

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
PENGENDALIAN INTERN TERHADAP KINERJA SEKTOR  
PUBLIK DENGAN AKUNTABILITAS SEBAGAI VARIABEL  
MODERASI  
(Studi Kasus Pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja  
Kabupaten Bojonegoro)**

**SKRIPSI**



Oleh

**HEPPY KURNIA ARDILLA**

**NIM : 14520057**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
PENGENDALIAN INTERN TERHADAP KINERJA SEKTOR  
PUBLIK DENGAN AKUNTABILITAS SEBAGAI VARIABEL  
MODERASI  
(Studi Kasus Pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja  
Kabupaten Bojonegoro)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada :  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.Akun)



Oleh

**HEPPY KURNIA ARDILLA**

**NIM : 14520057**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
PENGENDALIAN INTERN TERHADAP KINERJA SEKTOR  
PUBLIK DENGAN AKUNTABILITAS SEBAGAI VARIABEL  
MODERASI**

**(Studi Kasus Pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja  
Kabupaten Bojonegoro)**

**SKRIPSI**


Oleh

**HEPPY KURNIA ARDILLA**

NIM : 14520057

Telah disetujui pada 06 April 2018

**Dosen Pembimbing,**



**Nawirah, SE.,MSA.,Ak.,CA**

Mengetahui :

**Ketua Jurusan,**



**Hj. Nanik Wahyuni, SE.,Msi.,Ak.,CA**

**NIP. 19720322 200801 2 005**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
PENGENDALIAN INTERN TERHADAP KINERJA SEKTOR  
PUBLIK DENGAN AKUNTABILITAS SEBAGAI VARIABEL  
MODERASI**

**(Studi Kasus Pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja  
Kabupaten Bojonegoro)**

**SKRIPSI**

Oleh

**HEPPY KURNIA ARDILLA**

NIM : 14520057

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.Akun)  
Pada 18 April 2018

**Susunan Dewan Penguji:**

1. Ketua

Muhammad Sulhan, SE.,MM  
NIP 19740604 200604 1 002

2. Dosen Pembimbing/Sekretaris

Nawirah, SE.,MSA.,Ak.,CA

3. Penguji Utama

Hj. Meldona, SE., MM, Ak., CA  
NIP 19770702 200604 2 001

**Tanda Tangan**

()

()

()

Disahkan Oleh:  
Ketua Jurusan,



Hj. Nanik Wahyuni, SE., MSi., Ak., CA  
NIP. 19720322 200801 2 005

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Heppy Kurnia Ardilla  
NIM : 14520057  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGENDALIAN INTERN TERHADAP KINERJA SEKTOR PUBLIK DENGAN AKUNTABILITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Kasus Pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro)

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 06 April 2018

Hormat saya,



Heppy Kurnia Ardilla

NIM : 14520057

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

Ayah dan Ibu tercinta

Bapak Kusmindar dan Ibu Ely Umami

Yang sudah membesarkan saya dengan kasih sayang yang tiada henti.

Terima Kasih atas doa, pengorbanan dan nasehat  
selalu kalian berikan kepadaku sampai saat ini.

Serta para sahabat-sahabatku yang selalu memberikan semangat dan dukungan  
serta yang telah mengenalkanku  
arti dari sebuah keluarga, persahabatan dan arti  
kebersamaan.

## HALAMAN MOTTO

“Do'a adalah modal yang dimiliki semua orang untuk menjadi apapun dan mendapatkan apapun, tanpa memandang jabatan, status, kekayaan bahkan bentuk fisik”.

(Yusuf Mansur)

“Ilmu menginginkan untuk diamalkan. Apabila orang mengamalkannya, maka ilmu itu tetap ada. Namun sebaliknya, jika tidak diamalkan, maka ilmu akan hilang dengan sendirinya”.

(Sufyan ats-Tsauri)

“Ilmu itu lebih baik daripada harta. Ilmu menjaga engkau dan engkau menjaga harta. Ilmu itu penghukum (hakim) dan harta terhukum. Harta itu kurang apabila dibelanjakan tapi ilmu bertambah bila dibelanjakan”.

(Khalifah Ali bin Abi Talib)

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul **“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Sektor Publik Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro)”**.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Hj. Nanik Wahyuni, SE.,Msi.,Ak.,CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Nawirah, SE.,MSA.,Ak.,CA selaku Dosen Pembimbing Skripsi atas waktu, ilmu dan bimbingannya yang sangat bermanfaat selama ini.
5. Seluruh Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang memberikan ilmu berguna saat perkuliahan, serta terima kasih kepada staff dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang melayani dan membantu saat perkuliahan.
6. Ibu, ayah, kakak, adik dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan secara moril dan spiritual.
7. Bapak Agus Supriyanto, SH.,Msi selaku kepala Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro.



8. Bapak Sugihartono, Ibu Yeni Lukitaningsih, A.Md dan seluruh karyawan Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
9. Sahabat-sahabat tersayang Rahajeng, Devi, Rita, Yustin, Febiola, Evi, Rizky, Roudlotul dan Niswatul yang sudah memberikan banyak warna dalam hidup selama di Kota Rantau.
10. Teman-teman kos 46, atas dukungan dan semangatnya.
11. Teman-teman ekonomi 2014 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
12. Danang Ryan Indragiri yang telah memberikan semangat dan dukungan selama penyelesaian tugas akhir skripsi ini.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Rabbal ‘Alamin...

Malang, 06 April 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>ABSTRAK</b> .....	xv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	11
1.4 Batasan Penelitian .....	13
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	14
2.1 Penelitian Terdahulu .....	14
2.2 Kajian Teoritis .....	25
2.2.1 Budaya Organisasi .....	25
2.2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	25
2.2.1.2 Faktor-Faktor Budaya Organisasi .....	25
2.2.1.3 Tingkat Budaya .....	25
2.2.1.4 Fungsi Budaya .....	26
2.2.1.5 Kajian Keislaman Tentang Budaya Organisasi .....	29
2.2.2 Pengendalian Intern .....	32
2.2.2.1 Pengertian Pengendalian Intern .....	32
2.2.2.2 Komponen Pengendalian Intern .....	33
2.2.2.3 Tujuan Pengendalian Intern .....	34
2.2.2.4 Unsur Pengendalian Intern .....	35
2.2.2.5 Metode Pengendalian .....	35
2.2.2.6 Lingkungan Pengawasan .....	37
2.2.2.7 Pendekatan Dalam Perancangan Pengawasan .....	37
2.2.2.8 Filosofi dan Gaya Pemimpin .....	38
2.2.2.9 Kajian Keislaman Tentang Pengendalian Intern .....	38
2.2.3 Akuntabilitas .....	41

2.2.3.1 Pengertian Akuntabilitas .....	41
2.2.3.2 Jenis-Jenis Akuntabilitas .....	42
2.2.3.3 Dimensi Akuntabilitas.....	43
2.2.3.4 Sistem Pertanggungjawaban Publik.....	45
2.2.3.5 Siklus Pertanggungjawaban Publik.....	46
2.2.3.6 Teknik Pertanggungjawaban Publik .....	47
2.2.3.7 Kajian Keislaman Tentang Akuntabilitas .....	49
2.2.4 Kinerja Sektor Publik.....	51
2.2.4.1 Pengertian Kinerja Sektor Publik.....	51
2.2.4.2 Pengukuran Kinerja Sektor Publik.....	52
2.2.4.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja .....	52
2.2.4.4 Pengukuran <i>Value For Money</i> .....	54
2.2.4.5 Pelaporan Kinerja.....	56
2.2.4.6 Informasi Pengukuran Kinerja .....	57
2.2.4.7 Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).....	59
2.2.4.8 Kajian Keislaman Tentang Kinerja Sektor Publik .....	61
2.3 Kerangka Konseptual .....	63
2.4 Hipotesis Penelitian .....	64
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b> .....	67
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	67
3.2 Lokasi Penelitian .....	67
3.3 Populasi dan Sampel .....	67
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	68
3.5 Data dan Jenis Data .....	68
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	69
3.7 Definisi Operasional Variabel .....	70
3.8 Skala Pengukuran .....	72
3.9 Analisis Data .....	72
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	80
4.1 Hasil Penelitian .....	80
4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	80
4.1.1.1 Visi dan Misi Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja.....	80
4.1.1.2 Tugas Pokok Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja .....	81
4.1.1.3 Struktur Organisasi Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja .....	83
4.1.2 Hasil Analisis Deskriptif .....	84
4.1.3 Hasil Uji Hipotesis .....	88
1. Uji Instrumen .....	88
a. Uji Validitas .....	88
b. Uji Reliabilitas .....	90
2. Uji Asumsi Klasik.....	90

a. Uji Normalitas.....	91
b. Uji Multikolinearitas.....	92
c. Uji Heteroskedastisitas.....	93
d. Uji Autokorelasi.....	94
3. Uji Hipotesis .....	96
a. Uji Regresi Linier Berganda .....	96
b. Uji T .....	98
c. Koefisien Determinasi $R^2$ .....	100
d. <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA).....	101
4.2 Pembahasan.....	104
4.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sektor Publik ( $H_{a1}$ ) .....	104
4.2.2 Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Sektor Publik ( $H_{a2}$ ) .....	106
4.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sektor Publik Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi ( $H_{a3}$ ).....	108
4.2.5 Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Sektor Publik Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi ( $H_{a4}$ ).....	110
<b>BAB 5 PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	112
5.2 Saran .....	114
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Peningkatan Hasil Evaluasi SAKIP Kabupaten Bojonegoro.....	9
Tabel 2.1	Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu.....	19
Tabel 3.4	Kriteria Sampel.....	68
Tabel 3.7	Definisi Operasional Variabel.....	70
Tabel 3.9	Kaidah Keputusan <i>Durbin – Watson</i> .....	76
Tabel 4.1	Daftar Jabatan Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja.....	82
Tabel 4.2	Distribusi Sampel dan Penyebaran Data.....	85
Tabel 4.3	Karakteristik Responden.....	85
Tabel 4.4	Uji Validitas Variabel.....	88
Tabel 4.5	Uji Reliabilitas Variabel.....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3	Kerangka Konseptual.....	63
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja.....	83
Gambar 4.2	Statistik Deskriptif.....	87
Gambar 4.3	Uji Normalitas .....	91
Gambar 4.4	Uji Multikolinearitas .....	92
Gambar 4.5	Uji Heteroskedastisitas .....	93
Gambar 4.6	Uji Autokorelasi .....	95
Gambar 4.7	Uji Regresi Linier Berganda .....	96
Gambar 4.8	Uji T .....	99
Gambar 4.9	Uji Koefisien Determinasi $R^2$ .....	100
Gambar 4.10	Uji MRA Budaya Organisasi .....	101
Gambar 4.11	Uji MRA Pengendalian Intern.....	102

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Bukti Konsultasi
- Lampiran 2 : Biodata Peneliti
- Lampiran 3 : Daftar Pertanyaan Kuesioner
- Lampiran 4 : Hasil Jawaban Kuesioner
- Lampiran 5 : Hasil Pengolahan Data Dengan SPSS versi 16.0
- Lampiran 6 : Dokumentasi/Foto Penelitian



## ABSTRAK

**Heppy Kurnia Ardilla. 2018. SKRIPSI. Judul: “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Sektor Publik Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro)”**

Pembimbing : Nawirah, SE.,MSA.,Ak.,CA

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Pengendalian Intern, Kinerja Sektor Publik, Akuntabilitas

---

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti secara empiris antara pengaruh budaya organisasi dan pengendalian intern terhadap kinerja sektor publik dengan akuntabilitas sebagai variabel moderasi, yang dilakukan di Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro.

Penelitian ini merupakan jenis kuantitatif dengan data sekunder yang diperoleh dari kuesioner. Populasi penelitian adalah karyawan Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Sampel yang diperoleh sebanyak 36 responden. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda dan diolah dengan *software* SPSS versi 16.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; *Pertama*, budaya organisasi dan pengendalian intern secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sektor publik, terbukti dari agenda rutin seperti bermusyawarah dalam menyelesaikan masalah, sholat Jumat berjamaah, kedisiplinan, serta hubungan baik antara pimpinan dan karyawan seperti pembagian THR saat Hari Raya Idul Fitri. Sedangkan untuk pengendalian intern, karyawan telah melaksanakan tanggungjawab sesuai dengan tugasnya, selalu ada pencatatan setiap terjadi transaksi, absen menggunakan *fingerprnt*, dan pengawasan rutin untuk mengontrol kinerja sektor publik tersebut; *Kedua*, akuntabilitas secara positif dan signifikan memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sektor publik; *Ketiga*, akuntabilitas secara positif dan signifikan memoderasi pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja sektor publik, dapat terlihat dari keduanya bahwa kejelasan anggaran telah terlaksanakan sesuai peraturan sehingga pelaporan keuangannya dapat terselesaikan dengan tepat waktu.



## ABSTRACT

**Heppy Kurnia Ardilla. 2018. THESIS. Title: “The Analysis of the Influence of Organizational Culture and Internal Control toward Public Sector Performance with the Accountability as the Moderation Variable (Case Study in the Office of Industry and Manpower of Bojonegoro Regency)”**

Advisor : Nawirah, SE.,MSA.,Ak.,CA

Key Word :Organizational Culture. Internal Control, Public Sector Performance, Accountability

---

This research objective is to obtain the empirical evidences about the influence of organizational culture and internal control toward public sector performance with the accountability as moderation variable, which is conducted in the Office of Industry and Manpower of Bojonegoro Regency.

This research is classified as quantitative research using secondary data taken from questioners. The research population is the employees in the Office of Industry and Manpower of Bojonegoro Regency. The sampling technique used in this research is *purposive sampling*. The sample obtained consist of 36 respondents. The data is analyzed using multiple linear regression analysis and processed using SPSS software version 16.0.

The research result suggests that: First, organizational culture and internal control partially influence positively and significantly toward public sector performance, proven from the routine agenda, such as discussion in solving problems, praying Friday Prayer together, discipline, as well as good relationship among leaders and employees such as in giving THR (Religious Holiday Allowance) in Eid al-Fitr Holiday. Whereas, for internal control, employees have undertaken their responsibilities in accordance with their duty, made report for each transaction, attend with fingerprint attendance, and undergone routine supervision in order to control the public sector performance; Second, accountability positively and significantly moderates the influence of organizational culture toward the public sector performance; Third, accountability positively and significantly moderates the influence of internal control toward public sector performance, which can be seen from the fact that the budget clarity have been executed in accordance with the regulations so that the financial reports could be completed on time.

## ملخص البحث

هيسي كورنيا أريديلا. 2018، البحث العلمي. العنوان "تحليل آثار الثقافة التنظيمية والمراقبة الداخلية في أداء القطاع العام بكون المساءلة كالمتغيرة الاعتدالية (دراسة وزارة الصناعة والعمل لمديرية بوجونيجارا)"

المشرف : نويرة الماجستير

الكلمات الرئيسية: الثقافة التنظيمية، المراقبة الداخلية، أداء القطاع العام، المساءل

يهدف هذا البحث إلى الحصول على أدلة تجريبية بين تأثير الثقافة التنظيمية والمراقبة الداخلية لأداء القطاع العام والمساءلة كالمتغيرة الاعتدالية، ويتم تنفيذه ذا البحث في وزارة الصناعة والعمل لمديرية بوجونيجارا.

هذا البحث من أنواع البحوث الكمية التي تحصل لبيانات الثانوية أو الإضافية فيه من عملية الاستبيان. وكان مجتمع ال بحثاً أخذوا من الم زطفين في وزارة الصناعة والعمل لمديرية بوجونيجارا. ويستخدم هذا البحث طريقة أخذ العينات الهادف للأخذ عن العينات التي جملتها المحسولة هي 36 مستجبله وحللت البيانات باستخدام طريقة تحليل الانحدار الخطي المتعدد و عولجت ببرنامج SPSS النسخة 16.0.

