

# PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KOMUNIKASI DALAM TIM AUDIT

**Rifqi Muhammad**

*Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*

*E-mail: rifki@fe.uui.ac.id*

## **Abstract**

*Some audit researchers suggest that high levels of audit team structure may encumber communication within audit teams by impeding information-gathering activities. Others suggest that structure benefits communication by coordinating controlling information flows. This study evaluated these arguments by examining the relationship between the structure of audit teams and selected communication variables (information overload, boundary spanning, satisfaction with supervision, and accuracy of information). Questionnaire data were gathered from auditors from local and national public accounting firms with 49 auditors responding processed. Only accuracy of information have significant relationship with organization structure and the others only have negative relationship. The implication is that the level of structure adopted by teams has both positive and negative effects on communication, with structured teams providing greater control over information overload but impairing satisfaction with supervision and the accuracy of information.*

*This research support Rudolph and Walker (1998) research that find the negative relationship of audit team structure variable and communication within audit team variables (information overload, boundary spanning, satisfaction with supervision, and accuracy of information) although the results are not all significant like their research.*

**Keywords:** *organizational structure, audit structure, communication, audit teams*

## **PENDAHULUAN**

Tim audit adalah sebuah tim yang dibentuk secara berjenjang dan terdiri dari beberapa individu (senior, supervisor, dan manajer) yang bekerja sama dengan tujuan untuk melaksanakan audit. Tim audit merupakan unit operasi dasar dalam pekerjaan pengauditan. Karena kegiatan audit dibagi-bagi kepada para anggota tim, maka kunci sukses yang menentukan adalah kemampuan masing-masing individu untuk bekerja sama dalam menghasilkan opini audit yang memuaskan. Komunikasi antar anggota tim audit merupakan aktivitas dasar dalam rangka menggabungkan berbagai

informasi menjadi produk akhir berupa opini audit. Keberhasilan kerja sama antar anggota tergantung dari proses komunikasi di dalam tim audit.

Perubahan kuantitas dan kualitas suatu informasi dalam tim audit mungkin dipengaruhi oleh struktur organisasi dalam tim tersebut. Dalam pengertian yang sama, struktur tim audit mengacu pada tingkatan di mana setiap anggotanya mempunyai beban aktivitas yang terbatas dan perilaku yang berbeda. Tujuan diberikannya batasan beban tugas tersebut adalah untuk memastikan kesesuaian tingkat koordinasi dan integrasi kegiatan tim audit untuk mencapai tujuan

kegiatan audit. Pendekatan-pendekatan yang dapat diadopsi untuk membentuk tim antara lain: (1) standarisasi dan pembuatan program dalam kegiatan tim (menggunakan aturan-aturan awal, kebiasaan, acuan kerja, atau jadwal; Dirsmith dan McAllister, 1982), (2) berkonsentrasi pada kewenangan pembuatan keputusan yang terletak pada tingkatan-tingkatan organisasi yang lebih tinggi (Bamber dan Bylinski, 1982), dan (3) pembatasan-pembatasan pada kemampuan para anggota tim untuk membuat perubahan sesuai keinginannya (Dirsmith dan McAllister, 1982). Batasan-batasan yang terdapat pada pendekatan-pendekatan tersebut membuat masing-masing anggota tim mempunyai hambatan dalam melakukan komunikasi dalam tim audit (Klauss dan Bass, 1982). Pendekatan-pendekatan audit secara sistematis membuat informasi yang didapatkan dan dikirimkan untuk anggota tim menjadi lebih banyak dan bervariasi. Konsentrasi pengambilan keputusan pada tingkat organisasi yang lebih tinggi memberi kesan bahwa anggota tim senior akan memperoleh informasi yang berbeda dengan anggota tim yang lebih rendah tingkatannya; dan hambatan dalam membuat perubahan memberikan kesan bahwa auditor perlu melakukan lebih banyak konsultasi kepada seniornya.

Ketika struktur tim audit mulai mendominasi interaksi antar anggota tim audit dalam kegiatan pertukaran informasi dan jumlah informasi yang dipertukarkan, para peneliti kemudian menemukan kesimpulan yang berbeda-beda sebagai suatu keuntungan atas adanya komunikasi. Sebagai contoh Cushing dan Loebbecke (1986) menjelaskan sebuah kemungkinan keuntungan. Mereka berpendapat bahwa standarisasi dan pemrograman dalam proses audit dapat memberikan informasi dasar bagi para auditor untuk dipertukarkan. Sedangkan Bamber dan Bylinski (1982) menemukan sebuah kerugian. Mereka ber-

pendapat bahwa terjadi peningkatan biaya standarisasi dan pemrograman berhubungan dengan struktur lingkungan, dimana terjadi penurunan kapasitas informasi dalam sebuah tim.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rudolph dan Welker (1998) tentang pengaruh struktur organisasi terhadap komunikasi dalam tim audit. Dalam penelitian tersebut mereka menemukan bahwa terdapat hubungan negatif antara variabel struktur organisasi dan variabel-variabel komunikasi (kelebihan informasi, *boundary spanning*, kepuasan atas pengawasan, dan keakuratan informasi). Temuan lainnya adalah ada tiga variabel yang terpengaruh secara signifikan yaitu variabel kelebihan informasi (-0.25), kepuasan atas pengawasan (-0.45), dan keakuratan informasi (-0.40). Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan apakah struktur tim audit mempunyai hubungan dengan empat variabel yang menggambarkan kuantitas dan kualitas pertukaran informasi di dalam tim audit serta berusaha memperkuat hasil penelitian sebelumnya dengan sampel penelitian di beberapa kantor akuntan publik Indonesia. Keempat variabel tersebut adalah kelebihan informasi, *boundary spanning*, kepuasan atas pengawasan, dan keakuratan informasi. Kelebihan informasi adalah pertukaran sejumlah besar informasi yang melebihi daripada yang dibutuhkan oleh auditor. Hal ini dapat terlihat dari berkurangnya efektivitas pembuatan keputusan (Snowball, 1980). *Boundary spanning* adalah tingkatan dimana para anggota tim melakukan komunikasi dengan pihak di luar tim, seperti ahli statistik, dengan tujuan untuk mendapatkan informasi berkaitan dengan proses audit. Input informasi yang relevan dari sumber eksternal tim seharusnya memperbesar kuantitas dan kualitas pertukaran informasi dalam tim audit. Kepuasan atas pengawasan merupakan tingkatan dimana anggota tim

audit menerima pengarahan yang memuaskan dari para supervisornya. Pengawasan menggambarkan proses komunikasi dari atasan kepada bawahan dalam bentuk pengarahan dan nasehat mengenai materi-materi yang berkaitan dengan penugasan audit. Kepuasan pengawasan menggambarkan kuantitas dan kualitas informasi selama proses pertukaran informasi. Keakuratan informasi menilai kualitas informasi yang ditukarkan dalam tim audit (Bamber, 1989).

