

**ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN DAN PENCAPAIAN KPI TERHADAP
TEMUAN AUDIT BERULANG DENGAN PEMAHAMAN SOP SEBAGAI
VARIABEL MODERATING DI OUTLET PT PEGADAIAN
WILAYAH KANTOR DAERAH PEMERIKSAAN SURABAYA III**

¹Irvan Nur

irvan86nur@gmail.com

¹PT Pegadaian Wilayah Kantor Daerah Pemeriksaan Surabaya III

²Esa Wahyu Endarti

esawahyuendarti@uwp.ac.id

³Satunggale Kurniawan

satunggalekurniawan@uwp.ac.id

^{2,3}Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

This study aims to analyse the role of leadership, KPI (key performance indicator) achievement, SOP understanding, and recurring audit findings at PT Pegadaian outlets in the Surabaya III Regional Inspection Office. It analyzes the influence of leadership and KPI (key performance indicator) achievement on SOP understanding, examines the effect of SOP understanding on reducing recurring audit findings, and tests the role of SOP understanding as a moderating variable in the relationship between leadership and KPI with recurring audit findings. This research uses a quantitative approach with descriptive-analytical and explanatory types. Data were collected through questionnaires administered to 72 employees from 24 PT Pegadaian outlets in the Surabaya III region using a stratified random sampling technique. The results indicate that leadership and KPI achievement significantly influence SOP understanding. SOP understanding has been proven to reduce recurring audit findings and strengthen the relationship between leadership and KPI achievement with audit findings. This implies that the better the understanding of SOP, the stronger the contribution of leadership and KPI achievement in reducing recurring audit findings. These findings highlight the importance of strengthening leadership, optimizing performance achievement, and promoting SOP socialization to enhance compliance and governance quality at PT Pegadaian.

Keywords: leadership, key performance indicator, sop understanding, recurring audit findings, PT Pegadaian

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh peran kepemimpinan, pencapaian KPI, pemahaman SOP, serta temuan audit berulang di outlet PT Pegadaian wilayah Kantor Daerah Pemeriksaan Surabaya III. Selain itu untuk menguji peran pemahaman SOP sebagai variabel moderasi dalam hubungan kepemimpinan dan KPI dengan temuan audit berulang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis deskriptif analitik dan explanatory. Data dikumpulkan melalui kuesioner terhadap 72 karyawan dari 24 outlet Pegadaian wilayah Surabaya III dengan teknik stratified random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pencapaian KPI berpengaruh signifikan terhadap pemahaman SOP. Pemahaman SOP terbukti mampu menekan temuan audit berulang serta memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan KPI terhadap temuan audit. Artinya, semakin baik pemahaman SOP, semakin kuat kontribusi kepemimpinan dan pencapaian KPI dalam menurunkan temuan audit berulang. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kepemimpinan, optimalisasi pencapaian kinerja, serta sosialisasi SOP dalam meningkatkan kepatuhan dan kualitas tata kelola PT Pegadaian.

Kata kunci: kepemimpinan, KPI, pemahaman sop, temuan audit berulang, PT pegadaian

PENDAHULUAN

PT Pegadaian merupakan salah satu lembaga keuangan non-bank yang memiliki peran strategis dalam menyediakan layanan berbasis gadai dan turut mendukung inklusi keuangan masyarakat Indonesia. Melalui layanan yang cepat dan mudah, Pegadaian menjadi solusi alternatif bagi masyarakat yang membutuhkan pembiayaan dengan menjaminkan barang berharga (Arifa, 2023; Ritongga & Anggraini, 2024). Seiring berkembangnya tuntutan publik, Pegadaian dituntut untuk tidak hanya memberikan layanan yang efektif dan efisien, tetapi juga menjaga tata kelola organisasi yang transparan dan akuntabel.

Dalam hal ini, kepemimpinan menjadi variabel penting yang menentukan keberhasilan organisasi. Pemimpin berperan dalam mengarahkan, mengawasi, dan memberikan teladan kepada karyawan untuk bekerja sesuai aturan dan standar yang berlaku. Pemimpin yang efektif mampu membangun budaya organisasi yang disiplin serta meningkatkan kepatuhan terhadap standar operasional (Ningrum & Ningsih, 2021). Dengan demikian, kualitas kepemimpinan berpengaruh langsung pada efektivitas implementasi SOP dan keberhasilan pencapaian target organisasi.