أشارت نتائج هذا البحث إلى أنه (1) تؤثر الثقافة التنظيمية والمراقبة الداخلية في شكل جزئي وتأثيراً إيجابياً وهاما على أداء القطاع العام، والدليل عليها وجود ترتيب الأعمال من المشاورة لحل المشكلات وصلاة الجمعة جماعة والتمسك بالنظام وحسن العلاقات بين الرئيس وموظفيهم وتقسيم الأجرة المخصصة لعيد الفطر. وأما المراقبة الداخلية فقد قام الموظفون بمسؤولياتهم وفقاً لوظائفهم ويكون لكل معاملة منفوذة سجل أو بيان تحريري واستخدام برنامج *fingerprnt* لكشف الحضور والحاظ المهتمر للمراقبة على أداء القطاع العام؛ (2) يعتدل تأثير الثقافة التنظيمية على أداء القطاع العام بوجود المساءلة بشكل إيجابي وهام؛ (3) يعتدل تأثير المراقبة الداخلية على أداء القطاع العام بوجود المساءلة بشكل إيجابي وهام، والدليل على هاتين النتيجتين هوكون وضوح الميزانية المالية قد تم تنفيذه وفقاً للظام الموجود بحيث يمكن إكمال البيانات المالية في الوقت المناسب.



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pemerintah sebagai organisasi sektor publik berkewajiban dalam mempertanggungjawabkan kinerjanya dengan informasi yang relevan sehubungan dengan hasil dari program yang dilaksanakan kepada wakil rakyat dan juga kelompok masyarakat sebagai penilai kinerja Pemerintah. Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi dan indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. (Sarita, 2012)

Bastian (2006) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Tuntutan yang semakin tinggi terhadap pertanggungjawaban kinerja membuat Pemerintah semakin berupaya memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas atas kepercayaan yang diamanatkan kepada pihak Pemerintah. Kinerja menunjukkan kemampuan dan prestasi setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi dalam mewujudkan suatu tujuan yang mengarah kepada ketercapaian pelayanan publik.

Pelayanan terhadap masyarakat menjadi fokus utama organisasi sektor publik sehingga dengan kinerja yang baik akan menghasilkan pelayanan yang memuaskan. Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 telah menjelaskan bahwasanya kinerja merupakan keluaran / hasil dari kegiatan / program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran

dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Organisasi sektor publik menjalankan roda Pemerintah dengan sumber legitimasinya berasal dari masyarakat. Oleh karena itu, kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara Pemerintah harus terimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh masyarakat. Masalah rakyat adalah masalah Pemerintah, sehingga dalam menjalankan program dan prioritas pembangunan berdasarkan kebutuhan rakyat dilihat dari semua permasalahan yang telah dihadapi oleh masyarakat.

Sistem pengukuran kinerja sektor publik menunjukkan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*. Dengan adanya *reward* dan *punishment* tersebut diharapkan semangat kinerja suatu organisasi dapat maksimal. (Mardiasmo, 2002)

Pengukuran tingkat prestasi atau kebijakan individu maupun kelompok serta keberhasilan tujuan dalam organisasi tergantung pada proses kinerja tersebut dilaksanakan. Pengukuran kinerja bertujuan untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan di dalam kinerja tersebut. Dengan mengevaluasi kinerja aparat Pemerintah maka akan diketahui seberapa besar tingkat partisipasi dalam pelayanan terhadap publik. Penilaian kinerja aparat Pemerintah dilihat dari upaya semua anggota sektor Pemerintah dalam memberikan pelayanan terbaik dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki organisasinya untuk kepuasan

masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Dalam era globalisasi seperti saat ini, manusia tidak hanya puas dengan pendapatan yang diperolehnya, melainkan juga terfokus pada kepuasan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebagai tolok ukur dalam bekerja.

Kepentingan suatu kinerja dibutuhkan untuk menilai seberapa jauh lembaga atau organisasi dapat menerapkan visi dan misinya agar pelayanan publik dapat terwujud. Salah satu bentuk konsistensinya adalah perlu dilakukannya suatu aktivitas yaitu melakukan budaya organisasi yang setiap harinya dilakukan didalam organisasi tersebut. Budaya organisasi tidak lepas dari strategi organisasi, termasuk visi dan misi organisasi itu sendiri serta merupakan salah satu faktor penting implementasi strategi dalam peningkatan kinerja disebuah organisasi. Upaya peningkatan pengelolaan sumber daya dan perwujudan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), pihak Pemerintah berusaha memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai- nilai (*values*), keyakinan- keyakinan (*beliefs*), asumsi- asumsi (*assumptions*), atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku serta pemecahan masalah- masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan yang merupakan seperangkat nilai- nilai atau norma- norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah- masalah organisasi (perusahaan). (Sutrisno, 2010)

Budaya organisasi sangat berpengaruh penting dalam kemajuan suatu organisasi. Seperti halnya seorang pimpinan harus dapat mengendalikan sifat egois para pegawainya, dengan tidak bersikap pilih kasih dan berusaha bersikap profesional dalam pembagian kerja. Jika terjadi perselisihan dalam lingkungan kerja, maka pimpinan harus bisa bersikap bijaksana dalam menyelesaikan masalah yang ada, sehingga tidak muncul hal-hal yang membuat pegawai merasa tidak nyaman dan malas untuk bekerja. Begitu juga dengan kedisiplinan harus diterapkan dengan baik. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, maka akan terbuka suatu kesempatan yang sangat luas untuk berkembangnya proses belajar atau saling belajar satu sama lain dalam bekerja. Mereka akan lebih bersemangat di dalam memecahkan semua persoalan yang timbul, baik dari dalam maupun luar organisasi tersebut.

Kinerja organisasi bisa ditingkatkan melalui beberapa cara, yaitu dengan menanamkan budaya organisasi yang optimal. Budaya Organisasi dapat diwujudkan juga dengan cara membagi waktu secara proporsional antara pimpinan dan karyawan. Komunikasi antara pimpinan dan karyawan sangat diperlukan sebagai upaya untuk meningkatkan partisipasi Pemerintah dalam proses mewujudkan visi dan misi dari organisasi tersebut. Budaya organisasi diyakini oleh semua anggota organisasi untuk dipelajari, diterapkan dan dikembangkan sebagai acuan berperilaku dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, sehingga secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi sektor publik. Selain Budaya Organisasi faktor penentu dalam mewujudkan kinerja sektor publik yaitu

adanya pengendalian internal yang terpadu sehingga dapat tercapai suatu sistem untuk mencegah atau meminimalisasi terjadinya kesalahan dalam mewujudkan *goodgovernance*.

Pengendalian internal yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas pelayanan Pemerintahan yang baik pula. Dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan serta pertanggungjawaban kegiatan suatu organisasi sektor publik, seorang pimpinan wajib menerapkan setiap unsur dari pengendalian internal tersebut. Untuk memenuhi keadaan yang selalu berubah perlu dilakukan pemantauan secara terus-menerus terhadap pengendalian internal, serta dengan adanya pengendalian internal tersebut akan berguna untuk mengidentifikasi dan mengatasi risiko utama seperti penggelapan, pemborosan, penyalahgunaan, dan salah kelola. Kinerja Pemerintah tentunya akan sangat menjadi sorotan publik terutama masyarakat yang menjadi pengguna fasilitas yang diberikan oleh Pemerintah tersebut.

Pengendalian internal meliputi organisasi dan semua metode serta ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi dalam suatu perusahaan untuk mengamankan kekayaan, memelihara kecermatan dan sampai seberapa jauh dapat dipercayanya data akuntansi tersebut. Penerapan pengendalian internal yang baik pada semua struktur organisasi dapat mengefektivitas dan mengefesiensikan operasional suatu organisasi tersebut. Serta dengan adanya akuntabilitas yang baik pula maka setiap hasil kinerja suatu organisasi dapat dipertanggungjawabkan.

Akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah merupakan salah satu bagian isu kebijakan yang strategis di Indonesia saat ini karena perbaikan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah berdampak pada upaya terciptanya *good governance*.



Akuntabilitas merupakan pengetahuan dan adanya pertanggungjawaban terhadap setiap tindakan, produk, keputusan dan kebijakan, termasuk pula di dalamnya administrasi publik Pemerintahan, dan pelaksanaan dalam lingkup peran atau posisi kerja yang mencakup suatu kewajiban untuk melaporkan, menjelaskan, dan dapat dipertanyakan bagi tiap-tiap konsekuensi yang sudah dilaksanakan. Karena akuntabilitas bukan sekedar kemampuan dalam menunjukkan cara dibelanjakannya uang publik secara ekonomis, efisien dan efektif. Dengan adanya akuntabilitas setiap kegiatan dapat terkontrol terutama dalam pencapaian hasil pada pelayanan publik. (Mardiasmo, 2002)

Akuntabilitas publik memiliki peranan penting dalam peningkatan kinerja sektor publik, karena masyarakat dengan mudah dapat mengetahui penggunaan anggaran untuk setiap pelaksanaan kegiatan yang diadakan sehingga dengan adanya keterbukaan tersebut Pemerintah dapat melaksanakan perencanaan yang ada dengan baik dan optimal karena akan diawasi serta dinilai oleh masyarakat. Penilaian kinerja sektor publik sangatlah penting untuk dilakukan, agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting yang dibutuhkan organisasi sektor publik dalam penyelenggaraan pelayanan publik tersebut.

Terselenggaranya Pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan keinginan setiap organisasi sektor publik. Akuntabilitas diyakini mampu mengubah kondisi Pemerintahan dalam pemberian pelayanan publik secara baik menuju suatu tatanan Pemerintahan yang demokratis. Penyelenggaraan Pemerintahan yang akuntabel tentunya akan mendapatkan dukungan dari publik.

Terdapat kepercayaan masyarakat atas apa yang diselenggarakan, direncanakan dan dilaksanakan oleh program yang berorientasi kepada publik. Pemerintah wajib melakukan akuntabilitas publik untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan misi dan visi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik.

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sektor publik telah banyak dilakukan, yaitu diantaranya oleh Pandeni,dkk (2017), Kurniawan (2013) dan Wirnipin,dkk (2015) ketiganya memperoleh hasil bahwa budaya organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sektor publik. Kemudian penelitian mengenai pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja sektor publik juga telah banyak dilakukan yaitu diantaranya penelitian dari Pandeni,dkk (2017), Wiguna,dkk (2016), Asrini (2015), Desmiyawati dan Witaliza (2012), memperoleh hasil bahwasannya pengendalian intern baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sektor publik. Penelitian mengenai pengaruh akuntabilitas publik juga telah dilakukan oleh Pandeni,dkk (2017), Wirnipin,dkk (2015), dan Asrini (2015) dengan hasil bahwa secara parsial maupun simultan akuntabilitas publik berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja sektor publik. Demikian juga penelitian yang telah dilakukan oleh Mulyani,dkk (2017) memperoleh hasil akuntabilitas sebagai variabel moderasi telah memoderasi variabel independen terhadap variabel dependen.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada objek yang dipilih, dalam penelitian ini peneliti memilih Dinas Perindustrian dan

Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro sebagai objek penelitian. Kemudian untuk variabel independen yang digunakan yaitu budaya organisasi dan pengendalian intern serta akuntabilitas sebagai variabel moderasi.

Bojonegoro merupakan salah satu di Wilayah Jawa Timur yang mendapatkan evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Berdasarkan hasil pemaparan Suwandi, Kasubag Transparansi dari Biro Organisasi Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang telah melakukan evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menjelaskan bahwa Bojonegoro mendapatkan predikat B dengan nilai 61,74. Menurut Suwandi, ditahun lalu Kabupaten Bojonegoro mendapatkan nilai 60,13, beberapa nilai yang mengalami penurunan yakni wilayah evaluasi internal. Selama dua tahun ini nilai Kabupaten Bojonegoro tetap di predikat B, kedepannya agar bisa ditingkatkan lagi menjadi A. Suwandi menargetkan seluruh Kabupaten dan Kota di Jawa Timur minimal berada di predikat B, karena 18 Kabupaten dan Kota saat ini masih berada di predikat CC dan C. (<http://www.bojonegorokab.go.id>, diakses 4 September 2017)

**Tabel 1.1**  
**Peningkatan Hasil Evaluasi SAKIP Kabupaten Bojonegoro**

<b>Tahun</b>	<b>Nilai Hasil Evaluasi</b>	<b>Keterangan</b>
2011	D (sangat kurang)	Sistem dan tatanan tidak dapat diandalkan untuk manajemen kinerja , perlu banyak perbaikan, sebagian perubahan sangat mendasar.
2012	C (kurang)	Sistem tatanan kurang dapat diandalkan, memiliki sistem untuk manajemen kinerja tapi perlu banyak perbaikan yang mendasar.
2013	CC (cukup/memadai)	Akuntabilitas kinerja cukup baik, taat kebijakan, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk memproduksi informasi kinerja untuk pertanggungjawaban, perlu banyak perbaikan tidak mendasar.
2014	B (Baik)	Akuntabilitas kinerjanya sudah baik, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk manajemen kinerja, dan perlu sedikit perbaikan. ( <i>sampai sekarang</i> )

Sumber : (<http://www.bojonegorokab.go.id>, diakses 4 September 2017)

Berdasarkan pemantauan dari Wakil Bupati Bojonegoro, Setyo Hartono, menyampaikan bahwa akuntabilitas dari satuan kerja perangkat daerah (SKPD) sementara ini masih belum maksimal. Sehingga untuk mengawali kegiatan ini, Wakil Bupati meminta kepada seluruh satuan kerja perangkat daerah (SKPD) untuk memahami terlebih dahulu aturan-aturan penyerapan anggaran. Pimpinan satuan kerja perangkat daerah (SKPD) haruslah orang yang cakap dan memiliki kapabilitas. Tanpa itu, kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) akan buruk. Baik buruknya kinerja tergantung dari budaya organisasi yang ada yaitu seperti gaya kepemimpinan dari satuan kerja perangkat daerah (SKPD) tersebut, kemudian budaya organisasi seperti nepotisme yang terjadi saat ini serta banyak

karyawan yang berada diluar saat jam kantor berlangsung karena kurangnya pengendalian internal yang baik. (<http://www.bojonegorokab.go.id>)

Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro merupakan dinas yang menaungi industri mikro kecil dan menengah serta pewujudan tenaga kerja yang profesional bagi Kabupaten Bojonegoro. Dalam mencapai tujuan tersebut tentunya harus diseimbangi dengan kinerja yang lebih baik lagi oleh para karyawan Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Peningkatan produktivitas kinerja karyawan Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro harus lebih diperhatikan, karena semakin meningkatnya jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik yang masih aktif maupun yang sudah pensiun khususnya di Kabupaten Bojonegoro. Kinerja karyawan bisa ditingkatkan melalui beberapa cara, yaitu dengan menanamkan budaya organisasi, pengendalian internal serta akuntabilitas yang optimal sehingga berpengaruh pada perilaku kinerja karyawan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja sektor publik secara keseluruhan. (<http://dinperinaker.bojonegorokab.go.id/>)

Permasalahan mengenai kinerja sektor publik di Kabupaten Bojonegoro merupakan suatu hal yang harus diperhatikan, mengingat bahwa Kabupaten Bojonegoro merupakan salah satu wilayah penghasil minyak terbesar di Indonesia. Suatu kinerja yang baik akan berdampak baik pula terhadap kelangsungan hidup Pemerintah Daerah tersebut, maka penulis tertarik melakukan penelitian yang mengarah terhadap pengaruh keberhasilan suatu kinerja sektor publik dengan diperkuat adanya beberapa fakta permasalahan mengenai kinerja sektor publik di Kabupaten Bojonegoro.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas dan dari berbagai hasil penelitian terdahulu, bahwasannya budaya organisasi dan pengendalian intern memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi sektor publik serta akuntabilitas publik memoderasi variabel independen terhadap variabel dependen, begitu juga kinerja organisasi sektor publik pada Kabupaten Bojonegoro masih belum maksimal dengan predikat kinerja B, maka penulis melakukan penelitian mengenai kinerja sektor publik di Kabupaten Bojonegoro dengan judul “**Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Sektor Publik Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro)**”.

### **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah budaya organisasi dan pengendalian intern secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sektor publik?
2. Apakah akuntabilitas memoderasi pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja sektor publik?
3. Apakah akuntabilitas memoderasi pengaruh antara pengendalian intern dengan kinerja sektor publik?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan pengendalian intern terhadap kinerja sektor publik dengan akuntabilitas sebagai variabel moderasi.