### **KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Tim audit mewakili istilah yang dikemukakan oleh Burns dan Stalker's (1961), yaitu kerangka struktur organisasi. Untuk mengimplementasikan kerangka tersebut, organisasi atau sub unit organisasi, dibedakan menjadi struktur mekanis dan struktur organik. Tim audit yang berstruktur mekanis bersifat formal, standar, kewenangan sentral, otoriter dan non partisipatif. Tim audit yang berstruktur organik bersifat mandiri, otonomi, informal dan partisipatif. Dalam kinerja tim audit yang bersifat mekanis ditemukan bahwa komunikasi antar staf tim audit kurang lancar sehingga terjadi kelebihan informasi, informasi yang disampaikan kurang akurat dan rendahnya kepuasan staf atas tindakan pengawasan yang diberikan oleh supervisornya. Bamber dan Bylinski (1982) berpendapat bahwa secara umum tim audit mempunyai bentuk struktur mekanis. Dalam penelitian ini, bentuk struktur mekanis merupakan salah satu pertimbangan yang digunakan karena bentuk struktur ini mempengaruhi proses komunikasi (Klaus dan Bass, 1982). Bentuk pengaruhnya merupakan dasar pembuatan hipotesis hubungan antara struktur tim audit dan empat variabel komunikasi dalam penelitian ini.

#### **Kelebihan Informasi**

Istilah informasi yang dimaksud dalam penelitian ini erat kaitannya dengan

tugas audit. Jadi variabel ini mengacu pada informasi yang mendukung data yang disajikan dalam laporan keuangan. Informasi bisa terdiri atas data akuntansi dan informasi pendukung lainnya yang sekiranya bermanfaat sebagai dasar bagi auditor untuk menyatakan pendapatnya mengenai kewajaran laporan keuangan klien. Kelebihan informasi sebagai variabel komunikasi mengukur frekuensi dan kadar informasi yang dikomunikasikan dalam tim audit. Bisa jadi salah seorang anggota tim audit menerima atau menyampaikan informasi melebihi atau bahkan kurang dari yang semestinya dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu penugasan.

Dalam kerangka pembahasan struktur mekanis, struktur yang melekat pada para anggota tim bisa membantu untuk mempertahankan tingkat koordinasi dan pengawasan yang sesuai dengan karakteristik risiko yang dimiliki klien audit serta memperbaiki tim. Berkaitan dengan komunikasi, sebagai contoh, tim-tim audit dapat memilih struktur yang lebih tinggi sebagai jalan untuk menanggulangi adanya permasalahan kelebihan informasi (Hall, 1996). Lingkungan kerja dengan struktur mekanis lebih teratur, dan pengumpulan serta pemrosesan informasi lebih bersifat mekanis dan digambarkan dengan lebih baik, yang berdampak pada pengawasan terhadap kuantitas informasi yang dipertukarkan diantara para pengambil keputusan (Bacharach dan Aiken, 1977).

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti mengambil hipotesis:

**H1** : Terdapat hubungan negatif antara variabel kelebihan informasi dengan struktur tim audit

#### **Boundary Spanning**

Rudolf dan Welker (1980) mendefinisikan *boundary spanning* sebagai serangkaian aktivitas para anggota kelompok yang saling berinteraksi menyampaikan

atau menerima informasi untuk tujuan pengambilan keputusan. Aktivitas ini terjadi ketika auditor melakukan akses dengan orang lain, yang dimaksud dalam hal ini bisa rekan sekantor maupun orang-orang dari luar kantor tempat ia bekerja, yang sekiranya dapat diandalkan untuk memberi masukan informasi yang berkaitan dengan penugasan. Untuk lebih jelasnya, salah satu contoh aktivitas *boundary spanning* adalah terjadinya komunikasi antara auditor yang tergabung dalam suatu tim audit dengan anggota tim audit lain atau bahkan seorang ahli dari luar kantor tempat ia bekerja. Selain memperoleh informasi yang lebih luas, *boundary spanning* juga dapat mengurangi tingkat ketidakpastian dalam lingkungan audit.

Informasi berkaitan dengan audit yang diperoleh melalui *boundary spanning* seharusnya mampu mempertinggi kualitas komunikasi dalam struktur tim audit. Dengan *boundary spanning*, sebuah tim audit diharapkan mampu mendapatkan informasi dari para ahli di luar timnya yang mampu memperkuat kemampuan masing-masing anggota tim dalam melakukan pengukuran untuk mengambil suatu keputusan atau kesimpulan yang lebih tepat. Peningkatan kemampuan individu anggota tim dalam pengambilan keputusan melalui *boundary spanning* mampu meningkatkan kualitas informasi yang tersedia dalam proses komunikasi dalam tim.

Leifer dan Huber (1977) menemukan bahwa struktur mekanis berhubungan dengan penurunan tingkat *boundary spanning* sebagai sebuah aktivitas untuk memperoleh informasi. Mereka menyimpulkan bahwa struktur mekanis memberikan batasan pada tingkat *boundary spanning* yang terdapat pada organisasi. Berbeda dengan pendapat Leifer dan Huber, ilmu auditing telah menemukan apa yang terlihat, pada permukaan, menjadi sebuah hubungan terbalik, bahwa para auditor di kantor-kantor

akuntan publik dengan pendekatan organisasi audit yang terstruktur ternyata cenderung melakukan *boundary spanning* dalam tim. Sebagai contoh, Bamber dan Snowball (1988) dan Prawitt (1995) meneliti beberapa auditor pada empat kantor akuntan publik, dua diantaranya menggunakan pendekatan organisasi tim audit terstruktur dan dua yang lainnya tidak terstruktur. Ternyata semua cenderung melakukan konsultasi dengan para ahli di luar timnya. Bamber dan Snowball (1988) menemukan bahwa organisasi tim audit yang terstruktur lebih banyak melakukan konsultasi dibanding organisasi tim audit yang tidak terstruktur. Prawitt (1995) menemukan bahwa para manajer dari tim audit yang terstruktur mempunyai kecenderungan menggunakan para ahli di luar timnya dalam lingkungan yang lebih luas dan kompleks. Hal tersebut dimungkinkan, dengan beberapa pendapat, Pendekatan-pendekatan audit yang terstruktur pada tingkatan firma memicu sebuah penurunan kuantitas dan kualitas informasi yang dipertukarkan di dalam tim audit. Untuk memperbaiki penurunan tersebut, struktur organisasi tim audit mungkin bisa diubah untuk mengurangi ketegangan dalam komunikasi. Berbeda dengan Bamber dan Snowball (1988) dan Prawitt (1995), Danos (1991), gagal menemukan unsur pendukung adanya hubungan antara pendekatan audit terstruktur dan *boundary spanning*. Dia meneliti firma-firma yang diklasifikasikan oleh Kinney (1996) sebagai “*intermediate*” dan “*structured*” dan menemukan bahwa firma-firma tersebut tidak melakukan konsultasi yang luas terhadap pihak di luar tim audit.

