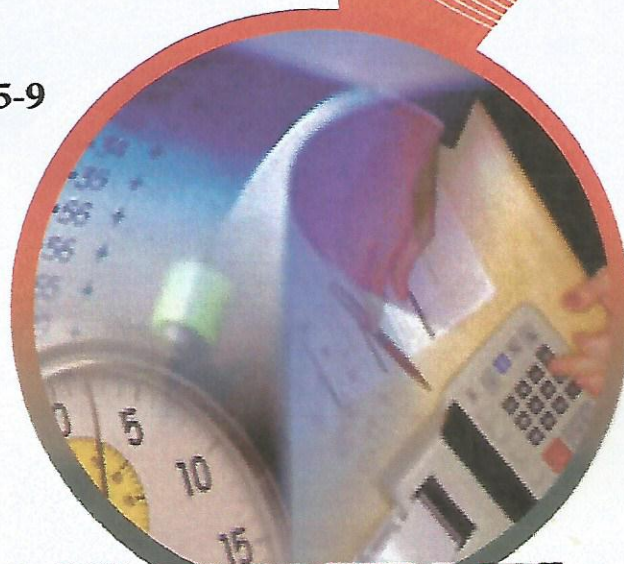


# ***"Regional Development in an Era of Global Innovation Economy"***

- DATE:  
25-26 November 2010
- VENUE:  
Faculty of Economics and Management  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
Bangi, Selangor, Malaysia

ISBN 978-983-3198-55-9



## **BOOK OF ABSTRACTS**



UNIVERSITI  
KEBANGSAAN  
MALAYSIA  
*The National University  
of Malaysia*



- MAIN ORGANISER:  
**Universiti Kebangsaan Malaysia**



- CO- ORGANISERS:  
**Universitas Syiah Kuala Banda Aceh**  
**Universitas Bengkulu**  
**Universitas Muhammadiyah Surakarta**  
**Universitas Pertanian Bogor**

Edited by :  
**Ruzita Abdul Rahim**  
**Nor Liza Abdullah**  
**Nor Asiah Omar**  
**Zaleha Abdul Shukor**  
**Siti Hajar Mohd Idris**  
**Noradiva Hamzah**  
**Che Aniza Che Wel**



	Quality Management	Sofian	
156	Towards Harmonisation of The Asean Contract Law: The Legal Treatment of Unfair Consumer Contract Terms Among The Selected Asean Member States	Azimon Abdul Aziz, Suzanna Mohamed Isa, Sakina Shaik Ahmad Yusoff & Ong Tze Chin	106
166	Orientasi Keusahawanan dan Prestasi Perniagaan: Pengaruh Penyederhana Gaya Kepimpinan Transformasi	Shuhymee Ahmad & Abdullah Hj. Abdul Ghani	106
167	Benchmarking Models: A Literature Review and A Research Agenda	Masoomah Zeinalnezhad, Shahnorbanun Sahran & Muriati Mukhtar	107
171	Organizational Commitment as Mediating Variables on The Relationship Between Organizational Justice and Turnover Intent	Fahrudin JS Pareke, Slamet Widodo, & Robinson	107
172	Business Development Design for Home Industry at Coastal Area	Slamet Widodo & Fahrudin js pareke	108
208	The Levels of The Interpersonal Conflict and The Style of Conflict Management: A Case Study of Proton Edar Sdn. Bhd.	Nor Intan Adha Hafit, Norina Ahmad Jamil, & Rusalbiah Che Mamat	108
214	Assessing The Construct Validity of The Work Involvement Scale	Johanin Johari, Khulida Kirana Yahya & Abdullah Omar	108
223	Theoretical Model of Antecedents and Outcomes of Public Sector Corporate Entrepreneurship in The State Government Higher Education Institutions	Javed Nayyar Malik & Rosli Bin Mahmood	109
231	Enhancing Higher Education Through Quality Assurance – A Case Study of The University Of Mauritius	Hemant Kassean & Mridula Gungaphul	109
247	Social support, Self efficacy, Goal orientation and Trainee Motivation: A Reassessment of Gender Variations	Norsiah Aminudin, Nik Mutasim Nik Abd Rahman, Nur Atiqah Abdullah & Fazli Idris	109
264	Quality in Operation Management Activities: The Case of Herbs Industry	Hajjah Mazita Mokhtar	110
273	The Effects of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation and Perceived Ease of Use on Behavior Intentions to Use Computers in The Preparation of Financial Reporting	Nila Aprila	110
276	Comparing the Patterns of Internationalization in Various SME Industries in Malaysia	Zizah Che Senik, Nor Asiah Omar and Nor Azuan Hashim	111
289	Entrepreneurship Initiative and Government-Linked Companies Transformation Program (GLCT)	Ahmad Rafli Che Omar & Mohd Rosli Mohamad	111
296	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu	Abdullah, Herlin Arisanti	112 ✓

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN  
ORGANISASI DAN AKUNTABILITAS PUBLIK TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI PADA KANTOR WILAYAH  
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN  
BENGKULU**



**MAKALAH YANG DISAMPAIKAN PADA  
MIICEMA 2010 UKM MALAYSIA**

**OLEH:**

**ABDULLAH, SE., M.Si., Ak.  
HERLIN ARISANTI, SE**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS BENGKULU  
FAKULTAS EKONOMI  
2010**

# ORGANIZATION CULTURE , ORGANIZATION COMMITMENT AND PUBLIC ACCOUNTABILITY INFLUENCE TO PERFORMANCE ORGANIZATION IN DIRECTORAT GENERAL BUDGETTING BENGKULU

**By**

Abdullah, SE., M.Si., Ak  
Herlin Arisanti, SE

## ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the influence of Organization Culture, Organization Commitment and Public Accountability to Organization Performance with direct and indirect. The variables in used are Organization Culture, Organization Commitment, Public Accountability and Organization Performance. The samples of this research are using the purposive sampling whose respondents are the employees who work in Direktorat General Budgeting Bengkulu Regency (Civil Servant). Data are collected by the direct distribution questionnaire and proceed by path analysis.

The results from this study are (1) There is no influence between Organization Culture to Organization Performance; (2) There is no influence between Organization Commitment to Organization Performance; (3) There is influence between Public Accountability to Organization Performance; (4) There is influence between Organization Culture to Public Accountability; (5) There is no influence between Organization Commitment to Public Accountability; (6) There is influence between Organization Culture to Organization Performance with Public Accountability (7) There is no influence between Organization Commitment to Organization Performance with Public Accountability.

**Keywords** : Organization Culture, Organization Commitment, Public Accountability, Organization Performance

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN  
ORGANISASI DAN AKUNTABILITAS PUBLIK TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI PADA KANTOR WILAYAH  
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN BENGKULU**

**Oleh**

Abdullah, SE., M.Si., Ak.  
Herlin Arisanti, SE

**RINGKASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Variabel yang digunakan adalah budaya organisasi, komitmen organisasi, akuntabilitas publik dan kinerja organisasi. Pemilihan sampel penelitian menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria yaitu karyawan tetap (PNS) yang bekerja pada Kanwil Dirjen Perbendaharaan Bengkulu. Data yang digunakan berbentuk kuisioner yang didistribusikan kepada responden secara langsung dan diolah dengan menggunakan analisis jalur.

Hasil dari penelitian dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa : (1) Tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi; (2) Tidak terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi; (3) Terdapat pengaruh antara akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi; (4) Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap akuntabilitas publik; (5) Tidak terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dan akuntabilitas publik; (6) Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik; (7) Tidak terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, akuntabilitas Publik dan Kinerja Organisasi



## I. PENDAHULUAN

Wacana tentang *good governance* (pemerintahan yang baik) saat ini sangat marak dibicarakan. Masyarakat menuntut agar sistem pengelolaan negara dan pengelolaan keuangan dapat dijalankan secara transparan dan bertanggungjawab. *Governance* tidak hanya berarti sebagai suatu kegiatan, tetapi juga mengandung arti pengurusan, pengelolaan, pengarahan, pembinaan, penyelenggaraan dan bisa juga diartikan pemerintahan. Dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, pemerintahpun terdorong untuk mengembangkan dan menerapkan sistem pertanggungjawaban yang jelas, tepat, teratur dan efektif.

Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Dirjen PBN) sebagai unit eselon 1 di lingkungan Departemen Keuangan yang melaksanakan fungsi Menteri Keuangan sebagai Bendahara Umum Negara memiliki peran strategis dalam menunjang keberhasilan tugas Departemen Keuangan secara keseluruhan. Keterlibatan Dirjen Perbendaharaan hampir di seluruh tahapan siklus APBN, baik berkaitan penerimaan maupun pengeluaran negara. Baik dari tahap penyiapan/penyelesaian dokumen pelaksanaan anggaran, pelaksanaan APBN sampai pada tahap pertanggungjawaban atas pelaksanaan APBN.