## **Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan mengembangkan wawasan, informasi, pemikiran, dan ilmu pengetahuan tentang pengaruh budaya organisasi dan pengendalian intern terhadap kinerja sektor publik dengan akuntabilitas sebagai variabel moderasi.
- b. Sebagai bahan acuan dan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya khususnya yang berkaitan dengan evaluasi terhadap kinerja sektor publik.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi Peneliti**

Diharapkan dapat menerapkan ilmu yang diperoleh penulis dan berguna bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

#### **b. Bagi Pemerintah**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan serta memberikan kontribusi bagi dunia pendidikan yang berkaitan dengan kinerja sektor publik dan juga dapat memberikan manfaat sebagai masukan bagi Pemerintah dalam memaksimalkan kinerja sektor publik.

#### 1.4 Batasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari berbagai keterbatasan, adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Objek penelitian atau sampel penelitian hanya menggunakan satu sampel dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di Bojonegoro yaitu pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro.
- b. Data yang digunakan yaitu hanya data primer berupa dokumentasi dan penyebaran kuesioner terhadap anggota yang bekerja pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro sehingga dapat menyebabkan kemungkinan terjadinya perbedaan persepsi antara responden satu dengan responden yang lainnya.





## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Mulyani,dkk (2017) dengan judul Analisis Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Dan Kualitas Sitem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng). Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, dimana sampel yang digunakan dalam penelitian berjumlah 60 orang karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Teknik analisis kuantitatif yang digunakan adalah teknik regresi berganda (*multiple regression analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial: (1) tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi pelayanan publik terhadap kinerja organisasi sektor publik, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kualitas sistem informasi akuntansi terhadap kinerja organisasi sektor publik, dan (3) akuntabilitas sebagai variabel *moderating* memoderasi hubungan motivasi pelayanan publik dan kualitas sistem informasi akuntansi terhadap kinerja organisasi sektor publik, dan secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi pelayanan publik dan kualitas sistem informasi akuntansi terhadap kinerja organisasi sektor publik.

Pandeni,dkk (2017) telah melakukan penelitian mengenai Pengaruh Budaya Organisasi, Akuntabilitas Publik Dan Pengendalian Intern Terhadap

Kinerja Organisasi Dengan *Total Quality Management* Sebagai Variabel Moderating Pada PDAM Kabupaten Buleleng. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Sampel yang diperoleh sebanyak 53 responden. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda. Diolah dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 16. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. (2) Akuntabilitas publik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. (3) Pengendalian intern secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. (4) Budaya organisasi, akuntabilitas publik, dan pengendalian intern secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. (5) *Total Quality Management* secara positif dan signifikan memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. (6) *Total Quality Management* secara positif dan signifikan memoderasi pengaruh akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi. (7) *Total Quality Management* secara positif dan signifikan memoderasi pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja organisasi.

Kurniawan (2013), Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci). Teknik pengambilan sampelnya adalah metode *total sampling* dan diperoleh 60 SKPD. Jenis data yang digunakan adalah data subyek, dan sumber data yang digunakan adalah data primer. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner.

Analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: (1) komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik, dimana  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu  $3,857 > 1,655$  (sig  $0,000 < 0,05$ ) yang berarti  $H_1$  diterima, (2) budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik, dimana  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu  $3,350 > 1,655$  (sig  $0,001 < 0,05$ ) yang berarti  $H_2$  diterima, (3) kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik, dimana  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu  $2,730 > 1,655$  (sig  $0,007 < 0,05$ ) yang berarti  $H_3$  diterima.

Wirnipin,dkk (2015), Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi Publik Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Buleleng. Teknik analisis data yang digunakan yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan regresi linear berganda. Data analisis dengan menggunakan *software* SPSS versi 19. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja organisasi publik, 2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja organisasi publik, 3) akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja organisasi publik, 4) komitmen organisasi, budaya organisasi, dan akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja organisasi publik

Wiguna,dkk (2016) telah melakukan penelitian tentang Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Sistem Pengendalian Internal, Komitmen Organisasi

Terhadap Kinerja Organisasi Pada PDAM Kabupaten Buleleng Dengan Moderasi Budaya Tri Hita Karana Sebagai Dimensi Budaya Organisasi. Teknik penentuan sampel menggunakan rumus Slovin dengan jumlah responden sebanyak 70 orang. Metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dan *moderated regression analysis* dengan menggunakan program SPSS versi 16.0. Hasil penelitian dengan regresi berganda menunjukkan bahwa (1) sistem informasi akuntansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, (2) sistem pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, (3) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dan (4) sistem informasi akuntansi, sistem pengendalian internal, komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian dengan *moderated regression analysis* menunjukkan bahwa, secara parsial sistem informasi akuntansi, sistem pengendalian internal, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan budaya Tri Hita Karana sebagai variabel moderasi.

Asrini (2015) telah melakukan penelitian Pengaruh Akuntabilitas Publik, Pengendalian Internal Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Kantor Kecamatan di Kabupaten Buleleng). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode purposive sampling. Sampel penelitian ini berjumlah 147 pegawai yang bekerja pada Kantor Kecamatan di Kabupaten Buleleng. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode kuesioner dan dokumentasi. Alat analisis yang digunakan dalam

penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Kantor Kecamatan di Kabupaten Buleleng, (2) Pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Kantor Kecamatan di Kabupaten Buleleng, (3) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Kantor Kecamatan di Kabupaten Buleleng, (4) Akuntabilitas publik, pengendalian internal dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Kantor Kecamatan di Kabupaten Buleleng.

Desmiyawati & Witaliza (2012), Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta di Provinsi Riau). Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan analisis regresi berganda dengan teknik path analysis dengan bantuan software SPSS versi 17.0. Dari hasil pengujian diperoleh kesimpulan bahwa nilai pengaruh langsung variabel komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi adalah 0,053 % dan nilai pengaruh tidak langsung melalui variabel akuntabilitas publik adalah 9,744%. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang di mediasi oleh akuntabilitas publik. Hasil uji hipotesis 2 menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung variabel intern terhadap kinerja organisasi adalah 15,30% dan nilai pengaruh tidak langsung adalah 18,51%. Hal ini menunjukkan bahwa

pengendalain intern berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang di mediasi oleh akuntabilitas publik.

Berikut ini adalah tabel secara rinci tentang penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1**  
Hasil – hasil penelitian terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Mulyani,dkk (2017) Analisis Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Dan Kualitas Sitem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng)	Variabel X (Motivasi Pelayanan publik dan Kualitas sistem informasi ) Variabel Y (Kinerja organisasi sektor publik) Variabel Z (Akuntabilitas)	Analisis Regresi Berganda	Secara Parsial : (1) Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi pelayanan publik terhadap kinerja organisasi sektor publik. (2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kualitas sistem informasi akuntansi terhadap kinerja organisasi sektor publik. (3) Akuntabilitas sebagai variabel moderating memoderasi hubungan motivasi pelayanan publik dan kualitas sistem informasi akuntansi terhadap kinerja organisasi sektor publik. Secara Simultan : Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi pelayanan publik

				dan kualitas sistem informasi akuntansi terhadap kinerja organisasi sektor publik.
2	Pandeni,dkk (2017) Pengaruh Budaya Organisasi, Akuntabilitas Publik Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi Dengan <i>Total Quality Management</i> Sebagai Variabel Moderating Pada PDAM Kabupaten Buleleng.	Variabel x (Budaya organisasi, Akuntabilitas publik dan Pengendalian intern ) Variabel Y (Kinerja organisasi) Variabel Z ( <i>Total Quality Management</i> )	Analisis Regresi Berganda	(1) Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (2) Akuntabilitas publik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (3) Pengendalian intern secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (4) Budaya organisasi, akuntabilitas publik dan pengendalian intern secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (5) <i>Total Quality Management</i> secara positif dan signifikan memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja



				<p>organisasi (6) <i>Total Quality Management</i> secara positif dan signifikan memoderasi akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi (7) <i>Total Quality Management</i> secara positif dan signifikan memoderasi pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja organisasi</p>
3	<p>Kurniawan (2013) Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci)</p>	<p>Variabel X (Komitmen organisasi, Budaya organisasi dan Kepuasan kerja) Variabel Y (Kinerja organisasi publik)</p>	<p>Analisis Regresi Berganda</p>	<p>(1) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik (2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik (3) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik</p>
4	<p>Wirnipin,dkk (2015) Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi Publik Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Buleleng</p>	<p>Variabel X (Komitmen organisasi, Budaya organisasi dan Akuntabilitas publik) Variabel Y (Kinerja organisasi)</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>(1) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja organisasi publik (2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan</p>

		publik)		secara parsial terhadap kinerja organisasi publik (3) Akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja organisasi publik (4) Komitmen organisasi, Budaya organisasi dan Akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja organisasi publik
5	Wiguna,dkk (2016) Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Sistem Pengendalian Internal, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada PDAM Kabupaten Buleleng Dengan Moderasi Budaya Tri Hita Karana Sebagai Dimensi Budaya Organisasi	Variabel X (Sistem informasi akuntansi, sistem pengendalian internal, komitmen organisasi)  Variabel Y (Kinerja organisasi ) Variabel Z (Budaya Tri Hita Karana)	Analisis Regresi Linier Berganda dan MRA	Analisis Regresi Linier Berganda : (1) Sistem informasi akuntansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (2) sistem pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (3) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (4) sistem informasi akuntansi, sistem pengendalian

				<p>internal, komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi</p> <p>MRA : Secara parsial sistem informasi akuntansi, sistem pengendalian internal, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan budaya Tri Hita Karana sebagai variabel moderasi</p>
6	<p>Asrini (2015) Pengaruh Akuntabilitas Publik, Pengendalian Internal Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Kantor Kecamatan di Kabupaten Buleleng)</p>	<p>Variabel X (Akuntabilitas publik, Pengendalian internal, Komitmen organisasi) Variabel Y (Kinerja organisasi)</p>	<p>Analisis Linier Regresi Berganda</p>	<p>(1) Akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada kantor Kecamatan di Kabupaten Buleleng</p> <p>(2) Pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada kantor Kecamatan di Kabupaten Buleleng</p> <p>(3) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada kantor Kecamatan</p>

				di Kabupaten Buleleng (4) Akuntabilitas publik, pengendalian internal dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada kantor Kecamatan di Kabupaten Buleleng
7	Desmiyawati & Witaliza (2012) Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta di Provinsi Riau)	Variabel X (Komitmen organisasi, Pengendalian intern, Akuntabilitas publik) Variabel Y (Kinerja organisasi) Variabel Intervening (Akuntabilitas publik)	Analisis Regresi Berganda dengan teknik path analysis	(1) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang di mediasi oleh akuntabilitas publik (2) Pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang di mediasi oleh akuntabilitas publik.

Sumber : *e-Jurnal*

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Budaya Organisasi

#### 2.2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai seperangkat asumsi dasar dan kepercayaan yang dimiliki oleh anggota sebuah organisasi, dikembangkan saat mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. (Ndraha, 2003)

#### 2.2.1.2 Faktor-faktor Budaya Organisasi

Adelia (2016) menyebutkan terdapat tiga faktor yang membentuk budaya dalam organisasi, yaitu :

1. Komunikasi
2. Motivasi
3. Kepemimpinan

Komunikasi merupakan transfer informasi ide pemahaman dan perasaan diantara para anggota organisasi. Manajer yang ingin berhasil dalam organisasi harus mampu berkomunikasi secara efektif.

#### 2.2.1.3 Tingkat Budaya

1. Semakin banyak anggota (aspek kuantitatif) masyarakat yang menganut, memiliki dan menaati suatu nilai, semakin tinggi tingkat budaya. Dilihat dari sudut ini, adanya budaya global,

budaya regional, budaya bangsa, budaya daerah dan budaya setempat.

2. Semakin mendasar penaatan nilai (aspek kualitatif), semakin kuat budaya. Dilihat dari sudut ini, budaya dapat dikelompokkan menjadi budaya kuat, budaya sedang dan budaya lemah.

Pentingnya budaya organisasi terasa sejak lama, baik di lingkungan politik maupun pemerintahan. Jika penguasa ingin mempertahankan status quo, menolak nilai baru atau nilai dari luar maka alasannya tidak sesuai dengan budaya bangsa. Apabila terdapat program pemerintah yang mengalami hambatan, biasanya yang dijadikan kambing hitam adalah budaya. Nilai –nilai yang menjadi muatan program belum membudaya atau budaya dianggap sulit berubah. Namun apabila ada nilai baru yang penerapannya memerlukan perubahan dan perubahan itu oleh penguasa dianggap dapat merugikan kepentingannya, maka yang dijadikan dasar penolakan terhadap nilai baru itu adalah budaya, tidak sesuai dengan kepribadian dan budaya bangsa. Oleh karena itu, betapa pentingnya budaya organisasi untuk kelancaran hidup berorganisasi.

(Ndraha,2003)

#### 2.2.1.4 Fungsi Budaya

Ndraha (2003) mengemukakan terdapat beberapa fungsi dari budaya, yaitu sebagai berikut :

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi

geografis, sistem-sistem sosial, politik dan ekonomi, dan perubahan nilai-nilai didalam masyarakat. Perbedaan dan identitas budaya (kebudayaan) dapat mempengaruhi kebijaksanaan pemerintahan diberbagai bidang.

2. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan (*sharing*) adalah faktor pengikat yang kuat seluruh anggota masyarakat.
3. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya. Budaya dapat menjadi komoditi ekonomi.
4. Sebagai kekuatan penggerak. Karena jika budaya terbentuk melalui proses belajar-mengajar (*learning process*) maka budaya itu dinamis, *resilient*, tidak statis, tidak kaku.
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah.
6. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
7. Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya.
8. Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi.
9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan. Dilihat dari sudut ini, pembangunan seharusnya merupakan proses budaya.
10. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*.

Tantangan budaya antarorganisasi (perusahaan) dihadapi tatkala orang berusaha menyelesaikan konflik dan memacu persaingan (pertandingan, perlombaan) sehat antarorganisasi yang budayanya berbeda-beda. Dalam memudahkan kontrol segala sesuatu dibuat seragam, serentak dan formal. Untuk memacu prestasi target ditetapkan, kegiatan sosial dan profesional diwajibkan berwadah tunggal. Pada kondisi seperti itu setiap unit kerja hanya pelaksana operasional belaka dan duduk menunggu perintah atau proyek tahun depan. Semakin jauh dari pusat, semakin membudaya nilai-nilai demikian.

Dampak budaya daerah yang masih kuat untuk suatu organisasi, misalnya bahasa yang digunakan sehari-hari di kantor dan masyarakat. Di kantor-kantor, bahasa dan logat daerah masing-masing subkultur tetap digunakan. Jika pepatah “Bahasa menunjukkan bangsa”, diingat dan dapat dibayangkan betapa sulitnya membentuk persepsi yang sama dalam berkomunikasi dan bekerjasama. (Ndraha,2003)

Budaya berfungsi sebagai kontrol sosial pada saat dia mampu dan mau mengendalikan perilaku anggota masyarakat. Misalnya budaya tata tertib di sebuah kantor. Ketika di kantor tersebut sudah ditetapkan bahwasannya masuk kerja tepat pukul 07.00, maka semua anggota yang berada di organisasi tersebut wajib masuk kerja tepat pukul 07.00.

Budaya organisasi tidak lepas dari strategi organisasi, termasuk visi dan misi organisasi itu sendiri dan merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi strategi untuk peningkatan kinerja dalam



sebuah organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena budaya ini berkaitan erat dengan nilai-nilai dan norma yang dipegang dan berlaku oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Karena budaya organisasi, tentunya setiap hari akan selalu dilakukan semua anggota dalam beraktivitas saat bekerja. (Kadek,2017)

#### 2.2.1.5 Kajian Keislaman Tentang Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas pelayanan pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja juga. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasi suatu organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas.