Selain kepemimpinan, *Key Performance Indicator* (KPI) juga memiliki fungsi vital sebagai tolok ukur pencapaian kinerja. Melalui KPI, organisasi dapat memantau keberhasilan pada aspek kepuasan nasabah, kualitas layanan, serta tingkat kepatuhan terhadap aturan internal. Tingginya pencapaian KPI menunjukkan bahwa organisasi mampu menjaga kualitas operasional, yang salah satunya tercermin dari kepatuhan terhadap SOP (Mukhtamar et al., 2024). Dengan kata lain, KPI bukan hanya sekadar angka capaian, melainkan instrumen evaluasi kepemimpinan dalam mengelola organisasi secara menyeluruh.

Sementara itu, Standard Operating Procedure (SOP) berperan sebagai pedoman baku dalam setiap aktivitas operasional Pegadaian. Pemahaman yang baik terhadap SOP mencegah terjadinya kesalahan prosedural dan meminimalisir temuan audit berulang (Rahmawati & Suryana, 2024). Kasus pelanggaran SOP di Pegadaian Palengaan yang berujung pada kerugian nasabah menunjukkan lemahnya pengawasan, rendahnya pemahaman SOP, dan kurang efektifnya peran kepemimpinan dalam memastikan kepatuhan. Fenomena ini menggarisbawahi pentingnya strategi yang menekankan kombinasi kepemimpinan, KPI, dan pemahaman SOP sebagai upaya penguatan tata kelola organisasi.

Penelitian terdahulu telah menyoroti efektivitas audit internal dan kepatuhan SOP dalam mengurangi pelanggaran (Alhifni et al., 2022; Mega, 2022), serta peran kepemimpinan dalam mendorong kinerja organisasi (Septiani Kalatasik et al., 2023; Hanif et al., 2021). Namun, penelitian-penelitian tersebut umumnya masih terfokus pada aspek prosedural atau gaya kepemimpinan, tanpa menghubungkannya secara langsung dengan pencapaian KPI dan dampaknya pada temuan audit berulang. Hal ini menunjukkan adanya gap riset yang perlu dijawab melalui penelitian lebih lanjut.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan dan pencapaian KPI terhadap temuan audit berulang dengan pemahaman SOP sebagai variabel moderasi pada outlet PT Pegadaian wilayah Kantor Daerah Pemeriksaan Surabaya III. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian mengenai kepemimpinan, kinerja, dan kepatuhan SOP, sekaligus memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi strategi bagi PT Pegadaian dalam memperkuat tata kelola dan mencegah terulangnya temuan

audit yang dapat merugikan organisasi maupun nasabah.

TINJAUAN TEORETIS

Paradigma Administrasi Publik

Paradigma administrasi publik menurut Chandler dan Plano adalah proses pengaturan serta koordinasi sumber daya publik untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengelola kebijakan publik (Supriyadi, 2021). Perkembangan paradigma ini mengalami perubahan signifikan, mulai dari Old Public Administration (OPA) yang menekankan pemisahan administrasi dan politik, New Public Administration (NPA) yang berorientasi pada keadilan sosial, hingga New Public Management (NPM) yang menekankan efisiensi, transparansi, serta penerapan prinsip manajemen swasta dalam sektor publik (Hood dalam Supriyadi, 2021). Paradigma terbaru yaitu New Public Service (NPS) lebih menekankan pada demokrasi dan pelayanan berbasis warga negara.

Dalam konteks PT Pegadaian, paradigma yang lebih dominan adalah NPM karena perusahaan menerapkan efisiensi, transparansi, profesionalisme, serta orientasi pada kepuasan pelanggan (Assa et al., 2018). Berdasarkan uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis (H1): Paradigma administrasi publik berbasis New Public Management (NPM) berpengaruh positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan PT Pegadaian.

