

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN,  
KOMITMEN ORGANISASI DAN PENGENDALIAN INTERN  
TERHADAP PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE* SERTA  
IMPLIKASINYA PADA KINERJA  
(Survey Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tegal)**

**Adi Wiratno<sup>1)</sup>, Umi Pratiwi<sup>2)</sup>, Nurkhikmah<sup>3)</sup>**  
E-Mail : [adiwiratno08@yahoo.com](mailto:adiwiratno08@yahoo.com)

<sup>1), 2)</sup> **Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman**

***ABSTRACT***

*The purpose of this research is to investigate the effects of organizational culture, leadership style, organizational commitment towards applications good governance with the implication in KPPN.*

*This research use simple random sampling method and data that used in this research primary data of questionnaire. Population of the current research is 134 Satkers. Meanwhile the sample is 160 persons that consist of 100 satker. Analysis technique that used in this research path analysis by using ' PASW's Statistics 18 software (SPSS Incs).*

*The result indicates that strong connection between organization culture, Leadership style, Organization commitment and internal control. Organization culture, Leadership Style, Organization commitment and positive and significant effects of internal control towards applications good governance. Organization culture, Positive and significant effects organization commitment towards performance, While Leadership style and internal control not positive effects towards performance. Organization culture, Leadership style, Organization commitment, Internal control and applications good governance positive effects simultaneous and significant towards performance. Organization culture, Leadership Style, Organization commitment and has indirect effect towards performance passes applications good governance.*

*Research empirical finding that KPPN Tegal in general pay attention various factor that effect applications of good governance and KPPN's performance has been evaluated good , KPPN Tegal always be concerned improvement of performance. KPPN Tegal necessary applying Balance Scorecard system as measurement performance system to maximization the result.*

**Keyword: Organization culture, Leadership style, Organization commitment, Internal Control, Good Governance, Balance ScoreCard, Performance.**

## PENDAHULUAN

Dewasa ini banyak dijumpai literatur dan penelitian mengenai pengukuran kinerja dan faktor yang mempengaruhinya di sektor *private*, namun sedikit sekali penelitian di sektor publik dan organisasi non profit. Penelitian di sektor publik sebagian besar masih terbatas pada penelitian di organisasi / lembaga yang memiliki BLU (Badan Layanan Umum) seperti rumah sakit daerah, universitas negeri dan lain - lain. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) merupakan lembaga sektor publik di bawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang bukan merupakan organisasi / lembaga yang memiliki BLU. Antara organisasi / lembaga sektor publik yang memiliki BLU atau yang tidak memiliki BLU memiliki penilaian kinerja yang berbeda, terutama pada penilaian kinerja keuangan.

Penilaian kinerja sangat penting bagi organisasi / lembaga untuk dapat menilai keberhasilan dari upaya yang telah dilaksanakan dalam rangka mencapai visi, misi dan strateginya. Niven (2002) "*Organizations in today's change-filled, highly competitive environment must devote significant time, energy, and human and financial resources to measuring their performance in achieving strategic goals.*" Selanjutnya Niven (2003) juga berpendapat bahwa kebutuhan akan akuntabilitas dan transparansi pada kinerja sektor publik semakin besar. Informasi yang konsisten dan cara pandang pelaporan kinerja menjadi semakin luas dalam pencapaian hasil yang lebih baik.

Dalam upaya tersebut kementerian keuangan mendasari pilar reformasi birokrasinya untuk mencapai pelayanan publik yang prima (*service excellence*), Peningkatan kinerja, dan *good governance* dengan penataan organisasi, penyempurnaan proses bisnis, peningkatan disiplin dan manajemen SDM dengan Indikator Kinerja Utama dan pemberian renumerasi. (*Bureaucracy Reform Ministry of Finance*, 3 Desember 2008)