Dirjen Perbendaharaan Provinsi Bengkulu sebagai kantor pelayanan publik dituntut untuk dapat melayani publik dengan baik tanpa mempersulit pelayanan birokrasinya. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Faktor pendukung untuk terciptanya manajemen kinerja yang baik diperlukan juga komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. Komitmen tersebut dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Hal tersebut membuktikan bahwa akuntabilitaspun sangat diperlukan sebagai pertanggungjawaban kinerja setiap individu tersebut.

Peneliti meneliti kembali apa yang telah dilakukan oleh Prasetyono dan Nurul (2007) yang menelaah tentang analisis kinerja organisasi berdasarkan budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik, dengan populasi data penelitian ini adalah seluruh Rumah Sakit Daerah (RSD) di Jawa Timur, dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang perspektif keuangannya lebih berfokus pada profitabilitas dan pelayanan kepada pelanggan. sedangkan peneliti meneliti suatu instansi milik pemerintah yang berfokus pada pelayanan kepada satuan kerja-satuan kerja yang terkait dengan mengukur kinerja organisasi melalui unit-unit organisasi dalam Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu dengan karyawan sebagai responden.

Berdasarkan alasan tersebut di atas, dalam penelitian ini responden yang diambil adalah karyawan tetap pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal

Perbendaharaan Provinsi Bengkulu dan akan dikaji yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi.

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka masalah yang diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :1).Apakah ada pengaruh antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi? 2). Apakah ada pengaruh antara akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi? 3). Apakah ada pengaruh antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap akuntabilitas publik? 4). Apakah budaya organisasi dan komitmen organisasi melalui akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja organisasi? Kesemuanya ini diteliti pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu Indonesia

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah: 1).Untuk membuktikan pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi, 2). Untuk membuktikan pengaruh akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi, 3). Untuk membuktikan pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap akuntabilitas publik, 4).Untuk membuktikan pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi melalui akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi pada Kantor Wilayah Dirjen PBN Provinsi Bengkulu.

### **Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini yaitu: 1). Memberi sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan di bidang sektor publik terutama yang berhubungan dengan tata kelola kinerja untuk terciptanya *good governance*. 2) Sebagai salah satu sumber referensi bagi keperluan kegiatan keilmuan serta penelitian atau penulisan ilmiah dalam masalah yang sama atau terkait di masa yang akan datang, 3) bagi penulis, penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pengalaman di bidang sektor publik terutama yang berhubungan dengan kinerja organisasi, komitmen organisasi, budaya organisasi dan akuntabilitas publik

## **II. KAJIAN PUSTAKA**

### **Budaya Organisasi**

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak (Robert dan Angelo, 2005).

Menurut beberapa ahli dalam Karina (2007): a). Menurut Robbins (1996), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu; b). Menurut Schein (1992), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi; c). Menurut Wood, *et al* (2001), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Robert dan Angelo (2005) budaya mempengaruhi perilaku organisasi dengan cara para karyawan membawa budaya masyarakat mereka ke tempat kerja bersama mereka dalam bentuk kebiasaan-kebiasaan dan bahasa.

Dalam masyarakat, budaya organisasi mempengaruhi nilai-nilai/etika individu, sikap-sikap, asumsi-asumsi dan harapan-harapan individu. Istilah budaya masyarakat yang digunakan disini, selain dari budaya nasional tidak ditarik bersama garis-garis budaya. Sekali masuk dalam pengaruh organisasi, individu selanjutnya akan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Perpaduan budaya masyarakat dan budaya organisasional dapat menghasilkan dinamika-dinamika didalam suatu organisasi.

### **Karakteristik Budaya Organisasi**

Robert dan Angelo (2005) menyoroti tiga definisi karakteristik budaya organisasi yang penting. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita ditempat kerja. Dan ketiga, budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda. Masing-masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan keluar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan. Setiap tingkat budaya mempengaruhi yang lainnya. Misalkan, bila sebuah perusahaan benar-benar menyediakan layanan berkualitas tinggi, para karyawan akan lebih cenderung menyesuaikan perilaku merespons protes konsumen dengan cepat. Serupa dengan hal tersebut, hubungan sebab akibat dapat mempengaruhi. Para karyawan dapat memberikan layanan berkualitas tinggi karena pengalamannya saat mereka berinteraksi dengan para pelanggan.

Proses pembentukan budaya berhubungan erat dalam suatu ciri identik dengan proses dan pembentukan kelompok yang sangat penting dalam kelompoknya atau ciri kelompok, pola pembagian pemikiran kepercayaan, perasaan dan nilai-nilai yang dihasilkan dan pembagian-pembagian pengalaman dan secara bersamaan yang dihasilkan budaya dari kelompok itu sendiri (Schein, 1992). Robbins (2001) menyatakan bahwa Budaya organisasi membentuk suatu



perspektif obyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi risiko, tekanan pada tim, dan dukungan organisasi. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi komitmen dan kinerja karyawan terhadap organisasi, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

### **Komitmen Organisasi**

Meyer *et al*, (1993) dalam Rospida (2005), menyatakan komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana keterlibatan seseorang dalam organisasinya dan kekuatan identifikasinya terhadap suatu organisasi tertentu, komitmen ditandai dengan tiga hal yaitu : 1) Suatu kepercayaan yang kuat terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi; 2) Kesiapan dan kesediaan untuk mengerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi; 3) Keinginan yang kuat untuk memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi.

### **Komponen Komitmen Organisasi**

Allen dan Meyer (1990) dalam Fitriyani (2004) membagi komitmen organisasi menjadi tiga komponen yaitu: **1). Komitmen afektif** yang menjelaskan bahwa seseorang memiliki keterkaitan secara emosional untuk mengidentifikasi diri dan merasakan keterlibatan secara langsung dalam suatu organisasi. Komitmen ini disifati oleh kepercayaan yang kuat terhadap tujuan-tujuan dan keterimaan terhadap nilai-nilai organisasi, dan keinginan untuk melaksanakan usaha-usaha dengan baik yang dipertimbangkan akan memberi manfaat bagi kepentingan organisasi. **2). Komitmen kontinuan** ini mengacu pada biaya-biaya yang timbul sehubungan dengan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika pegawai tersebut meninggalkan organisasinya. Dengan kata lain karyawan tersebut tinggal di organisasi tersebut karena dia membutuhkan organisasi tersebut. **3). Komitmen normatif** ini mengacu pada kewajiban moral yang dirasakan pegawai untuk tetap berada dalam suatu organisasi. Dengan kata lain karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi memang seharusnya dilakukan.

Komitmen organisasi pada dasarnya akan tercipta jika adanya tanggung jawab yang besar dari personil organisasi terhadap pekerjaan yang diberikan padanya, sedikitnya peluang untuk memperoleh pekerjaan lain, serta adanya usaha yang maksimal dari organisasi untuk membantu karyawan dalam memahami organisasi secara keseluruhan serta pekerjaan yang dibebankan padanya. Komitmen akan membuat organisasi lebih *productive* dan *profitable* (Melly, 2008). Luthans (1998) menyebutkan jika seorang individu memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka pencapaian tujuan organisasi menjadi hal penting bagi organisasi tersebut, sebaliknya individu dengan komitmen organisasi yang rendah akan memiliki perhatian yang rendah pula terhadap tujuan organisasi dan cenderung untuk memenuhi kepentingan pribadi.

Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya komitmen yang tinggi dalam diri individu maka semakin tinggi pula kepeduliannya terhadap organisasi sehingga

individu tersebut akan terus berusaha untuk menjadikan organisasinya kearah yang lebih baik.

### **Akuntabilitas Publik**

Akuntabilitas secara harfiah dalam bahasa Inggris biasa disebut dengan *accountability* yang diartikan sebagai “yang dapat dipertanggungjawabkan” atau dalam kata sifat disebut sebagai *accountable* (Mahmudi, 2005). Akuntabilitas merupakan kewajiban pihak pemegang amanah (*dewan/agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*masyarakat/principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Coryanata, 2007).

### **Konsep Akuntabilitas Publik**

Mahmudi (2005) mengatakan bahwa akuntabilitas berbeda dengan konsep responsibilitas, Akuntabilitas dapat dilihat sebagai salah satu elemen dalam responsibilitas. Akuntabilitas juga berarti kewajiban untuk mempertanggungjawabkan apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang, sedangkan responsibilitas merupakan akuntabilitas yang berkaitan dengan kewajiban menjelaskan kepada orang/pihak lain yang memiliki kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban dan memberi penilaian. Namun demikian, tuntutan akuntabilitas harus diikuti dengan pemberian kapasitas untuk melakukan keleluasaan dan kewenangan.