Karena penelitian ini mempelajari struktur tim audit, bukan pendekatan struktur audit, maka hipotesis penelitian ini sejalan dengan pendapat Leifer dan Huber (1977) bahwa struktur mekanis cenderung untuk membatasi *boundary spanning*. Oleh karena itu hipotesisnya adalah:

**H2 :** Terdapat hubungan negatif antara *boundary spanning* dan struktur tim audit

### **Kepuasan atas Pengawasan**

Indikator lain yang mempengaruhi tingkat komunikasi dalam tim audit adalah kualitas dan kuantitas yang diterima para auditor dari supervisornya. Pengawasan memerlukan sebuah proses pengarahan tentang aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh para auditor. Pengawasan meliputi proses komunikasi antara atasan (supervisor) dengan bawahan (auditor) yang terdiri dari instruksi tugas, penjelasan tujuan kegiatan, nasehat yang berguna, dan proses penilaian yang membangun dari kondisi awal perencanaan sampai dengan pasca pembuatan keputusan (Hall, 1996). Jika proses komunikasi dengan bawahan mengalami kekurangan informasi, para auditor akan mencoba memecahkan kembali masalah-masalah penting berkaitan dengan cara bagaimana melaksanakan dan menginterpretasikan informasi-informasi audit. Kuantitas dan kualitas informasi yang diterima dari supervisor diukur sebagai bagian dari penerima kepuasan atas pengawasan, perilaku ini mencerminkan tingkatan bahwa kebutuhan informasi telah terpenuhi. Kebutuhan informasi telah terpenuhi secara lebih lengkap, sebagai contoh, jika ada suatu kecukupan jumlah informasi dari kecukupan kualitas yang diterima dari para supervisor.

Literatur tentang organisasi (Mintzberg, 1983) menjelaskan bahwa tingkat akses dengan model *subordinate* mengharuskan para supervisor melakukan konseling tentang materi yang berkaitan dengan tugas. Dalam struktur mekanis, hal ini akan cenderung lebih sedikit dilakukan karena prosedur pelaksanaan tugas telah dijelaskan dengan prosedur yang standar yang baku. Supervisor melakukan pengawasan sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku. Tanpa adanya akses ke super-

visor, para auditor mungkin tidak mempunyai kesempatan untuk mendapatkan informasi, seperti klarifikasi-klarifikasi dan asistensi dari lebih banyak anggota tim audit senior.

Bamber dan Snowball (1988) menemukan bahwa para auditor dari beberapa kantor akuntan publik dengan pendekatan audit yang terstruktur cenderung tidak melakukan konsultasi dengan manajernya, dan mengira bahwa mereka jarang mencari petunjuk. Prawit (1995) menemukan kesan bahwa ada alasan tertentu yang membuat mereka enggan melakukan konsultasi dengan para manajernya. Dia menemukan bahwa para manajer audit dengan pendekatan audit yang terstruktur cenderung lebih sedikit memberikan pengalaman auditnya daripada aturan-aturan pengawasan. Nasehat yang bisa diberikan kepada bawahan dipandang sebagai kebutuhan dari para auditor sehingga para manajer tidak proaktif memberikan informasi. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini adalah:

**H3 :** Terdapat hubungan negatif antara kepuasan atas pengawasan dan struktur tim audit

### **Keakuratan Informasi**

Variabel ini, keakuratan informasi, mencerminkan keberadaan kualitas informasi yang dipertukarkan dalam tim audit. Potensi buruk yang mungkin diperoleh dari struktur mekanis adalah mengarahkan tim untuk patuh terhadap aturan, yang dapat mempengaruhi kualitas informasi yang dipertukarkan oleh para pembuat keputusan. Tingginya tingkat formalitas dalam proses audit dapat mendorong para anggota untuk selalu mengikuti aturan karena aturan-aturan tersebut merupakan dasar pembuatan evaluasi (Hall, 1996). Aturan bisa menjadi lebih penting untuk para anggota tim daripada tujuan-tujuan yang dengan alasan tersebut aturan-aturan tersebut disusun.

Cushing dan Loebbecke (1986) memberi nama pemahaman ini dengan “*mechanistic thinking*”. Kesalahan-kesalahan dari para individu anggota tim “untuk mengamati fakta-fakta yang penting, atau untuk alasan melalui keputusan dan kesimpulan yang tepat” dapat melemahkan kualitas informasi yang dipertukarkan dalam tim audit. Selanjutnya, kekeurangan informasi yang terjadi bisa menjadikan keraguan akan keakuratan informasi yang dipertukarkan dalam tim.

Cushing dan Loebbecke (1986) menjelaskan tentang sebuah keuntungan dari struktur yang bisa menambah persepsi tentang keakuratan informasi. Struktur audit dapat menyediakan “sebuah terminologi umum yang membuat seluruh anggota tim merasa familiar, hal ini memungkinkan kesalahpahaman bisa berkurang dengan adanya penghormatan terhadap masing-masing tugas audit”. Ada data yang mendukung pernyataan ini. Bamber (1989) menemukan bahwa persepsi auditor senior terhadap kecukupan informasi (akurasi dan ketepatan waktu) lebih besar terdapat pada tim audit yang terstruktur daripada yang tidak terstruktur. Oleh karena itu hipotesis penelitian ini adalah:

**H4** : Terdapat hubungan negatif antara keakuratan informasi dengan struktur tim audit

## METODE PENELITIAN

### Pengumpulan Data

*Judgement Sampling*, sebagai bagian dari *purposive sampling* digunakan dalam penelitian ini karena responden yang dipilih adalah yang memiliki karakteristik khusus, berpengalaman, dan dalam posisi dapat memberikan informasi yang dikehendaki. (Sekaran, 2000). Populasi yang dipilih meliputi akuntan publik dari divisi audit (auditor eksternal) yang tergabung dalam tim audit untuk beberapa penugasan. Peneliti akan mengirimkan kuesioner kepada Kantor

Akuntan Publik yang ada di Indonesia seperti di Jakarta, Semarang, Surabaya, Bandung, Malang, Solo, Yogyakarta dan Bali, dengan perwakilan lima auditor dari masing-masing KAP. Kantor Akuntan Publik yang dipilih berdasarkan daftar Kantor Akuntan Publik yang tercantum dalam Buku Direktori IAI.

### Teknik Pengujian Kualitas dan Analisis Data

Variabel-variabel penelitian ini (kelebihan informasi, *boundary spanning*, kepuasan atas pengawasan, dan keakuratan informasi) dan variabel independen. (struktur tim audit) diukur dengan skala beberapa pertanyaan (*multiple-item scale*).