Setiap manusia yang tinggal di muka bumi tentunya berasal dari keanekaragaman suku atau budaya, sehingga agar terciptanya budaya organisasi yang baik maka setiap orang wajib mengenal satu sama lain, sehingga tali persaudaraan dan ikatan sosial akan lebih terjalin dengan erat. Seperti tercantum dalam surat Al-Hujurat ayat 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

*“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah*

*orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal”.* (Q.S Al-Hujurat : 13)

Salah satu bentuk budaya organisasi yang dilakukan dalam kehidupan organisasi adalah komunikasi antara seorang pimpinan terhadap karyawan, seorang pemimpin yang dapat bersikap adil serta adanya musyawarah dalam menyelesaikan persoalan. (Wirnipin,2015)

Musyawarah dalam menyelesaikan dan menyelenggarakan suatu masalah adalah hal yang sangat penting. Al-Qur'an mengisyaratkan bahwa ummat islam terkait keharusan untuk mengatasi persoalan :

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

*“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.”*(Q.S Asy-Syura : 38)

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ

عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ

الْمُتَوَكِّلِينَ

*“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”* (Q.S Ali-Imran : 159)

Pemimpin yang dapat berlaku adil tidak akan hanya dimuliakan dan dihormati oleh manusia didalam kehidupan dunia, melainkan juga akan dihormati Allah dalam kehidupan akhirat :

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سَلَامٍ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ عَنْ عُبَيْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ عَنْ خُبَيْبِ بْنِ عَبْدِ الرَّحْمَنِ  
عَنْ حَفْصِ بْنِ عَاصِمٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ سَبْعَةٌ يُظِلُّهُمْ اللَّهُ  
يَوْمَ الْقِيَامَةِ فِي ظِلِّهِ يَوْمَ لَا ظِلَّ إِلَّا ظِلُّهُ إِمَامٌ عَادِلٌ وَشَابٌّ نَشَأَ فِي عِبَادَةِ اللَّهِ وَرَجُلٌ ذَكَرَ  
اللَّهَ فِي خَلَاءٍ فَفَاضَتْ عَيْنَاهُ وَرَجُلٌ قَلْبُهُ مُعَلَّقٌ فِي الْمَسْجِدِ وَرَجُلَانِ تَحَابَّا فِي اللَّهِ وَرَجُلٌ  
دَعَتْهُ امْرَأَةٌ ذَاتُ مَنْصِبٍ وَجَمَالَ إِلَى نَفْسِهَا قَالَ إِنْ أَحَافُ اللَّهُ وَرَجُلٌ تَصَدَّقَ بِصَدَقَةٍ  
فَأَخْفَاهَا حَتَّى لَا تَعْلَمَ بِشِمَالِهِ مَا صَنَعَتْ يَمِينُهُ

*“Abu hurairah r.a: berkata: bersabda nabi saw: ada tujuh macam orang yang bakal bernaung di bawah naungan allah, pada hati tiada naungan kecuali naungan allah: Imam (pemimpin) yang adil, dan pemuda yang rajin ibadah kepada allah. Dan orang yang hatinya selalu gandrung kepada masjid. Dan dua orang yang saling kasih sayang karena allah, baik waktu berkumpul atau berpisah. Dan orang laki yang diajak berzina oleh wanita bangsawan nan cantik, maka menolak dengan kata: saya takut kepada allah. Dan orang yang sedekah dengan sembunyi-sembunyi hingga tangan kirinya tidak mengetahui apa yang disedekahkan oleh tangan kanannya. Dan orang berdzikir ingat pada allah sendirian hingga mencururkan air matanya.” (HR. Bukhari Muslim)*

Hadist ini menjelaskan tentang tujuh macam karakter orang yang dijamin keselamatannya oleh allah nanti pada hari kiamat, namun yang sangat ditekankan oleh hadis ini adalah karakter orang yang pertama, yaitu pemimpin yang adil. Bukannya kita menyepelkan enam karakter sesudahnya, akan tetapi karakter pemimpin yang adil memang menjadi tonggak bagi kemaslahatan seluruh umat manusia. Tanpa pemimpin yang adil maka kehidupan ini akan terjebak ke dalam jurang penderitaan yang cukup dalam. Untuk melihat sejauh mana seorang pemimpin itu telah berlaku adil terhadap rakyatnya adalah melalui keputusan-keputusan

dan kebijakan yang dikeluarkannya. Bila seorang pemimpin menerapkan hukum secara sama dan setara kepada semua warganya yang berbuat salah atau melanggar hukum, tanpa tebang pilih, maka pemimpin itu bisa dikatakan telah berbuat adil. Namun sebaliknya, bila pemimpin itu hanya menghukum sebagian orang (rakyat kecil) tapi melindungi sebagian yang lain (elit/konglomerat), padahal mereka sama-sama melanggar hukum, maka pemimpin itu telah berbuat dzalim dan jauh dari perilaku yang adil.

## **2.2.2 Pengendalian Intern**

### **2.2.2.1 Pengertian Pengendalian Intern**

TMBooks (2015) telah menjelaskan bahwa pengendalian internal adalah proses yang dirancang untuk memberikan jaminan tercapainya tujuan yang berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi operasi, reliabilitas pelaporan keuangan, dan ketaatan pada peraturan hukum yang berlaku.

Pengendalian internal meliputi organisasi dan semua metode serta ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi dalam suatu perusahaan untuk mengamankan kekayaan, memelihara kecermatan dan sampai seberapa jauh dapat dipercayanya data akuntansi tersebut.

Bastian (2006) menjelaskan sistem pengendalian internal meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan pimpinan. Definisi sistem pengendalian internal tersebut menekankan tujuan yang

hendak dicapai dan bukan pada unsur-unsur yang membentuk sistem tersebut.

#### 2.2.2.2 Komponen Pengendalian Intern

TMBooks (2015) menyebutkan pengendalian internal terdiri dari 5 komponen, yaitu :

1. Lingkungan Pengendalian. Lingkungan pengendalian merupakan faktor-faktor yang merupakan fondasi bagi komponen pengendalian internal yang lain. Lingkungan pengendalian internal meliputi integritas dan nilai-nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, filosofi manajemen dan gaya operasi, struktur organisasi, perhatian dan pengarahan dari dewan direksi, serta kebijakan dan praktik sumber daya manusia.
2. Penilaian Risiko. Penilaian risiko merupakan proses identifikasi, analisis, dan pengelolaan risiko yang berkaitan dengan pencapaian tujuan pengendalian internal. Tahapan yang paling kritis dalam penilaian risiko adalah mengidentifikasi perubahan kondisi internal dan eksternal serta aktivitas terkait yang diperlukan. Contoh risiko yang relevan dari proses pelaporan keuangan meliputi perubahan dalam lingkungan operasi organisasi, perubahan personil, perubahan sistem informasi, teknologi baru, perubahan industri, lini produk baru dan peraturan baru.

3. **Aktivitas Pengendalian** adalah kebijakan dan prosedur yang dikembangkan oleh organisasi untuk mengurangi risiko. Aktivitas pengendalian meliputi pengendalian aliran pekerjaan, pembatasan akses ke aset dan informasi, rekonsiliasi catatan dengan bukti fisik aset, review kinerja, pengendalian aplikasi dan pengendalian umum.
4. **Informasi dan Komunikasi.** Sistem informasi perusahaan merupakan kumpulan dari prosedur dan catatan yang dibuat untuk memulai, merekam, memproses, dan melaporkan kejadian dalam proses bisnis. Komunikasi diperlukan untuk memberikan pemahaman atas peranan dan tanggungjawab individu.
5. **Pemantauan.** Manajemen seharusnya memantau pengendalian internal untuk memastikan bahwa pengendalian organisasi berfungsi seperti yang seharusnya.

#### 2.2.2.3 Tujuan Pengendalian Intern

Setiap stakeholder, seperti pemegang saham, manajer, pelanggan dan karyawan mungkin memiliki tujuan yang berbeda. Pemegang saham mungkin hanya peduli dengan tujuan yang berkaitan dengan nilai saham. Manajer pemasaran mungkin hanya tertarik dengan tujuan yang berkaitan dengan pangsa pasar, penjualan dan kepuasan pelanggan. Karyawan lebih berfokus pada kenaikan gaji dan bonus tahunan. Sementara pelanggan barangkali lebih mengejar diskon dan layanan cepat.

Tujuan pengendalian internal meliputi :

1. Efisiensi dan efektivitas operasi
2. Reliabilitas pelaporan keuangan
3. Kepatuhan pada peraturan dan hukum yang berlaku
4. Menjaga keamanan aset

#### 2.2.2.4 Unsur Pengendalian Intern

Unsur-unsur pokok dalam sistem pengendalian internal adalah (Bastian,2006) :

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas.
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang memadai terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya.
3. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi dari setiap unit organisasi.
4. Karyawan yang kompetensinya sesuai dengan tanggungjawabnya.

#### 2.2.2.5 Metode Pengendalian

Bastian (2006) telah menjelaskan metode pengendalian pimpinan merupakan metode perencanaan dan pengendalian terhadap alokasi sumber daya perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. perencanaan dan pengendalian dilakukan empat tahap, yaitu :

1. Penyusunan program (rencana jangka panjang)
2. Penyusunan anggaran (rencana jangka pendek)
3. Pelaksanaan dan pengukuran
4. Pelaporan dan analisis

Kesadaran pengendalian dapat tercermin dari reaksi yang ditunjukkan oleh pimpinan dari berbagai jenjang organisasi atas kelemahan pengendalian yang ditemukan oleh akuntan internal atau akuntan publik. Jika pimpinan segera melakukan tindakan koreksi atas temuan kelemahan pengendalian yang dikemukakan oleh akuntan internal atau akuntan publik, maka hal ini merupakan petunjuk adanya komitmen pimpinan terhadap penciptaan lingkungan pengendalian yang baik.

Struktur organisasi, sistem otorisasi, prosedur pencatatan serta cara yang diciptakan untuk mendorong praktik sehat, semuanya sangat tergantung kepada manusia yang melaksanakannya. Dari keempat unsur pokok pengendalian internal tersebut, unsur kompetensi karyawan merupakan unsur yang paling penting dalam sistem pengendalian internal. Jika organisasi memiliki karyawan yang kompeten dan jujur, maka akan mampu menghasilkan pertanggungjawaban keuangan yang dapat diandalkan. Karyawan yang jujur dan ahli dalam bidang yang menjadi tanggungjawabnya akan dapat melaksanakannya pekerjaan dengan efisien dan efektif, meskipun hanya sedikit unsur sistem pengendalian internal lain yang mendukungnya.



#### 2.2.2.6 Lingkungan Pengawasan

Lingkungan pengendalian mencerminkan sikap dan tindakan dari para pemilik serta manajer organisasi mengenai pentingnya pengendalian internal. Efektivitas unsur pengendalian internal sangat ditentukan oleh atmosfer yang diciptakan oleh lingkungan pengendalian. Sebagai contoh, dalam suatu organisasi yang pimpinan puncaknya menganggap anggaran hanya sebagai alat untuk memnuhi kebutuhan dari para pemangku kepentingan (*stakeholder*) organisasi dan bukan sebagai alat pimpinan untuk perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, para pimpinan menengah dan karyawan di organisasi tersebut juga tidak akan serius dalam melaksanakan anggaran organisasi. Lingkungan pengendalian harus sangat diperhatikan karena berdasarkan fakta, lingkungan pengendalian justru mempunyai dampak yang besar terhadap keseriusan pengendalian internal yang diterapkan dalam organisasi. (Bastian,2006)

#### 2.2.2.7 Pendekatan Dalam Perancangan Pengawasan

Bastian (2006) menjelaskan bahwa secara garis besar, pendekatan untuk merancang pengawasan internal akuntansi bertitik tolak dari dua tujuan sistem, yaitu menjaga kekayaan organisasi dan mengecek ketelitian dan keandalan informasi akuntansi. Tujuan pengawasan internal akuntansi tersebut kemudian dirinci menjadi tujuan-tujuan umum dan tujuan khusus yang diterapkan pada transaksi pokok. Dengan memerhatikan rincian tujuan tersebut, unsur-unsur yang membentuk pengawasan internal akuntansi terhadap transaksi pokok tertentu disusun

dengan cara merinci tiga unsur pokok sistem pengawasan internal, yaitu struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas, sistem otorisasi dan prosedur pencatatan serta praktik yang sehat. Unsur pegawai yang kompeten dan dapat dipercaya tidak dirinci untuk setiap transaksi pokok karena unsur sistem pengendalian internal bersifat umum dan berlaku untuk semua transaksi organisasi.

Rincian tujuan pengawasan internal akuntansi adalah untuk :

1. Menjaga kekayaan organisasi. Penggunaan kekayaan organisasi hanya boleh dilakukan melalui sistem otorisasi yang telah ditetapkan. Pertanggungjawaban kekayaan organisasi yang dicatat dibandingkan dengan kekayaan yang sesungguhnya ada.
2. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi. Pelaksanaan transaksi harus melalui sistem otorisasi yang telah ditetapkan.

#### 2.2.2.8 Filosofi dan Gaya Pemimpin

Pengendalian internal dan gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam suatu organisasi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat mencerminkan seorang pemimpin dalam merencanakan keberhasilan sebuah organisasi. (Sarita,2012)

#### 2.2.2.9 Kajian Keislaman Tentang Pengendalian Intern

Pengendalian intern adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen dan personel satuan usaha lainnya yang

dirancang untuk mendapatkan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan. Sistem dalam islam adalah seluruh aturan kehidupan manusia yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah Rasul, pelaksana sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kehidupan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik (Desmiyawati,2012) :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

*“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”(Q.S An-Nahl : 97)*

وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَىٰ

*“Dan barangsiapa berpaling dari peringatan-Ku, maka sesungguhnya baginya penghidupan yang sempit, dan Kami akan menghimpunkannya pada hari kiamat dalam keadaan buta.”(Q.S Thaaha : 124)*

Sistem merupakan aturan yang harus dilaksanakan dan dipatuhi, sebaliknya apabila menolak aturan atau sama sekali tidak memiliki keinginan mengaplikasikan aturan dalam kehidupan, maka akan melahirkan kekacauan dalam kehidupan sekarang dan menimbulkan kehidupan yang sempit serta kecelakaan diakhirat nanti.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ ۚ

وَلْيَكْتُبَ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ ۚ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ

اللَّهُ ۚ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ

مِنْهُ شَيْئًا ۖ فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ

أَنْ يُجِلَّ هُوَ فُلْيُمِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ ۚ وَأَسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ

ۖ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ

تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكَّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَى ۚ وَلَا يَأْتِ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا

دُعُوا ۖ وَلَا تَسْأَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ۚ ذُلُّكُمْ أَقْسَطُ

عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا

حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ

إِذَا تَبَايَعْتُمْ ۚ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ ۚ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فُسُوقٌ

بِكُمْ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ ۚ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. Jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. Dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). Jika tak ada dua orang lelaki, maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa maka yang seorang mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. Yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. Dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit

*menyulitkan. Jika kamu lakukan (yang demikian), maka sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.” (Q.S. Al Baqarah, 2:282)*

Ayat ini merupakan dalil yang menunjukkan bahwa tulisan merupakan bukti yang dapat diterima apabila sudah memenuhi syarat, dan penulisan ini wajib untuk urusan kecil maupun besar juga tidak boleh meremehkan hak sehingga tidak hilang. Karena dengan adanya transparansi tersebut tidak ada lagi yang disembunyikan karena Allah Maha Tahu segalanya. Keterbukaan atau transparansi akan menciptakan suatu perencanaan atau masa depan yang baik dan optimal.

## **2.2.3 Akuntabilitas**

### **2.2.3.1 Pengertian Akuntabilitas**

Akuntabilitas dapat dimaknai sebagai kewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab, menerangkan kinerja dan tindakan seseorang / badan hukum / pimpinan kolektif atau organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

(Bastian,2010)

Akuntabilitas dalam arti sempit dapat dipahami sebagai bentuk pertanggungjawaban yang mengacu pada kepada siapa organisasi (atau pekerja individu) bertanggung jawab dan untuk apa organisasi (pekerja individu) bertanggung jawab. Dalam pengertian luas akuntabilitas dapat dipahami sebagai kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk

memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktifitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. (Mahsun, 2006)

#### 2.2.3.2 Jenis-Jenis Akuntabilitas

Mardiasmo (2002) mengategorikan akuntabilitas menjadi dua macam yaitu:

##### 1. Akuntabilitas Vertikal (Internal)

Akuntabilitas vertikal (Internal) merupakan pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya pertanggungjawaban unit-unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah, pertanggungjawaban pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, dan pemerintah pusat kepada MPR.