Akuntabilitas publik terdiri dari akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horizontal. Akuntabilitas vertikal merupakan akuntabilitas kepada otoritas yang lebih tinggi, sedangkan akuntabilitas horizontal adalah akuntabilitas kepada publik secara luas atau terhadap sesama lembaga lainnya yang tidak memiliki hubungan atasan bawahan.

### **Dimensi Akuntabilitas Publik**

Hopwood dan Tomkins (1984) dalam Mahmudi (2005), menguraikan dimensi-dimensi akuntabilitas pada organisasi sektor publik adalah :

- a. Akuntabilitas hukum dan kejujuran (*Accountability for probity and legality*)
- b. Akuntabilitas manajerial (*Manajerial accountability*)
- c. Akuntabilitas program (*program accountability*)
- d. Akuntabilitas kebijakan (*policy accountability*)
- e. Akuntabilitas keuangan (*financial accountability*)

### **Media Akuntabilitas**

Media akuntabilitas yang memadai dapat berbentuk laporan yang dapat mengekspresikan pencapaian tujuan melalui pengelolaan sumber daya suatu organisasi, karena pencapaian tujuan merupakan salah satu ukuran kinerja individu maupun unit organisasi. Tujuan tersebut dapat dilihat dalam rencana strategik organisasi, rencana kinerja, dan program kerja tahunan, dengan tetap berpegangan pada Rencana Jangka Panjang dan Menengah (RJPM) dan Rencana

Kerja Pemerintah (RKP). Media akuntabilitas lain yang cukup efektif dapat berupa laporan tahunan tentang pencapaian tugas pokok fungsi dan target-target serta aspek penunjangnya seperti aspek keuangan, aspek sarana dan prasarana, aspek sumber daya manusia dan lain-lain. Dengan adanya akuntabilitas publik yang baik dan memadai seperti yang telah dijelaskan maka kinerja organisasi pun dapat terarah dengan jelas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

### **Kinerja Organisasi**

Menurut Atmosudirdjo (1997) dalam Setiawan kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu. Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu prestasi kerja dan proses penyelenggaraan di mana tujuan organisasi ingin dicapai. Dalam konteks penilaian ini, yang dimaksud dengan kinerja ialah melihat sampai sejauh mana prestasi dalam pelaksanaan tugas pada Kanwil Dirjen Perbendaharaan Bengkulu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan usaha untuk mencapai suatu prestasi oleh organisasi dalam periode tertentu (Ikhsan & Muhammad, 2005).

### **Tahapan Kinerja**

Dalam organisasi instansi pemerintah untuk dapat mencapai keberhasilan kinerja maka sebaiknya dibuat suatu tahapan kinerja mulai dari perencanaan, penetapan dan pengukuran kinerja. Perencanaan kinerja merupakan proses penjabaran lebih lanjut dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik (renstra) yang mencakup periode tahunan. Rencana kinerja menggambarkan kegiatan tahunan yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah dan indikator kinerja beserta target-targetnya berdasarkan program, kebijakan, dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategik. Target kinerja tahunan di dalam rencana kinerja ditetapkan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan.

Target kinerja tersebut merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam satu periode tahunan. Informasi yang termuat dalam rencana kinerja antara lain: sasaran yang ingin dicapai pada periode yang bersangkutan indikator kinerja sasaran dan targetnya, program kegiatan serta kelompok indikator kinerja dan targetnya, serta keterangan yang antara lain menjelaskan keterkaitan kegiatan dengan sasaran, kebijakan dan programnya, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi.

Penetapan kinerja merupakan pernyataan tekad dan janji dalam bentuk kinerja yang akan dicapai, antara pimpinan instansi pemerintah/unit kerja yang menerima amanah/tanggung jawab/kinerja dengan pihak yang memberikan amanah/tanggung jawab/kinerja. Dengan demikian, penetapan kinerja ini merupakan suatu janji kinerja yang akan diwujudkan oleh seorang pejabat penerima amanah kepada atasan langsungnya. Penetapan kinerja ini akan menggambarkan capaian kinerja yang akan diwujudkan oleh suatu instansi



pemerintah/unit kerja dalam suatu tahun tertentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dikelolanya. Penyusunan penetapan kinerja mempunyai tujuan umum dan tujuan khusus.

### **Tujuan Umum Penetapan Kinerja**

Dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (2008) tujuan umum penyusunan penetapan kinerja adalah dalam rangka : 1). Intensifikasi pencegahan korupsi, 2). Peningkatan kualitas pelayanan publik, 3). Percepatan untuk mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel

### **Tujuan Khusus Penetapan Kinerja**

Dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (2008) tujuan khusus penyusunan penetapan kinerja adalah: 1). Meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur; 2). Sebagai wujud nyata komitmen antara penerima amanah dengan pemberi amanah; 3). Sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi; 4). Menciptakan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur sebagai dasar pemberian *reward* atau penghargaan dan sanksi.

### **Ruang Lingkup Penetapan Kinerja**

Ruang lingkup penetapan kinerja mencakup seluruh tugas pokok dan fungsi suatu organisasi dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia. Menurut Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (2008), pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran yang dimaksud merupakan hasil dari suatu penilaian (*assessment*) yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Selanjutnya, dikatakan bahwa pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*) dengan elemen kunci sebagai berikut: 1). Perencanaan dan penetapan tujuan; 2). Pengembangan ukuran yang relevan; 3). Pelaporan formal atas hasil; 4). Penggunaan informasi.

Setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam visi dan misi organisasi. Berhasil tidaknya pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi tersebut pun akan dipengaruhi oleh kinerja para karyawan itu sendiri, sehingga akan ada pengaruh antara budaya organisasi, komitmen organisasi serta akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi.

### **Tugas dan Fungsi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Bengkulu**

Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 menyebutkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan

fungsinya serta kewenangan pengelolaan sumber daya dan kebijaksanaan yang dipercayakan berdasarkan rencana strategis dan rencana kinerja tahunan yang dirumuskan sebelumnya. Pertanggungjawaban dilakukan melalui sistem akuntabilitas dan media pertanggungjawaban yang harus dilaksanakan secara periodik dan melembaga dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dibuat setiap akhir tahun anggaran.

Kantor Wilayah VIII Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu sebagai bagian dari unit pemerintahan berkewajiban menyusun LAKIP yang berisi pertanggungjawaban atas kinerja pencapaian visi dan misi yang telah dilaksanakan. LAKIP yang disusun diharapkan dapat tercipta transparansi dan akuntabilitas pelaksanaan tugas dan fungsi Kantor Wilayah VIII Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu.

Secara umum LAKIP mempunyai dua fungsi yaitu fungsi eksternal dan internal. Secara eksternal, LAKIP berfungsi sebagai alat kendali, alat penilai kinerja secara kuantitatif, dan sebagai wujud transparansi pelaksanaan tugas dan fungsi Ditjen Perbendaharaan khususnya Kantor Wilayah VIII Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu dalam rangka mewujudkan *Good Governance*. Sedangkan secara internal, LAKIP merupakan salah satu alat untuk memacu peningkatan kinerja setiap unit kerja yang ada di lingkungan Kantor Wilayah VIII Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu dan dapat digunakan oleh seluruh jajaran pegawai untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja seiring dengan bertambahnya tantangan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi di masa yang akan datang.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 101/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, yang dimaksud dengan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan. Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan tersebut di atas disebutkan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan mempunyai tugas koordinasi, pembinaan, penyuluhan, bimbingan teknis, penelaahan, monitoring, evaluasi, penyusunan laporan, verifikasi dan pertanggungjawaban di bidang perbendaharaan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam menjalankan tugas tersebut diatas, Kanwil Dirjen PBN menyelenggarakan fungsi: a). Penelaahan, pengesahan, dan revisi dokumen pelaksanaan anggaran, serta penyampaian pelaksanaannya kepada instansi yang telah ditentukan; b). Penelaahan dan penilaian keserasian antara dokumen pelaksanaan anggaran dengan pelaksanaan di daerah; c). Pemberian bimbingan teknis pelaksanaan dan penatausahaan anggaran; d). Pemantauan realisasi pelaksanaan anggaran; e). Pembinaan teknis sistem akuntansi; f). Pelaksanaan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan pemerintah; g). Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan penyaluran dana perimbangan; h). Pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU); i). Pembinaan pengelolaan penerimaan negara bukan pajak (PNBP); j). Pelaksanaan pengelolaan dana investasi dan pemberian pinjaman kepada daerah; k). Pengawasan kewenangan dan pelaksanaan teknis perbendaharaan dan bendahara umum; l). Pelaksanaan verifikasi atas pertanggungjawaban belanja program pensiun; m). Pelaksanaan verifikasi atas

pertanggungjawaban dana Perhitungan Pihak Ketiga (PPK); n). Pelaksanaan kehumasan; o). Pelaksanaan administrasi Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Dalam fungsi tersebut terkandung beberapa peran yang sangat strategis, yaitu: menelaah dokumen pelaksanaan anggaran serta dokumen data perimbangan sebagai upaya peningkatan kualitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran belanja negara, pembinaan pengelolaan anggaran menyangkut pelaksanaan dan penatausahaan anggaran serta melaksanakan akuntansi dan menyusun laporan keuangan pemerintah dalam upaya mewujudkan penyempurnaan sistem pengelolaan data keuangan negara yang meliputi realisasi penerimaan dan pengeluaran keuangan yang transparan dan terintegrasi.