Standard Operating Procedure (SOP)

Standard Operating Procedure (SOP) merupakan pedoman kerja yang menjelaskan tahapan proses yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi agar tercapai konsistensi dan efektivitas kerja (Pratama & Permatasari, 2021; Supriyanto & Hendriyati, 2021). SOP berfungsi menjaga konsistensi kinerja, mencegah kesalahan, meningkatkan kualitas layanan, serta memastikan penggunaan sumber daya secara efisien (Ikhlas & Lubis, 2023). Penyusunan SOP harus memenuhi prinsip

konsistensi, komitmen, perbaikan berkelanjutan, keterikatan, peran setiap unsur, serta dokumentasi yang baik (PER/21/M-PAN/11/2009). Indikator SOP mencakup kemudahan dan kejelasan, efisiensi dan efektivitas, keselarasan, keterukuran, dinamisme, orientasi pada pengguna, kepatuhan hukum, serta kepastian hukum (Kusumadewi, 2022).

Berdasarkan uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis (H2): Penerapan Standard Operating Procedure (SOP) yang jelas, efisien, dan sesuai indikator berpengaruh positif terhadap kepatuhan karyawan dalam menjalankan tugas operasional.

Strategi Peningkatan Kepatuhan terhadap SOP

Kepatuhan terhadap SOP merujuk pada sejauh mana pegawai mengikuti pedoman organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari (Husain & Santoso, 2022). Tingkat kepatuhan yang tinggi berdampak langsung pada peningkatan kepuasan pelanggan (Kapriyadi & Parwata, 2023). Namun, ketidakpatuhan dapat muncul akibat kurangnya pemahaman, lemahnya pengawasan, serta minimnya pelatihan berkelanjutan (Arofatin & Sandari, 2024). Strategi peningkatan kepatuhan dapat dilakukan melalui pelatihan, sosialisasi, audit, serta evaluasi berkala terhadap implementasi SOP. Indikator strategi kepatuhan antara lain tingkat kepatuhan karyawan, kinerja proses, keberhasilan pelatihan, jumlah pelanggaran SOP, hasil audit internal, serta feedback pelanggan.

Berdasarkan uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis (H3): Strategi peningkatan kepatuhan terhadap SOP berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan perusahaan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengarahan, koordinasi, dan pengendalian (Febrianty et al., 2020; Sahadi et al., 2020). Sifat utama

pemimpin meliputi kecerdasan, keyakinan diri, ketekunan, integritas, dan kemampuan bersosialisasi (Nursalim et al., 2023). Faktor-faktor yang memengaruhi kepemimpinan mencakup faktor genetik, sosial, dan bakat (Perkasa & Aditia, 2023). Selain itu, peran kepemimpinan dalam manajemen meliputi peran antarpribadi, peran informasional, dan peran pengambil keputusan (Anshori et al., 2023). Dimensi kepemimpinan menurut Marquardt (dalam Adiawaty, 2020) mencakup pemikir sistem, agen perubahan, kreator, pelayan, koordinator polikronik, instruktur, serta pengembang visi organisasi. Dengan kepemimpinan yang efektif, organisasi mampu mengelola perubahan, mendorong kreativitas, meningkatkan motivasi karyawan, serta memastikan pencapaian tujuan.

Berdasarkan uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis (H4): Kepemimpinan yang efektif berpengaruh positif terhadap kepatuhan karyawan terhadap SOP dan kualitas layanan perusahaan.

Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) adalah ukuran terukur yang menunjukkan sejauh mana organisasi mencapai sasaran strategisnya (Saskara et al., 2023). KPI mencakup tujuan strategis, indikator kunci, tolok ukur, dan kerangka waktu (Lestira et al., 2021). KPI berfungsi sebagai alat analisis untuk menilai kinerja karyawan serta dasar dalam pemberian penghargaan dan evaluasi (Shirouyehzad dalam Dipura & Soediantono, 2022). Manfaat KPI antara lain membantu perusahaan mengukur kinerja, memberikan pemahaman ekspektasi, serta meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia (Harris dalam Dipura & Soediantono, 2022). Metode pengembangan KPI meliputi Balanced Scorecard, SMART, benchmarking, participatory approach, data analytics, serta Kaizen (Rahmatunnisa et al., 2024). Indikator KPI menurut Budiarto (2017) mencakup aspek fisik, fungsional, aksesibilitas, kesehatan-keselamatan-keamanan, serta keindahan dan sosial. Dengan indikator tersebut, KPI dapat

