

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan terhadap 72 responden auditor di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja, dengan stres kerja sebagai variabel mediasi dan *Type A Behavior Pattern* sebagai variabel moderasi, diperoleh temuan bahwa dari enam hipotesis yang diajukan, tiga hipotesis mendapatkan dukungan empiris, sementara tiga hipotesis lainnya tidak didukung oleh hasil pengujian. Adapun kesimpulan dari hasil penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Beban kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja auditor. Hal ini berarti bahwa secara statistik, tinggi atau rendahnya beban kerja yang diterima auditor tidak menjadi faktor penentu langsung yang mengubah capaian kinerja mereka. Meskipun arah hubungannya positif, peningkatan beban kerja tidak selalu diikuti oleh peningkatan kinerja auditor.
2. Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Stres Kerja. Semakin tinggi beban kerja yang diterima auditor, semakin tinggi pula tingkat stres kerja yang dirasakan. Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja merupakan faktor utama yang memicu munculnya tekanan psikologis pada auditor, terutama ketika auditor menghadapi kondisi beban kerja berlebihan atau keterbatasan waktu dalam menyelesaikan tugas.

3. Stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja auditor. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dialami auditor, maka kinerja auditor cenderung mengalami penurunan.
4. Stres Kerja memediasi secara penuh (*full mediation*) hubungan antara Beban Kerja dan Kinerja Auditor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak menurunkan kinerja auditor secara langsung, tetapi berdampak negatif terhadap kinerja melalui peningkatan stres kerja. Artinya, beban kerja yang tinggi akan menurunkan kinerja hanya ketika beban tersebut menimbulkan stres pada auditor.
5. *Type A Behavior Pattern* tidak memoderasi pengaruh beban kerja terhadap stres kerja auditor. Hasil pengujian menunjukkan bahwa arah hubungan moderasi bersifat positif, namun tidak signifikan secara statistik, sehingga tidak memberikan bukti empiris yang cukup untuk menyatakan bahwa *Type A Behavior Pattern* memperkuat pengaruh beban kerja terhadap stres kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja tetap berpengaruh terhadap stres kerja auditor secara relatif seragam, tanpa dipengaruhi oleh tinggi atau rendahnya kecenderungan perilaku Tipe A.
6. *Type A Behavior Pattern* tidak memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja auditor. Meskipun arah hubungan interaksi menunjukkan kecenderungan positif, hasil pengujian tidak signifikan secara statistik, sehingga *Type A Behavior Pattern* tidak terbukti berperan sebagai faktor yang memperlambat maupun memperkuat pengaruh stres kerja terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa dampak negatif stres kerja terhadap kinerja auditor

terjadi secara konsisten, terlepas dari perbedaan kecenderungan kepribadian Tipe A maupun Tipe B.

7. Selain temuan utama sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini juga menghasilkan temuan empiris tambahan yang relevan. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Type A Behavior Pattern* memiliki pengaruh langsung yang negatif dan signifikan terhadap kinerja auditor, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Selain itu, stres kerja terbukti memediasi secara parsial hubungan antara *Type A Behavior Pattern* dan kinerja auditor. Temuan ini mengindikasikan bahwa karakteristik kepribadian Tipe A berkontribusi terhadap penurunan kinerja auditor baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui peningkatan stres kerja. Dengan demikian, meskipun *Type A Behavior Pattern* tidak berperan sebagai variabel pemoderasi, karakteristik kepribadian ini tetap memiliki peran penting sebagai faktor penentu kinerja auditor melalui mekanisme stres kerja.

