


Kinerja Auditor Generasi Z Ditinjau dari Karakteristik Individu dan Perilaku Auditor serta Peran Budaya Organisasi

Mia Amelia¹, Trinandari Prasetya Nugrahanti²

^{1,2}Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Asia, Indonesia

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Article history: Received Apr 23, 2026 Revised Apr 28, 2026 Accepted May 10, 2026</p> <p>Keywords: Karakteristik individu Perilaku auditor Budaya organisasi Kinerja auditor Generasi Z</p>	<p>This study examined the effects of individual characteristics and Generation Z auditors' behavior on auditor performance, with organizational culture as a moderating variable, at the Main Inspectorate of the General Election Supervisory Agency (Bawaslu). The study was motivated by persistent delays in completing audit reports and the growing dominance of Generation Z auditors within the institution. A quantitative explanatory design was employed, using a survey of 61 Generation Z auditors purposively selected. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling with SmartPLS 4. The results showed that individual characteristics had a positive and significant effect on auditor performance, and auditor behavior also had a positive and significant effect on performance. Organizational culture had a direct positive effect on performance, but it did not moderate the relationship between individual characteristics and performance or between auditor behavior and performance. These findings indicate that auditor performance in this context was more strongly driven by internal individual factors than by the contingent role of organizational culture.</p> <p><i>This is an open access article under the CC BY-NC license.</i></p> 

Corresponding Author:

Mia Amelia,
Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana
Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Asia,
Jl. Perbanas, Karet Kuningan, Setiabudi, Jakarta Selatan, DKI Jakarta.
Email: ameliamia38@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Inspektorat Utama Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) memegang peran strategis dalam menjamin akuntabilitas, kepatuhan, dan kualitas tata kelola organisasi melalui audit, revidi, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya (Kuntadi, 2023; Bawaslu, 2021). Dalam konteks organisasi publik, kualitas fungsi audit internal berkaitan langsung dengan kemampuan organisasi menjaga efektivitas pengendalian, kecepatan pengambilan keputusan, dan perbaikan berkelanjutan (Fulop & Szekely, 2017; Mahsun, 2017). Namun, data pegawai menunjukkan bahwa ketepatan waktu penyelesaian laporan audit di Inspektorat Utama Bawaslu belum stabil. Pada 2022 dan 2023, seluruh laporan audit selesai tidak tepat waktu. Pada 2024, hanya dua dari enam laporan yang tepat waktu dan pada 2025 seluruh laporan kembali tidak tepat waktu. Fenomena ini menegaskan bahwa persoalan kinerja auditor masih relevan untuk ditelaah secara empiris.

Persoalan tersebut menjadi semakin penting karena komposisi auditor di Inspektorat Utama Bawaslu mulai didominasi oleh Generasi Z. Dari 100 auditor yang tercatat pada 2025, sebanyak 65 orang berasal dari generasi ini. Generasi Z dikenal adaptif terhadap teknologi, cepat memproses informasi, dan lebih terbuka terhadap perubahan, tetapi juga memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja, fleksibilitas, dan makna pekerjaan (Ali & Purwandi, 2022; Arum et al., 2023; Stillman & Stillman, 2019). Survei ketenagakerjaan juga menunjukkan bahwa budaya kerja yang

tidak sehat, jam kerja yang tidak teratur, dan beban kerja berlebih merupakan pemicu penting bagi keputusan *resign* pada Gen Z (Jakpat, 2022). Di sisi lain, transformasi audit yang makin ditopang teknologi menuntut dukungan organisasi sekaligus kesiapan auditor untuk bekerja lebih adaptif dan profesional (Mugwira et al., 2026). Oleh karena itu, memahami kinerja auditor Generasi Z tidak cukup hanya dari sisi teknis pekerjaan, tetapi juga perlu melihat karakteristik individu, perilaku auditor, dan konteks budayanya.