menjadi acuan objektif dalam mengukur keberhasilan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis (H5): Pencapaian Key Performance Indicator (KPI) berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan pelanggan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini termasuk penelitian deskriptif analitik dengan pendekatan explanatory kuantitatif, karena tidak hanya menggambarkan hubungan antar variabel, tetapi juga menjelaskan pengaruh kausal di antara variabel-variabel tersebut. Penelitian ini dilakukan di Inspektorat Operasional PT Pegadaian Wilayah (XII) Surabaya, Kantor Daerah Pemeriksaan Surabaya III, karena lokasi ini memiliki peran strategis dalam pengawasan outlet, memberikan akses yang memadai terhadap populasi penelitian, serta memudahkan koordinasi dan pengumpulan data. Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan di 24 outlet yang berada di bawah pengawasan kantor tersebut, dengan jumlah total 72 orang. Sampel penelitian diambil dengan metode Sampling Proporsional Stratified Random Sampling, yaitu dengan mengambil 3 karyawan secara acak dari setiap outlet yang mewakili berbagai jabatan, mulai dari staf operasional hingga manajer.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini dilaksanakan di PT Pegadaian, khususnya di 24 outlet wilayah Kantor Daerah Pemeriksaan Surabaya III. Lokasi ini dipilih karena memiliki sistem audit internal yang terstruktur, pencapaian Key Performance Indicator (KPI) yang jelas, serta penerapan Standard Operating Procedures (SOP) yang terdokumentasi. Penelitian difokuskan pada analisis peran kepemimpinan dalam memengaruhi pencapaian KPI dan pengelolaan temuan audit, dengan pemahaman SOP sebagai variabel moderating. Unit analisis mencakup organisasi, divisi (misalnya

divisi keuangan atau internal audit), dan individu yang terlibat langsung dalam proses audit dan pencapaian KPI. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, survei/kuesioner, dan analisis dokumentasi audit internal.

Sampel penelitian terdiri dari 72 karyawan yang diambil dari 24 outlet PT Pegadaian, dengan masing-masing outlet diwakili oleh 3 orang yang mewakili jabatan staf operasional, supervisor, dan manajer. Pendekatan ini memastikan bahwa semua tingkat jabatan yang terlibat dalam implementasi SOP, kepemimpinan, dan pencapaian KPI dapat terwakili secara menyeluruh. Berdasarkan jenis kelamin, 54% responden adalah laki-laki dan 46%

Pengujian Hipotesis Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Peran Kepemimpinan	72	5,00	20,00	13,7265	3,58947
Pencapaian KPI	72	13,00	34,00	24,5695	5,60272
Temuan Audit Berulang	72	7,00	20,00	13,5202	3,39956
Pemahaman SOP	72	6,00	19,00	13,6323	3,56020
Valid N (listwise)	72				

Tabel diatas menyajikan hasil analisis deskriptif untuk variabel Peran Kepemimpinan, Pencapaian KPI, Temuan Audit Berulang, dan Pemahaman SOP berdasarkan 72 responden. Nilai rata-rata tertinggi diperoleh oleh Pencapaian KPI (24,57), diikuti Peran Kepemimpinan (13,73), Pemahaman SOP (13,63), dan Temuan Audit Berulang (13,52). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan menilai pencapaian target kinerja

perempuan, sehingga perspektif gender seimbang dalam menilai pengaruh kepemimpinan, pencapaian KPI, dan pemahaman SOP terhadap temuan audit berulang. Sementara itu, distribusi usia responden menunjukkan 27,8% berusia 20-26 tahun, 51,1% berusia 27-30 tahun, dan 21,1% berusia di atas 30 tahun, mencerminkan variasi pengalaman kerja yang memengaruhi pemahaman SOP, pengelolaan KPI, dan peran masing-masing individu dalam proses audit. Dengan komposisi ini, penelitian mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai dinamika kinerja dan temuan audit berulang di setiap outlet.