5.2. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan auditor pemerintah, yang diuraikan sebagai berikut:

1. Nilai TCR tertinggi pada variabel beban kerja terdapat pada indikator yang menunjukkan bahwa auditor dituntut untuk bekerja sangat cepat, yang mengindikasikan tingginya tekanan waktu dalam pelaksanaan penugasan. Temuan ini menunjukkan bahwa sumber utama beban kerja auditor bukan berasal dari ketidakjelasan peran, melainkan dari intensitas dan tempo pekerjaan yang tinggi. Sebagai implikasi praktis, atasan langsung perlu

melakukan evaluasi terhadap realisasi anggaran waktu penugasan agar lebih realistis serta menyusun penjadwalan yang meminimalisir tumpang tindih penugasan khususnya penugasan-penugasan dengan kompleksitas dan risiko tinggi. Upaya perbaikan manajemen penugasan pengawasan ini secara langsung mendukung penguatan Lingkungan Pengendalian SPIP, khususnya pada sub-unsur Kepemimpinan yang Kondusif. Pimpinan unit kerja harus membangun iklim pengendalian yang memastikan bahwa tuntutan kecepatan penyelesaian tugas tidak mengorbankan ketelitian dan standar audit, sehingga kualitas hasil pengawasan tetap terjaga dan risiko stres auditor dapat dikendalikan.

2. Terkait nilai TCR variable beban kerja terkait rendahnya ketidakjelasan tugas, manajemen perlu mempertahankan kejelasan instruksi dan pembagian peran yang saat ini telah dinilai sangat baik oleh auditor. Langkah ini sangat penting agar tingginya volume beban kerja tidak memicu stres kerja, yang dapat dilakukan dengan cara merutinkan *entry briefing* sebelum penugasan untuk menyamakan persepsi, serta memastikan konsistensi pendampingan dari pengendali teknis atau ketua tim terus berjalan konsisten agar setiap anggota selalu memahami batasan tanggung jawabnya.
3. Nilai TCR tertinggi pada variabel stres kerja terdapat pada indikator perasaan bahwa pekerjaan yang diterima lebih banyak dari yang seharusnya, yang menunjukkan bahwa stres auditor terutama disebabkan oleh persepsi kelebihan beban kerja. Implikasi praktisnya yaitu, manajemen atau atasan langsung perlu melakukan evaluasi proporsionalitas beban penugasan antar auditor seperti menerapkan mekanisme redistribusi tugas pada periode puncak, *weekly*

workload check, serta memperkuat peran pengendali teknis dan ketua tim dalam memantau kapasitas kerja anggota tim. Supervisi sebaiknya tidak hanya berfokus pada reviu teknis substansi pengawasan, tetapi juga harus mencakup pemantauan terhadap kondisi personil tim. Dengan demikian, potensi stres dapat dideteksi dan dimitigasi sejak dini pada level tim sebelum berdampak pada penurunan kinerja pengawasan.

4. Nilai TCR terendah pada variabel kinerja terdapat pada indikator inisiatif auditor dalam mencari tantangan atau peran tambahan. Hal ini menunjukkan bahwa auditor cenderung bekerja sesuai standar penugasan tanpa banyak inisiatif untuk memberikan nilai tambah. Untuk meningkatkan hal tersebut, manajemen dapat menerapkan beberapa langkah, yaitu dengan memberikan peran tambahan yang bersifat pengembangan dalam setiap penugasan, seperti menunjuk auditor sebagai penanggung jawab pada area atau topik tertentu, menyelenggarakan forum *knowledge sharing* rutin untuk mendorong auditor menyampaikan ide perbaikan proses pengawasan, serta melibatkan auditor secara aktif dalam tahap perencanaan dan evaluasi penugasan melalui diskusi awal dan akhir tim. Dengan langkah ini, auditor diharapkan tidak hanya berperan sebagai pelaksana, tetapi juga didorong untuk lebih berkontribusi dalam peningkatan kualitas pengawasan.
5. Nilai TCR tertinggi pada variabel *Type A Behavior Pattern* menunjukkan bahwa auditor cenderung bekerja cepat dan melakukan *multitasking*, sehingga berpotensi menurunkan ketelitian apabila tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, manajemen perlu mengarahkan gaya kerja tersebut melalui langkah yang lebih realistis, yaitu dengan menekankan prioritas kualitas dalam setiap