Proses reformasi birokrasi ini merupakan langkah positif yang diambil pemerintah Indonesia sebagai akibat krisis ekonomi Indonesia yang dimulai dari krisis keuangan 1997. Belajar dari masa lalu telah terbukti bahwa *bad governance* menyebabkan krisis ekonomi yang berkepanjangan yang sampai sekarang dampak negatifnya masih kita rasakan. Penerapan *good governance* sangat diyakini memberikan kontribusi yang strategis dalam menciptakan iklim bisnis yang sehat, meningkatkan kemampuan daya saing, serta sangat efektif menghindari penyimpangan dan mencegah korupsi dan suap. (Achmad Daniri, 2007)

Sri Mulyani Indrawati mengatakan, reformasi birokrasi Kementerian Keuangan dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada institusi pemerintah dan menegakkan kewibawaan kinerja pemerintah. (Kompas, 2 Juni 2009). Reformasi yang diamanatkan rakyat, dalam hal ini direpresentasikan oleh DPR/MPR sebagai stakeholder yang merupakan pemberi wewenang (prinsipal) kepada penerima wewenang (agen) yaitu sektor publik (pemerintah dan Instansi kementerian dari pusat

sampai dengan daerah) yang tertuang dalam “nexus contract” berupa undang-undang, keputusan presiden, keputusan menteri, atau peraturan sejenis.

*“Good governance is an indeterminate term used in development literature to describe how public institutions conduct public affairs and manage public resources in order to guarantee the realization of human rights.”* (<http://en.wikipedia.org>)

Mulyani,S (2009) menyatakan reformasi birokrasi pada Kementerian Keuangan merupakan proyek percontohan yang dilaksanakan oleh pemerintah di bidang Keuangan Negara yang ditandai dengan lahirnya Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Pengelolaan Keuangan Negara. Kemudian Keputusan Menteri Keuangan Nomor 30/KMK.01/2007 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan. Selanjutnya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 12/ KMK.01/2010 tentang Pengelolaan Kinerja di lingkungan Departemen Keuangan.

Kementerian Keuangan memiliki beberapa Direktorat Jenderal dimana salah satunya adalah Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam pelaksanaannya di daerah memiliki unit pelaksana yaitu Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). KPPN selaku instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Departemen Keuangan RI menjalankan tugas & fungsi sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara mempunyai peran yang penting dalam proses pencairan dana APBN, penatausahaan penerimaan negara &

pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran. Sejalan dengan reformasi birokrasi dalam rangka menuju tata kelola Pemerintahan Yang baik (*good governance*) (<http://www.kppn-jktsatu.web.id>).

Keberhasilan penerapan *good governance* diduga tidak dapat tercapai tanpa dukungan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan pengendalian intern yang jelas dalam organisasi tersebut. Dalam kaitan peran budaya organisasi dan *good governance* dalam meningkatkan kinerja, inti dari *good governance* terletak pada budaya itu sendiri. Dengan demikian dalam implementasinya perlu dikaji mengenai kesiapan dan kondisi budaya organisasi. Dalam upaya peningkatan daya saing perusahaan, terdapat hal-hal yang harus dilaksanakan secara berkesinambungan dan pada kondisi tersebut budaya organisasi yang kondusif penting untuk terlaksananya *good governance* (Ernawan, 2009).

Penelitian terkait budaya organisasi dan kinerja dilakukan oleh Zang,Y et.al (2009) menyimpulkan bahwa “ Ada pengaruh dan hubungan signifikan dari berbagai macam karakteristik budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pemerintah” yang mengacu pada konsep Denision (1995) yang mengelompokkan budaya organisasi menjadi empat karakteristik yaitu keterlibatan, konsistensi, kemampuan adaptasi dan misi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jaharuddin, Nor Siah (2003) menunjukkan tidak adanya hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja, dan tidak ada hubungan

antara gaya kepemimpinan dengan kinerja.