##### 2. Akuntabilitas Horizontal (Eksternal)

Akuntabilitas horizontal (eksternal) melekat pada setiap lembaga Negara sebagai suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan semua amanat yang telah diterima dan dilaksanakan ataupun perkembangannya untuk dikomunikasikan kepada pihak eksternal (masyarakat luas).

### 2.2.3.3 Dimensi Akuntabilitas

Dalam organisasi sektor publik akuntabilitas memiliki beberapa aspek atau dimensi. Mardiasmo (2002) menjelaskan bahwa terdapat empat aspek atau dimensi akuntabilitas yaitu:

#### 1. Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran

Akuntabilitas Hukum adalah pertanggungjawaban lembaga publik untuk berperilaku jujur dalam bekerja dan mentaati ketentuan hukum yang berlaku didalam penguasaan sumber dana publik. Sedangkan akuntabilitas kejujuran berkaitan dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan, korupsi, dan kolusi. Akuntabilitas hukum dan kejujuran pengukurannya dengan penggunaan dana sesuai anggaran dan ketaatan pada peraturan.

#### 2. Akuntabilitas Proses

Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam pertanggungjawaban lembaga publik didalam melakukan pengelolaan organisasi secara efisien dan efektif dalam hal kecukupan efisiensi sistem informasi. Akuntabilitas proses dapat juga diartikan sebagai akuntabilitas kinerja karena untuk memeriksa terhadap kinerjanya apakah sesuai dengan yang diharapkan atau terjadi tindakan korupsi, kolusi, dan nepotisme. Akuntabilitas proses ialah bahwa proses organisasi harus dapat

dipertanggungjawabkan dengan kata lain tidak terjadi inefisiensi dari ketidakefektifan organisasi.

### 3. Akuntabilitas Program

Akuntabilitas program berkaitan dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dalam kegiatan yang dicapai atau tidaknya dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal. Lembaga-lembaga publik harus mempertanggungjawabkan program yang telah dibuat pada pelaksanaan program.

### 4. Akuntabilitas Kebijakan

Akuntabilitas kebijakan merupakan akuntabilitas yang menyangkut pertanggungjawaban pemerintah atau lembaga publik baik pusat maupun daerah atas kebijakan – kebijakan yang diambil pemerintah terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas. Dalam membuat kebijakan lembaga publik hendaknya dapat mempertanggungjawabkan kebijakan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan dampak masa depan. Dalam membuat kebijakan harus dipertimbangkan apa tujuan kebijakan tersebut, mengapa kebijakan itu yang diambil, siapa sasaran dari kebijakan tersebut, stakeholder mana yang akan berpengaruh dan memperoleh dampak negatif dari kebijakan tersebut. Pengukuran akuntabilitas



kebijakan dapat dilakukan dengan melihat kebijakan yang diambil atau diabaikan, dampak yang ditimbulkan terhadap kebijakan yang diambil atau diabaikan.

#### 2.2.3.4 Sistem Pertanggungjawaban Publik

Bastian (2010), sistem pertanggungjawaban publik pada organisasi publik bergantung pada sistem pemerintahan yang diterapkan. dalam hal ini, pemerintahan berkenan dengan sistem, fungsi, cara pembuatan, kegiatan, urusan, atau tindakan memerintah yang diselenggarakan oleh pemerintah dalam arti luas (semua lembaga) maupun dalam arti sempit (presiden beserta jajaran atau aparaturnya).

##### 1. Presidensial

Sistem presidensial atau disebut juga dengan sistem kongresional merupakan sistem pemerintah negara republik dimana kekuasaan eksekutif dipilih melalui pemilu dan terpisah dengan kekuasaan legislatif.

##### 2. Parlemerter

Sistem parlemerter adalah sebuah sistem pemerintahan dimana parlemen (dewan perwakilan rakyat) memiliki peranan penting dalam pemerintahan.

##### 3. Komunis

Negara komunis adalah istilah yang digunakan oleh ilmuwan politik untuk mendiskripsikan bentuk

pemerintahan, dimana negara tersebut berada dibawah sistem satu partai.

#### 4. Demokrasi Liberal

Demokrasi Liberal adalah satu bentuk kerajaan demokrasi melalui perwakilan yang membuat keputusan berlandaskan undang-undang yang tunduk pada perlembagaan yang liberal.

#### 5. Liberal

Liberalisme menekankan hak-hak pribadi serta kesamarataan peluang.

#### 6. Kapital

Kapitalisme adalah sistem perekonomian yang menekankan peran kapital (modal), yakni kekayaan dalam segala jenisnya termasuk barang-barang yang digunakan dalam proses pembuatan barang lainnya.

#### 2.2.3.5 Siklus Pertanggungjawaban Publik

Dalam mewujudkan akuntabilitas dalam organisasi sektor publik, diperlukan siklus sebagai berikut (Bastian,2010) :

1. Penetapan Regulasi Pertanggungjawaban Pimpinan Organisasi.
2. Pembentukan dan Penerbitan SK Tim Penyusun Laporan Pertanggungjawaban.
3. Penyusunan Draft Laporan Pertanggungjawaban Organisasi.

4. Pembahasan Draft Laporan Pertanggungjawaban Organisasi Sektor Publik.
5. Penyelesaian Laporan Pertanggungjawaban Organisasi Sektor Publik.
6. Pengajuan Laporan Pertanggungjawaban Organisasi Sektor Publik ke Legislatif/Parlemen.
7. Pemaparan/Pembacaan Laporan Pertanggungjawaban Organisasi Sektor Publik Oleh Kepala/Pimpinan Organisasi di Hdapan Lembaga Legislatif/Parlemen.
8. Pembahasan Laporan Pertanggungjawaban Organisasi Oleh Lembaga Legislatif/Parlemen.
9. Penilaian dan Rekomendasi atas Laporan Pertanggungjawaban Organisasi.
10. Penerbitan Laporan Pertanggungjawaban Organisasi

#### 2.2.3.6 Teknik Pertanggungjawaban Publik

Metode yang digunakan dalam mekanisme komunikasi politik bagi penyusunan pelaporan pertanggungjawaban publik adalah metode kuantitatif, metode kualitatif dan metode gabungan kuantitatif-kualitatif. (Bastian,2010) penjelasan selanjutnya mengenai ketiga metode tersebut adalah sebagai berikut :

##### 1. Metode Kuantitatif

Metode kuantitatif bertolak dari aliran filsafat positivisme-naturalisme, seperti :

*a. Metode Analisis Isi*

Karakter metode analisis isi adalah :

- 1) Karakter objektif
- 2) Sifat Sistematis
- 3) Kuantitatif

*b. Metode Survei*

Metode yang memiliki kelebihan yaitu mampu mengumpulkan data secara besar-besaran dengan mengakses sebagian populasi sebagai sampel dengan cara tertentu sehingga dapat dikatakan mewakili seluruh populasi.

*c. Metode Eksperimen*

Metode Kuantitatif yang banyak digunakan dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban, terutama yang terkait dengan pengaruh isi laporan pertanggungjawaban.

2. Metode Kualitatif

Metode kualitatif bertolak dari aliran filsafat fenomenologi seperti wawancara, observasi, diskusi kelompok fokus (permasalahan yang dikemukakan), analisis semiotik (tanda sistem pesan komunikasi) dan analisis wacana.

### 3. Metode Gabungan Kuantitatif-Kualitatif

Kegiatan yang berada didalam penyusunan laporan pertanggungjawaban dengan metode gabungan kuantitatif-kualitatif adalah menyusun laporan pertanggungjawaban berdasarkan data-data yang berasal dari perpaduan antara hasil penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden, melalui surat, telepon, email atau dari hasil uji laboratorium dengan data hasil wawancara, pengamatan, FGD dan interpretasi analisis semiotik.

#### 2.2.3.7 Kajian Keislaman Tentang Akuntabilitas

Keterbukaan dalam proses manajemen keuangan daerah di era kebijakan otonomi membutuhkan pola akuntabilitas publik melalui pembangunan sistem akuntansi pemerintahan sehingga memberikan peluang terhadap peningkatan penyediaan informasi yang handal dan akurat sebagai tolok ukur kinerja dalam memberikan pelayanan publik yang maksimal dan merupakan proses pertanggungjawaban. (Pandeni,2017). Al-Qur'an Surat An-Nisa' ayat 58 dan An-Anfaal ayat 27 juga menjelaskan perintah terciptanya *good governance*, hal tersebut terbukti dengan disebutkannya beberapa karakteristik *good governance* yaitu antara lain : perintah dalam menyampaikan amanah, adanya pertanggungjawaban atau akuntabilitas, penegakan hukum dan keadilan :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

*“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”(Q.S An-Nisa’ : 58)*

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ

تَعْلَمُونَ

*“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.” (Q.S. Al Anfaal:27)*

Seseorang yang memiliki jabatan hendaknya dapat menjaga dan mempertanggungjawabkan jabatan yang selama ini kita pegang. Amanah dalam memegang jabatan dengan tidak melakukan kecurangan, akan mendatangkan banyak kepercayaan dari orang sekitar untuk tetap memegang jabatan tersebut. Namun, tidak hanya dapat tanggungjawab saja melainkan kita juga harus jujur dan berpengetahuan luas. Seperti kisah Nabi Yusuf yang dijelaskan dalam Al-Qur’an Surat Yusuf ayat 55 :

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۗ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمَ

*“Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan.”(Q.S Yusuf : 55)*

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ جَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ۗ وَلَتُسْأَلُنَّ  
عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

*“Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.”(Q.S An-Nahl : 93)*

Akuntabilitas atau pertanggungjawaban tidak hanya dilakukan pada dunia saja, melainkan akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah juga. Karena setiap apapun yang telah kita kerjakan didunia pada akhirnya nanti juga akan dipertanggungjawabkan diakhirat juga yang mana setiap kegiatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama berada didunia. Sehingga sebuah organisasi wajib memberikan pertanggungjawaban yang jujur dan relevan terhadap publik dengan demikian kepercayaan dari publik akan semakin meningkat. Kepercayaan tersebut akan membuktikan bahwa suatu organisasi dapat menjalankan visi dan misi secara baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan selama ini.

## 2.2.4 Kinerja Sektor Publik

### 2.2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan pencapaian atas apa yang telah direncanakan, baik oleh pribadi maupun organisasi. Menurut Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.

Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. (Mulyani,2017)

Bastian (2006) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Tuntutan yang semakin tinggi terhadap pertanggungjawaban kinerja membuat Pemerintah semakin berupaya memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas atas kepercayaan yang diamanatkan kepada pihak Pemerintah. Kinerja menunjukkan kemampuan dan prestasi setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi dalam mewujudkan suatu tujuan yang mengarah kepada ketercapaian pelayanan publik.

#### 2.2.4.2 Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*. (Mardiasmo,2002)

#### 2.2.4.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Secara umum, tujuan dan manfaat pengukuran kinerja adalah (Mardiasmo,2002) :



## 1. Tujuan

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).
- b. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- c. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

## 2. Manfaat

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.

- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambil keputusan dilakukan secara obyektif.

#### 2.2.4.4 Pengukuran *Value For Money*

Nordiawan (2010) menjelaskan bahwa *value for money* yaitu indikator yang memberikan informasi kepada kita apakah anggaran (dana) yang dibelanjakan menghasilkan suatu nilai tertentu bagi masyarakatnya. Dalam konsep ini, indikator yang dimaksud adalah ekonomi, efisien dan efektif.

##### 1. Ekonomi.

Indikator ekonomi merupakan indikator tentang penggunaan input, dalam konteks dua jenis input yaitu input primer dan input sekunder. Keekonomian dapat dianalisis dengan membandingkan input sekunder pada input jumlah input primer yang dibutuhkan. Input primer adalah kas sedangkan input sekunder adalah bahan baku, orang, infrastruktur dan masukan lainnya yang digunakan untuk proses menghasilkan output.

Konsep ekonomi dalam membeli staf atau tenaga kerja berarti organisasi hendaknya memperoleh staf yang memiliki

kompetensi, keahlian, keterampilan dan motivasi tinggi sesuai dengan yang diharapkan organisasi dengan tingkat biaya / harga yang paling murah. Pada dasarnya, ekonomi dalam hal staf adalah bagaimana memperoleh, mempertahankan dan mengamankan staf dengan biaya lebih rendah yang mungkin bisa dilakukan dan tidak sebatas permasalahan gaji.

## 2. Efisiensi

Efisiensi adalah hubungan antara barang dan jasa (output) yang dihasilkan sebuah kegiatan / aktivitas dengan sumber daya (input) yang digunakan. Suatu organisasi, program atau kegiatan dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output tertentu dengan input serendah-rendahnya atau dengan input tertentu mampu menghasilkan output sebesar-besarnya (*spending well*).

Efisiensi dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Efisiensi} = \text{Output} / \text{Input}$$

Efisiensi dapat dapat ditingkatkan dengan empat cara, yaitu :

- a. Meningkatkan output untuk input yang sama.
- b. Meningkatkan output lebih besar daripada proporsi peningkatan input.
- c. Menurunkan input untuk output yang sama.
- d. Menurunkan input lebih besar daripada proporsi penurunan output.

### 3. Efektivitas

Efektivitas menunjukkan kesuksesan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan sebuah kegiatan / kebijakan dimana ukuran efektivitas merupakan refleksi output. Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan. Semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan tersebut.

Berdasarkan uraian ketiga indikator kinerja organisasi sektor publik dapat disimpulkan sebagai berikut : (1) ekonomi terkait dengan input, (2) efisiensi terkait dengan input dan output, (3) efektivitas terkait dengan output. Indikator ekonomi sering kali digunakan sebagai indikator satu-satunya walaupun pelaksana dalam organisasi sektor publik sering tidak puas.

#### 2.2.4.5 Pelaporan Kinerja

Informasi tentang kinerja menjadi informasi penting yang dibutuhkan disetiap fase perjalanan organisasi sektor publik dalam mencapai visi dan misinya. Dalam aspek perencanaan, informasi tentang kinerja memberikan gambaran penting dan fundamental tentang kondisi saat ini yang menjadi basis perencanaan. Informasi tentang kinerja juga dibutuhkan pada saat pelaksanaan kegiatan. Informasi tentang kinerja dalam bentuk laporan pertanggungjawaban menjadi informasi yang paling krusial untuk kepentingan evaluasi. Tanpa laporan kinerja dalam proses pertanggungjawaban, siklus penganggaran

berbasis kinerja menjadi tidak lengkap. Informasi dalam laporan kinerja setidaknya memuat informasi berikut (Nordiawan,2010) :

1. Informasi tentang realisasi input.
2. Analisis ekonomi.
3. Informasi tentang realisasi output.
4. Analisis efisiensi.
5. Informasi tentang capaian *outcome*.
6. Analisis efektivitas.

#### 2.2.4.6 Informasi Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2002), terdapat dua informasi pengukuran kinerja, yaitu :

##### 1. Informasi Finansial

Penilaian laporan kinerja finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan.

Analisis varians secara garis besar berfokus pada :

a. Varians pendapatan (*revenue variance*)

b. Varians pengeluaran (*expenditure variance*)

1) Varians belanja rutin (*recurrent expenditure variance*)

2) Varians belanja investasi/modal (*capital expenditure variance*)

## 2. Informasi Nonfinansial

Informasi nonfinansial dapat dijadikan sebagai tolok ukur lainnya. Informasi nonfinansial dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif telah banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi adalah *Balanced Scorecard*. Dengan *Balanced Scorecard* kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansialnya saja melainkan juga pada aspek nonfinansial. Pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu :

- a. Perspektif finansial (*financial perspective*)
- b. Perspektif kepuasan (*customer perspective*)
- c. Prespektif efisiensi proses internal (*internal process efficiency*)
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Informasi nonfinansial dapat dinyatakan dalam bentuk variabel kunci (*key variable*) atau sering dinamakan sebagai *key success factor*, *key result factor* atau *pulse point*.