### **Perumusan Hipotesis**

#### **Pengaruh antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi**

Budaya organisasi merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan (Triningsih, 2007). Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi.

Robbins (2002) berpendapat bahwa kinerja seorang karyawan tergantung pada tingginya tingkat pengetahuannya akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan, hal ini dimaksudkan bahwa dengan memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan posisi yang benar. Berdasarkan hasil penelitian Prasetyono dan Nurul (2007) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dengan pengaruh yang rendah, ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang rendah terhadap pencapaian kinerja RSD di Jawa Timur.

Berdasarkan hasil studi sebelumnya, maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu

#### **Pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi**

Triyono (2004) meneliti pengaruh strategi kompetitif, motivasi, dan budaya kerja terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja organisasi. Obyek penelitian berupa opini dari responden untuk setiap perusahaan, yaitu: presiden direktur/wakil presiden/direktur utama, *general manager* atau *chief executive officer*/manajer senior. Teknik analisis yang digunakan yaitu teknik *multivariate structural equation model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan Prasetyono dan Nurul (2007) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja dalam kategori yang lemah



dan signifikan terhadap kinerja RSD, ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi RSD di Jawa Timur memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja RSD yang belum optimal. Penelitian ini mendukung penelitian Prasetyono (2007) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pada Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu

### **Pengaruh antara akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi**

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Prasetyono dan Nurul (2007) dinyatakan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja RSD dengan pengaruh yang lemah dan tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa akuntabilitas bukan menjadi faktor utama dalam penciptaan kinerja RSD. Sedangkan Garnita (2008) menyatakan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Mahmudi (2005) menyatakan bahwa dengan adanya media akuntabilitas yang baik dan memadai yang berupa laporan yang dapat mengekspresikan pencapaian tujuan melalui pengelolaan sumber daya suatu organisasi, karena pencapaian tujuan merupakan salah satu ukuran kinerja individu maupun unit organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh yang positif antara akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi pada Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu

### **Pengaruh antara budaya organisasi terhadap akuntabilitas publik**

Menurut Widjaja (1997) Budaya organisasi adalah sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang terdapat dalam suatu organisasi. Budaya organisasi dapat mempertinggi atau memperendah efektivitas yang tergantung pada nilai kepercayaan dan norma-norma yang terdapat dalam organisasi. Sedangkan Akuntabilitas Publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mardiasmo, 2004). Dengan adanya budaya organisasi yang tinggi maka akan berpengaruh positif pada akuntabilitas publik. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Prasetyono dan Nurul (2007) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap akuntabilitas publik

Berdasarkan teori tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap akuntabilitas publik pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu

### **Pengaruh antara komitmen organisasi terhadap akuntabilitas publik**

Komitmen organisasional merupakan nilai personal yang mengacu pada sikap loyal pada perusahaan. Robbins (1996) mengemukakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja. Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya atau pertanggungjawabannya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi karyawan terhadap organisasi (Sumirah, 2007). Dengan adanya rasa ikut memiliki tersebut, maka timbul suatu tanggungjawab untuk dapat menjalankan kewajibannya dengan baik pula, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi akuntabilitas publik. Berdasarkan teori tersebut maka dirumuskan hipotesis:

H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasi terhadap akuntabilitas publik pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu

### **Pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik**

Hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi. Prasetyono dan Nurul (2007) meneliti analisis budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi pada RSD di Jawa Timur, dengan menggunakan Analisis Jalur mengindikasikan hubungan budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik terhadap kinerja RSD bahwa, kinerja RSD dapat lebih optimal jika didukung dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi serta adanya akuntabilitas publik yang baik pula. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik

### **Pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik**

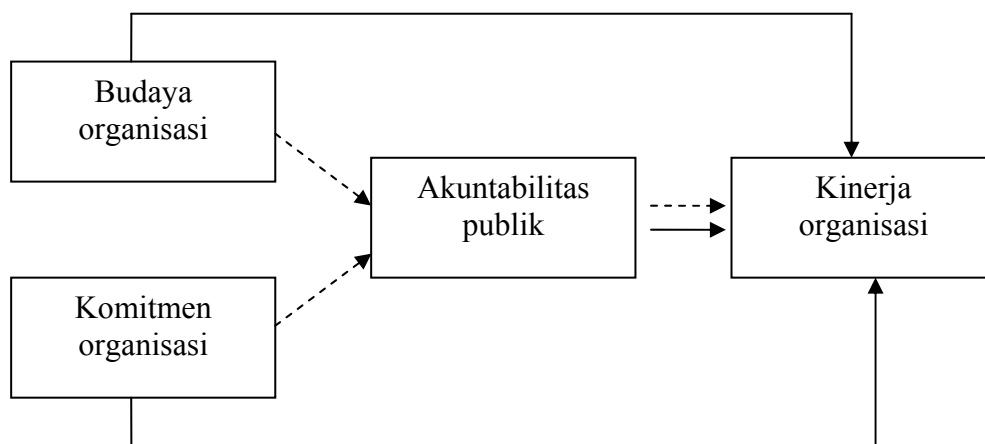
Akuntabilitas dalam instansi pemerintah adalah perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai suatu tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, melalui suatu media pertanggungjawaban, yang dilaksanakan secara periodik (Supriyono, 2002). Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya atau pertanggungjawabannya dari seseorang dalam mengidentifikasi kinerjanya dalam suatu organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, dirumuskan hipotesis:

H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu peneliti mencoba untuk menguji Kinerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu sebagai instansi pemerintah, tidak seperti RSD yang merupakan lembaga publik milik pemerintah yang berfokus pada *value for money (economy efficiency and efectifity)*, Prasetyono dan Nurul (2007). Kanwil Dirjen PBN Bengkulu lebih berfokus pada pelayanan publik dalam hal ini pelayanan kepada instansi yang terkait, melalui kinerja para karyawan dalam organisasi yang pada akhirnya diharapkan dapat mencapai *good governance*.

### Model Penelitian

Berdasarkan hipotesis diatas maka dapat di gambarkan model penelitian yang menunjukkan hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi.



Gambar 2.1. pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi.

## III. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Berdasarkan karakteristik masalah, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi (Indriantoro dan Supomo, 2002).

### Operasionalisasi Variabel

#### Variabel Independen

**Budaya organisasi** merupakan suatu pokok penyelesaian masalah-masalah dalam lingkungan eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diikuti oleh anggota-anggota baru



sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner pada variabel ini merupakan pertanyaan deskriptif mengenai serangkaian nilai dan norma perilaku yang terkait dan berlaku untuk seluruh bagian organisasi, terdapat delapan belas item pertanyaan dengan menggunakan skala likert lima poin, dengan skala nilai untuk pernyataan STS = 1 poin, TS = 2 poin, N = 3 poin, S = 4 poin dan SS = 5 poin.

**Komitmen organisasi** merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Wiener, 1982 dalam Sumarno, 2005). Daftar pertanyaan untuk variabel komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan oleh Mowday et al (1989) dalam Sumarno (2005) sebagai "*most widely used measure of affective commitment to date*". Pertanyaan terdiri atas sembilan item pertanyaan dengan menggunakan skala likert lima poin yang menunjukkan nilai skor jawaban untuk masing-masing pertanyaan, dengan skala nilai untuk pernyataan STS = 1 poin, TS = 2 poin, N = 3 poin, S = 4 poin dan SS = 5 poin.

### **Variabel Intervening**

#### **Akuntabilitas Publik**

Variabel intervening dalam penelitian ini adalah akuntabilitas publik. TIM Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP-1999) memberikan definisi, bahwa akuntabilitas adalah sebagai suatu perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan, melalui suatu media pertanggungjawaban, yang dilaksanakan secara periodik. Sedangkan akuntabilitas kinerja dikatakan sebagai sesuatu yang merupakan pertimbangan dalam membuat kebijakan dan program dan mengukur hasilnya atau hasil dibandingkan dengan standarnya. Instrumen ini terdiri atas 10 item pertanyaan dengan menggunakan skala likert lima poin, yang mana pernyataan STS = 1 poin, TS = 2 poin, N = 3 poin, S = 4 poin dan SS = 5 poin.