### Struktur Tim Audit

Struktur tim audit telah diukur oleh Leifer's (1975) dengan 21 item *mechanistic-organic scale*, dimana karakteristik struktur organisasi dinilai dengan skala respon responden setuju dan tidak setuju. Skala Leifer telah digunakan pada penelitian sebelumnya untuk mengukur struktur mekanis pekerjaan dalam kelompok-kelompok (Leifer dan Hubber, 1977). Karakter organisasi menggambarkan: (1) sentralisasi dan partisipasi dan dalam proses pembuatan keputusan, (2) distribusi kewenangan dan pengawasann, (3) formalitas dan, (4) standarisasi. Leifer dan Hubber (1977) mencatat kelolosan uji reliabilitas Spearman-Brown untuk 21 pertanyaan yang diajukan dan kecukupan uji validitasnya. Respon individu dibuat dengan skala respon 5 poin dan menggambarkan bahwa semakin tinggi skor berarti semakin mekanis struktur tim auditnya.

### Kelebihan Informasi

Kelebihan informasi mengukur frekuensi (sangat sering sampai dengan tidak pernah) dimana para anggota tim audit melakukan terlalu banyak atau terlalu sedikit

pertukaran informasi. Ini pernah diukur dalam penelitian O'Reilly (1980). Skala dimodifikasi untuk disesuaikan dengan konteks audit. O'Reilly (1980) mencatat *alpha Cronbach* sebesar 0.74 dan 0.71 pada sampel penelitian manajer dan navigator. Semakin tinggi skor menggambarkan semakin besar kelebihan informasi.

### **Boundary Spanning**

*Boundary spanning* diukur dengan adanya jumlah interaksi antara para anggota tim audit dengan orang lain: (1) diluar tim audit namun masih di dalam kantor dan (2) diluar tim dan di luar kantornya. Pertanyaan-pertanyaan dibuat untuk menilai jumlah interaksi masing-masing kategori yang diadopsi dari pertanyaan pada penelitian Leifer's (1975) *boundary spanning-scale*. Semakin besar skalanya menunjukkan semakin besar *boundary spanningnya*.

### **Kepuasan atas Pengawasan**

Skala pengukuran kepuasan atas pengawasan terdiri dari dua pertanyaan yang diadopsi dari instrumen pertanyaan pada penelitian Downs dan Hazen (1977). Terdapat dua item yang berhubungan dengan jumlah pengawasan yang diberikan dalam tim dan panduan yang disediakan oleh supervisor tim dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan. Semakin besar skor menunjukkan bahwa kepuasan atas pengawasan yang semakin tinggi.

### **Keakuratan Informasi**

Keakuratan informasi pernah diukur oleh O'Reilly dan Roberts (1976, 1977). Skala mengukur keakuratan informasi yang dipertukarkan diantara anggota tim selama pelaksanaan audit. O'Reilly dan Roberts (1976,1977) mencatat konsistensi internal koefisien reliabilitas (*alpha Cronbach*) sebesar 0.73, 0.73, 0.75, dan 0.78 pada empat sampel yang berbeda sehingga bisa diperkirakan adanya homogenitas yang

beralasan pada item-item pertanyaan. Respon individual dibuat antara setuju sampai dengan tidak setuju, dan semakin tinggi skor menunjukkan semakin besar keakuratan informasi.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan sekumpulan manusia, kejadian atau hal-hal yang akan diteliti oleh peneliti (Sekaran, 2000). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan mencakup para akuntan publik dari divisi pengauditan yang sedang atau pernah tergabung dalam tim audit untuk suatu penugasan tertentu.

Penelitian yang menggunakan metoda survey tidak diharuskan meneliti semua individu dalam populasi. Hal ini terjadi karena selain membutuhkan biaya yang sangat besar, juga memakan waktu yang sangat lama. Dengan melakukan penelitian terhadap sebagian populasi, diharapkan akan memberikan gambaran yang sesungguhnya dari kondisi populasi (Mantra dan Kasto, 1989).

Sampel merupakan bagian dari populasi (Sekaran, 2000). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah para akuntan publik yang sedang atau pernah tergabung dalam tim audit untuk suatu penugasan tertentu dengan pengalaman kerja tiga sampai lima tahun tergabung dalam divisi pengauditan suatu Kantor Akuntan Publik, baik yang berafiliasi dengan KAP asing maupun KAP lokal atau nasional.

### **Teknik Pengumpulan Data**

#### **Kuisisioner**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data. Kuisisioner disampaikan kepada responden melalui dua cara. *Pertama*, untuk responden yang berada di kota Jakarta, Bandung, Semarang, Malang, Surabaya, dan Solo, kuisisioner dikirim melalui jasa pos dengan sistem kirim

balik. Dengan fasilitas ini responden tidak perlu membubuhkan perangko ketika mengembalikan kuesioner kepada peneliti. Cara ini digunakan mengingat jumlah KAP yang menjadi sampel cukup banyak, sehingga pengiriman kuesioner melalui pos dipandang lebih menghemat biaya dan waktu. *Kedua*, untuk responden di kota Yogyakarta, kuesioner diantar langsung oleh peneliti ke KAP yang dituju.

**Studi Kepustakaan**

Data yang diambil dari studi kepustakaan berasal dari berbagai jurnal, buku-buku dan beberapa referensi lainnya. Studi kepustakaan dilakukan peneliti untuk mendapatkan teori-teori, hasil penelitian, pendapat-pendapat atau hal-hal lain yang mendukung topik penelitian.

**ANALISIS DATA**  
**Statistik Deskriptif**

Kuesioner dikirimkan ke 48 Kantor Akuntan Publik yang terletak di Pulau Jawa dengan jumlah total 200 kuesioner. Pengiriman dilakukan pada awal bulan Februari 2005, dan pengembaliannya diharapkan satu bulan setelah pengiriman. Pada prakteknya, proses pengumpulan data dilakukan sampai akhir April 2005. Dari hasil pengumpulan data, terdapat 53 kuesioner diisi dan dikembalikan kepada peneliti, namun 4 kuesioner tidak diisi dengan lengkap sehingga kuesioner yang digunakan untuk analisis berjumlah 49 kuesioner. Tabel 2 menampilkan jumlah kuesioner yang dapat dianalisis.