Secara teoretis, penelitian ini bertumpu pada *organizational behavior*, teori atribusi, dan *Theory of Planned Behavior*. *Organizational behavior* menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi faktor individu, kelompok, dan organisasi (Gibson et al., 2014; Robbins & Judge, 2017). Teori atribusi menegaskan bahwa keberhasilan kerja dapat dipahami sebagai hasil dari faktor internal, seperti kemampuan, nilai kerja, dan perilaku profesional, maupun faktor eksternal, seperti konteks organisasi (McShane & Von Glinow, 2019; Robbins & Judge, 2017). Sementara itu, *Theory of Planned Behavior* menjelaskan bahwa perilaku kerja dibentuk oleh sikap, norma, dan persepsi kontrol, sehingga perilaku auditor yang profesional, etis, dan bertanggung jawab semestinya berkorelasi dengan kinerja yang lebih baik (Ajzen, 1991). Kerangka teoretis ini relevan untuk menjelaskan mengapa karakteristik individu dan perilaku auditor Generasi Z diduga memengaruhi kinerja, serta mengapa budaya organisasi berpotensi memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Gap penelitian terletak pada hubungan karakteristik individu terhadap kinerja. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja (Dewi et al., 2025; Marbawi, 2021; Susanti, 2016). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa karakteristik personal auditor berkaitan dengan perilaku audit dan mutu pelaksanaan tugas, sehingga aspek personal tidak dapat diabaikan dalam studi kinerja auditor (Napitupulu & Saragih, 2021). Namun, hasil lain menunjukkan pola yang tidak seragam. Mettasari Marlina et al. (2024) melaporkan bahwa karakteristik personal tidak selalu menghasilkan dampak yang sama terhadap kinerja auditor ketika organisasi dihadapkan pada tekanan kerja dan dinamika profesi audit. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan bahwa pengaruh karakteristik individu masih perlu diuji ulang pada konteks auditor Generasi Z di lembaga pengawasan publik yang memiliki tuntutan formalitas, kepatuhan, dan akuntabilitas tinggi.

Gap penelitian berikutnya berkaitan dengan hubungan perilaku auditor terhadap kinerja. Berbagai penelitian menyimpulkan bahwa dimensi perilaku seperti integritas, objektivitas, kompetensi, profesionalisme, dan independensi berkaitan positif dengan kinerja auditor (Nikita & Soepriyono, 2025; Octavianto et al., 2025; Utami & Sundari, 2025; Yulianti et al., 2020). Akan tetapi, bukti empiris juga menunjukkan bahwa tidak semua dimensi perilaku atau aspek yang melekat pada proses audit berpengaruh secara konsisten di setiap konteks organisasi. Beberapa variabel yang beririsan dengan perilaku kerja justru tidak signifikan atau bergantung pada kondisi organisasi tertentu (Damayanti, 2024; Ndaru & Basuki, 2025). Dengan demikian, pengaruh perilaku auditor terhadap kinerja belum dapat dianggap final, terutama ketika objek penelitian adalah auditor generasi muda di sektor publik.

Budaya organisasi diposisikan sebagai variabel moderator karena budaya menyediakan nilai, norma, simbol, dan pola interaksi yang mengarahkan bagaimana individu menerjemahkan kemampuan dan perilakunya ke dalam *output* kerja (Latunreng et al., 2022; Schein, 2020). Dalam organisasi pengawasan, budaya yang menekankan integritas, keteladanan, komunikasi, disiplin, dan kepatuhan diperkirakan mampu menguatkan pengaruh karakteristik individu maupun perilaku auditor terhadap kinerja (Basri et al., 2025; Pancasasti, 2023). Namun, hasil penelitian tentang fungsi moderasi budaya organisasi juga masih beragam. Yulianti et al. (2020) dan Octavianto et al. (2025) menunjukkan efek penguatan, sedangkan Sapitri & Pancasasti (2022) dan Damayanti (2024) memperlihatkan bahwa budaya organisasi tidak selalu mampu memoderasi hubungan perilaku kerja dan kinerja. Inkonsistensi ini menegaskan perlunya pengujian ulang pada konteks Inspektorat Utama Bawaslu yang berciri birokratis, hirarkis, dan berbasis kepatuhan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh karakteristik individu dan perilaku auditor Generasi Z terhadap kinerja auditor, serta menguji apakah budaya organisasi memoderasi kedua hubungan tersebut. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperjelas posisi faktor internal auditor dibandingkan konteks budaya organisasi

