, auditor yang berpengalaman dan yang kurang berpengalaman mengalami tindakan supervisi yang berbeda. Hal ini bisa berdampak pada kepuasan kerja auditor yang dirasakan.

Bagi auditor yang kurang berpengalaman, diperlukan tindakan supervisi untuk meningkatkan kepuasan kerja, sebaliknya bagi auditor yang lebih berpengalaman tindakan supervisi yang berlebihan bisa menurunkan kepuasan kerja. Dalam pelaksanaan supervisi pengendali teknis tidak hanya sekedar melaksanakan tugas supervisi sesuai dengan standar tetapi harus mampu memilih metode yang paling cocok untuk diterapkan pada masing-masing auditor yang akan disupervisi. Sehingga ada kemungkinan bahwa supervisor tidak melakukan hal yang sama terhadap semua subordinat mereka.

Hal ini juga dapat mempengaruhi kepuasan auditor, sebagaimana teori yang melandasi penelitian ini, yaitu Teori Keadilan (Equity Theory). [Robbins and Judge, \(2008\)](#) mengatakan bahwa Teori Keadilan adalah ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya maka karyawan akan tetap setia pada organisasi. Intisari dari Teori Keadilan ini adalah bahwa apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi yaitu seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar atau mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya [Siagian, \(2013\)](#).

Dengan menggunakan pendekatan dyadic memungkinkan terjadi konflik atau ketidaksepakatan dalam hubungan antara atasan dan bawahan, sehingga akan menimbulkan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Ketidaksepakatan tersebut diakibatkan oleh perbedaan ekspektasi masing-masing pihak kepada pasangannya (superior terhadap subordinat, dan sebaliknya) yang disebabkan adanya egocentric bias.

Salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja auditor adalah tindakan supervisi yang dilakukan oleh supervisornya. Tingkat kepuasan kerja auditor dapat dicapai dengan adanya faktor penilaian tindakan supervisi tetapi kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek tindakan supervisi semata. Masih ada beberapa aspek lainnya yang mempengaruhinya. [Luthan \(1998\)](#) mengatakan bahwa supervisi merupakan salah satu sumber penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, di samping pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, dan kerja sama antar individu. Faktor-faktor motivasi inilah yang memberikan kontribusi pada kepuasan kerja. Ketika pekerja merasakan bahwa supervisor berlaku adil dan kompeten serta yakin bahwa supervisor mempunyai niat baik dan sepenuh hati maka kepuasan akan cenderung meningkat atau naik. Sebaliknya, ketika pekerja memandang bahwa supervisor berlaku tidak adil, tidak kompeten atau mendorong motivasi pribadi maka kepuasan akan cenderung menurun [Trempe et al, \(1985\)](#).

Hal ini sejalan dengan Teori Dua Faktor atau Teori Motivasi Herzberg yang didasarkan pada prinsip bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan memiliki hubungan independen satu sama lain. Beberapa faktor tertentu dapat dikaitkan dengan kepuasan kerja sementara faktor-faktor lain bertanggung jawab atas ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor pekerjaan ini diklasifikasikan oleh Herzberg ke dalam dua kategori besar, yaitu Faktor Kepuasan, antara lain pengakuan, pencapaian, pertumbuhan, tanggung jawab, peluang untuk maju, dan merasa penting, serta Faktor Ketidakpuasan, antara lain kondisi kerja, gaji, kebijakan perusahaan, hubungan dengan kolega, pengawasan, dan hubungan dengan atasan. Tindakan supervisi secara keseluruhan mampu mempengaruhi kepuasan kerja auditor di dalam melakukan penugasan audit. Hal ini akan berdampak pada efisiensi dan efektivitas yang memadai dan mampu menciptakan pekerjaan yang berkualitas bagi auditor BPK.