Penelitian terkait gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dilakukan Taormina R.J (2007) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa: *“both leadership and socialization explained significant variance in all cultures.”* Schimmoeller (2010) *“there is a significant relationship between specific types of organizational cultures and leadership styles.”* Keduanya berdasarkan konsep dari Block, L. (2003) *“Organizational culture and leadership have an empirical link to each other and each plays a part in determining organizational effectiveness.”* dan Quinn (1999) yang mengembangkan *Competing Values Framework* yang membagi budaya organisasi berdasarkan dua sumbu yang terbentuk dari empat kuadran.

Penelitian Henri, J.-F (2006) mengungkap bahwa *“Pengendalian Intern merepresentasikan pengaruh balik tradisional yang digunakan dalam memonitor “exception basis” dan “reward” sebelum tercapainya tujuan. Diikuti mekanisme kontrol tradisional, diagnosa yang digunakan dalam motivasi dan dengan memfokuskan pada pencapaian tujuan memperbaiki penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditentukan.”*

Penggunaan sistem pengendalian intern secara diagnostik menjelaskan peranan umpan balik tradisional, karena sistem pengendalian intern digunakan sebagai dasar pengecualian untuk memonitor dan

memberi penghargaan pada tujuan yang telah tercapai. Dengan mengikuti mekanisme tradisional penggunaan sistem pengukuran kinerja secara diagnostik akan memberikan motivasi dan arahan untuk mencapai tujuan dengan memfokuskan dan mengoreksi penyimpangan dari standard kinerja. Penelitian tersebut juga mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan dapat optimal apabila didukung pengendalian intern yang baik.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan Prasetyono (2007) yang berjudul *“ Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah dengan Pendekatan Balance Scorecard* berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (Survey Pada Rumah Sakit daerah di Jawa Timur). Variabel penelitian tersebut adalah variable komitmen organisasi, pengendalian intern, penerapan *good corporate governance* dan kinerja rumah sakit yang di ukur dengan pendekatan *balance scorecard* Kaplan dan Norton yang memadukan penilaian finansial dan penilaian non finansial. Sedangkan penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris variable budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan pengendalian intern yang diduga berpengaruh terhadap penerapan *good governance* dan berdampak pada kinerja KPPN dengan *balance scorecard* yang dikembangkan Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.

Kaplan dan Norton (2008) menggunakan empat standar

perspektif BSC yaitu *financial, customer, internal business process, dan learning and growth*. Sedangkan, Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan (2010) memandang keempat perspektif di atas sebagai suatu "model (*template*)" yang bersifat fleksibel, baik jumlah maupun penamaannya yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi. Sehingga pada Kementerian Keuangan dikenal perspektif *stakeholder, customer, internal business process, dan learning and growth*. Sedangkan di beberapa unit Kemenkeu menggunakan 3 perspektif yaitu *strategic outcomes, internal business process atau strategic driver, dan learning and growth*. Yang di maksud dengan *strategic outcomes* adalah gabungan antara *stakeholder* dan *customer*. Hal ini dimaksudkan untuk mengakomodasi unit yang kesulitan membedakan antara *stakeholder* dan *customer*. KPPN termasuk yang menggunakan hanya 3 perspektif saja.

KPPN Tegal sebagai salah satu contoh KPPN di Indonesia yang akan menjadi KPPN Prima. KPPN Tegal bertanggung jawab atas seluruh Satker Vertikal di wilayah Kota Tegal, Kabupaten Tegal, Kabupaten Pemalang dan Kabupaten Brebes

Berdasarkan Uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan Judul “ **Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pengendalian Intern terhadap Penerapan *Good Governance* serta Implikasinya pada Kinerja (Survey Pada Kantor**

**Pelayanan Perbendaharaan Negara Tegal) ”.**

## METODE ANALISIS

### Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Sasaran dalam penelitian adalah Satker ( Satuan Kerja ) atau lembaga vertikal di daerah dibawah wilayah kerja KPPN Tegal meliputi Kota Tegal, Kabupaten Tegal, Pemalang, dan Brebes Jumlah seluruhnya Satker yang menjadi populasi **134 Satker**. Masing - masing Satker diwakili 2 orang yang berhubungan langsung dengan kinerja KPPN. Sampel penelitian dengan metode *sample random sampling*. Jumlah sample sebanyak 100 Satker dan setiap Satker diwakili oleh 2 orang yaitu Petugas Sakpa dan Bendahara Pengeluaran jadi total kuesioner yang disebar ada 200 kuesioner untuk 200 orang yang berasal dari satker – satker.