cukup baik, sementara frekuensi temuan audit berulang masih perlu perhatian. Standar deviasi yang relatif tinggi pada Pencapaian KPI (5,60) menandakan adanya variasi antar individu atau unit kerja. Data deskriptif ini memberikan gambaran awal tentang persepsi karyawan terhadap kepemimpinan, pemahaman SOP, pencapaian KPI, dan temuan audit, sekaligus menjadi dasar untuk analisis hubungan antar variabel dalam penelitian.

Uji Validitas

Variabel	Indikator	Uji Validitas		
		R hitung	R table	Keterangan
	PK1	0,695	0,235.	Valid

Peran Kepemimpinan (X1)	PK2	0,682	0,235.	Valid
	PK3	0,720	0,235.	Valid
	PK4	0,701	0,235.	Valid
	PK5	0,656	0,235.	Valid
Pencapaian KPI (X2)	KPI1	0,592	0,235.	Valid
	KPI2	0,620	0,235.	Valid
	KPI3	0,607	0,235.	Valid
	KPI4	0,627	0,235.	Valid
	KPI5	0,608	0,235.	Valid
Temuan Audit Berulang (Y)	TAB1	0,636	0,235.	Valid
	TAB2	0,672	0,235.	Valid
	TAB3	0,646	0,235.	Valid
	TAB4	0,665	0,235.	Valid
	TAB5	0,698	0,235.	Valid
Pemahaman SOP (Z)	SOP1	0,711	0,235.	Valid
	SOP2	0,663	0,235.	Valid
	SOP3	0,635	0,235.	Valid
	SOP4	0,701	0,235.	Valid
	SOP5	0,656	0,235.	Valid
	SOP6	0,635	0,235.	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Peran Kepemimpinan, Pencapaian KPI, Temuan Audit Berulang, dan Pemahaman SOP memiliki nilai R hitung lebih besar dari R table (0,235), sehingga dinyatakan valid. Nilai R hitung berkisar antara 0,592 hingga 0,720, menunjukkan bahwa setiap indikator Uji Reliabilitas

efektif dan representatif dalam mengukur variabel masing-masing. Dengan demikian, instrumen penelitian ini sah dan dapat diandalkan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, pencapaian KPI, dan pemahaman SOP terhadap temuan audit berulang.

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Peran Kepemimpinan (X1)	0.857	Reliable
Pencapaian KPI (X2)	0.842	Reliable
Temuan Audit Berulang (Y)	0.865	Reliable
Pemahaman SOP (Z)	0.789	Reliable

Hasil uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa semua variabel penelitian—Peran Kepemimpinan (X1), Pencapaian KPI (X2), Temuan Audit Berulang (Y), dan Pemahaman SOP (Z)—memiliki konsistensi internal yang baik,

dengan nilai Alpha di atas 0,7. Secara spesifik, Peran Kepemimpinan 0,857, Pencapaian KPI 0,842, Temuan Audit Berulang 0,865, dan Pemahaman SOP 0,789, menunjukkan bahwa instrumen penelitian dapat dipercaya dan konsisten untuk

mengukur variabel-variabel yang diteliti, sehingga hasil analisis selanjutnya dapat dianggap valid.

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.74973326
Most Extreme Differences	Absolute	.100
	Positive	.100
	Negative	-.069
Test Statistic		.100
Asymp. Sig. (2-tailed)		.157 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Berdasarkan uji *Kolmogorov Smirnov* diperoleh temuan penelitian bahwa model regresi mempunyai residual yang berdistribusi normal, temuan ini dibuktikan dengan koefisien sig = 0.157 > 0.05.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,417	0,409		5,904	0,000
	Peran Kepemimpinan	-0,049	0,037	-0,133	1,309	0,192
	Pencapaian KPI	0,012	0,026	0,053	0,470	0,639
	Temuan Audit Berulang	-0,034	0,037	-0,089	0,920	0,358

a. Dependent Variable: abs2

Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa variabel independen Peran Kepemimpinan, Pencapaian KPI, dan Temuan Audit Berulang tidak berpengaruh signifikan terhadap varians residual,

dengan nilai signifikansi masing-masing lebih besar dari 0,05 (0,192; 0,639; 0,358). Hal ini mengindikasikan bahwa model regresi bebas dari masalah heteroskedastisitas, sehingga dapat digunakan secara andal untuk analisis hubungan antar variabel.

Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.726 ^a	0.527	0.523	2.34770	2.133
a. Predictors: (Constant), Peran Kepemimpinan, Pencapaian KPI, Pemahaman SOP					
b. Dependent Variable: Temuan Audit Berulang					

Berdasarkan temuan yang disajikan di atas, dapat diketahui bahwa model penelitian terbebas dari masalah Autokorelasi, temuan ini dibuktikan

dengan koefisien $du = 1.724 < dw = 2.133 < 4 \cdot du = 2.276$.

Uji multikolonieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Peran Kepemimpinan	0,448	2,232
	Pencapaian KPI	0,012	0,026
	Temuan Audit Berulang	0,448	2,232

Hasil uji multikolonieritas menunjukkan bahwa variabel independen Peran Kepemimpinan, Pencapaian KPI, dan Temuan Audit Berulang tidak mengalami masalah multikolonieritas, ditunjukkan oleh nilai Tolerance $>0,1$ dan VIF <10 untuk

masing-masing variabel. Hal ini menandakan bahwa tidak terdapat korelasi yang sangat tinggi antar variabel independen, sehingga model regresi dapat digunakan secara stabil dan andal untuk analisis lebih lanjut.

Analisis Regresi Berganda

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,417	0,409		5,904	0,000
	Peran Kepemimpinan	0,049	0,037	-0,133	-	0,192
	Pencapaian KPI	0,012	0,026	0,053	0,470	0,639
	Temuan Audit Berulang	0,034	0,037	-0,089	-	0,358

a. Dependent Variable: abs2

Model regresi yang dibentuk adalah $Y = 2,417 + 0,049X_1 + 0,012X_2 + 0,034Z + e$, dengan intercept 2,417 yang menunjukkan prediksi nilai abs2 saat semua variabel independen bernilai nol. Koefisien untuk Peran Kepemimpinan (0,049), Pencapaian KPI (0,012), dan Temuan Audit Berulang

(0,034) menunjukkan arah pengaruh positif, namun nilai signifikansi masing-masing (0,192; 0,639; 0,358) lebih besar dari 0,05, sehingga ketiga variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap abs2 dalam model ini.

Uji Hipotesis

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,417	0,409		5,904	0,000
	Peran Kepemimpinan	0,185	0,059	0,187	3,125	0,002
	Pencapaian KPI	0,256	0,042	0,402	6,079	0,000
	Temuan Audit Berulang	0,332	0,060	0,317	5,573	0,000

a. Dependent Variable: Pemahaman SOP

Hasil uji t menunjukkan bahwa Peran Kepemimpinan ($t = 3,125$; Sig. = 0,002) dan Pencapaian KPI ($t = 6,079$; Sig. = 0,000) berpengaruh signifikan terhadap Pemahaman SOP di outlet PT Pegadaian, dengan koefisien positif yang menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan dan

pencapaian KPI meningkatkan pemahaman SOP karyawan. Selanjutnya, Pemahaman SOP juga berpengaruh signifikan terhadap pengurangan Temuan Audit Berulang ($t = 5,573$; Sig. = 0,000), yang berarti semakin baik pemahaman SOP, semakin rendah frekuensi temuan audit berulang di outlet.