dalam menjelaskan kinerja auditor Generasi Z. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar bagi Inspektorat Utama Bawaslu untuk menyusun kebijakan pengelolaan SDM auditor, penguatan perilaku profesional, dan pengembangan budaya organisasi yang lebih relevan bagi generasi kerja baru.

Berangkat dari argumentasi teoretis dan temuan empiris tersebut, hipotesis yang diajukan adalah: H1 karakteristik individu auditor Generasi Z berpengaruh positif terhadap kinerja auditor; H2 perilaku auditor Generasi Z berpengaruh positif terhadap kinerja auditor; H3 budaya organisasi memperkuat pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja auditor; dan H4 budaya organisasi memperkuat pengaruh perilaku auditor terhadap kinerja auditor.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Unit analisis penelitian adalah auditor internal yang termasuk Generasi Z dan bertugas pada Inspektorat Utama Bawaslu. Sampel ditentukan dengan purposive sampling dengan kriteria: (1) auditor aktif pada lingkungan Inspektorat Utama Bawaslu, (2) lahir pada rentang Generasi Z, dan (3) terlibat langsung dalam kegiatan audit atau pengawasan. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh 61 responden. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju (Sugiyono, 2022).

Instrumen penelitian diadopsi dan diadaptasi secara redaksional dari penelitian terdahulu seperti yang disajikan pada Tabel 1. Karakteristik individu diukur melalui dimensi usia dan tahap perkembangan karier, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keahlian/kompetensi, serta sikap dan nilai pribadi yang dirujuk dari Adamy (2016) dan Marbawi (2021). Perilaku auditor diukur melalui perilaku profesional, perilaku etis, tanggung jawab, disiplin kerja, serta perilaku adaptif dan proaktif dengan mengacu pada Messier et al. (2018) dan Silaban (2025). Budaya organisasi diukur melalui nilai dan norma organisasi, komitmen terhadap etika dan integritas, pola kepemimpinan dan keteladanan, kerja sama dan komunikasi, serta disiplin dan kepatuhan terhadap aturan dengan merujuk pada Latunreng et al. (2022) dan Schein (2020). Kinerja auditor diukur melalui pencapaian tujuan audit, kualitas hasil audit, ketepatan waktu, kerja sama tim audit, manfaat hasil audit, kepatuhan terhadap standar dan prosedur, serta pemantauan tindak lanjut hasil audit dengan mengacu pada Armstrong (2021) dan Pancasasti (2023).

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator utama	Sumber	Skala
Karakteristik individu	Usia dan tahap perkembangan karier; tingkat pendidikan; pengalaman kerja; keahlian/kompetensi; sikap dan nilai pribadi	Adamy (2016); Marbawi (2021)	Likert 1-5
Perilaku auditor	Perilaku profesional; perilaku etis; tanggung jawab; disiplin kerja; adaptif dan proaktif	Silaban (2025); Messier et al. (2018)	Likert 1-5
Budaya organisasi	Nilai dan norma; etika dan integritas; kepemimpinan dan keteladanan; kerja sama dan komunikasi; disiplin dan kepatuhan	Schein (2020); Latunreng et al. (2022)	Likert 1-5
Kinerja auditor	Pencapaian tujuan audit; kualitas hasil audit; ketepatan waktu; kerja sama tim; manfaat hasil audit; kepatuhan prosedur; tindak lanjut	Pancasasti (2023); Armstrong (2021)	Likert 1-5