**Definisi Operasional Variabel**

Tabel . Operasionalisasi variable penelitian

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
<b>Budaya Organisasi (X1)</b>	Perhatian pada rincian (X <sub>1.1</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Job deskriptor yang jelas</li> <li>• Prosedur yang digunakan</li> </ul>
	Orientasi pada hasil (X <sub>1.2</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tujuan yang ditetapkan</li> <li>• Hasil yang dicapai</li> </ul>
	Orientasi pada orang (X <sub>1.3</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelayanan kepada orang</li> <li>• Perhatian kepada orang</li> </ul>
	Orientasi pada tim (X <sub>1.4</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelayanan kepada tim</li> <li>• Perhatian kepada tim</li> </ul>
<b>Gaya Kepemimpinan (X2)</b>	Konsiderasi (X <sub>2.1</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kedekatan hubungan antara bawahan dengan atasan</li> <li>• adanya saling percaya,</li> <li>• kekeluargaan,</li> <li>• adanya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan yang terbuka dan parsial.</li> </ul>
	Struktur inisiatif (X <sub>2.2</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok</li> <li>• cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas,</li> <li>• menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar.</li> <li>• pekerjaan dengan memfokuskan pada tujuan dan hasil</li> </ul>
<b>Komitmen Organisasi (X<sub>3</sub>)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sense of belonging emotional attached</li> <li>• Personal meaning</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilihan lain Benefit Biaya</li> <li>• Keyakinan untuk loyal Keyakinan akan etika</li> </ul>
<b>Pengendalian Intern (X<sub>4</sub>)</b>	Lingkungan Pengendalian (X <sub>4.1</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integritas &amp; Nilai Etika</li> <li>• Komitmen terhadap Kompetensi</li> <li>• Filosofi manajemen &amp; Gaya Operasi</li> <li>• Struktur Organisasi</li> <li>• Tugas Tanggung Jawab dan Otoritas</li> <li>• Kebijakan SDM dan Praktek</li> <li>• Pengaruh Eksternal</li> </ul>
	Pengendalian Resiko (X <sub>4.2</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resiko Bisnis, Resiko Operasi, Resiko Keuangan dan Resiko Ketaatan</li> </ul>

	Aktivitas Pengendalian (X <sub>4.3</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemisahan Fungsi/tugas/wewenang yang cukup</li> <li>• Otorisasi Transaksi dan Aktivitas Lainnya yang sesuai</li> <li>• Pendokumentasian dan Pencatatan yang Cukup</li> <li>• Pengendalian Secara Fisik Terhadap asset dan Catatan</li> <li>• Evaluasi Secara Independen atas kinerja</li> <li>• Pengendalian Terhadap Pemrosesan Informasi</li> <li>• Pembatasan Akses Terhadap Sumberdaya dan Catatan</li> </ul>
	Informasi dan Komunikasi (X <sub>4.4</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat Penggunaan Sistem Informasi dan Komunikasi Tingkat Kualitas Sistem Informasi dan Komunikasi.</li> </ul>
	Pemantauan (X <sub>4.5</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas Mekanisme Pemantauan</li> </ul>
<b>Penerapan Good Governance (Y)</b>	Pertanggungjawaban (Y <sub>1</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas Instrument Pertanggungjawaban Kepatuhan Terhadap Peraturan</li> </ul>
	Akuntabilitas (Y <sub>2</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penentuan Standar Penilaian Kinerja</li> </ul>
	Keadilan (Y <sub>3</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi Pemenuhan Hak</li> </ul>
	Transparansi (Y <sub>4</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frekuensi Pelaporan Kualitas Pelaporan</li> </ul>
<b>Kinerja (Z)</b>	Perspektif <i>Strategic Outcomes</i> (Z <sub>1</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat pendapatan yang Optimal</li> <li>• Alokasi dan pelaksanaan belanja negara yang tepat waktu dan efisien</li> <li>• Transparansi &amp; mekanisme yg sederhana</li> </ul>
	<i>Strategic Driver</i> (Z <sub>2</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelayanan Prima</li> <li>• Efisiensi dan efektifitas pengelolaan</li> <li>• Pemahaman masyarakat dan pelaku ekonomi akan fungsi Depkeu</li> <li>• Monitoring dan evaluasi, kepatuhan dan penegakan hukum</li> </ul>
	Perspektif <i>Learning and Growth</i> (Z <sub>3</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi</li> <li>• Mengembangkan organisasi yang handal dan modern</li> <li>• Mewujudkan <i>good governance</i></li> <li>• Sistem informasi yang terintegrasi</li> </ul>