### **Variabel Dependen**

**Kinerja Organisasi** dapat dijelaskan sebagai suatu kajian tentang kemampuan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengukur kegiatan-kegiatan perusahaan/organisasi dalam pencapaian tujuan dan juga sebagai bahan untuk perbaikan di masa depan (Setiawan, 2008). Variabel ini akan diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam Wasisto dan Sholihin (2004) yang terdiri atas lima item pertanyaan dengan bagian-bagiannya. Dalam instrumen ini responden akan ditanyai mengenai bidang yang merupakan tanggung jawab mereka, dengan menggunakan skala likert tujuh poin dari secara signifikan di bawah rata-rata hingga secara signifikan di atas rata-rata. Dimana 1,2 = kinerja minimal, 3,4,5 = kinerja sedang, dan 6,7 = kinerja maksimal. Hasil uji kuisisioner yang akan diolah adalah rata-rata setiap bagian pertanyaan.

## Metode Pengambilan Sampel

Pemilihan sampel penelitian menggunakan *purposive sampling* yaitu sampel yang dipilih berdasarkan pertimbangan atau karakteristik tertentu, sehingga semua populasi yang memenuhi karakteristik yang ditentukan akan memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Indriantoro dan Supomo, 2002).

Adapun kriteria pengambilan sampel yaitu pegawai/staf yang bekerja pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Bengkulu sebagai pegawai tetap dan bertugas pada bagian, yaitu:

### Klasifikasi Subbagian Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu

Subbagian	Jumlah pegawai
Umum	24
Pelaksanaan Anggaran	18
Pembinaan Perbendaharaan	9
Akuntansi dan Pelaporan	6
Total sampel yang diambil	57

## Metode Pengumpulan Data

**Data Penelitian**, yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh langsung dari responden yang menjadi anggota sampel. Pengumpulan data diperoleh dengan cara memberikan kuesioner, yang berisi daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan kepada responden (karyawan Kanwil Dirjen Perbendaharaan Bengkulu).

**Prosedur Pengumpulan Data**, sebelum melakukan penelitian, peneliti melakukan Uji kuisisioner sebagai *pilot project*, yang diujikan kepada 27 orang mahasiswa Magister Manajemen (MM) Universitas Bengkulu (UNIB). Peneliti mengambil mahasiswa MM sebagai responden dalam uji kuisisioner ini karena peneliti mengasumsikan bahwa sebagian besar mahasiswa yang kuliah di MM UNIB telah bekerja di instansi pemerintah sehingga mereka dapat mewakili responden sebenarnya yang akan peneliti uji nantinya.

## Metode Analisis

Sebelum peneliti menyebarkan kuisisioner, peneliti terlebih dahulu melakukan uji kuisisioner demi mendapatkan ketepatan dan kehandalan data dengan menggunakan dua macam pengujian yaitu:

### Uji Kualitas Data

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuisisioner tersebut. Mengukur tingkat

validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor setiap konstruksinya (Ghozali, 2005). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode *pearson correlation*. Apabila korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor tiap konstruksinya signifikan pada level 0,05 maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2005).

**Reliabilitas** adalah alat untuk mengukur sesuatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2005). Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *Cronbach Alpha* untuk menguji kelayakan terhadap konsistensi seluruh skala yang digunakan (Indriantoro dan Supomo, 2002). Instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6 (Nunnally dalam Ghozali, 2005).

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat pendeteksi yang baik. Uji asumsi klasik yang akan dilakukan, yaitu: **Uji normalitas** bertujuan untuk menguji apakah variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan uji statistik dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* pada *alpha* sebesar 5%. Jika nilai signifikan dari pengujian *Kolmogorov-Smirnov Test* lebih dari 0,05 (5%) berarti data terdistribusi normal (Ghozali, 2005). **Uji Multikolinieritas** bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang dibangun ada korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika antar variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol.

Multikolinieritas dapat diketahui dengan melihat besarnya nilai toleransi atau *Variance Inflation Factor* (VIF). Persamaan yang bebas asumsi multikolinieritas harus memiliki nilai VIF di bawah 10 dan nilai *tolerancenya* harus lebih besar dari 0,10 (Ghozali, 2005).

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Retherford (1993) dalam Sasongko (2002) menyatakan bahwa: “Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung”. Dapat disimpulkan bahwa sebenarnya analisis jalur merupakan kepanjangan dari analisis regresi berganda.

Pengujian hipotesis ini dibantu dengan alat analisis SPSS versi 15.0. Persamaan analisis regresi didapatkan dari nilai *Unstandardized Coefficients* B sedangkan untuk melihat analisis jalur persamaan dapat diketahui dari nilai *Standardized Coefficients* Beta untuk mengetahui nilai koefisien jalur untuk variabel tertentu signifikan atau tidak dapat dilihat dari nilai sig. pada nilai t. Jika

nilai sig.t lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada jalur tersebut.

## Teknik Pengujian Hipotesis

### 1. Pengujian Hipotesis 1 dan 2

Hipotesis 1 dan 2 yaitu menguji pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. Menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$K = b_1 BO + b_2 KO + e_1 \dots\dots\dots \text{Model 1}$$

Dimana :

K	= Kinerja organisasi	KO	= Komitmen organisasi
$b_1, b_2$	= Koefisien jalur	$e_1$	= Standar error
BO	= Budaya organisasi		

### 2. Pengujian Hipotesis 3

Untuk menguji pengaruh akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi maka digunakan persamaan berikut :

$$K = b_3 AP + e_2 \dots\dots\dots \text{Model 2}$$

Dimana :

K	= Kinerja organisasi	AP	= Akuntabilitas publik
$e_2$	= Standar error	$b_3$	= Koefisien jalur

### 3. Pengujian Hipotesis 4 dan 5

Pengujian Hipotesis 4 dan 5 dengan menggunakan analisis jalur. Dapat dilihat persamaan:

$$AP = b_4 BO + b_5 KO + e_3 \dots\dots\dots \text{Model 3}$$

Dimana :

AP	= Akuntabilitas publik	BO	= Budaya organisasi
KO	= Komitmen organisasi	$e_3$	= Standar error
$b_4, b_5$	= Koefisien jalur		

### 4. Pengujian Hipotesis 6 dan 7

Pengujian hipotesis 6 dan 7 tentang pengaruh budaya organisasi (BO), komitmen organisasi (KO) dan akuntabilitas publik (AP) terhadap kinerja organisasi (K). Pengujian hipotesis penelitian ini melakukan regresi dengan persamaan sebagai berikut:

$$K = b_6 BO + b_7 KO + b_8 AP + e_4 \dots\dots\dots \text{Model 4}$$

Dimana:

K	= Kinerja organisasi	AP	= Akuntabilitas publik
$b_6, b_7, b_8$	= Koefisien jalur	KO	= Komitmen organisasi
$e_4$	= Standar error	BO	= Budaya organisasi

Model persamaan regresi 1 digunakan untuk menjelaskan hipotesis 1 dan 2. Jika *Standardize* koefisien regresi positif dan signifikan ( $b > 0$ ) maka variabel budaya organisasi, komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung dan positif

terhadap kinerja organisasi yang berarti hipotesis 1 dan 2 diterima. Model persamaan regresi 2 digunakan untuk menjelaskan hipotesis 3. Jika *Standardized* koefisien regresi positif dan signifikan ( $b > 0$ ) maka variabel akuntabilitas publik memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja organisasi yang berarti menunjukkan bahwa hipotesis 3 diterima. Model persamaan 3 digunakan untuk menjelaskan hipotesis 4 dan 5. Jika *Standardized* koefisien regresi positif dan signifikan ( $b > 0$ ) maka variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap akuntabilitas publik (hipotesis 4 dan 5 diterima).

Ghozali (2005) menyatakan bahwa penentuan variabel *intervening* dilakukan dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya. hipotesis 6 dilakukan dengan mengalikan  $b_{6BO}$  dengan  $b_{8AP}$  dan hipotesis 7 dilakukan dengan mengalikan  $b_{7KO}$  dengan  $b_{8AP}$ . Jika hasil perkalian *standardized* koefisien regresi positif dan signifikan ( $b > 0$ ) maka variabel budaya organisasi melalui akuntabilitas publik dan komitmen organisasi melalui akuntabilitas publik memiliki pengaruh secara tidak langsung dan positif terhadap kinerja organisasi yang berarti menunjukkan bahwa hipotesis 6 dan 7 diterima.

Untuk mengetahui bias atau tidak variabel akuntabilitas publik sebagai variabel mediasi (*intervening*) maka koefisien tidak langsung harus dibandingkan dengan koefisien langsungnya dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien tidak langsung  $>$  nilai koefisien langsung, maka variabel akuntabilitas publik dapat digunakan sebagai variabel mediating (*intervening*)
2. Jika nilai koefisien tidak langsung  $<$  nilai koefisien langsung, maka variabel akuntabilitas publik tidak dapat digunakan sebagai variabel mediating (*intervening*).

## IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Data

Kuisisioner disebarkan dengan cara mengantarkan langsung kepada responden pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan provinsi Bengkulu (Kanwil Dirjen PBN Bengkulu). Waktu yang diperlukan untuk pengembalian kuisisioner selama 3 hari dimulai dari tanggal 3 Februari sampai dengan 6 Februari 2010. Kuisisioner yang disebarkan sebanyak 57 kuisisioner (100%) dan yang dikembalikan sebanyak 55 kuisisioner (96,49%), sebanyak 5 kuisisioner (3,51%) tidak dapat diikutsertakan dalam analisis karena pengisian yang tidak lengkap, oleh karena itu jumlah data yang bisa diolah untuk analisis sebanyak 50 kuisisioner (87,71%).

**Tabel 4.1**  
**Tingkat Pengembalian Kuisisioner**

Keterangan	Jumlah	Presentasi
Kuisisioner yang disebarkan	57	100%
Kuisisioner yang tidak dikembalikan	2	3,5%
Kuisisioner yang kembali	55	96,5%
Kuisisioner yang tidak lengkap	5	8,8%
Kuisisioner yang diolah	50	88%

Sumber: Data primer diolah, 2010

## Deskripsi Responden

Struktur Organisasi pada Kanwil Dirjen PBN prov.Bengkulu terdiri dari 4 bidang yaitu, Bagian umum berjumlah 24 orang, Bidang Pelaksanaan Anggaran berjumlah 18 orang, Bidang Pembinaan Perbendaharaan berjumlah 9 orang, Bidang Akuntansi dan Pelaporan berjumlah 6 orang, Pegawai honor berjumlah 3 orang, Kepala bidang terdiri dari 3 orang serta 1 Kepala kantor. Responden dalam penelitian yang telah dilakukan ini adalah karyawan bagian umum, bidang Pelaksanaan Anggaran, bidang Pembinaan Perbendaharaan dan bidang Akuntansi dan Pelaporan pada Kanwil Dirjen PBN prov.Bengkulu yang berjumlah 55 orang berdasarkan dengan kuisioner yang diperoleh kembali.

**Tabel 4.2**  
**Demografi Responden**

Keterangan	Frekuensi	Presentase
<b><u>Jenis Kelamin:</u></b>		
Pria	25	46%
Wanita	30	54%
<b><u>Umur:</u></b>		
25-30	20	36%
30-45	27	49%
>45	8	15%
<b><u>Lama Bekerja:</u></b>		
≤ 5 tahun	5	9%
6-10 tahun	28	51%
> 10 tahun	22	40%
<b><u>Pendidikan Terakhir:</u></b>		
SLTA	20	36%
D1	8	15%
DIII	3	5%
S1	23	42%
S2	1	2%
<b><u>Subbagian:</u></b>		
Umum	23	41,8%
Pelaksanaan Anggaran	17	31%
Pembinaan Perbendaharaan	9	16,3%
Akuntansi dan Pelaporan	6	10,9%

*Sumber: Data primer diolah, 2010*

## Uji Kualitas Data

### Uji Validitas dan Reabilitas

Untuk menguji kualitas data dalam penelitian ini digunakan uji reliabilitas yaitu teknik *Cronbach alpha* dan uji validitas yaitu dengan *Pearson correlation*. Berikut hasil uji reliabilitas dan validitas:



**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Pearson Correlation</i>
Budaya Organisasi	0,912	0,417** - 0,715**
Akuntabilitas	0,767	0,337** - 0,620**
Komitmen Organisasi	0,894	0,612** - 0,868**
Kinerja	0,930	0,724** - 0,884**

\*\*Signifikan pada level 0,01

Sumber: Data primer diolah, 2010

Dari tabel 4.3 menunjukkan bahwa data kuisioner yang digunakan adalah valid, hal ini dapat dilihat dari nilai *Pearson correlation* yang signifikan. Dari tabel 4.3 juga menunjukkan bahwa kuisioner adalah reliabel, hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach alpha* > 0,60 (Nunnally, 1969 dalam Ghazali, 2005)

#### Uji Asumsi Klasik

##### Uji Normalitas Data

Hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan uji *One Sampel Kolmogorov Smirnov Test* dapat dilihat pada tabel 4.4. Pada tabel tersebut dapat terlihat bahwa nilai Asymp.2 Sig (2-tailed) untuk seluruh variabel lebih besar dari nilai alpha 0,05 (5%). Dengan demikian semua variabel dalam penelitian ini terdistribusi normal.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Normalitas Data**

Responden	Hasil Asymp Sig (2-tailed) Variabel				Keterangan
	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Akuntabilitas Publik	Kinerja Organisasi	
Karyawan	0,512	0,165	0,899	0,530	Normal

Sumber: Data primer diolah, 2010

##### Uji Multikolinearitas

Sebelum dilakukan pengolahan data, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik multikolinearitas untuk mengidentifikasi korelasi yang tinggi antar variabel independen dalam penelitian. Multikolinearitas dapat diketahui dengan melihat besarnya nilai toleransi atau *Variance Inflation Factor (VIF)*. Pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa multikolinieritas memiliki nilai VIF dibawah 10 dan nilai *tolerancenya* lebih besar dari 0,10. dengan demikian semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan bebas dari multikolinearitas.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2.336	1.912		1.222	.228		
Budaya Organisasi	.412	.251	.228	1.642	.107	.976	1.024
Akuntabilitas Publik	.420	.211	.273	1.988	.053	.998	1.002
Komitmen Organisasi	-.115	.296	-.054	-.388	.700	.976	1.025

a Dependent Variable: TOTKiO

Sumber: Data primer diolah, 2010

#### 4.4. Uji Hipotesis

Pengujian seluruh hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *analysis Path*.

##### 4.4.1. Hipotesis Pertama

Pengujian hipotesis pertama adalah menguji hubungan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Hasil perhitungan ditunjukkan pada tabel 4.6

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Hipotesis 1**

Variabel Dependen	Variabel Independen	Hipotesis	Koefisien Path	t-value	p-value
Kinerja	Budaya Organisasi	H1	0,134	0,873	0,387

Sumber: Data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat bahwa budaya organisasi terhadap kinerja organisasi memiliki hubungan yang lemah dan tidak signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,134 dan signifikan pada *p-value* 0,387. Karena nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 maka hipotesis 1 ditolak. Dengan demikian variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

##### Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis kedua adalah menguji hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. Hasil perhitungan ditunjukkan pada tabel 4.7

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Hipotesis 2**

Variabel Dependen	Variabel Independen	Hipotesis	Koefisien Path	t-value	p-value
Kinerja	Komitmen Organisasi	H2	-0,006	-0,033	0,974

Sumber: Data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat bahwa komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi memiliki hubungan yang lemah dan tidak signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,006 dan signifikan pada *p-value* - 0,033. Karena nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 maka hipotesis 2 ditolak. Dengan demikian variabel komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

### Hipotesis Ketiga

Pengujian hipotesis ketiga adalah menguji pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja organisasi. Hasil perhitungan ditunjukkan pada tabel 4.8

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Hipotesis 3**

<b>Variabel Dependen</b>	<b>Variabel Intervening</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Koefisien Path</b>	<b><i>t-value</i></b>	<b><i>p-value</i></b>
Kinerja	Akuntabilitas publik	H3	0,507	4,070	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat bahwa akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,507 dan signifikan pada *p-value* 0,000. Karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis 3 diterima. Dengan demikian variabel akuntabilitas publik memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

### Hipotesis Keempat

Pengujian hipotesis keempat adalah menguji pengaruh budaya organisasi terhadap akuntabilitas publik. Hasil perhitungan ditunjukkan pada tabel 4.9

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Hipotesis 4**

<b>Variabel Dependen</b>	<b>Variabel Independen</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Koefisien Path</b>	<b><i>t-value</i></b>	<b><i>p-value</i></b>
Akuntabilitas public	Budaya organisasi	H4	0,281	2,029	0,048

Sumber: Data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat bahwa budaya organisasi terhadap akuntabilitas publik memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,281 dan signifikan pada *p-value* 0,048. Karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis 4 diterima. Dengan demikian variabel budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap akuntabilitas publik.

### Hipotesis Kelima

Pengujian hipotesis kelima adalah menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap akuntabilitas publik. Hasil perhitungan ditunjukkan pada tabel 4.10

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Hipotesis 5**

<b>Variabel Dependen</b>	<b>Variabel Independen</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Koefisien Path</b>	<b>t-value</b>	<b>p-value</b>
Akuntabilitas public	Komitmen organisasi	H5	0,228	1,621	0,112

Sumber: Data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa komitmen organisasi terhadap akuntabilitas publik memiliki pengaruh yang tidak signifikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,228 dan signifikan pada *p-value* 0,112. Karena nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 maka hipotesis 5 ditolak. Dengan demikian variabel komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap akuntabilitas publik.