Dan pada akhirnya, sukses tidaknya suatu penugasan audit sangat ditentukan oleh adanya hubungan yang harmonis antara tindakan supervisi yang dilaksanakan oleh seorang supervisor, sebagai atasan, dengan kepuasan kerja dari auditornya. Dengan tindakan supervisi yang baik dan memadai sangat menentukan tercapainya tujuan audit yang ingin dihasilkan oleh seorang supervisor di dalam suatu penugasan audit dan bagi auditor yang sangat diharapkan dari supervisor adalah kemampuannya dalam menerapkan tindakan supervisi yang sesuai dengan standar dan harapan auditor.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian melalui pendekatan dyadic menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara penilaian superior dan subordinat atas tindakan supervisi. Penilaian tindakan supervisi yang dilakukan oleh superior lebih tinggi daripada rata-rata penilaian subordinat. Hal ini sejalan dengan penelitian [Harris dan Schaubroeck \(1988\)](#) yang menyatakan bahwa penilaian terhadap kinerja diri sendiri biasanya lebih tinggi daripada penilaian dari pihak luar (orang lain). Superior senantiasa beranggapan bahwa dirinya telah melaksanakan tindakan supervisi sesuai dengan standar. Sedangkan di sisi lain, penilaian subordinat tidak hanya berdasarkan kesesuaian antara tindakan supervisi yang dia terima dengan standar, tetapi juga kesesuaian dengan tindakan supervisi yang diharapkan. Perbedaan

penilaian superior dan subordinat atas tindakan supervisi berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor di BPK. Perbedaan penilaian yang semakin besar antara superior dengan subordinatnya dapat menyebabkan kepuasan kerja yang semakin rendah. Kedua pihak yang terlibat dalam tindakan supervisi, yaitu superior dan subordinat seharusnya memahami bahwa tindakan supervisi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dan pencapaian tujuan organisasi suatu entitas.

Diharapkan terjadi interaksi yang ideal antara keduanya yang dapat memperkecil perbedaan penilaian sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja auditor. Dari sisi superior dengan melaksanakan tindakan supervisi yang sesuai dengan standar dan menyesuaikan dengan kebutuhan subordinat, sedangkan dari sisi subordinat dengan menyesuaikan ekspektasi atas tindakan supervisi yang diharapkan dengan standar yang ada dan situasi pada saat pemeriksaan. Pada penelitian ini, data yang digunakan adalah data tentang fakta berdasarkan persepsi seseorang. Maksudnya adalah data tersebut berupa informasi tentang bagaimana seorang supervisor melakukan tindakan supervisi pada audit terakhir yang dialaminya dan bagaimana seorang subordinat merasakan tindakan supervisi yang dilakukan supervisornya juga pada audit terakhir yang dialaminya. Pada akhirnya, peneliti mencoba memberikan masukan bagi Supervisor di BPK agar dalam tindakan supervisi lebih menyesuaikan dengan kebutuhan subordinat/auditor untuk mengurangi gap atau perbedaan penilaian sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahannya dan dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of inequity. *Journal of abnormal social psychology*, 67, 422-436.
- AECC (Accounting Education Change Commission) Issues Recommendations for Supervisors of Early Work Experience No.4.
- As'ad, 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Choo, Freddie, & Kim B. Tan, 1989, A Study of the Relations Among Disagreement in Budgetary Performance Evaluation Style, Job-Related Tension, Job Satisfaction and Performance, *Behavioural Research in Accounting*, Vol. 9.
- Comstock, Thomas W., 1994, *Fundamental of Supervision*, New York : Delmar Publisher Inc.
- Dansereau, F., et al. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13, 46-78.
- Harris, Michael M. dan John Schaubroeck, 1988. A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-peer, dan Peer-Supervisor Ratings, *Personnel Psychology*, 41.
- Locke, E.A., 1969, What is job satisfaction?, *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 4.
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Parker, Lee D., Kenneth R. Fenis & David T. Otley, 1989, *Accounting for the Human Factor*, Australia : Prentice Hall.
- Patten, Dennis M., 1995, Supervisory Actions and Job Satisfaction: An Analysis of Differences Between Large and Small Public Accounting Firms, *AAA: Accounting Horizons*, Vol.9., No.2.

- Porter, L.W. 1961. A Study of perceived need satisfaction in bottom and middle management job. New York: International Text Book Company.
- Nurahma, Myrna dan Nur Indriantoro, 2020, Tindakan Supervisi dan Kepuasan Kerja di Kantor Akuntan Publik, Jurnal Riset Akuntansi, Vol. 3 No. 1 Hal, 102-117, UGM.
- Robbins, S. 2008. Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo.
- Standar Pemeriksaan Keuangan Negara, 2017. Badan Pemeriksa Keuangan.
- Syafri, Rahman. 2006. Pengaruh Penilaian Tindakan Supervisi Dengan Pendekatan Dyadic Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Yuniior. Tesis. Medan : Universitas Sumatera Utara.
- Wexley Kenneth N. and Yulk Gary A. (1985). Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia Jilid I, Jakarta: Bina Aksara.