## Teknik Analisis Data

Data yang digunakan adalah data Primer, Data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan *Path Analysis*, **Uji Validitas** Yaitu menguji keakuratan data yang digunakan dalam penelitian. Penilaian data menggunakan teknik *corrected item-total correlation*, yaitu dengan cara mengkorelasi skor tiap item dengan skor totalnya. **Uji Reliabilitas** Untuk mengetahui kuesioner yang diberikan kepada responden andal atau tidak. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur stabilitas dan konsistensi, analisis reliabilitas juga menunjukkan sejauh mana penilaian itu dapat memberi hasil yang relatif tidak berubah bila dilakukan kembali pada objek yang sama. Analisis data dihitung dengan menggunakan program *PASW Statistics 18 for Windows* (SPSS Inc) dan *Macro STAT97 Excel*.

## HASIL ANALISIS

Untuk menguji validitas kuesioner digunakan rumus korelasi *product moment*. Analisis validitas kuesioner meliputi variabel Budaya Organisasi( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Komitmen Organisasi ( $X_3$ ), Pengendalian Intern( $X_4$ ), Penerapan *Good Governance* (Y) dan variabel Kinerja (Z). Butir pertanyaan dinyatakan valid apabila  $r_{hitung} > 0,3$  (Sugiyono,2007).

Hasil Pengujian validitas kuesioner untuk semua variabel penelitian lebih besar dari kriteria minimum sebesar 0,3. Dengan demikian, maka seluruh item pertanyaan untuk semua variabel tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data.

Hasil Pengujian reliabilitas kuesioner atau pertanyaan dalam penelitian ini digunakan rumus *croanbach alpha*. Analisis reliabilitas kuesioner meliputi variabel Budaya Organisasi( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Komitmen Organisasi ( $X_3$ ), Pengendalian Intern( $X_4$ ),

Penerapan *Good Governance* (Y) dan variabel Kinerja (Z). Setiap variabel dikatakan reliabel bila memiliki nilai *croanbach alpha*  $> 0,6$  (Ghozali,2002).

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas kuisisioner pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai  $r_{hitung}$  setiap item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Komitmen Organisasi ( $X_3$ ), Pengendalian Intern( $X_4$ ), Penerapan *Good Governance* (Y) dan variabel Kinerja (Z) masing-masing lebih besar dari nilai kriteria minimum sebesar 0,6. Dengan demikian, maka seluruh item pertanyaan untuk setiap variabel tersebut dinyatakan reliabel dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data.