**Tabel 1: Daftar Kantor Akuntan Publik yang Dipilih sebagai Sampel**

| No | Nama KAP                    | Lokasi     | No | Nama KAP                           | Lokasi   |
|----|-----------------------------|------------|----|------------------------------------|----------|
| 1  | Drs. Abdul Muntalib         | Yogyakarta | 25 | Didy Tjiptohadi & Rekan            | Surabaya |
| 2  | Drs. Bambang Hartadi        | Yogyakarta | 26 | H. Muhammad Fadjar                 | Surabaya |
| 3  | Drs. Hadiono                | Yogyakarta | 27 | Santoso & Rekan                    | Surabaya |
| 4  | Drs. Henry Susanto          | Yogyakarta | 28 | Hasnil, HM. Yasin & Rekan          | Surabaya |
| 5  | Drs. Kumalahadi             | Yogyakarta | 29 | Dra. Elly Eka Widiyanti            | Malang   |
| 6  | Dra. Hj. M. Sri Suharni     | Yogyakarta | 30 | Drs. Hariadi & Rekan               | Malang   |
| 7  | Drs. Pamudji                | Yogyakarta | 31 | Drs. Koenta Adji                   | Malang   |
| 8  | Drs. Hadori & Rekan         | Yogyakarta | 32 | Drs. Soewardhono                   | Malang   |
| 9  | Drs. Bedjo Mulyadi          | Solo       | 33 | Suprihadi & Rekan                  | Malang   |
| 10 | Drs. Muhammad Busroni       | Solo       | 34 | Amir Abadi Jusuf & Aryanto         | Jakarta  |
| 11 | Drs. Rachmat Wahyudi        | Solo       | 35 | Erwan Dukat, SE, M.Com.            | Jakarta  |
| 12 | Drs. Payamta & Rekan        | Solo       | 36 | Hadi Sutanto & Rekan (PWC)         | Jakarta  |
| 13 | Drs. Soemantri S.           | Solo       | 37 | Drs. Imam Bharata & Rekan          | Jakarta  |
| 14 | Drs. Tahrir Hidayat         | Semarang   | 38 | Dr. Moechtar Talib & Rekan         | Jakarta  |
| 15 | Drs. Yulianti, SE, BAP.     | Semarang   | 39 | Drs. Muhammad Sofwan & Rekan       | Jakarta  |
| 16 | Ishak, Saleh & Soewondo     | Semarang   | 40 | Muratno, Firdaus & Rekan           | Jakarta  |
| 17 | Irawati Kusumadi            | Semarang   | 41 | Prasetio, Sarwoko & Sandjaja (E&Y) | Jakarta  |
| 18 | KAP. Harjati                | Semarang   | 42 | KAP. Drs. Ridwan Amran             | Jakarta  |
| 19 | Arifin Wirakusumah          | Bandung    | 43 | Drs. Riza, Andiek & Zainuddin      | Jakarta  |
| 20 | Bustaman Rahim & Rekan      | Bandung    | 44 | Siddharta, Siddharta & Widjaja     | Jakarta  |
| 21 | R. Hidayat Effendy          | Bandung    | 45 | Drs. Sofyan Syafiri & Rekan        | Jakarta  |
| 22 | Prof. Dr. H. TB. Hasanuddin | Bandung    | 46 | Drs. Syarif Basir                  | Jakarta  |
| 23 | Drs. Ruchiat Atmaleksana    | Bandung    | 47 | Drs. Tasnim Ali W. & Rekan         | Jakarta  |
| 24 | Amir Abadi Yusuf & Aryanto  | Surabaya   | 48 | Drs. Zulfikar & Rekan              | Jakarta  |



**Tabel 2: Jumlah Distribusi Kuesioner**

|   |          |
|---|----------|
| Kuesioner yang dikirim                    | 200 buah |
| Kuesioner terkumpul                       | 54 buah  |
| Persentase kuesioner terkumpul            | 27 %     |
| Kuesioner yang bisa dianalisis            | 49 buah  |
| Persentase kuesioner yang bisa dianalisis | 24,5 %   |

### Variabel Independen

**Tabel 3: Statistik Deskriptif Variabel Independen Struktur Organisasi Tim Audit**

| Variabel                | Nilai   |          | Mean  | Median |
|-------------------------|---------|----------|-------|--------|
|                         | Minimum | Maksimum |       |        |
| Struktur Organisasi (X) | 49      | 71       | 58,43 | 58     |

Sumber: Data diolah

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen secara positif maupun negatif. Penelitian ini menggunakan variabel independen struktur organisasi dalam tim audit yang diukur dengan menggunakan Skala Likert. Nilai minimum adalah 21 dan nilai maksimum adalah 105. Nilai rata-rata Struktur yang mempunyai nilai mendekati nilai 105 menunjukkan bahwa struktur organisasi dalam tim audit bersifat organis dan sebaliknya nilai rata-rata struktur organisasi dalam tim audit yang mendekati nilai 21 menunjukkan bahwa struktur organisasi dalam tim audit bersifat mekanis. Indikator yang digunakan dalam melihat data penelitian ini adalah nilai tengah antara 21 dan 105 sehingga nilai tengahnya 63. Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa nilai minimum data adalah 49 dan nilai maksimumnya adalah 71. Sedangkan rata-rata nilai untuk variabel struktur organisasi dalam tim audit adalah

58,43 dan nilai tengahnya 58 sehingga terlihat bahwa rata-rata struktur organisasi dalam tim audit untuk responden yang diteliti bersifat cenderung mekanis.

### Variabel Dependen

Variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen disebut variabel dependen dan dalam penelitian ini yang digunakan adalah variabel-variabel komunikasi dalam tim audit yang terdiri dari variabel kelebihan informasi, boundary spanning, kepuasan atas pengawasan, dan keakuratan informasi. Variabel-variabel komunikasi dalam tim audit diukur dengan menggunakan nilai positif lima Skala Likert dengan nilai minimum untuk masing-masing variabel 4 dan maksimum 20. Nilai rata-rata masing-masing variabel yang mendekati nilai 20 berarti menunjukkan dominasi masing-masing variabel berdasarkan data dari responden.

**Tabel 4: Statistik Deskriptif Variabel-Variabel Dependen Komunikasi dalam Tim Audit**

| Variabel                      | Nilai   |          | Mean  | Median |
|-------------------------------|---------|----------|-------|--------|
|                               | Minimum | Maksimum |       |        |
| Kelebihan Informasi (Y1)      | 6       | 14       | 10.14 | 10     |
| Boundary Spanning (Y2)        | 8       | 18       | 12.61 | 12     |
| Kepuasan atas Pengawasan (Y3) | 8       | 20       | 15.12 | 15     |
| Keakuratan Informasi (Y4)     | 10      | 20       | 15.10 | 15     |

Sumber: Data diolah

Berdasarkan data olahan di atas, masing-masing variabel komunikasi memiliki nilai rata-rata Y1 (10.14), Y2 (12.61), Y3 (15.12), Y4 (15.10). Nilai rata-rata semua variabel-variabel komunikasi menunjukkan di atas median yang berarti adanya kecenderungan adanya kelebihan informasi, *boundary spanning*, kepuasan atas pengawasan, dan keakuratan informasi walaupun rata-ratanya hanya sedikit melampaui median.