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4. Model dianalisis melalui *two-stage approach* karena beberapa konstruk dibentuk sebagai *higher-order construct*. Evaluasi outer model menggunakan kriteria *outer loading* > 0,70, *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, serta Cronbach's alpha dan *composite reliability* > 0,70. Evaluasi inner model mencakup koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), dan pengujian hipotesis melalui bootstrapping 5.000 subsampel (Darmawan & Widiastuti, 2025; Hair et al., 2021, 2022).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 44 orang (72,13%). Kelompok usia terbanyak berada pada usia 26 tahun (27,87%) dan 25 tahun (26,23%), sedangkan tingkat pendidikan didominasi D4/S1 sebesar 59,02%. Sebaran unit kerja juga relatif merata, dengan proporsi terbesar pada Inspektorat Wilayah I (29,51%), disusul Inspektorat Wilayah II (27,87%) dan Inspektorat Wilayah III (26,23%). Komposisi ini menunjukkan bahwa data merepresentasikan auditor Generasi Z pada beberapa satuan kerja utama. Adapun statistik deskriptif variabel penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Median	Min	Max	Std. dev.
Karakteristik individu	4,236	4,133	1	5	0,702
Perilaku auditor	4,453	4,533	2	5	0,544
Kinerja	4,281	4,048	2	5	0,599
Budaya organisasi	4,431	4,267	1	5	0,593

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori tinggi. Perilaku auditor memiliki *mean* tertinggi (4,453), diikuti budaya organisasi (4,431), kinerja (4,281), dan karakteristik individu (4,236). Pola ini mengindikasikan bahwa responden secara umum menilai kondisi perilaku kerja, budaya organisasi, dan kinerja pada level yang baik, meskipun persoalan ketepatan waktu audit pada level institusional masih muncul. Adapun ringkasan evaluasi model pengukuran dan model struktural disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Evaluasi Model Pengukuran dan Model Struktural

Komponen Evaluasi	Indikator/Ukuran	Hasil	Kesimpulan
Model Pengukuran	Outer loading	Seluruh indikator/dimensi memiliki nilai > 0,70	Memenuhi validitas konvergen
	AVE	Tahap pertama: 0,702–0,924; tahap kedua: 0,700–0,770	Seluruh konstruk valid
	Cronbach's Alpha	Tahap pertama: 0,808–0,946; tahap kedua: 0,788–0,915	Seluruh konstruk reliabel
	Composite Reliability	Tahap pertama: 0,859–0,963; tahap kedua: 0,874–0,934	Reliabilitas sangat baik
	Validitas diskriminan	Nilai akar AVE seluruh konstruk lebih besar daripada korelasi antarkonstruk di semua tahap	Memenuhi validitas diskriminan
Model Struktural	R ² kinerja	0,792	Model mampu menjelaskan 79,2% variasi kinerja auditor
	Adjusted R ²	0,773	Kemampuan penjelasan model tetap kuat setelah penyesuaian
	Q ² predict	0,356–0,549	Model memiliki relevansi prediktif
	f ² karakteristik individu	0,438	Pengaruh terbesar terhadap kinerja
	f ² perilaku auditor	0,136	Pengaruh relatif kecil
	f ² budaya organisasi	0,126	Pengaruh relatif kecil
	f ² interaksi	Kecil	Efek interaksi terhadap kinerja tergolong lemah