Koefisien determinasi (R²)

Model Summary ^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.726 ^a	0.527	0.523	2.34770	2.133
a. Predictors: (Constant), Peran Kepemimpinan, Pencapaian KPI, Pemahaman SOP					
b. Dependent Variable: Temuan Audit Berulang					

Berdasarkan uji koefisien determinasi diperoleh temuan penelitian bahwa variabel bebas yang digunakan

memberikan pengaruh sebesar 52,7%, yang dibuktikan dengan $R^{\text{square}} = 0.527$,

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,417	0,409		5,904	0,000
	Peran Kepemimpinan	0,185	0,059	0,187	3,125	0,002
	Pencapaian KPI	0,256	0,042	0,402	6,079	0,000
	Temuan Audit Berulang	0,332	0,060	0,317	5,573	0,000
a. Dependent Variable: Pemahaman SOP						

Hasil Path Analysis menunjukkan bahwa Pemahaman SOP berperan sebagai variabel moderating yang memperkuat pengaruh Peran Kepemimpinan (koefisien 0,187) dan Pencapaian KPI (koefisien 0,402) terhadap pengurangan Temuan Audit Berulang (koefisien 0,317). Dengan kata lain, semakin baik pemahaman SOP karyawan, semakin kuat pengaruh kepemimpinan dan pencapaian KPI dalam menurunkan frekuensi temuan audit berulang di outlet PT Pegadaian.

Pembahasan

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pencapaian KPI terhadap Pemahaman SOP serta dampaknya terhadap pengurangan Temuan Audit Berulang di outlet PT Pegadaian Wilayah Kantor Daerah Pemeriksaan Surabaya III, serta menelaah

peran Pemahaman SOP sebagai variabel moderating. Studi ini penting karena memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas operasional dan kepatuhan terhadap SOP di sektor keuangan non-bank, khususnya PT Pegadaian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Peran Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pemahaman SOP (koefisien 0,185, Sig. = 0,002). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan pemahaman karyawan terhadap prosedur operasional standar, yang selanjutnya dapat memperbaiki kepatuhan dan kinerja operasional. Hasil ini sejalan dengan penelitian Septiani Kalatasik et al. (2023) pada sektor publik, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif meningkatkan penerapan SOP dan kinerja pegawai, serta penelitian Alhifni et al.

(2022) yang menegaskan peran kepemimpinan dalam mendukung efektivitas audit internal. Perbedaannya, penelitian ini memperluas pembuktian pada sektor keuangan non-bank.

Pencapaian KPI juga berpengaruh signifikan terhadap Pemahaman SOP (koefisien 0,256, Sig. = 0,000). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang tinggi mendorong pemahaman yang lebih baik terhadap SOP. Temuan ini mendukung penelitian Hanif dan Sunitiyoso (2021), yang menunjukkan bahwa pencapaian kinerja berhubungan dengan kepatuhan terhadap prosedur, serta Mega Sari Nusa (2022) yang menekankan bahwa kinerja yang baik meningkatkan penerapan SOP dan mengurangi pelanggaran. Perbedaannya, penelitian ini menekankan pencapaian KPI sebagai indikator kinerja utama, bukan hanya sistem audit internal.

Pemahaman SOP sendiri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengurangan Temuan Audit Berulang (koefisien 0,332, Sig. = 0,000). Hal ini menegaskan bahwa semakin baik pemahaman SOP karyawan, semakin rendah temuan audit berulang yang terjadi. Temuan ini konsisten dengan studi Hanif dan Sunitiyoso (2021) serta Yuliansyah (2015), yang menekankan pentingnya pemahaman SOP untuk mencegah kesalahan operasional dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa Pemahaman SOP berperan sebagai variabel moderating. Pemahaman SOP memperkuat pengaruh Peran Kepemimpinan (koefisien jalur 0,187) dan Pencapaian KPI (koefisien jalur 0,402) terhadap pengurangan Temuan Audit Berulang (koefisien jalur 0,317). Dengan kata lain, kualitas pemahaman SOP memperkuat efektivitas kepemimpinan dan pencapaian KPI dalam mengurangi temuan audit berulang. Hal ini mendukung temuan Kalatasik et al. (2023) dan Mega Sari Nusa (2022) yang menekankan peran SOP sebagai penguat efektivitas kinerja dan kepatuhan.