**Demografi Responden**

Demografi responden yang ditanyakan dalam kuesioner terdiri atas umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir,

kedudukan di KAP, pengalaman mengaudit dan jumlah staf yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik tempat responden bekerja. Dari 49 kuesioner yang dianalisis, responden terbanyak (44,9%) berumur antara 25-30 tahun dan responden paling sedikit adalah yang berumur di bawah 25 tahun (20,4%). Jumlah responden perempuan (40,8%) lebih sedikit dibandingkan dengan responden laki-laki (59,2%). Mayoritas responden bergelar sarjana S1 (83,7%) dan sebagian besar menempati posisi sebagai staf dalam KAP (75,5%). Mayoritas responden memiliki pengalaman mengaudit kurang dari 3 tahun (53,0%). Demografi responden secara rinci dicantumkan pada Tabel 5.

**Tabel 5:** Statistik Deskriptif Demografi Responden

| Kategori                           | Frekuensi           | Persentase  |
|------------------------------------|---------------------|-------------|
| <b>Umur</b>                        |                     |             |
| o <25 tahun                        | 10                  | 20,4%       |
| o 25-30 tahun                      | 22                  | 44,9%       |
| o >30 tahun                        | 17                  | 34,7%       |
| <b>Total</b>                       | <b>49 responden</b> | <b>100%</b> |
| <b>Jenis Kelamin</b>               |                     |             |
| o Perempuan                        | 20                  | 40,8%       |
| o Laki-laki                        | 29                  | 59,2%       |
| <b>Total</b>                       | <b>49 responden</b> | <b>100%</b> |
| <b>Tingkat pendidikan terakhir</b> |                     |             |
| o Level sarjana (S1)               | 41                  | 83,7%       |
| o Level Master (S2)                | 5                   | 10,2%       |
| o Lainnya                          | 3                   | 6,1%        |
| <b>Total</b>                       | <b>49 responden</b> | <b>100%</b> |
| <b>Pengalaman mengaudit</b>        |                     |             |
| o Kurang dari 3 tahun              | 26                  | 53,0%       |
| o 3 – 5 tahun                      | 9                   | 18,4%       |
| o Lebih dari 5 tahun               | 14                  | 28,6%       |
| <b>Total</b>                       | <b>49 responden</b> | <b>100%</b> |
| <b>Kedudukan dalam KAP</b>         |                     |             |
| o Partner                          | 1                   | 2,1%        |
| o Supervisor/Manajer               | 11                  | 22,4%       |
| o Staf                             | 37                  | 75,5%       |
| <b>Total</b>                       | <b>49 responden</b> | <b>100%</b> |
| <b>Jumlah Staf di KAP</b>          |                     |             |
| o < 20 orang                       | 40                  | 81,6%       |
| o 20 – 50 orang                    | 5                   | 10,2%       |
| o > 50 orang                       | 4                   | 8,2%        |
| <b>Total</b>                       | <b>49 responden</b> | <b>100%</b> |

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 6:** Pengaruh antara Struktur Organisasi dan Variabel-Variabel Komunikasi dalam Tim Audit (n = 49)

| Struktur Organisasi terhadap           | Unstandardized Coefficients Beta | t - Sig. | Adjusted R Square |
|--|----------------------------------|----------|-------------------|
| Variabel Kelebihan Informasi (Y1)      | - 7.02E-02                       | 0.234    | 0.009             |
| Variabel <i>Boundary Spanning</i> (Y2) | - 1.47E-02                       | 0.822    | - 0.020           |
| Variabel Kepuasan atas Pengawasan (Y3) | - 8.95E-02                       | 0.230    | 0.010             |
| Variabel Keakuratan Informasi (Y4)     | - 0.172                          | 0.009    | 0.118             |

Sumber: Data olahan

Hipotesis-hipotesis penelitian ini diuji dengan menggunakan SPSS 11.00. Pengujian dilakukan dengan menguji pengaruh variabel independen dengan masing-masing variabel dependen secara terpisah. Variabel struktur organisasi dalam tim audit diuji dengan variabel-variabel komunikasi dalam tim audit (kelebihan informasi, *boundary spanning*, kepuasan atas pengawasan, dan keakuratan informasi). Pengujian dilakukan dengan alat analisis regresi linier untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel-variabel dependen.

Suatu perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$  ditolak). Sebaliknya, disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah di mana  $H_0$  diterima. Dalam analisis regresi terdapat 3 jenis kriteria ketepatan (*goodness of fit*): (1) uji statistik t; (2) uji statistik F; dan (3) koefisien determinasi (Kuncoro, 2003).

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variasi variabel-variabel independen memberikan hampir

semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Namun demikian,  $R^2$  memiliki kelemahan yaitu terjadinya bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen maka  $R^2$  pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik (Kuncoro, 2003).

*Coefficients Beta* menunjukkan adanya hubungan positif atau negatif antara variabel independen dan dependen. Nilai koefisien beta positif menunjukkan adanya hubungan positif antara kedua variabel dan sebaliknya.

Berdasarkan data olahan pada Tabel 6, hubungan antara variabel struktur organisasi dalam tim audit dengan variabel-variabel komunikasi dalam tim audit menunjukkan bahwa variabel struktur organisasi dalam tim audit mempunyai hubungan negatif dan variabel kelebihan informasi (Y1) dengan nilai koefisien beta - 7.02E-02, variabel *boundary spanning* (Y2) sebesar -1.47E-02, variabel kepuasan atas pengawasan (Y3) sebesar -8.95E-02, dan variabel keakuratan informasi (Y4) sebesar - 0.172. Keempat hubungan negatif ini mendukung H1, H2, H3, dan H4. Namun hanya H4 yang menunjukkan pengaruh yang

signifikan dengan nilai uji signifikansi individual 0.009. H1, H2, dan H3 ternyata tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian akan dibahas masing-masing menurut hipotesis sebagai berikut:

1. Kelebihan Informasi

Variabel kelebihan informasi memiliki hubungan negatif terhadap variabel struktur organisasi dengan koefisien beta sebesar  $-7.02E-02$ . Hal ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi tingkat kelebihan informasi yang terdapat dalam tim audit maka semakin rendah struktur organisasinya. Ini berarti struktur organik lebih mendominasi lingkungan kerja dalam tim audit. Dengan kata lain, struktur organik memiliki kelemahan dalam mengurangi adanya kelebihan informasi karena struktur organik lebih bersifat informal dan kurang terstruktur sehingga menimbulkan ketidakjelasan kewenangan dan tugas. Hasil ini mendukung pendapat Hall (1996) bahwa struktur mekanis yang melekat pada para anggota tim bisa membantu untuk mempertahankan tingkat koordinasi dan pengawasan yang sesuai dengan karakteristik risiko yang dimiliki klien audit serta memperbaiki tim. Berkaitan dengan komunikasi, sebagai contoh, tim-tim audit dapat memilih struktur yang lebih tinggi sebagai jalan untuk menanggulangi adanya permasalahan kelebihan informasi.