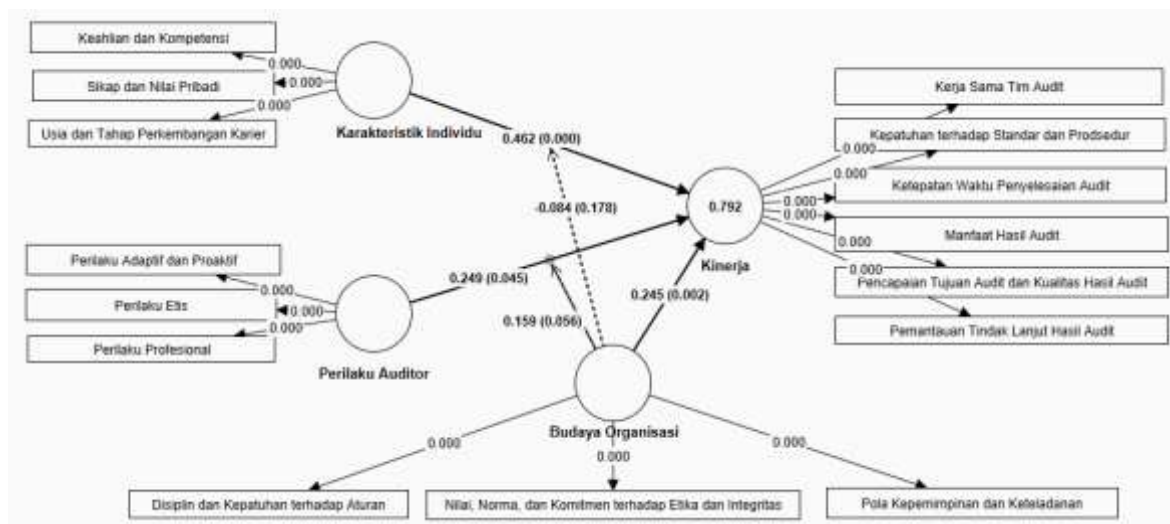
Pada evaluasi *outer model* tahap pertama, seluruh dimensi pada konstruk karakteristik individu, kinerja, dan budaya organisasi memenuhi validitas dan reliabilitas. Seluruh nilai *outer*

loading > 0,70. Nilai AVE antara 0,702-0,924. Nilai Cronbach's alpha antara 0,808-0,946. Nilai *composite reliability* antara 0,859-0,963. Kemudian, nilai akar AVE seluruhnya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antarkonstruk lainnya. Pada tahap kedua, indikator *latent variable scores* untuk dimensi tingkat pendidikan dan pengalaman kerja pada konstruk karakteristik individu serta dimensi kerja sama dan komunikasi pada konstruk budaya organisasi dieliminasi karena nilai *loading* masing-masing 0,690; 0,559; dan 0,679. Setelah modifikasi, seluruh konstruk *second-order* memenuhi validitas dan reliabilitas dengan seluruh nilai *loading* > 0,7, AVE antara 0,700-0,770, nilai Cronbach's Alpha antara 0,788-0,915, dan nilai *composite reliability* 0,874-0,934. Nilai akar AVE pada tahap kedua seluruhnya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antarkonstruk lainnya sehingga memenuhi validitas diskriminan.

Evaluasi inner model menunjukkan bahwa nilai R^2 kinerja sebesar 0,792 dan adjusted R^2 sebesar 0,773. Hasil ini berarti bahwa karakteristik individu, perilaku auditor, budaya organisasi, dan interaksinya mampu menjelaskan 79,2% variasi kinerja auditor. Nilai Q^2 predict untuk dimensi kinerja berada pada rentang 0,356-0,549, sehingga model memiliki relevansi prediktif. Dari sisi f^2 , pengaruh terbesar terhadap kinerja berasal dari karakteristik individu (0,438), disusul perilaku auditor (0,136) dan budaya organisasi (0,126), sedangkan dua efek interaksi tergolong kecil. Berikutnya, hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 4 dan Gambar 1.