Variabel kunci adalah variabel yang mengindikasikan faktor-faktor yang menjadi sebab kesuksesan organisasi. Jika terjadi perubahan yang tidak diinginkan, maka variabel ini harus

segera disesuaikan. Karakteristik variabel kunci adalah sebagai berikut :

- a. Menjelaskan faktor pemicu keberhasilan dan kegagalan organisasi.
- b. Sangat *volatile* dan dapat berubah dengan cepat.
- c. Perubahannya tidak dapat diprediksi.
- d. Jika terjadi perubahan perlu diambil tindakan segera.
- e. Variabel tersebut dapat diukur, baik secara langsung maupun melalui ukuran antara (*surrogate*).

#### 2.2.4.7 Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)

Pemerintah memiliki sebuah pedoman penyusunan laporan kinerja atau yang disebut dengan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Sehingga pengukuran dan pelaporan kinerja dapat berjalan dengan sistematis. Penanggungjawab penyusunan LAKIP adalah pejabat yang secara fungsional bertanggungjawab melakukan dukungan administratif di instansi masing-masing. Penyusunan LAKIP harus mengikuti prinsip-prinsip pelaporan pada umumnya, yaitu laporan harus disusun secara jujur, objektif, akurat dan transparan. Disamping itu, perlu pula diperhatikan hal-hal berikut (Nordiawan,2010) :

1. Prinsip lingkup pertanggungjawaban. Hal-hal yang dilaporkan harus proporsional dengan lingkup kewenangan dan

tanggungjawab masing-masing serta memuat kegagalan dan keberhasilan.

2. Prinsip prioritas. Hal-hal yang dilaporkan adalah hal-hal penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi yang diperlukan untuk upaya-upaya tindak lanjutnya.
3. Prinsip manfaat, yaitu manfaat laporan harus lebih besar daripada biaya penyusunannya dan laporan harus bermanfaat bagi peningkatan pencapaian kinerja.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) menyajikan uraian tentang kinerja instansi pemerintah dalam arti keberhasilan dan kegagalan pencapaian sasaran serta tujuan instansi pemerintah. Disamping itu, aspek keuangan yang secara langsung mengaitkan hubungan antara anggaran negara yang dibelanjakan dengan hasil atau manfaat yang diperoleh perlu dimasukkan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Sehingga dengan adanya Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) akan mempermudah evaluasi akuntabilitas.

Bastian (2001) menjelaskan bahwasannya instansi Pemerintah yang berkewajiban menerapkan sistem akuntabilitas kinerja dan menyampaikan pelaporannya adalah instansi dari Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota. Isi LAKIP adalah uraian pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi dalam rangka



pecahain visi dan misi serta penjabarannya yang menjadi perhatian utama instansi pemerintah. Selain itu perlu dimasukkan juga beberapa aspek pendukung, meliputi :

1. Aspek Keuangan
2. Aspek Sumber Daya
3. Aspek Sarana dan Prasarana
4. Metode kerja, pengendalian manajemen dan kebijaksanaan lain yang mendukung pelaksanaan tugas utama instansi.

#### 2.2.4.8 Kajian Keislaman Tentang Kinerja Sektor Publik

Kepentingan suatu kinerja dibutuhkan untuk menilai seberapa jauh organisasi tersebut dapat menerapkan visi dan misi sehingga pelayanan publik dapat terwujud, karena pada dasarnya orientasi organisasi publik bukan untuk mencari laba tetapi lebih mengutamakan pelayanan publik sebagai salah satu kewajiban dari organisasi tersebut. Sebagaimana telah dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Maidah ayat 1 dan Surat At-Taubah ayat 105 bahwa kita diperintahkan untuk senantiasa melaksanakan pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban seorang manusia :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ

*“Hai orang-orang yang beriman, penuhilah seluruh aqad (kewajiban) itu.” (Q.S. Al Maaidah : 1)*

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.* (Q.S At-Taubah : 105)

وَإِلَىٰ نَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا ۚ قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ ۖ هُوَ أَنْشَأَكُمْ  
مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ ۚ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ

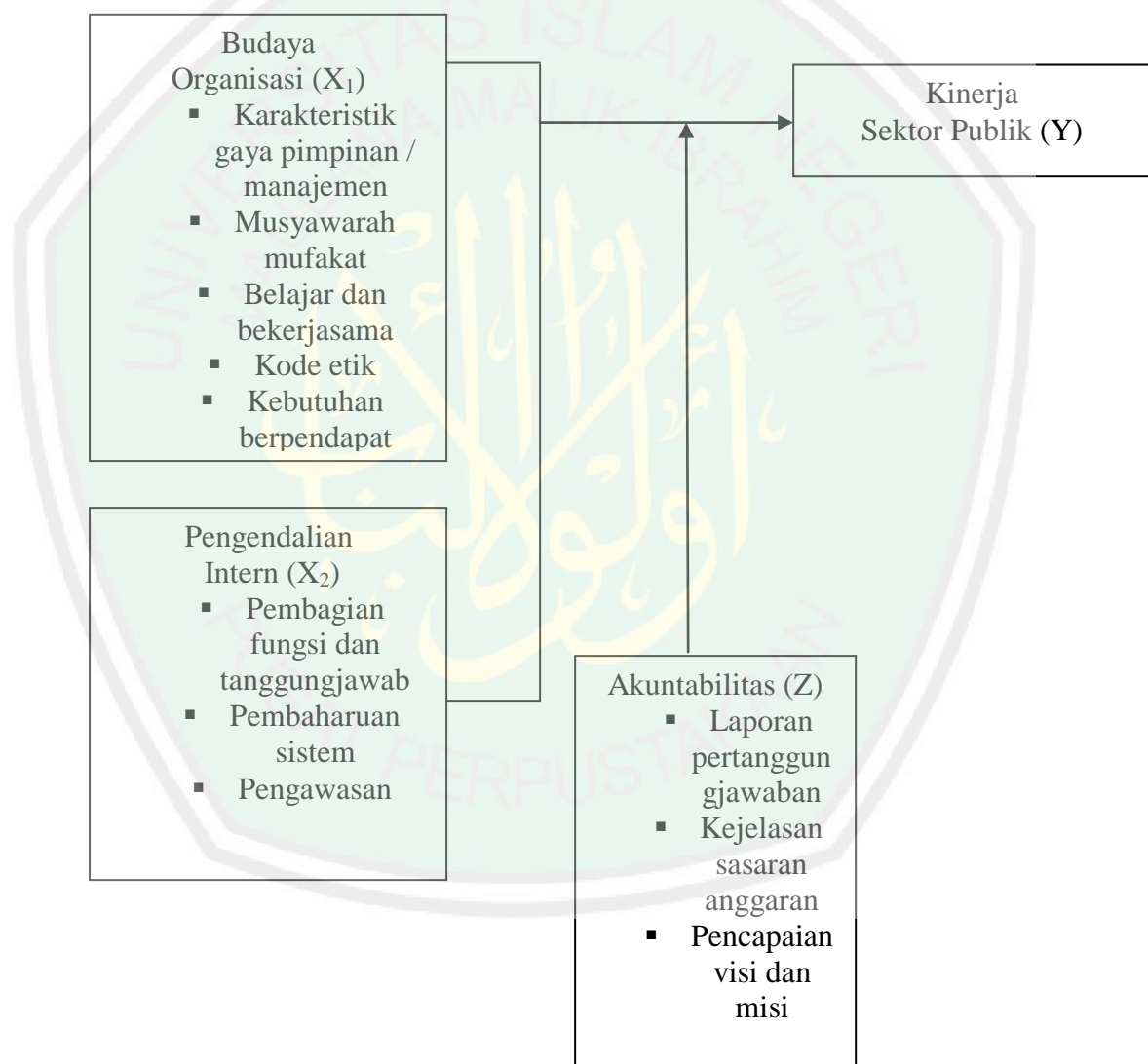
*“Dan kepada Tsamud (Kami utus) saudara mereka Shaleh. Shaleh berkata: "Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya, karena itu mohonlah ampunan-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya Tuhanku amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya).”* (Q.S Hud : 61)

Al-Qur'an Surat Hud ayat 61 telah menjelaskan *good governance* dalam pandangan syari'ah, yaitu bahwa manusia dijadikan penghuni dunia adalah untuk menguasai dan memakmurkan dunia. Sifat amanah yang dimiliki seorang pemimpin akan mendukung terwujudnya Pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam penyelenggaraan Negara, maka pengelolaan keuangan Negara harus dilaksanakan dengan menerapkan kaidah-kaidah yang baik.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya dan telaah pustaka, maka variabel yang terkait dalam penelitian ini dapat dirumuskan melalui suatu kerangka konseptual yaitu sebagai berikut:

**Gambar 2.3**  
**Kerangka Konseptual**



Sumber : Diolah oleh peneliti, 2017

Berdasarkan landasan teori, rumusan masalah penelitian dan kerangka konseptual diatas, peneliti mengidentifikasi dua variabel independen yaitu budaya organisasi ( $X_1$ ) dan pengendalian intern ( $X_2$ ) dengan masing-masing indikator tersebut, yang diperkirakan mempengaruhi kinerja sektor publik (Y) sebagai dependen variabel baik secara parsial maupun simultan, dan pengaruh akuntabilitas (Z) terhadap kinerja sektor publik, karena variabel moderasi juga merupakan variabel independen kedua. Serta menguji akuntabilitas (Z) yang akan mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara budaya organisasi ( $X_1$ ) dan pengendalian intern ( $X_2$ ) dengan kinerja sektor publik (Y).

#### **2.4 Hipotesis Penelitian**

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menjawab rumusan masalah, yaitu menguji apakah budaya organisasi dan pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja sektor publik dengan akuntabilitas sebagai variabel moderasi. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dapat dilakukan hipotesis sebagai berikut:

##### **2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sektor Publik**

Budaya organisasi tidak lepas dari strategi organisasi, termasuk visi dan misi organisasi itu sendiri dan merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi strategi untuk peningkatan kinerja dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena budaya ini berkaitan erat dengan nilai-nilai dan norma yang dipegang dan berlaku oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan (Pandeni,2017). Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sektor

publik. Hal ini didukung penelitian dari Pandeni,dkk (2017), Kurniawan (2013) dan Wurnipin,dkk (2015) bahwa secara parsial dan simultan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik.

**H<sub>a1</sub>** :Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Sektor Publik

#### 2.4.2 Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Sektor Publik

Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang pada akhirnya menunjang terhadap peningkatan kinerja organisasi publik (Pandeni,2017). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Asrini (2015), Wiguna,dkk (2017), Pandeni,dkk (2017) bahwa pengendalian intern secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik. Hal ini juga didukung oleh Desmiyawati dan Witaliza (2012) menyatakan bahwa pengendalian intern berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik.

**H<sub>a2</sub>** :Pengendalian Intern Berpengaruh Terhadap Kinerja Sektor Publik

#### 2.4.3 Akuntabilitas Memoderasi Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sektor Publik

Akuntabilitas adalah pemberian informasi kepada publik dengan kewajiban untuk menjelaskan dan menjawab pertanyaan mengenai apa yang

telah sedang direncanakan. Akuntabilitas yang baik dan jelas akan berpengaruh terhadap kinerja sektor publik tersebut sehingga pelayanan publik akan berjalan lancar (Wirnipin,2015). Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa akuntabilitas sebagai variabel moderasi, dimana dengan adanya variabel akuntabilitas akan memperkuat hubungan atau pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja sektor publik. Hal ini juga didukung penelitian dari Mulyani,dkk (2017) menyatakan bahwa akuntabilitas memoderasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

**H<sub>a3</sub>** :Akuntabilitas Memoderasi Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sektor Publik

2.4.4 Akuntabilitas Memoderasi Hubungan Antara Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Sektor Publik

Kinerja merupakan hasil atau pencapaian dari suatu organisasi dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi tersebut. Dalam mewujudkan hal tersebut tentunya suatu kinerja memiliki beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya. Sehingga dengan adanya akuntabilitas sebagai variabel moderasi akan memperkuat hubungan atau pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja sektor publik. Hal ini juga didukung penelitian dari Mulyani,dkk (2017) menyatakan bahwa akuntabilitas memoderasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

**H<sub>a4</sub>** :Akuntabilitas Memoderasi Hubungan Antara Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Sektor Publik

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis dan pendekatan yang dipergunakan untuk penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang menurut datanya berbentuk angka dan dapat dihitung jumlahnya dengan menggunakan metode statistik. Dengan menggunakan bantuan SPSS 16.0, penelitian ini menjelaskan serta menggambarkan pengaruh budaya organisasi dan pengendalian intern sebagai variabel independennya terhadap kinerja sektor publik sebagai variabel dependen dengan akuntabilitas sebagai variabel moderasi.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi yang diambil untuk penelitian ini yaitu pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Peneliti mengambil objek tersebut karena Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja merupakan dinas di Bojonegoro yang menaungi industri mikro kecil dan menengah serta pewujudan tenaga kerja yang profesional bagi Kabupaten Bojonegoro.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan kelompok elemen yang lengkap dan biasanya berupa orang, objek, transaksi atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian. (Nikita,dkk,2011). Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi tersebut. Populasi penelitian ini yaitu pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja dengan pengambilan sampel seluruh karyawan yang ada di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro.

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling*. Menurut Nikita,dkk (2011) *Purposive Sampling* yaitu metode sampling yang dilakukan dalam mengambil orang-orang terpilih. Berikut ini adalah kriteria dalam penentuan sampel penelitian :

**Tabel 3.4**  
**Kriteria Sampel**

No.	Kriteria	Jumlah
1.	Pimpinan	1
2.	Sekretaris	1
3.	Kepala Bidang	4
4.	Kepala Subbagian	3
5.	Kepala Seksi	13
6.	Staf	18
	Total	40

### 3.5 Data dan Jenis Data

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Andarias (2009), jenis data dalam penelitian dibagi menjadi dua :

#### 1. Data Primer

Data Primer merupakan adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari obyeknya.



## 2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang diperoleh dalam bentuk jadi dan telah diolah oleh pihak lain, biasanya dalam bentuk publikasi. Penelitian tersebut menggunakan sumber data sekunder, yang diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan dan telah terstruktur serta bertujuan untuk mengumpulkan informasi dari para responden yaitu dengan menyebarkan kuesioner, dokumentasi dan observasi.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini , yaitu :

#### 1. Penyebaran Kuesioner

Kuesioner disebarkan secara langsung ke responden, menggunakan daftar pertanyaan yang telah terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari para responden. Demikian pula pengembalianya dijemput sendiri sesuai dengan janji pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Responden untuk penelitian ini yaitu pimpinan/direksi, kepala setiap bagian dan karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun. Peneliti menggunakan Instrumen berupa kuesioner yang telah dibuat oleh orang lain, yaitu penelitian dari Deki Putra (2013), instrumen tersebut bertujuan untuk mengukur pengaruh akuntabilitas publik dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Rizky (2016), instrumen tersebut bertujuan untuk mengukur keefektifan pengendalian internal, ketaatan aturan akuntansi, dan kepuasan kerja

terhadap kecurangan akuntansi. Serta penelitian dari Fadli (2013) dengan tujuan instrumennya untuk mengukur pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

## 2. Dokumentasi

Dokumen-dokumen yang dibutuhkan yaitu berupa struktur organisasi, *job description*, standar operasional prosedur (SOP), visi dan misi organisasi tersebut.

## 3. Observasi

Peneliti melakukan pengamatan secara langsung kepada objek yang telah diteliti. Jadi peneliti bergabung didalam ruang lingkup objek dan ikut serta didalam kegiatan pada objek tersebut.