Hasil ini juga sejalan dengan pendapat Bacharach dan Aiken (1977) yaitu lingkungan kerja dengan struktur mekanis lebih teratur, dan pengumpulan serta pemrosesan informasi lebih bersifat mekanis dan digambarkan dengan lebih baik, yang berdampak pada pengawasan terhadap kuantitas informasi yang dipertukarkan diantara para pengambil keputusan.

2. *Boundary Spanning*

Variabel *Boundary Spanning* memiliki hubungan negatif terhadap variabel struktur organisasi dengan nilai koefisien beta sebesar  $-1.47E-02$ . Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat struktur organisasinya (mekanis), maka semakin rendah tim audit melakukan *boundary spanning*. Hasil ini mendukung penelitian Leifer dan Hubber (1977) yang menemukan bahwa struktur mekanis berhubungan dengan penurunan tingkat *boundary spanning* sebagai sebuah aktivitas untuk memperoleh informasi. Mereka menyimpulkan bahwa struktur mekanis memberikan batasan pada tingkat *boundary spanning* yang terdapat pada organisasi.

Di sisi lain, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Bamber dan Snowball (1988) yang menemukan bahwa organisasi tim audit yang terstruktur lebih banyak melakukan konsultasi dibanding organisasi tim audit yang tidak terstruktur. Juga terhadap penelitian Prawitt (1995) yang menemukan bahwa para manajer dari tim audit yang terstruktur mempunyai kecenderungan menggunakan para ahli di luar timnya dalam lingkungan yang lebih luas dan kompleks.

Perbedaan ini sangat memungkinkan terjadi mengingat kondisi masing-masing organisasi tim audit berbeda-beda baik kultur organisasi maupun kondisi masing-masing anggota tim audit. Dalam hal ini, dalam tim audit baik mekanis maupun organik tidak terdapat aturan yang jelas mengenai larangan melakukan *boundary spanning* sehingga mungkin saja masing-masing individu melakukan *boundary spanning* atas inisiatif pribadi karena kurangnya informasi maupun pengalaman sehingga membutuhkan informasi dari luar tim yang dianggap lebih valid.

3. Kepuasan atas Pengawasan

Variabel kepuasan atas pengawasan memiliki hubungan negatif terhadap variabel struktur organisasi dengan nilai koefisien beta sebesar  $-8.95E-02$ . Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan atas pengawasan meningkat pada kondisi tingkat struktur organisasinya rendah (organik) sedangkan pada kondisi tingkat struktur organisasi tinggi terjadi penurunan tingkat kepuasan terhadap pengawasan. Hal ini mendukung penelitian Bamber dan Snowball (1988) yang menemukan bahwa para auditor dari beberapa kantor akuntan publik dengan pendekatan audit yang terstruktur cenderung tidak melakukan konsultasi dengan manajernya, dan mengira bahwa mereka jarang mencari petunjuk. Hasil ini juga mendukung penelitian Prawit (1995) yang menemukan kesan bahwa ada alasan tertentu yang membuat mereka enggan melakukan konsultasi dengan para manajernya. Dia menemukan bahwa para manajer audit dengan pendekatan audit yang terstruktur cenderung lebih sedikit memberikan pengalamannya daripada aturan-aturan pengawasan. Nasehat yang bisa diberikan kepada bawahan dipandang sebagai kebutuhan dari para auditor sehingga para manajer tidak proaktif memberikan informasi.

Hal ini bisa dipahami mengingat terkadang besarnya struktur organisasi dalam sebuah tim audit serta jarak umur antara atasan dan bawahan membuat adanya kesenjangan yang menimbulkan adanya hambatan komunikasi dalam hal pengawasan serta proses konsultasi mengenai pekerjaan karena menganggap bahwa semua pekerjaan telah diatur dalam prosedur kerja. Padahal tanpa adanya proses komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan, bisa saja timbul perbedaan persepsi terhadap

aturan yang telah ada dalam organisasi tim audit. Kalau komunikasi tidak berjalan dengan baik maka terjadi ketidakpuasan atas kualitas dan kuantitas pengawasan yang bisa berpengaruh terhadap hasil audit.

4. Keakuratan Informasi

Variabel keakuratan informasi memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap variabel struktur organisasi dengan nilai koefisien beta sebesar  $-0.172$ . Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat struktur organisasi tim audit maka semakin rendah tingkat keakuratan informasi. Tingginya tingkat formalitas dalam proses audit dapat mendorong para anggota untuk selalu mengikuti aturan karena aturan-aturan tersebut merupakan dasar pembuatan evaluasi (Hall, 1996). Hal ini terkadang bisa menjebak para anggota tim audit karena hanya terpaku pada aturan-aturan yang ada sehingga melupakan fakta-fakta yang ada. Hal ini bisa menimbulkan kekurang-akuratan hasil audit mengingat persepsi masing-masing anggota tim audit berbeda dalam mencermati aturan yang ada padahal terkadang fakta-fakta atau informasi dari luar tim audit justru lebih akurat dalam mendukung hasil audit. Kelemahannya pada proses komunikasi terhadap temuan-temuan dalam audit yang perlu dikomunikasikan kepada pihak-pihak lain yang lebih kompeten baik ahli maupun auditor terdahulu sehingga kesimpulan audit diambil berdasarkan pertimbangan yang matang serta fakta yang akurat.

Kemungkinan lain yang bisa terjadi dalam penelitian ini karena sebagian besar responden penelitian (53%) memiliki pengalaman audit kurang dari 3 tahun sehingga memungkinkan terjadinya kesalahan dalam audit karena lemahnya pengalaman dan penge-

tahuan. Dengan struktur organisasi mekanis, maka para auditor junior mengalami kesulitan dalam memahami aturan-aturan penugasan dan mengadakan komunikasi dengan atasannya sehingga mengakibatkan penurunan keakuratan informasi yang bisa berdampak pada hasil audit.