Table 4. Hasil Pengujian Hipotesis dan Efek Moderasi

Hubungan	β	t-statistics	p-values	Keputusan
Karakteristik individu → kinerja	0,462	3,573	0,000	H1 didukung
Perilaku auditor → kinerja	0,249	1,696	0,045	H2 didukung
Budaya organisasi → kinerja	0,245	2,809	0,002	Signifikan
Budaya organisasi × karakteristik individu → kinerja	-0,084	0,922	0,178	H3 tidak didukung
Budaya organisasi × perilaku auditor → kinerja	0,159	1,590	0,056	H4 tidak didukung



Gambar 1. Hasil Pengujian Hipotesis dan Efek Moderasi

Tabel 4 dan Gambar 1 menunjukkan bahwa H1 dan H2 didukung. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta=0,462$; $t=3,573$; $p=0,000$), dan perilaku auditor juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta=0,249$; $t=1,696$; $p=0,045$). Di luar hipotesis utama, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja ($\beta=0,245$; $t=2,809$; $p=0,002$). Sebaliknya, H3 dan H4 tidak didukung karena interaksi budaya organisasi dengan karakteristik individu ($\beta=-0,084$; $t=0,922$; $p=0,178$) dan budaya organisasi dengan perilaku auditor ($\beta=0,159$; $t=1,590$; $p=0,056$) terhadap kinerja tidak signifikan.

Temuan H1 menegaskan bahwa karakteristik individu merupakan fondasi penting kinerja auditor Generasi Z. Auditor yang memiliki kompetensi, pengalaman, kesiapan karier, dan nilai kerja yang baik cenderung lebih mampu menyelesaikan penugasan audit secara akurat dan tepat waktu. Hasil ini sejalan dengan organizational behavior yang menempatkan faktor individu sebagai penentu utama efektivitas kerja (Gibson et al., 2014; Robbins & Judge, 2017; Sofyani et al., 2025). Hasil penelitian juga konsisten dengan temuan Susanti (2016), Dewi et al. (2025), serta Utami & Sundari (2025). Namun, hasil ini berbeda dari Mettasari Marlina et al. (2024) yang menunjukkan bahwa konteks tekanan kerja dapat mengubah hubungan karakteristik personal dan kinerja auditor. Secara teoretis, temuan ini memperkuat argumentasi atribusi bahwa auditor Generasi Z lebih banyak mengandalkan sumber daya internal untuk menghasilkan kinerja.

Temuan H2 menunjukkan bahwa perilaku auditor yang profesional, etis, disiplin, bertanggung jawab, serta adaptif berkontribusi nyata terhadap kinerja. Hasil ini mendukung *Theory of Planned Behavior* karena perilaku kerja yang terbentuk dari sikap, norma, dan kontrol perilaku akan termanifestasi pada kualitas pelaksanaan tugas (Ajzen, 1991). Temuan ini juga sejalan dengan Yulianti et al. (2020), Octavianto et al. (2025), Nikita et al. (2025), dan Messier et al. (2018) yang menempatkan perilaku profesional, independensi, objektivitas, dan integritas sebagai penopang kinerja auditor. Dengan demikian, pembinaan perilaku kerja tidak dapat dipisahkan dari strategi peningkatan kinerja auditor di lembaga pengawasan publik.

Temuan tambahan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi tidak berfungsi sebagai moderator, memberi makna penting. Di satu sisi, budaya organisasi yang menekankan integritas, kepatuhan, dan koordinasi tetap relevan bagi auditor (Schein, 2020; Rainey, 2014). Di sisi lain, budaya tersebut belum cukup kuat untuk mengubah arah atau kekuatan pengaruh karakteristik individu dan perilaku auditor terhadap kinerja. Hasil ini selaras dengan Sapitri & Pancasasti (2022) dan sebagian temuan Damayanti (2024), tetapi berbeda dari Yulianti et al. (2020), Pancasasti (2023), Basri et al. (2025), dan Octavianto et al. (2025) yang menunjukkan efek penguatan budaya organisasi. Penjelasan yang paling masuk akal adalah bahwa auditor Generasi Z di Bawaslu lebih banyak mengandalkan kapasitas personal dan perilaku profesionalnya, sementara budaya organisasi yang formal dan hierarkis belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai penguat hubungan antarvariabel.