#### **Hipotesis Keenam**

Pengujian hipotesis keenam adalah menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik. Hasil perhitungan ditunjukkan pada tabel 4.11

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Hipotesis 6**

<b>Variabel Dependen</b>	<b>Variabel Intervening</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Koefisien Path</b>	<b>t-value</b>	<b>p-value</b>
Kinerja	Akuntabilitas publik	H6	0,507	4,070	0,000
Akuntabilitas public	Budaya organisasi	H6	0,281	2,029	0,048

Sumber: Data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.11 dapat dilihat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,142 ( $0,507 \times 0,281$ ) dan signifikan pada *p-value* 0,000 dan 0,048. Karena nilai probabilitas budaya organisasi dan akuntabilitas publik lebih kecil dari 0,05 maka hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 6 diterima. Dengan demikian variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik sebagai variabel *intervening*.

#### **4.4.7. Hipotesis Ketujuh**

Pengujian hipotesis ketujuh adalah menguji pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik. Hasil perhitungan ditunjukkan pada tabel 4.12

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Hipotesis 7**

<b>Variabel Dependen</b>	<b>Variabel Intervening</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Koefisien Path</b>	<b>t-value</b>	<b>p-value</b>
Kinerja	Akuntabilitas publik	H7	0,507	4,070	0,000
Akuntabilitas public	Komitmen organisasi	H7	0,228	1,621	0,112

*Sumber: Data primer diolah, 2010*

Berdasarkan tabel 4.12 dapat dilihat bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,115( $0,507 \times 0,228$ ) dan signifikan pada *p-value* 0,000 dan 0,112. Dari tabel 4.12 terlihat nilai probabilitas akuntabilitas publik lebih kecil dari 0,05 sedangkan nilai probabilitas komitmen organisasi lebih besar dari 0,05 maka hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 7 ditolak. Dengan demikian variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang lemah dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik sebagai variabel *intervening*.

### **Analisis Pengaruh**

Nilai koefisien jalur (*path analysis*) merupakan koefisien *standardized* regresi. Koefisien jalur dihitung dengan membuat persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Koefisien jalur menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung pada variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, akuntabilitas publik dan kinerja organisasi dapat secara rinci dilihat pada tabel 4.13 sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Analisis Pengaruh**

<b>Variabel</b>	<b>Path Analysis</b>
<b>A. Pengaruh Langsung</b>	
Budaya Organisasi * Kinerja	0,134
Komitmen Organisasi * Kinerja	-0,006
Akuntabilitas Publik * Kinerja	0,507
<b>B. Pengaruh Tidak Langsung</b>	
Budaya Organisasi * Akuntabilitas Publik * Kinerja	$(0,507 \times 0,281) = 0,142$
Komitmen Organisasi * Akuntabilitas Publik * Kinerja	$(0,507 \times 0,228) = 0,115$

*Sumber: Data Primer Diolah, 2010*

Pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa variabel budaya organisasi dapat berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui variabel *intervening* yaitu akuntabilitas publik. Pengaruh langsung variabel

budaya organisasi memiliki nilai 0,134, sedangkan untuk pengaruh tidak langsungnya memiliki nilai 0,142 sehingga dapat dinyatakan bahwa nilai koefisien variabel budaya organisasi secara tidak langsung lebih besar dari nilai koefisien variabel budaya organisasi secara langsung maka, akuntabilitas publik dapat digunakan sebagai variabel intervening.

Pengaruh langsung variabel komitmen organisasi memiliki nilai -0,006, sedangkan untuk pengaruh tidak langsungnya memiliki nilai 0,115 sehingga dapat dinyatakan bahwa nilai koefisien variabel komitmen organisasi secara tidak langsung lebih besar dari nilai koefisien variabel komitmen organisasi secara langsung maka, akuntabilitas publik dapat digunakan sebagai variabel intervening.

## **Pembahasan**

Hasil penelitian terhadap hipotesis pertama menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang lemah dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya hipotesis pertama ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang rendah terhadap kinerja organisasi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu (Kanwil Dirjen PBN Bengkulu) Hasil penelitian ini konsisten dengan teori yang dikemukakan oleh Robert dan Angelo (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat kuat atau lemah, tergantung pada variabel-variabel seperti keterpaduan, konsensus nilai dan komitmen individual terhadap tujuan bersama, budaya yang kuat bukanlah hal baik yang perlu. Keberadaan nilai budaya yang sentral lebih penting daripada kekuatannya.

Hasil penelitian terhadap hipotesis kedua menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan yang lemah dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua ditolak sehingga terlihat bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh tiap karyawan Kanwil Dirjen PBN Bengkulu memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi yang belum optimal hal ini dapat terjadi dikarenakan ada faktor-faktor tertentu yang mempengaruhinya, faktor konflik peran dan stress kerja dapat menjadi indikator menurunnya komitmen terhadap organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Darma (2004) yang menemukan hasil bahwa komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial pada organisasi sektor publik.

Hasil penelitian terhadap hipotesis ketiga menunjukkan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya hipotesis ketiga diterima. Hasil penelitian ini berbeda dengan dengan penelitian Prasetyono dan Nurul (2007) yang menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja dengan pengaruh yang lemah dan tidak signifikan tetapi di dukung oleh penelitian Garnita (2008) yang menyatakan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Mahmudi (2005) mendukung hasil penelitian ini dalam teori yang dijelaskannya dapat disimpulkan bahwa pertanggungjawaban atau akuntabilitas sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi karena untuk mencegah timbulnya *moral hazard* dalam kinerja suatu organisasi diperlukan saluran-saluran



akuntabilitas yang bersistem dengan baik sehingga sistem tersebut dapat mencegah berbagai bentuk penyimpangan yang mungkin terjadi.

Hasil penelitian terhadap hipotesis keempat menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas publik. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat diterima. Ini berarti budaya organisasi pada Kanwil Dirjen PBN Bengkulu mempengaruhi akuntabilitas publik. Budaya yang ada didalam organisasi menuntut para karyawan untuk dapat beradaptasi agar dapat bekerja dengan baik yang pada akhirnya akan berpengaruh positif terhadap akuntabilitas publik. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Prasetyono dan Nurul (2007) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap akuntabilitas publik.

Hasil penelitian terhadap hipotesis kelima menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh terhadap akuntabilitas publik dengan pengaruh yang lemah dan tidak signifikan. Artinya hipotesis kelima ditolak. Hal ini berarti menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasi pada Kanwil Dirjen PBN Bengkulu masih rendah terhadap akuntabilitas publik.

Hasil hipotesis keenam menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik sebagai variabel *intervening* sehingga hipotesis keenam diterima. Hal ini berarti tercapainya peningkatan kualitas kerja sedikit banyak pasti dipengaruhi oleh budaya organisasi. Susanto (1997) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan baik eksternal maupun internal dan usaha penyesuaian integrasi kendala perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada, bagaimana harus bertindak dan berperilaku, sehingga budaya organisasi menjadikan anggota organisasi untuk fokus pada pencapaian tujuan. Dalam kaitannya dengan akuntabilitas publik, budaya organisasi sangat erat kaitannya. Dengan budaya organisasi yang baik, maka karyawan akan berperilaku baik dan bekerja dengan baik, kondisi ini akan menciptakan suatu saluran akuntabilitas publik yang baik pula. Seperti yang diungkapkan oleh Mulgan (1997) dalam Mahmudi (2005) bahwa untuk menciptakan sistem akuntabilitas yang baik diperlukan saluran-saluran akuntabilitas yang bersistem dengan baik sehingga system tersebut mampu mencegah berbagai bentuk penyimpangan yang mungkin terjadi. Untuk mewujudkan hal tersebut maka sangat diperlukan budaya organisasi yang baik untuk mendukungnya.

Hasil hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh rendah dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik. Artinya hipotesis ketujuh ditolak. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi baik secara langsung terhadap kinerja organisasi maupun secara tidak langsung melalui akuntabilitas publik sebagai variabel *intervening* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi pada Kanwil Dirjen PBN Bengkulu. Hasil penelitian yang menunjukkan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang rendah terhadap akuntabilitas publik sesuai dengan hasil penelitian Cahyono dan Ghazali (2002) yang menyatakan bahwa sifat dari komitmen organisasional dapat berubah sepanjang waktu sehingga pengaruh komitmen organisasi terhadap akuntabilitas maupun terhadap kinerja organisasi pun tidak akan mempengaruhi secara signifikan. Berbeda dengan hasil penelitian

Triyono (2004) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi kerja. Ini berarti motivasi kerja dan akuntabilitas publik sebagai variabel *intervening* memiliki pengaruh yang berbeda dalam memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi.