Dari keempat variabel komunikasi, hanya variabel keakuratan informasi (Y4) yang memiliki hasil signifikan. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian Rudolph dan Walker (1998) yang menemukan hasil korelasi negatif yang signifikan untuk variabel kelebihan informasi (Y1), variabel kepuasan terhadap pengawasan (Y3), dan variabel keakuratan informasi (Y4). Hal ini bisa terjadi karena dua alasan yang berkaitan dengan karakteristik responden antara lain: *Pertama*, 75,5 % responden penelitian ini menduduki posisi staf atau junior auditor sehingga belum memiliki pengalaman yang luas dalam menjalankan tugas audit sedangkan responden penelitian Rudolph dan Walker (1998) sebagian besar (82%) menduduki posisi senior auditor, manager, dan partner. *Kedua*, 81,6% responden berasal dari kantor akuntan publik dengan jumlah auditor kurang dari 20 orang sedangkan responden penelitian Rudolph dan Walker (1998) sebagian besar (90%) berasal dari kantor akuntan publik dengan jumlah auditor diatas 50 orang. Ukuran kantor akuntan publik memungkinkan terjadinya perbedaan hubungan antar anggota tim audit sebagai contoh auditor yang berada di kantor akuntan publik besar jarang melakukan komunikasi dengan atasannya karena tingginya struktur organisasi.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa; *pertama*, terdapat hubungan negatif antara variabel struktur organisasi dan variabel-vari-

abel komunikasi dalam tim audit (kelebihan informasi, *boundary spanning*, kepuasan atas pengawasan, dan keakuratan informasi). *Kedua*, hanya variabel keakuratan informasi yang memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel struktur organisasi. *Ketiga*, perbedaan hasil antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dimungkinkan karena perbedaan karakteristik responden.

### **Keterbatasan**

1. Penggunaan kuisioner dalam pengumpulan data bisa menimbulkan perbedaan antara persepsi dan pemahaman responden terhadap pertanyaan yang diajukan.
2. Sasaran penelitian ini adalah akuntan publik yang sedang atau pernah tergabung dalam divisi pengauditan dengan pengalaman 3 – 5 tahun. Namun setelah kuisioner dianalisis ternyata sebagian besar responden mempunyai masa kerja kurang dari 3 tahun sehingga sasaran penelitian tidak tercapai dan hal ini di luar kontrol peneliti.
3. Analisis yang digunakan tidak memisahkan antara kantor akuntan publik yang memiliki model struktur organisasi mekanis dan organik sehingga sangat mungkin timbulnya bias dalam hasil penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan pemisahan antara kantor akuntan publik dengan model struktur organisasi mekanis dan organik secara terpisah serta mempertimbangkan untuk menambah sampel responden.

### **Implikasi Hasil Penelitian**

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana mengenai struktur Kantor Akuntan Publik dan proses komunikasi dalam tim audit bagi semua pihak yang terkait secara langsung maupun tidak langsung. Bagi pihak

manajemen Kantor Akuntan Publik dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan meninjau kembali model struktur organisasi yang diterapkan dalam organisasi yang dikelolanya. Bagi mahasiswa atau sarjana akuntansi dapat dijadikan sebagai bekal pengetahuan sebelum memasuki dunia kerja di KAP. Akhir dari seluruh implikasi tersebut bermuara pada pengembangan kekayaan ilmu akuntansi yang selain dapat ditindaklanjuti lebih jauh atau dijadikan sebagai bahan acuan bagi penelitian selanjutnya, juga dapat digunakan untuk referensi pemecahan berbagai masalah, khususnya dalam bidang akuntansi berperilaku.

#### REFERENSI

- Bacharach, S. B., and M. Aiken. (1977). "Communication In Administrative Bureaucracies". *Academy of Management Journal*. 20 (3): 356-377.
- Bamber, E.M., L.S. Bamber, dan M. P. Schoderbek. (1993). "Audit Structure and Other Determinants of Audit Report lag: An Empirical Analysis". *Auditing: A Journal of Practice and Theory*. 12 (1): 1 – 23.
- \_\_\_\_\_, E.M., dan Bylinksi, J. H. (1982). "The Audit Teams and The Audit Process: An Organizational Approach". *Journal of Accounting Literature*. Spring, 33-58.
- \_\_\_\_\_, dan D. Snowball. (1988). "An Experimental Study of The Effects of Audit Structure in Uncertain Task Environments". *The Accounting Review*. 64 (2): 588-606.
- \_\_\_\_\_, dan R.M. Tubbs. (1989). "Audit Structure and Its Relation to Role Conflict and Ambiguity". *The Accounting Review*. 63 (3): 285 – 606.
- Burns, T., dan G. Stalker. (1961). *The Management of Innovations*. London: Tavistock Publications.
- Chusing, B. E., and Loebecke, J. K. (1986). *Comparison of Audit Methodologies of Large Accounting Firms*. Sarasota, FL: American Accounting Association.
- Danos, P., J. W. Eichenseher, and D. L. Holt. (1991). "Specialized Knowledge And Its Communication In Auditing". *Contemporary Accounting Research*. 6 (1): 91-109.
- Dirsmith, M.W., dan J.P. McAllister. (1982). "The Organic Vs The Mechanistic Audit". *Journal of Accounting, Auditing, and Finance* 5 (3): 214-228.
- Downs, C. W., and M. D. Hazen. (1977). "A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction". *Journal Of Business Communication* 14 (3): 63-73.
- Gujarati, Damodar. (1995). *Basic Econometric*. 3rd Edition. McGraw-Hill Inc.
- Hall, R.H. (1996). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Kinney, W. R. (1986). "Audit Technology and Preferences for Auditing Standards". *Journal of Accounting and Economics* 8 (1): 73-89.
- Klauss, R., dan B.M. Bass. (1982). *Interpersonal Communication in Organizations*. New York, NY: Academic Press.
- Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Leifer, R. (1975). *An Analysis of The Characteristics and Functioning of Interorganizational Boundary Spanning Personnel*. Ph. D. dissertation, University of Wisconsin, Madison.
- \_\_\_\_\_, dan G.P. Hubber. (1977). Relations among Perceived Environment of Credibility and Communications Behaviors in Works Unit”. *Journal of Applied Psychology*. 61 (1): 99-102.
- \_\_\_\_\_, dan \_\_\_\_\_. (1977). “Task Group Structure, Communication, and Effectiveness in Three Organizations”. *Journal of Applied Psychology*. 62 (6): 674-681.
- Uncertainty, Organization Structure, and Boundary Spanning Behaviour*. Administrative Science Quarterly 22 (2): 235-247.
- Mantra, I. B. dan Kasto. (1989). Penentuan Sampel. Singarimbun, M., dan Effendi, S, (Ed), (1989), *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- O’Reilly, C. A. (1980). “Individuals and Information Overload in Organizations: Is More Necessarily Better?”. *Academy of Management Journal*. 23 (4): 684-696.
- \_\_\_\_\_, and K. H. Roberts. (1976). “Relationships Among Component of Credibility and Communications Behaviors in Works Unit”. *Journal of Applied Psychology*. 61 (1): 99-102.
- Prawitt, D.F., (1995). “Staffing Assignments for Judgement-Oriented Audit Tasks: The Effects of Structured Audit Technology and Environment”. *The Accounting Review*. 70 (3): 443-465
- Rudolph, H. R. dan Welker, R. B. (1980). “The Effects of Organizational Structure on Communication Within Audit Teams”. *Auditing Magazine*.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Snowball, D. (1980). “Effects of Accounting Expertise and Information Load: An Empirical Study”. *Accounting, Organizations, and Society*. 5 (3): 323-338.