Implikasi teoretis penelitian ini adalah bahwa model kinerja auditor Generasi Z pada sektor publik lebih sensitif terhadap faktor internal dibandingkan dengan fungsi kontinjensi budaya organisasi. Implikasi praktisnya, Inspektorat Utama Bawaslu perlu memprioritaskan penguatan kompetensi personal, mentoring awal karier, pembinaan etika profesi, dan pengembangan perilaku kerja adaptif berbasis teknologi. Budaya organisasi tetap penting, tetapi penguatannya perlu diarahkan pada internalisasi nilai yang operasional, bukan hanya kepatuhan formal melalui keteladanan pimpinan, komunikasi lintas unit, dan dukungan organisasi terhadap praktik audit yang lebih responsif terhadap karakter generasi kerja baru (Jakpat, 2022; Mugwira et al., 2026).

4. KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa karakteristik individu dan perilaku auditor Generasi Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor pada Inspektorat Utama Bawaslu. Budaya organisasi juga berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, tetapi tidak terbukti memoderasi pengaruh karakteristik individu maupun perilaku auditor terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja auditor Generasi Z dalam konteks penelitian lebih banyak ditentukan oleh faktor internal individu dibandingkan dengan peran budaya organisasi sebagai mekanisme penguat.

Secara praktis, organisasi perlu memberi perhatian lebih besar pada pengembangan kompetensi, etika, disiplin, dan perilaku adaptif auditor, terutama pada fase awal karier. Penguatan budaya organisasi tetap diperlukan, tetapi harus diarahkan pada proses internalisasi nilai yang lebih nyata agar relevan dengan karakter auditor Generasi Z. Penelitian berikutnya dapat menguji ulang model ini pada lembaga pengawasan publik lain atau menambahkan variabel seperti tekanan kerja, kepemimpinan, dan dukungan teknologi untuk memperluas daya jelaskan model.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih diberikan kepada Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Asia atas dukungan akademik dan fasilitas yang diberikan selama proses penelitian, serta kepada Inspektorat Utama Bawaslu yang telah berkenan menjadi responden dan mendukung pelaksanaan penelitian ini.