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah pentingnya PT Pegadaian untuk

meningkatkan kompetensi kepemimpinan dan sistem monitoring pencapaian KPI secara terstruktur, disertai program pelatihan berkelanjutan mengenai pemahaman SOP. Upaya ini tidak hanya bersifat preventif terhadap temuan audit, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada kepatuhan, kinerja berkelanjutan, dan pengurangan risiko operasional.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa kombinasi kepemimpinan yang efektif, pencapaian KPI yang baik, dan pemahaman SOP yang optimal dapat meningkatkan kualitas operasional dan mengurangi kesalahan yang berulang, sekaligus memberikan kontribusi pada literatur mengenai pengelolaan kepatuhan dan audit di sektor keuangan non-bank.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Peran Kepemimpinan dan Pencapaian KPI berpengaruh signifikan terhadap Pemahaman SOP di outlet PT Pegadaian Wilayah Kantor Daerah Pemeriksaan Surabaya III. Kepemimpinan yang efektif dan pencapaian KPI yang tinggi mendorong peningkatan pemahaman karyawan terhadap prosedur operasional standar, yang pada gilirannya berdampak positif pada pengurangan Temuan Audit Berulang. Selain itu, Pemahaman SOP juga berperan sebagai variabel moderating yang memperkuat pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pencapaian KPI terhadap pengurangan temuan audit berulang, menunjukkan bahwa pemahaman SOP yang baik meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan kinerja dalam menurunkan kesalahan operasional. Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan kompetensi kepemimpinan, pemantauan KPI yang terstruktur, dan pelatihan pemahaman SOP secara berkelanjutan sebagai strategi manajerial untuk membangun budaya organisasi yang berorientasi pada kepatuhan, kinerja optimal, dan pengurangan risiko

operasional. Dengan demikian, kombinasi kepemimpinan, pencapaian KPI, dan pemahaman SOP yang baik dapat secara signifikan meningkatkan kualitas operasional dan mengurangi kesalahan berulang di outlet PT Pegadaian.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhifni, A., dkk. (2022). *Penerapan audit internal untuk meningkatkan kinerja organisasi di BMT Sunan Drajat*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Hanif, F. N., & Sunitiyoso, Y. (2021). Faktor-faktor penyebab temuan berulang dalam audit BPK. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 25(3), 145–160.
- Kalatasik, S., Arsyad, M., & Suwanti, S. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan SOP dan kinerja pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Mamuju. *Jurnal Manajemen Publik*, 9(2), 78–92.
- Mega Sari Nusa. (2022). *Efektivitas audit internal dan pengendalian internal dalam mengurangi pelanggaran SOP di PT XYZ*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Yuliansyah, Y. (2015). Peran SOP dalam menjaga keselarasan strategis dan efektivitas operasional di sektor jasa perbankan Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6(1), 33–45.
- Arifa, R. (2023). *Peran Pegadaian dalam mendukung inklusi keuangan masyarakat Indonesia*. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 10(2), 55–67.
- Mega, S. N. (2022). *Efektivitas audit internal dan pengendalian internal dalam mencegah pelanggaran SOP di PT XYZ*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Mukhtamar, M., dkk. (2024). *Pengaruh pencapaian KPI terhadap efektivitas operasional organisasi di sektor jasa keuangan*. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 12(1), 23–38.
- Ningrum, P., & Ningsih, A. (2021). Kepemimpinan efektif dalam meningkatkan kepatuhan terhadap SOP di perusahaan jasa. *Jurnal Manajemen dan Kepemimpinan*, 8(2), 101–114.
- Rahmawati, L., & Suryana, D. (2024). Pemahaman SOP dan pengaruhnya terhadap temuan audit berulang di lembaga keuangan non-bank. *Jurnal Audit dan Kepatuhan*, 5(1), 33–47.
- Ritongga, R., & Anggraini, S. (2024). Inklusi keuangan melalui layanan Pegadaian: Analisis layanan gadai di Indonesia. *Jurnal Keuangan Publik*, 11(1), 12–27.
- Septiani Kalatasik, S., Arsyad, M., & Suwanti, S. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan SOP dan kinerja pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Mamuju. *Jurnal Manajemen Publik*, 9(2), 78–92.