### 3.7 Definisi Operasional Variabel

**Tabel 3.7**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1	<b><u>Independen</u></b> Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	Kepercayaan atau pedoman sebagai tolak ukur dalam berperilaku didalam suatu organisasi guna mencapai tujuan yang diinginkan.	1. Karakteristik gaya pimpinan / manajemen 2. Musyawarah mufakat 3. Saling belajar dan bekerjasama 4. Kode etik antara yang benar dan salah 5. Kebutuhan memberika pendapat	Skala <i>likert</i> dengan jawaban antara 1 sampai 5
	Pengendalian Intern (X <sub>2</sub> )	Proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar pemerintah menjalankan perencanaan secara efisien dan efektif dalam pencapaian	1. Pembagian fungsi dan tanggungjawab 2. Pembaharuan sistem 3. Pengawasan	Skala <i>likert</i> dengan jawaban antara 1 sampai 5

		tujuan suatu organisasi tersebut.		
2	<b><u>Dependen</u></b> Kinerja Sektor Publik (Y)	Seperangkat hasil yang dicapai oleh aparat pemerintah daerah dan suatu sistem yang bertujuan untuk menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial.	1. Efektivitas hasil perencanaan 2. Efektivitas hasil penganggaran 3. Efektivitas hasil pelaporan 4. Efektivitas hasil pengawasan 5. Kepuasan pelayanan	Skala <i>likert</i> dengan jawaban antara 1 sampai 5
3	<b><u>Moderasi</u></b> Akuntabilitas (Z)	Kewajiban pihak pemegang amanah ( <i>agent</i> ) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktifitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah ( <i>principal</i> ) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.	1. Laporan pertanggungjawaban 2. Kejelasan sasaran anggaran 3. Pencapaian visi dan misi	Skala <i>likert</i> dengan jawaban antara 1 sampai 5

Sumber : Berbagai sumber jurnal, (Bangun,2009), (Siska,2017), (Dewi,2012), (Komarasari,2014), (Arumsari,2016), (Ferryansyah,2013), (Pratiwi,2012), (Sari,2013)

### 3.8 Skala Pengukuran

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert dengan lima alternatif jawaban masing-masing diberi skor yaitu: Sangat Setuju

(SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS), yang digunakan untuk mengukur variabel independen, dependen dan moderasi.

### 3.9 Analisis Data

Analisis data merupakan sebuah upaya untuk mengolah data menjadi informasi, sehingga karakteristik atau sifat-sifat data tersebut dapat dengan mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian. (Aisyah,2015).

Analisis data yang digunakan untuk penelitian ini, yaitu :

#### 1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah pengolahan data untuk tujuan mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi. Data yang diolah dalam statistik deskriptif hanya satu variabel saja. Dalam pengujian deskriptif terdapat beberapa pengujian yaitu pengujian nilai mean, median, modus, kuartil, varians, standar deviasi, berbagai macam bentuk diagram. (Sujarweni&Endrayanto,2012)

#### 2. Uji Instrumen

##### a. Uji validitas

Instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat dengan tepat mengukur apa yang hendak diukur. Dengan kata lain validitas berkaitan dengan “ketepatan” dengan alat ukur (Widoyoko,2012). Uji validitas dengan menggunakan SPSS dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

1) *Bivariate Pearson* (Korelasi Produk Momen Pearson)

Analisis ini dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total.

2) *Corrected Item-Total Correlation*

Analisis ini dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total dan melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi yang overestimasi.

Ketentuan penafsiran uji validitas dengan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut (Widoyoko,2012):

- 1)  $\text{sig} \leq 0,05$  artinya korelasi bersifat signifikan, instrumen valid
- 2)  $\text{sig} > 0,05$  artinya korelasi tidak signifikan, instrumen tidak valid

Pertanyaan untuk setiap variabel budaya organisasi, pengendalian intern, akuntabilitas dan kinerja sektor publik apabila nilai  $\text{sig} \leq 0,05$  maka setiap butir pertanyaan tersebut valid. Apabila sebaliknya maka butir pertanyaan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika nilai Alpha  $> 0,60$  maka butir

pertanyaan tersebut reliabel (Endrayanto&Sujarweni,2012). Sehingga apabila setiap butir pertanyaan untuk variabel budaya organisasi, pengendalian intern, akuntabilitas dan kinerja sektor publik apabila nilai Alpha > 0,60, maka butir pertanyaan tersebut reliabel. Apabila sebaliknya maka tidak reliabel.

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Penelitian yang melakukan pengujian hipotesis menuntut suatu asumsi yang harus diuji, yaitu populasi harus berdistribusi normal. Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normalitas. Dengan menggunakan uji kolmogorov-smirnov dapat menghasilkan hipotesis sebagai berikut (Sudarmanto,2005):

$H_0$  : residual berdistribusi normal

$H_a$  : residual tidak berdistribusi normal

Kriteria keputusan:  $H_0$  ditolak jika  $p\text{-value} < \alpha = 0.05$

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Apabila semua variabel bebas dengan nilai VIF kurang dari 10 atau nilai tolerance value mendekati angka 1 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas (Aisyah,2015).

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi kesamaan varian dari residual pengamatan satu ke pengamatan lainnya dan dilakukan dengan menggunakan uji *glejser*. Heteroskedastisitas juga dapat diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi *Rank Spearman* yaitu mengkorelasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Apabila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas dan apabila signifikansi lebih besar dari 0,05 (5%) berarti non heteroskedastisitas atau homoskedastisitas (Aisyah,2015).

#### d. Autokorelasi

Pengujian autokorelasi ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi diantara data pengamatan atau tidak. Ada tidaknya autokorelasi dalam penelitian ini dideteksi dengan menggunakan uji *Durbin – Watson* (Sudarmanto,2005). Menurut Aisyah (2015) uji autokorelasi bertujuan menguji apakah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya ( $t-1$ ).

Durbin dan Watson telah menetapkan batas atas ( $d_u$ ) dan batas bawah ( $d_L$ ). Durbin dan Watson mentabelkan nilai  $d_u$  dan  $d_L$  untuk taraf nyata 5% dan 1% yang selanjutnya dikenal dengan tabel *Durbin – Watson*. Selanjutnya Durbin dan Watson juga telah menetapkan kaidah keputusan sebagai berikut (Aisyah,2015) :

**Tabel 3.9**  
**Kaidah Keputusan *Durbin – Watson***

Range	Keputusan
$0 < dw < dL$	Terjadi masalah autokorelasi yang positif yang perlu perbaikan
$dL < dw < du$	Ada autokorelasi positif tetapi lemah, dimana perbaikan akan lebih baik
$Du < dw < 4-du$	Tidak ada masalah autokorelasi
$4-du < dw < 4-dL$	Masalah autokorelasi lemah, dimana dengan perbaikan akan lebih baik
$4-dL < d$	Masalah autokorelasi serius

Sumber : Aisyah,2015

Aisyah (2015) menjelaskan selain keputusan pada tabel 3.9 diatas, kriteria dalam pengambilan keputusan bebas autokorelasi juga dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *Durbin – Watson*, dimana jika nilai statistik *Durbin – Watson* dekat dengan angka 2 maka asumsi tidak terjadi autokorelasi terpenuhi.

#### 4. Uji Hipotesis

##### a. Uji Regresi Linier Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dalam penelitian yang digunakan terdapat dua variabel bebas yaitu budaya organisasi dan pengendalian intern. Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen), dengan rumus persamaan berikut (Endrayanto&Sujarweni,2012):

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Sektor Publik



- $\alpha$  = Konstanta (nilai Y apabila  $X_1X_2X_3 = 0$ )  
 $X_1$  = Budaya Organisasi  
 $X_2$  = Pengendalian Intern  
 $X_3$  = Akuntabilitas (Moderasi)  
 $b_1b_2b_3$  = Koefisien Regresi (nilai peningkatan atau penurunan)  
 $e$  = Standar Error

Berdasarkan persamaan regresi diatas dapat dijelaskan apabila nilai budaya organisai, pengendalian intern dan akuntabilitas sama dengan 0 maka kinerja sektor publik senilai  $\alpha$ . Jika budaya organisasi naik satu satuan maka kinerja sektor publik akan naik sebesar  $b_1$ , apabila pengendalian intern naik satu satuan maka kinerja sektor publik akan naik sebesar  $b_2$  dan apabila akuntabilitas naik satu satuan maka kinerja sektor publik akan naik sebesar  $b_3$ .

#### b. Uji T (*t-Test*)

Uji t bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan variabel lain dianggap konstan. Uji parsial  $X_1$  yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sektor publik atau bahkan tidak mempengaruhi kinerja sektor publik. Uji parsial  $X_2$  pengendalian intern mempengaruhi kinerja sektor publik atau bahkan tidakmempengaruhi kinerja sektor publik. Uji parsial  $X_3$  atau Z yaituakuntabilitas mempengaruhi kinerja sektor publik atau bahkan tidakmempengaruhi kinerja sektor publik. Untuk kriteria dalam pengambilan keputusan uji t dengan cara membandingkan antara

$t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka secara simultan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, dan jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Dapat juga dengan melihat nilai signifikan, apabila  $sig < 0,05$  maka secara simultan berpengaruh, jika  $sig > 0,05$  maka tidak berpengaruh (Endrayanto&Sujarweni,2012).

c. Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Koefisien determinasi (*R Square*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variansi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah nol atau satu. Nilai *Adjusted R Square* yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas (Deki,2013).

d. *Moderated Regression Analysis (MRA)*

*Moderated Regression Analysis (MRA)* atau uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) dengan rumus persamaan sebagai berikut (Ghazali,2013) :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_1X_2 + b_5X_1X_3 + b_6X_2X_3 + e$$

Dimana :

Y = Nilai yang diramalkan

$\alpha$  = Konstanta

- $b_1$  = Koefesien regresi untuk  $X_1$
- $b_2$  = Koefesien regresi untuk  $X_2$
- $b_3$  = Koefesien variabel moderasi  $X_3$
- $X_1$  = Variabel bebas pertama (budaya organisasi)
- $X_2$  = Variabel bebas kedua (pengendalian intern)
- $X_3$  = Variabel moderasi (akuntabilitas)
- $X_1X_3$  = Interaksi antara budaya organisasi dengan akuntabilitas
- $X_2X_3$  = Interaksi antara pengendalian intern dengan akuntabilitas
- $e$  = Standar error

Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$  maka akuntabilitas akan memoderasi atau memperkuat hubungan pengaruh budaya organisasi dan pengendalian terhadap kinerja sektor publik.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bojonegoro Nomor 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bojonegoro dimana Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja merupakan unsur pelaksana otonomi daerah, berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris daerah. Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro beralamatkan di Jalan Basuki Rahmat No. 04 Bojonegoro dengan jumlah pegawai sebanyak 42 orang sedangkan dari daftar pegawai terdapat 4 pegawai yang sudah pensiun sehingga total keseluruhan pegawai saat ini sebanyak 38 orang. Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan dibidang perindustrian dan urusan pemerintahan dibidang tenaga kerja.

##### 4.1.1.1 Visi dan Misi Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro

Berikut ini adalah visi dan misi dari Dinas Perindustrian dan Tenaga kerja Kabupaten Bojonegoro, dengan adanya visi dan misi tersebut suatu organisasi dapat melaksanakan tujuannya dengan baik (<http://dinperinaker.bojonegorokab.go.id>) :

#### A. Visi

”Terwujudnya Daerah Agroindustri dan Industri Kreatif Berbasis Tenaga Kerja Yang Profesional, Produktif, Berdaya Saing dan Berkelanjutan Serta Hubungan Industrial Yang Harmonis”.

#### B. Misi

1. Mewujudkan pertumbuhan ekonomi disektor industri serta meningkatkan kemampuan industri mikro kecil dan menengah
2. Mewujudkan tenaga kerja yang profesional, produktif dan berdaya saing melalui pelatihan dan peningkatan hubungan industrial yang harmonis.

#### 4.1.1.2 Tugas Pokok Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro

Tugas pokok Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro adalah melaksanakan urusan Pemerintahan Daerah dan tugas pembantuan bidang perindustrian dan tenaga kerja. Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro mempunyai fungsi yaitu sebagai berikut (<http://dinperinaker.bojonegorokab.go.id>):

1. Perumusan kebijakan daerah di bidang Perindustrian dan Tenaga Kerja;
2. Pelaksanaan kebijakan daerah di bidang Perindustrian dan Tenaga Kerja;
3. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan daerah di bidang Perindustrian dan Tenaga Kerja;

4. Pelaksanaan administrasi dinas Daerah di bidang Perindustrian dan Tenaga Kerja; dan
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai bidang tugasnya

Daftar jabatan di Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro :

**Tabel 4.1**  
**Daftar Jabatan Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja**

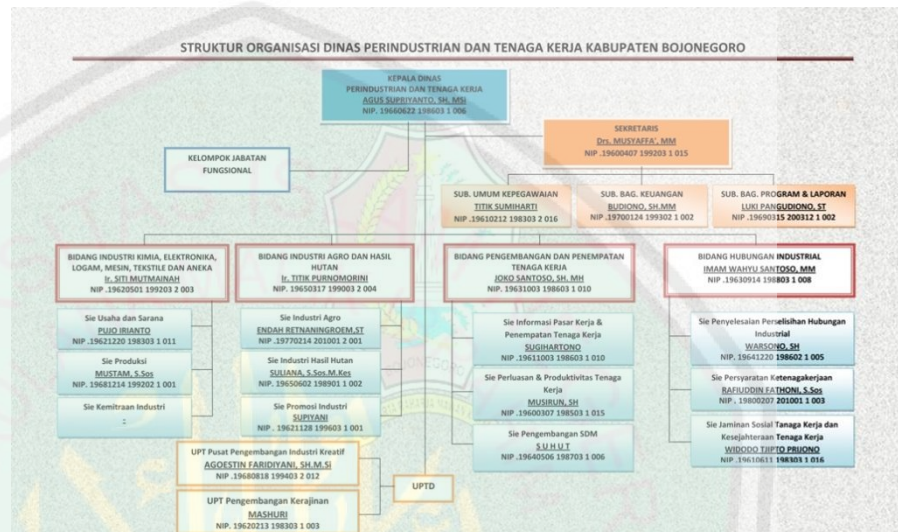
Nama Jabatan	Jumlah	Persentase
Kepala Dinas	1	2,4%
Kepala UPTD	1	2,4%
Sekretaris	1	2,45
Kepala Bidang	4	10,9%
Kepala Subbagian	3	7,1%
Kepala Seksi	10	26,4%
Pj. Kepala Seksi	2	5,7%
Staf	16	42,8%

Sumber : Data Sekunder, Data Diolah 2018

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat dilihat bahwa jumlah dari daftar jabatan yang ada pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja dengan jumlah kepala dinas 1 orang , kepala UPTD 1 orang, sekretaris 1 orang, kepala bidang 4 orang, kepala subbagian 3 orang, kepala seksi 10 orang, pj. kepala seksi 2 orang dan staf berjumlah 16 orang.