briefing penugasan, mengatur urutan prioritas pekerjaan agar auditor tidak mengerjakan banyak hal penting secara bersamaan, serta mendorong kebiasaan *selfcheck* sebelum pekerjaan diserahkan untuk direviu. Selain itu, atasan dapat melakukan monitoring progres pekerjaan secara berkala (tidak hanya di akhir penugasan) untuk memastikan auditor tidak bekerja secara terburu-buru hanya untuk mengejar penyelesaian cepat. Dengan langkah ini, dorongan bekerja cepat tetap dapat dimanfaatkan secara positif tanpa mengorbankan akurasi dan kualitas hasil pengawasan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang berpotensi mempengaruhi hasil dan interpretasi temuan. Oleh karena itu, keterbatasan-keterbatasan tersebut perlu diperhatikan sebagai bahan pertimbangan dalam menafsirkan hasil penelitian ini serta sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada auditor di Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Meskipun penelitian ini menggunakan seluruh populasi auditor pada instansi tersebut, hasil penelitian ini bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi secara langsung ke seluruh profesi auditor pada sektor dan organisasi yang berbeda. Perbedaan karakteristik organisasi, sistem penugasan, serta tekanan kerja antar instansi memungkinkan adanya perbedaan pada hasil penelitian.
2. Penelitian ini disusun berdasarkan model dan variabel yang ditetapkan sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu beban kerja, stress kerja, *Type A Behavior*

Pattern, dan Kinerja. Konsekuensinya, hasil penelitian hanya merefleksikan hubungan antar variabel yang dianalisis dalam model tersebut dan belum sepenuhnya menggambarkan kompleksitas faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja auditor dalam praktik pengawasan intern pemerintah.

3. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan pada ukuran sampel yang berjumlah 72 responden. Meskipun jumlah tersebut telah memenuhi ambang batas minimum untuk analisis SEM-PLS, secara statistik ukuran sampel ini masih tergolong relatif terbatas untuk pengujian model struktural yang melibatkan variabel moderasi. Ukuran sampel yang terbatas berpotensi menurunkan *statistical power*, sehingga kemampuan model dalam mendeteksi pengaruh variabel moderasi, terutama jika besaran efeknya relatif kecil, menjadi kurang optimal.

5.4. Saran Penelitian Selanjutnya

Sehubungan dengan adanya keterbatasan dalam penelitian ini, maka beberapa saran berikut dapat diajukan sebagai bahan penyempurnaan bagi penelitian selanjutnya, baik dari sisi metodologis maupun pengembangan teori dan model penelitian yang digunakan.

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk dilakukan pada auditor internal di instansi pengawasan lain, baik di tingkat pusat maupun perwakilan daerah, maupun pada sektor lain, guna memperoleh gambaran yang lebih luas mengenai pengaruh beban kerja, stres kerja, dan kinerja auditor. Perbedaan sistem penugasan, karakteristik pengawasan, serta pola pengendalian internal antar instansi dimungkinkan menghasilkan temuan yang berbeda, sehingga hasil penelitian dapat memiliki daya banding dan daya generalisasi yang lebih kuat.

2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang relevan dengan konteks pekerjaan auditor. Variabel tersebut dapat mencakup faktor organisasi dan pekerjaan, seperti dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, budaya pengawasan, tekanan anggaran waktu penugasan, serta sumber daya pekerjaan (*job resources*) dan sumber daya psikologis (*personal resources*) sebagaimana dijelaskan dalam *Job Demand–Resources (JD-R) Theory* pada jalur *motivational process*. *Personal resources* seperti *Psychological Capital*, serta *job resources* seperti *job autonomy*, berpotensi berperan dalam meredam dampak negatif beban kerja terhadap stres kerja dan kinerja auditor. Penambahan variabel tersebut diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai mekanisme adaptif auditor dalam mempertahankan kinerja di tengah tekanan kerja yang tinggi.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat menggunakan ukuran sampel yang lebih besar guna meningkatkan *statistical power*, khususnya dalam pengujian model yang melibatkan efek moderasi. Penambahan jumlah responden dapat dilakukan dengan memperluas cakupan objek penelitian.