## **V PENUTUP**

### **Kesimpulan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu mempunyai pengaruh yang lemah secara langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi serta antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama dan kedua ditolak. Temuan ini mendukung teori dari Robert dan Angelo (2005) dan Darma (2004). Hasil penelitian terhadap hipotesis ketiga menunjukkan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya hipotesis ketiga diterima. Temuan ini mendukung penelitian Nita garnita (2008). Hasil penelitian terhadap hipotesis keempat menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas publik, sehingga hipotesis keempat diterima. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Prasetyono dan Nurul (2007). Hasil penelitian terhadap hipotesis kelima menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap akuntabilitas publik dengan pengaruh yang lemah dan tidak signifikan, sehingga hipotesis kelima ditolak.

Hasil analisis data dalam penelitian ini juga membuktikan bahwa pengaruh budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik sebagai variabel *intervening*. Artinya hipotesis keenam diterima. Sedangkan pengaruh komitmen organisasi mempunyai hubungan yang lemah dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik sebagai variabel *intervening*. Artinya hipotesis ketujuh ditolak. Hasil perhitungan analisis pengaruh menunjukkan bahwa akuntabilitas publik dapat memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dengan pengaruh yang positif dan signifikan dan memediasi pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi dengan pengaruh yang lemah dan tidak signifikan.

### **Implikasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang berkenaan dengan pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Bengkulu diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan memberikan sumbangan pemikiran dalam menelaah masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi,

komitmen organisasi dan akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi pada instansi pemerintah.

Penelitian ini telah membuktikan variabel-variabel berpengaruh terhadap kinerja organisasi, oleh karena itu diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengelola SDMnya dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan peningkatan kinerja organisasi pada instansi pemerintah melalui akuntabilitas publik, dengan memiliki akuntabilitas yang tinggi terhadap organisasi maka kinerja karyawan dalam organisasi itu pun dapat meningkat. Untuk terwujudnya suatu akuntabilitas yang tinggi maka perlu diciptakan suatu budaya organisasi yang tinggi dan komitmen organisasi yang dapat membuat para karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi di organisasinya.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang mungkin dapat menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian. Beberapa keterbatasan penelitian ini adalah:

1. Data penelitian ini diambil melalui kuisioner, sehingga persepsi responden yang disampaikan belum mencerminkan keadaan yang sesungguhnya. Persepsi responden akan berbeda apabila data yang diperoleh dengan melihat dan melibatkan diri secara langsung dalam aktivitas di Kantor Wilayah Dirjen PBN Bengkulu.
2. Terdapat beberapa kuisioner yang tidak dikembalikan dan kuisioner yang tidak lengkap sehingga mengurangi jumlah data yang diperoleh dan kemungkinan mempengaruhi hasil penelitian.
3. Penelitian ini hanya meneliti satu instansi pemerintah saja sehingga tidak ada pembandingan dengan instansi lain.

### **Rekomendasi Untuk Penelitian Selanjutnya**

Hasil penelitian ini masih mempunyai berbagai keterbatasan, oleh karena itu terdapat beberapa rekomendasi yang perlu dikemukakan untuk memperbaiki penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Penelitian selanjutnya dengan topik yang sama dapat menambahkan kepala seksi dan kepala bidang sebagai responden agar dapat meneliti ketinggian struktur organisasi yang lebih tinggi sehingga mendapatkan hasil yang lebih baik.
2. Untuk penelitian selanjutnya, dalam menyebarkan kuisioner diharapkan memberi waktu 1-2 hari untuk mengambil kembali kuisionernya agar para karyawan dapat mengisi kuisioner pada waktu luang mereka bekerja.
3. Dapat mengeksplorasi kembali variabel lain seperti motivasi kerja atau kepuasan kerja yang mungkin berpengaruh pada kinerja organisasi di luar apa yang telah dikaji dalam penelitian ini.
4. Penelitian selanjutnya, dapat mencari kuisioner yang terbaru dan terkait dengan masalah yang akan dibahas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen J, Natalie & Meyer, John P. 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. Journal of Occupational Psychology*. Vol 63
- Alio, Zulfikar. (2009). *Analisa Hubungan Tindakan Supervisi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Individual Akuntan Yuniior di Kantor Akuntan Publik Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi tidak diterbitkan. Bengkulu: Jurusan Akuntansi Universitas Bengkulu.
- Anna, M. (2006) *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Agung Darma Intra Surakarta*
- Anonymous; 1999; Akuntabilitas; Tim Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah; BPKP; Jakarta
- Anthony Robert N., and Vijay Govindarajan, 2007, *Management Control System*, Twelfth Edition, International Edition, Mc Graw-Hill, Singapore
- Budiwibowo, Triyono. 2004. *Pengaruh Strategi Kompetitif, Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Hubungan Antara Komitmen Organisasi Kepada Karyawan Dengan Kinerja Organisasi*.
- Cahyono, Dwi dan Imam Ghozali. 2002. *Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi : Studi Empiris Di Kantor Akuntan Publik*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia Vol.5 No.3.
- Coryanata, Isma. 2004. Pelimpahan Wewenang Dan Komitmen Organisasi Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Desember. 616-625. Denpasar Bali.
- Coryanata, Isma. 2007. *Akuntabilitas, Partisipasi masyarakat, dan Transparansi Kebijakan Publik Sebagai Pemoderating Hubungan Pengetahuan Dewan Tentang Anggaran dan Pengawasan Keuangan Daerah (APBD)*. Simposium Nasional Akuntansi X Makassar.
- Departemen Keuangan Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kantor Wilayah Provinsi Bengkulu. 2008.  
[www.kanwil.bengkulu@perbendaharaan.go.id](http://www.kanwil.bengkulu@perbendaharaan.go.id)
- Fitriany, Lenny. 2004. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi Pegawai PT. POSINDO*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.
- Garnita, Nita. 2008. *Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama: Bandung.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. (2005). *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta: Salemba Empat

- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Inpres RI No.7 tahun 1999. Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- Kaplan, Robert & Norton. David P.1996. *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*. Harvard Business School. Boston.
- Karina. 2007. Rumah Belajar Psikologi. (Online) (Diakses 20 Desember 2009)  
Web: <http://www.google.com>
- Kouzes, James.M.; Barr Z.Posner. 1993. *Credibility, How Leaders Gains and Lose it, Why People Demand it*. Jossey-Bases, Inc.
- Kreiter, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2008*. Departemen Keuangan Republik Indonesia Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kantor Wilayah Provinsi Bengkulu.Bengkulu.
- Mahoney, T, Jerde, T.(1965). *The Jobs Of Management*. Industrial Relations, 4, 97–110.
- Mahmudi. (2005). *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2004, *Akuntansi Sektor Publik*, Edisi II, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Nunnally, 1967, *Psychometric Methods*, McGraw-Hill, New York
- Oktaria, Melly. (2008). *Pengaruh Konflik Peran dan Stress Kerja Terhadap Komitmen Organisasi*. Skripsi tidak diterbitkan. Bengkulu: Jurusan Akuntansi Universitas Bengkulu
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 101/ PMK.01/2008
- Prasetyono. 2007. Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern Dan Penerapan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Simposium Nasional Akuntansi. IAI. Makassar.
- Prasetyono dan Nurul. (2007). Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik. Makalah disajikan pada SNA XI, Pontianak.
- Robbins Stephan. (2001). *Organizational behavior*. Prentice Hall,1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1. Edisi Bahasa Indonesia. Prehallindo
- Rospida, Lela. 2005. *Analisis Perbedaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Karakteristik Individual (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Raflesia Bengkulu)*, Tesis Megister Manajemen.Universitas Bengkulu. Tidak Dipublikasikan.

Schein, E.H. (1992) Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan, Management Review, winter.

Web: <http://www.googlewikipediaindonesia.com>

Setia Darma, Emile. 2004. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Kabupaten dan Kota Se-Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta). *Simposium Nasional Akuntansi VII*. Desember.

Setiawan, Irfan. 2008. Analisis Kinerja Instansi DinasPasar Pemerintah Kota Jambi. (Online) (Diakses 20 Desember 2009) Tersedia di google Web: <http://www.google.com>

Supryono, Bambang. (2002). *Responsivitas dan Akuntabilitas Sektor Publik*. (Online) (Diakses 28 Februari 2010) Tersedia di google Web: <http://www.google.com>

Suryo Pratolo. 2006. Pengaruh Audit Manajemen, Komitmen Manajer pada Organisasional, Pengendalian Intern terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dan Kinerja Perusahaan. Desertasi Doktor. Universitas Padjajaran. Bandung.

Triningsih, Sri. (2007). *Indepensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*. Makalah Disajikan Pada SNA X, Makassar.

Wiwin Yadiati. 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan dan Informasi A-simetri Terhadap Kelonggaran Anggaran Dan Implikasinya Kepada Kinerja Manajer*. Desertasi Doktor. Universitas Padjajaran. Bandung

Yusmaneli, 2008. *Pengaruh Kejelasan Sasran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kota Bengkulu*.