### a. Hubungan antara Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pengendalian Intern

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui adanya hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel gaya kepemimpinan pada kategori yang kuat. Hal tersebut memperkuat pendapat Schein (1991) yang menyatakan bahwa budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya dan pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya dan budaya organisasi merupakan salah satu variabel penting bagi seorang pemimpin, karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel komitmen organisasi pada kategori yang cukup kuat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyastuti (2009) menunjukkan ada hubungan positif antara budaya

organisasi dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel pengendalian intern pada kategori yang cukup kuat. Penelitian ini sesuai dengan pendapat Sarahwati (2009) yang menyatakan bahwa perlu adanya budaya organisasi dalam setiap penerapan sistem pengendalian Intern, karena budaya organisasi itu sendiri adalah sebagai mekanisme kontrol atas perilaku.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel komitmen organisasi pada kategori yang cukup kuat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chen, L (2002) yang menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel pengendalian intern pada kategori yang cukup kuat. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Pratolo (2007) bahwasannya manajer pada organisasi berkewajiban memahami pentingnya menerapkan dan memelihara pengendalian intern yang efektif yang merupakan tanggung jawabnya.

**b. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pengendalian Intern baik secara simultan dan**

**parsial terhadap Penerapan Good Governance**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan pengendalian intern secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan *good governance*. sedangkan secara parsial budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan pengendalian intern masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan *good governance*.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lestariningsih (2008) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap penerapan *good governance*, keberhasilan penerapan *good governance* terletak pada kepemimpinan yang kuat, tangguh dan mempunyai daya tahan untuk bekerja dalam organisasi perusahaan.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan *good governance*, ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penerapan *good governance* di KPPN Tegal. Hal ini sejalan dengan penelitian Widuri dan Asteria (2008) bahwa semakin baik budaya perusahaan semakin baik pula penerapan *good governance*. Moeljono (2005) dan Widuri (2008) mengungkapkan budaya perusahaan merupakan inti dari *good governance*. Pada kementerian keuangan secara umum dan KPPN khususnya semangat menciptakan budaya organisasi dengan memasyarakatkan adanya

transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan yang baik dari semua pihak berusaha diwujudkan demi terwujudnya *good governance*. Penghargaan kepada seluruh pegawai dari level atas sampai terbawah dengan program renumerasi mendorong budaya organisasi yang baik dengan mengedepankan pelayanan tanpa adanya pungutan dan korupsi, keputusan yang diambil dengan melibatkan bawahan, kerjasama sebagai tim dalam pekerjaan demi mensukseskan visi dan misi bersama.

Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan *good governance*, ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penerapan *good governance* di KPPN Tegal. Hal ini sejalan dengan penelitian Konzelmann (2005), komitmen organisasi mempengaruhi terhadap penerapan *corporate governance* dan manajer berusaha untuk memprioritaskan komitmen organisasi untuk meningkatkan hasil perusahaan pada para pegawainya. Bertentangan dengan penelitian Prasetyono dan Nurul (2007) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap penerapan prinsip-prinsip *good governance* pada tingkat yang cukup. KPPN Tegal berkomitmen untuk memprioritaskan pada kepentingan publik dengan standarisasi pelayanan yang prima. komitmen untuk selalu mereformasi secara internal dan perbaikan birokrasi yang berkelanjutan.

Pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan

terhadap penerapan *good governance*, ini menunjukkan bahwa pengendalian intern memberikan kontribusi terhadap penerapan *good governance* di KPPN Tegal. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Pratolo (2007) bahwa variabel pengendalian intern mempunyai pengaruh terhadap penerapan *good corporate governance* pada BUMN di Indonesia. Dengan diterapkannya pengendalian intern yang baik, maka informasi keuangan yang dihasilkan akan handal serta menjamin dipatuhinya hukum dan peraturan yang berlaku. KPPN Tegal telah menggunakan SOP dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, percepatan waktu pelayanan dengan penyederhanaan sistem ditunjang dengan aplikasi keuangan yang mendorong efisiensi, akuntabilitas dan transparansi laporan keuangan hal ini mengindikasikan pengendalian intern yang baik sehingga akan mendorong terwujudnya penerapan *good governance*.

**c. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Penerapan *Good Governance* secara parsial terhadap Kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard***

Baik budaya organisasi, komitmen organisasi, dan penerapan *good governance* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KPPN Tegal, Sedangkan gaya kepemimpinan dan pengendalian intern tidak signifikan mempengaruhi kinerja KPPN Tegal.

Budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KPPN Tegal, ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja di KPPN Tegal. Penelitian ini sejalan dengan pendapat Molenaar (2002) dalam Prasetyono (2008) bahwa budaya organisasi mempunyai kekuatan penuh yang akan berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan lingkungannya.

Peneliti melihat tidak signifikannya pengaruh positif variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja di KPPN lebih dikarenakan suksesi kepemimpinan yang memberikan pengaruh sementara pada kinerja KPPN Tegal. Temuan ini tidak sesuai dengan penelitian Trisaningsih (2007), namun mendukung penelitian Sumarno (2005) bahwa gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan begitu juga dengan penelitian Jaharuddin, Nor Siah (2003)

*“the findings that leadership style is not associated with performance either in local or foreign companies would be useful for managers to know that there are no one-best culture and leadership style that can fit in all situations (Dastmalchian, 2000; Ogbonna and Harris, 2001). Somehow, the company might has greater probability to succeed if they have the right combination of corporate culture, style of leaders and subordinates level of readiness whether they are newly hired or experienced worker, as long as the leaders act within the defined goals and targets of the company (Sagie, 1997; Vroom, 1960; Fiedler,*

*1971). Since leadership is about coping with change, organizations need to have strong leaderships and strong management teams for optimum effectiveness (Robbins, 2001).”*

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KPPN Tegal, ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja di KPPN Tegal. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Corson, D (2010) dan tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyono dan Nurul (2007) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap penerapan kinerja.

Tidak signifikannya pengaruh positif variabel pengendalian intern terhadap kinerja menunjukkan bahwa pengendalian intern belum mempengaruhi peningkatan kinerja KPPN Tegal. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Pratolo (2007) serta penelitian Prasetyono dan Nurul (2007).

Penerapan *good governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KPPN Tegal, ini menunjukkan bahwa penerapan *good governance* memberikan kontribusi terhadap kinerja di KPPN Tegal.

- d. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Penerapan *Good Governance* secara simultan terhadap Kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard*.

Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, pengendalian intern dan penerapan *good governance* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KPPN Tegal. Hal ini menandakan hal yang positif yaitu ketika masing-masing variabel ini terintegrasi dalam satu kesatuan sistem *balance scorecard* maka secara simultan akan memberikan efek positif bagi kinerja.

Pada KPPN Tegal efek simultan ini dapat dirasakan dengan diterapkannya indikator kinerja utama yang disingkat IKU yang terintegrasi dengan *system reward* dan penilaian kinerja secara periodik baik secara tertulis maupun sistem pelaporan secara online yang langsung ke pusat.

**e. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja melalui Penerapan *Good Governance*.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh tidak langsung pada masing-masing variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu budaya organisasi, komitmen organisasi dan pengendalian intern memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui *good governance*. kecuali gaya kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang tidak signifikan terhadap kinerja melalui penerapan *good governance*.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan pengendalian intern
2. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan *good governance*.
3. Budaya organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan gaya kepemimpinan dan pengendalian intern tidak berpengaruh positif terhadap kinerja
4. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, pengendalian intern dan penerapan *good governance* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
5. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan pengendalian intern memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui penerapan *good governance*.

**DAFTAR PUSTAKA**

Achmad Daniri. 2007. *Good Governance Sektor Pelayanan Publik. Harian Bisnis Indonesia*, Kamis, 1 Februari 2007

Baiman, S .1990, *Agency research in managerial accounting: A second look, Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 4.