REFERENSI

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unimal Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Ali, H., & Purwandi, L. (2022). *Gen Z: Millennial 2.0? Perbedaan Karakter dan Perilakunya*.
- Armstrong, M. (2021). *Manajemen Kinerja (Handbook Manajemen SDM)*. Nusamedia.
- Arum, L. S., Zahrani, A., & Duha, N. A. (2023). Karakteristik Generasi Z dan Kesiapannya dalam Menghadapi Bonus Demografi 2030. *Accounting Student Research Journal*, 2(1).
- Basri, M., Kasi, R., & Zenaidah, N. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor: Peran Integritas Auditor sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 09(03).
- Damayanti, N. D. (2024). Pengaruh Struktur Audit, Konflik Peran, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Independensi terhadap Kinerja Auditor. *MNMAE*, 3(9). <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Darmawan, R., & Widiastuti, H. (2025). Artificial Intelligence Usage and the Role of Academic Integrity in Improving the Design Thinking Skills of Accounting Students. *2025 Tenth International Conference on Informatics and Computing (ICIC)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICIC68054.2025.11309437>
- Dewi, N. N. M. K., Widyawati, S. R., & Saraswati, N. P. A. S. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Desa Sulangai Kecamatan Petang Badung. *Jurnal Emas*, 6, 3009–3024. <https://doi.org/10.30388/emas.v6i12.13292>
- Fulop, M. T., & Szekely, S. V. (2017). The Evolution of the Internal Auditing Function in the Context of Corporate Transparency: XV. *Audit Financiar*.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2014). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research*.
- Jakpat. (2022). *Alasan yang Membuat Gen Z Resign dari Tempat Kerja*.
- Kuntadi, C. (2023). *Audit Internal Sektor Publik*. Salemba Empat.
- Latunreng, W., Arifin, A. L., & Vikaliana, R. (2022). *Budaya Organisasi*. PT Penerbit IPB Press.
- Mahsun, M. (2017). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE.
- Marbawi. (2021). *Pengaruh Karakteristik Individu Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional*. Sefa Bumi Persada.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2019). *Organizational Behavior* (4th ed.). McGraw Hill LLC.
- Messier, W. F., Glover, S. M., & Prawitt, D. F. (2018). *Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mettasari Marlina, N., Setyawan, S., Suryatimur, K. P., & Wahyudi, M. (2024). Pengaruh Karakteristik Personal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor dengan Tekanan Kerja sebagai Pemoderasi (Studi Kasus Pada Kantor Akuntan Publik Wilayah Yogyakarta). *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 12(2). <https://doi.org/10.26740/akunesa>
- Mugwira, T., Fotoh, L. E., Lorentzon, J. I., & Almasri, A. (2026). Emerging technologies maturity in external audits: insights from auditors. *Journal of Accounting Literature*, 48(5), 1–30. <https://doi.org/10.1108/JAL-05-2025-0230>
- Napitupulu, B. E., & Saragih, R. H. (2021). Pengaruh Karakteristik Personal dan Kinerja Auditor terhadap Tingkat Penyimpangan Perilaku dalam Audit pada Kantor Akuntan Publik di Jakarta. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 5(4), 1066–1076. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v5i4.629>
- Ndaru, A., & Basuki, S. (2025). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. *BIP*, 17(1).
- Nikita, N., & Soepriyono, S. (2025). *Pengaruh Independensi, Motivasi Kerja, dan Integritas Terhadap Kinerja Auditor Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada BPK Perwakilan Provinsi Papua*. 7.
- Octavianto, M. D., Ahmar, N., & Merawati, E. E. (2025). Determinan Kinerja Auditor Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *JAFM*, 6, 4. <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i4>

- Pancasasti, R. (2023). *Pengaruh Motivasi Kerja, Obyektivitas dan Kompetensi terhadap Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Inspektorat Daerah Provinsi Banten*. 05(2), 152–169.
- Peraturan Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Bawaslu, Sekretariat Bawaslu Provinsi, Sekretariat Bawaslu Kabupaten/Kota, dan Sekretariat Panwaslu Kecamatan*. (2021).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sapitri, D., & Pancasasti, R. (2022). Efek Moderasi Budaya Organisasi Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 6(2), 252–262. <https://doi.org/10.33050/tmj.v6i2.1756>
- Schein, E. H. (2020). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Silaban, A. (2025). *Perilaku Auditor dalam Pelaksanaan Audit*. UMSU Press.
- Sofyani, H., Darmawan, R., Darsono, S. N. A. C., Alamsyah, N., & Riyadh, H. A. (2025). Big Data Adoption in Public Sector Auditing: A Study of Indonesian Government Auditors. *2025 5th International Conference on Electronic and Electrical Engineering and Intelligent System (ICE3IS)*, 286–290. <https://doi.org/10.1109/ICE3IS66769.2025.11281334>
- Stillman, D., & Stillman, J. (2019). *Generasi Z: Memahami Karakter Generasi Baru yang Akan Mengubah Dunia Kerja*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (4th ed.). Alfabeta.
- Susanti, S. (2016). *Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Karyawan Instalasi Rawat Jalan RSUD Dr. Saiful Anwar Malang)*.
- Utami, A. M. P., & Sundari, S. (2025). Profesionalisme dan Faktor Individu sebagai Penentu Kinerja Auditor. *Akrual: Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Kontemporer*, 18(1). <https://doi.org/10.26487/akrual.v18i1.35011>
- Yulianti, L., Rasuli, M., & Oktari, V. (2020). *Pengaruh Integritas, Objektivitas dan Kompetensi terhadap Kinerja Auditor: Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi*.