Block, L. (2003), "The leadership-culture connection: an exploratory investigation", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 Nos 5/6, pp. 318-34

- Chen. (2002). *An Examination of relationship between leadership behavior an organizational commitmen at steel companies*, Nova Southeastern University.
- Denision D.R. & Mishra, A.K. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-227.
- Ganie-Rochman, Meuthia. 2000. Good Governance : Prinsip, Komponen dan Penerapannya dalam HAM : *Penyelenggaraan Negara Yang Baik dan Warga Masyarakat*, Jakarta : KOMNAS HAM
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi II. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Henri, J.-F. (2006) Management control systems and strategy: A resource-based perspective.. *Accounting, Organizations and Society* 31 (2006) 529–558. Science direct.com. École de comptabilité, Université Laval, Qué., Canada G1K 7P4
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE UGM, Yogyakarta
- Jaharuddin, Nor Siah ,2003. *Corporate Culture, Leadership Style, and Performance of Foreign and Local Organizations in Malaysia*. Masters Thesis, University Putra Malaysia.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press.
- Konzelmann, S, 2005. *Corporate Governance, Stakeholding and the Nature of Employment Relations Within the Firm*. Working paper / Centre for Business Research, University of Cambridge
- KPPN Jakarta I, 2010. Latar Belakang KPPN. <http://www.kppn-jktsatu.web.id> diakses 20 April 2010
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, 2005,*Perilaku Organisasi*, Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Lestariningsih. 2008. Peranan Penerapan Good Corporate Governance Dalam Pengembangan Perusahaan Publik. *Jurnal Spirit Publik*. Vol.4; No.2; 113-122.
- Mulyani,S .2009. *Seputar Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan (Rangkuman Tanggapan Menteri Keuangan Atas Pertanyaan Pers)*. <http://www.reform.depkeu.go.id> diakses 13 Mei 2010.
- \_\_\_\_\_.2009. Depkeu, Pilot Project Reformasi Birokrasi Nasional. KOMPAS.com . Selasa, 2 Juni 2009 diakses 13 Mei 2010.
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT.Elex Media Komputindo. Jakarta
- Niven, Paul R. 2002. *BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley and Sons Inc, New York
- \_\_\_\_\_. 2003. *Balance Scorecard Step-By-Step for Government and Non Profit Agencies*. John Wiley and Sons Inc., Hoboken New Jersey
- Pemerintah Republik Indonesia. 2008. *Peraturan Pemerintah no 60 tahun 2008* tentang sistem pengendalian Intern Pemerintah.
- Prasetyono & Nurul K . 2007. *Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah dengan Pendekatan Balanced Scorecard Berdasarkan Komitmen Organisasi*,

- Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) (Survey pada Rumah Sakit Daerah di Jawa Timur)*. Simposium Nasional Akuntansi X - Makasar.
- Pratolo, Suryo. 2007, *Good Corporate Governance dan Kinerja BUMN di Indonesia: Aspek Audit Manajemen dan Pengendalian Intern sebagai Variabel Eksogen serta Tinjauannya pada Jenis Perusahaan*, Simposium Nasional Akuntansi X – Makasar.
- Robbins, S.P. 2006, *Perilaku Organisasi*. Edisi I. P.T Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta
- Schein, Edgar H, 2004, *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Schimmoeller, Leon J (2010), “Leadership Styles in Competing Organizational Cultures,” Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, Vol. 10, Summer 2010, pp.125 – 141.
- Suliyanto, 2005. Analisis Data dalam Aplikasi Pemasaran, Bogor: Ghalia Indonesia
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta)*. Simposium Nasional Akuntansi VIII-Solo.
- Trisnaningsih, Sri. 2007. *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja Auditor*. Simposium Nasional Akuntansi X - Makasar.
- Taormina R.J ,2007. Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 29 No. 1, 2008 pp. 85-102 q Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/01437730810845315
- Widuri, et,al . 2008. *Analisis Hubungan Peranan Budaya Perusahaan terhadap Penerapan Good Governance pada P.T Aneka Tambang.Tbk*. The 2<sup>nd</sup> National Conference UKWMS - Surabaya.
- Zang,Y et,al . 2009. The Relationship between Organizational Culture and Government Performance-Based on Denison Model, *Asian Sosial Science* Vol 5 no 11 . College of Management, Xi’an Polytechnic University Xi’an 710048, China, November 2009