### 4.1.1.3 Struktur Organisasi Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja**



Sumber : <http://dinperinaker.bojonegorokab.go.id>

#### Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro

memiliki lima bidang, yaitu :

1. Sekretariat, membawahi :
  - a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
  - b. Sub Bagian Keuangan;
  - c. Sub Bagian Program dan Laporan.
2. Bidang Industri Kimia, Elektronika, Logam, Mesin, Tekstil dan Aneka, membawahi:
  - a. Seksi Usaha dan Sarana;
  - b. Seksi Produksi;
  - c. Seksi Kemitraan Industri
3. Bidang Industri Agro dan Hasil Hutan, membawahi:

- a. Seksi Industri Agro;
  - b. Seksi Industri Hasil Hutan;
  - c. Seksi Promosi Industri
4. Bidang Pengembangan dan Penempatan Tenaga Kerja, membawahi:
- a. Seksi Informasi Pasar Kerja dan Penempatan Tenaga Kerja;
  - b. Seksi Perluasan dan Produktifitas Tenaga Kerja;
  - c. Seksi Pengembangan Sumber Daya Manusia.
5. Bidang Hubungan Industrial, membawahi:
- a. Seksi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial;
  - b. Seksi Persyaratan Ketenagakerjaan;
  - c. Seksi Jaminan Sosial tenaga Kerja dan Kesejahteraan Kerja

#### 4.1.2 Hasil Analisis Deskriptif

Hasil dalam penelitian ini diperoleh dari pengumpulan data primer berupa dokumentasi standar operasional prosedur (SOP) dan struktur organisasi pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro (pada lampiran dokumentasi), selain dokumentasi data primer juga diperoleh dari penyebaran kuesioner dengan responden yaitu seluruh karyawan yang bekerja pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Penelitian dilakukan selama tiga hari yaitu dari tanggal 01 Februari 2018 sampai tanggal 03 Februari 2018. Adapun ringkasan penyebaran dan pengambilan kuesioner penelitian disajikan pada tabel 4.2 berikut ini :



**Tabel 4.2**  
**Distribusi Sampel dan Penyebaran Data**

Keterangan	Jumlah Kuesioner
Kuesioner yang dikirim	40
Kuesioner yang kembali	36
Kuesioner yang dapat diolah	36
Tingkat Pengembalian Kuesioner	90%
Tingkat Kuesioner yang dapat diolah	90%

Sumber : Data Diolah,2018

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa jumlah kuesioner yang dikirim adalah sebanyak 40 kuesioner. Jumlah kuesioner yang kembali adalah 36 kuesioner dengan tingkat pengembalian 90%. Sehingga kuesioner yang dapat diolah sebanyak 36 kuesioner dengan tingkat persentase yaitu 90%. Karakteristik responden berdasarkan demografi dalam penelitian ini digambarkan melalui jenis kelamin, usia dan pendidikan terakhir pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden**

No	Keterangan	Klasifikasi	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	24	66,7%
		Perempuan	12	33,3%
		Jumlah	36	100%
2	Usia	20-30 tahun	-	-
		31-40 tahun	6	16,7%
		41-50 tahun	9	25%
		> 50	21	58,3%
		Jumlah	36	100%
3	Pendidikan Terakhir	< SMA	3	8,3%
		SMA	13	36,1%
		D2	-	-
		D3	2	5,6%
		S1	11	30,6%
		S2	7	19,4%
		Jumlah	36	100%

4	Masa kerja	< 5 tahun	-	-
		1 -5 tahun	-	-
		6-10 tahun	3	8,3%
		> 10 tahun	33	91,7%
		Jumlah	36	100%

Sumber : Data Sekunder Diolah,2018

Berdasarkan tabel 4.1.2 karakteristik responden diatas, terlihat bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 24 orang dengan persentase 66,7% dan jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 12 orang dengan persentase 33,3%. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki.

Berdasarkan usia, terlihat bahwa dari 36 responden yang diteliti, usia responden yang paling banyak adalah responden yang berusia > 50 tahun yaitu sebanyak 21 orang dengan persentase 58,3%. Kemudian disusul oleh responden yang berusia 41-50 tahun yaitu sebanyak 9 orang dengan persentase 25% dan yang terakhir adalah responden yang berusia 31- 40 tahun sebanyak 6 orang dengan persentase 16,7%.

Berdasarkan pendidikan terakhir, terlihat bahwa dari 36 responden yang diteliti, responden dengan pendidikan terakhir dibawah SMA sebanyak 3 orang dengan persentase 8,3%. Untuk pendidikan terakhir SMA adalah responden dengan jumlah terbanyak yaitu 13 orang dengan persentase 36,1%. Kemudian disusul oleh responden dengan pendidikan terakhir S1 yang berjumlah 11 orang dengan persentase 30,6%, lalu untuk pendidikan terakhir S2 sebanyak 7 orang dengan persentase 19,4% dan yang paling sedikit yaitu untuk pendidikan terakhir D3 sebanyak 2 orang dengan persentase 4,6%. Masa kerja tertinggi

karyawan yang bekerja pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro yaitu lebih dari 10 tahun berjumlah 33 orang dengan persentase 9,7% dan untuk masa kerja 1 sampai 6 tahun sejumlah 3 orang dengan persentase 8,3%. Sehingga dengan waktu bekerja yang lama tersebut untuk mengukur kinerja organisasi akan lebih meyakinkan.

Hasil pengujian dengan statistik deskriptif dalam penelitian ini dihasilkan dalam pemaparan dari output SPSS versi 16 dan dapat ditarik empat deskripsi umum. Hasil tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

**Gambar 4.2**  
**Statistik Deskriptif**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya_Organisasi	36	29	50	43.69	3.763
Pengendalian_Intern	36	40	50	44.17	2.813
Akuntabilitas	36	30	40	34.81	2.328
Kinerja_Sektor_Publik	36	25	34	30.19	2.227
Valid N (listwise)	36				

Sumber : Data Sekunder Diolah,2018

Nilai rata-rata budaya organisasi sebesar 43,69 dengan nilai maksimum 50 dan minimum 29 yang menunjukkan bahwa pelaksanaan budaya organisasi oleh responden di Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro dapat dikatakan tinggi. Kemudian untuk pengendalian intern dengan nilai rata-rata 44,17 dengan nilai maksimum 50 dan minimum 40 menunjukkan bahwa pengendalian intern yang dilakukan oleh responden cukup tinggi pula. Nilai rata-rata untuk akuntabilitas sebesar 34,81 dengan nilai maksimum sebesar 40 dan nilai minimum sebesar 30, hal ini menunjukkan

bahwa pertanggungjawaban responden terhadap kinerjanya dapat dikatakan tinggi. Kinerja sektor publik yang dilakukan oleh Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro juga dapat dipersepsikan tinggi karena memiliki nilai rata-rata yaitu sebesar 30,19 dengan nilai maksimum 34 dan minimum 25.

#### 4.1.3 Hasil Uji Hipotesis

##### 1. Uji Instrumen

Pengujian instrumen dilakukan untuk menguji valid dan reliabelnya suatu butir pertanyaan dari kuesioner tersebut, yaitu terdiri dari uji validitas dan reliabilitas.

##### a. Uji Validitas

Berikut ini adalah hasil uji validitas instrumen dengan menggunakan software statistik yaitu SPSS 16, nilai validitas dapat dilihat pada kolom *Pearson Correlation*.

**Tabel 4.4**  
**Uji Validitas Variabel**

Variabel	Butir Instrumen	Signifikansi	Keterangan
Budaya Organisasi	BO1	0,000	Valid
	BO2	0,000	Valid
	BO3	0,029	Valid
	BO4	0,000	Valid
	BO5	0,000	Valid
	BO6	0,000	Valid
	BO7	0,001	Valid
	BO8	0,000	Valid
	BO9	0,000	Valid
	BO10	0,000	Valid

Pengendalian Intern	PI1	0,006	Valid
	PI2	0,007	Valid
	PI3	0,000	Valid
	PI4	0,000	Valid
	PI5	0,002	Valid
	PI6	0,000	Valid
	PI7	0,000	Valid
	PI8	0,000	Valid
	PI9	0,000	Valid
	PI10	0,000	Valid
Akuntabilitas	A1	0,000	Valid
	A2	0,042	Valid
	A3	0,001	Valid
	A4	0,020	Valid
	A5	0,000	Valid
	A6	0,000	Valid
	A7	0,000	Valid
	A8	0,002	Valid
Kinerja Sektor Publik	KSP1	0,038	Valid
	KSP2	0,000	Valid
	KSP3	0,003	Valid
	KSP4	0,000	Valid
	KSP5	0,000	Valid
	KSP6	0,000	Valid
	KSP7	0,000	Valid

Sumber : Data sekunder, data diolahSPSS

Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai signifikan untuk semua item pertanyaan dari masing-masing variabel yaitu variabel Budaya Organisasi (0,000 – 0,029), Pengendalian Intern (0,000 – 0,007), Akuntabilitas (0,000 – 0,042), dan Kinerja Sektor Publik (0,000 – 0,038), dari keempat variabel tersebut dapat diketahui bahwasannya nilai  $\text{sig} \leq 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan semua butir pertanyaan dari keempat variabel tersebut valid. Karena kriteria sebuah pertanyaan valid apabila nilai  $\text{sig} \leq 0,05$  (Widoyoko,2012).

## b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar dan bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan menghasilkan hasil yang konstan. Nilai reliabilitas dinyatakan reliabel jika mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrumen pertanyaan lebih besar dari 0,6 dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari  $r_{tabel}$  (Endrayanto & Sujarweni, 2012).

**Tabel 4.5**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Budaya Organisasi	0,824	Reliabel
Pengendalian Intern	0,761	Reliabel
Akuntabilitas	0,623	Reliabel
Kinerja Sektor Publik	0,620	Reliabel

Sumber : Data Sekunder, data diolah SPSS

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk budaya organisasi sebesar 0,824, pengendalian intern sebesar 0,761, akuntabilitas sebesar 0,623 dan kinerja sektor publik sebesar 0,620 hal ini menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6. Sehingga untuk pertanyaan budaya organisasi, pengendalian intern, akuntabilitas dan kinerja sektor publik dapat dikatakan bahwa pertanyaan tersebut reliabel atau terpercaya.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk menentukan model regresi dapat diterima secara ekonometrik, sehingga dalam analisis ini

perlu dilihat terlebih dahulu apakah data tersebut bisa dilakukan pengujian model regresi. Pengujian asumsi klasik ini terdiri dari pengujian normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas (Bangun,2009).

a. Uji Normalitas

Berikut ini adalah hasil dari uji normalitas dengan bantuan *software* SPSS versi 16.0.

**Gambar 4.3**  
**Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		36
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.33431913
Most Extreme Differences	Absolute	.093
	Positive	.093
	Negative	-.069
Kolmogorov-Smirnov Z		.557
Asymp. Sig. (2-tailed)		.915

a. Test distribution is Normal.

Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan one sample *Kolmogorov – Smirnov* Test, dengan taraf signifikan 0,05 atau 5%. Jika signifikan yang dihasilkan  $> 0,05$  maka distribusi data tersebut dapat dikatakan normal. Namun apabila sebaliknya maka data tidak terdistribusi secara normal (Kurniawan,2013).

Berdasarkan hasil uji normalitas diatas menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov - Smirnov* sebesar 0,557 sehingga nilai signifikan  $> 0,05$  ( $0,557 > 0,005$ ). Jadi berdasarkan hasil uji normalitas tersebut dapat dinyatakan data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal atau dengan kata lain asumsi normalitas terpenuhi.

b. Uji Multikolinearitas

Berikut ini adalah hasil dari uji multikolinearitas dengan bantuan *software* SPSS versi 16.0.

**Gambar 4.4**  
**Uji Multikolinearitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Budaya_Organisasi	.983	1.017
Pengendalian_Intern	.923	1.084
Akuntabilitas	.938	1.066

a. Dependent Variable:  
Kinerja\_Sektor\_Publik

Pengujian multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance Value* untuk masing-masing variabel independen. Apabila nilai *Tolerance Value* diatas mendekati angka 1 dan VIF kurang dari 10 maka dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas (Kurniawan,2013).



Berdasarkan hasil uji Multikolinearitas diatas dapat dilihat dari tabel *Variance Inflation Factor* (VIF), untuk variabel budaya organisasi ( $X_1$ )  $VIF < 10$  ( $1,017 < 10$ ), variabel pengendalian intern ( $X_2$ )  $VIF < 10$  ( $1,084 < 10$ ), dan variabel akuntabilitas ( $Z$ )  $VIF < 10$  ( $1,066 < 10$ ). Selain itu untuk nilai *Tolerance Value* dari variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,983, pengendalian intern ( $X_2$ ) sebesar 0,923 dan akuntabilitas ( $Z$ ) sebesar 0,938, dimana ketiga angka tersebut mendekati 1. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas diantara sesama variabel bebas dalam model regresi yang dibentuk.

c. Uji Heteroskedastisitas

**Gambar 4.5**  
**Uji Heteroskedastisitas**  
**Correlations**

		abs_resid
Spearman's rho	Budaya_Organisasi	.220
	Correlation Coefficient	.197
	Sig. (2-tailed)	.36
Pengendalian_Intern	Correlation Coefficient	-.179
	Sig. (2-tailed)	.297
	N	36
Akuntabilitas	Correlation Coefficient	-.056
	Sig. (2-tailed)	.747
	N	36
abs_resid	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	36

Sumber : Data Sekunder, Diolah SPSS

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dapat dideteksi dengan menggunakan uji koefisien korelasi *Rank Spearman*. Dalam uji ini apabila hasilnya signifikan lebih dari 0,05 maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas, karena model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas (Kurniawan,2013).

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas diatas menunjukkan bahwa nilai signifikan untuk budaya organisasi sebesar 0,197 ( $0,197 > 0,05$ ), nilai signifikan pengendalian intern sebesar 0,297 ( $0,297 > 0,05$ ) dan akuntabilitas sebesar 0,747 ( $0,747 > 0,05$ ). Jadi berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dari setiap variabel tersebut dapat dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas. Artinya tidak ada korelasi antara besarnya data dengan residual sehingga bila data diperbesar tidak menyebabkan residual (kesalahan) semakin besar pula.

#### d. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dideteksi dengan menggunakan uji *Durbin – Watson*. Ukuran yang digunakan untuk menyatakan ada tidaknya autokorelasi, yaitu apabila nilai statistika *Durbin – Watson* mendekati angka 2, maka dapat dinyatakan bahwa data pengamatan tersebut tidak memiliki autokorelasi ataupun sebaliknya (Sudarmanto,2005), dapat juga dengan membandingkan dengan nilai  $d_L$  dan  $d_U$ . Berikut ini adalah hasil dari pengujian autokorelasi.

**Gambar 4.6**  
**Uji Autokorelasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.801 <sup>a</sup>	.641	.607	1.395	1.917

a. Predictors: (Constant), Akuntabilitas, Budaya\_Organisasi, Pengendalian\_Intern

b. Dependent Variable: Kinerja\_Sektor\_Publik

Berdasarkan dari hasil uji autokorelasi diatas, dapat dilihat bahwa nilai dari uji *Durbin – Watson* sebesar 1,917. Nilai tersebut sudah mendekati angka 2, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi diantara data pengamatan. Selain itu untuk menganalisis ada tidaknya autokorelasi dapat juga dengan cara membandingkan nilai  $d_w$ ,  $d_L$  dan  $d_u$ . Berdasarkan tabel *Durbin – Watson* dengan jumlah sampel sebanyak 36 ( $n = 36$ ) dan variabel independen sebanyak 2 ( $k = 2$ ) dapat diperoleh nilai  $d_L$  sebesar 1,3537 dan nilai  $d_u$  sebesar 1,5872. Selanjutnya yaitu menghitung untuk nilai  $4-d_L$  ( $4-1,3537 = 2,6463$ ) dan  $4-d_u$  ( $4-1,5872 = 2,4128$ ). Dari hasil tersebut diperoleh 4 angka kemudian angka tersebut diurut sehingga menjadi 1,3537 , 1,5872 , 2,4128 , 2,6463. Sebelumnya telah diperoleh nilai  $d_w$  sebesar 1,917 sehingga hasilnya menjadi  $d_u < d_w < 4-d_u$  ( $1,5873 < 1,917 < 2,4128$ ), sesuai dengan kriteria *Durbin – Watson* bahwasannya tidak ada masalah autokorelasi.

### 3. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis digunakan untuk menjawab dari hipotesis-hipotesis yang telah dibuat, dalam penelitian ini terdapat lima uji hipotesis, yaitu uji regresi linier berganda, uji T, uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan uji MRA. Uji MRA digunakan untuk mengetahui variabel moderasi tersebut akan memperkuat atau bahkan memperlemah hubungan pengaruh antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen). Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang telah dihasilkan setelah melakukan penelitian.

#### a. Uji Regresi Linier Berganda

**Gambar 4.7**  
**Uji Regresi Linier Berganda**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.518	5.509		.820	.418
Budaya_Organisasi	.262	.080	.442	3.273	.002
Pengendalian_Intern	.322	.107	.407	3.015	.005

a. Dependent Variable:  
Kinerja\_Sektor\_Publik

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel bebas

(independen) terhadap variabel terikat (dependen). Berdasarkan tabel 4.15 dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 4,518 + 0,262X_1 + 0,322X_2 + e$$

ket : Y	= Kinerja sektor publik
$\alpha$	= Konstanta
$b_1$	= Koefisien regresi budaya organisasi
$b_2$	= Koefisien regresi pengendalian intern
$b_3$	= Koefisien regresi akuntabilitas
$X_1$	= Budaya organisasi
$X_2$	= Pengendalian intern
$X_3$	= Akuntabilitas (Moderasi)
e	= Standar eror

Berdasarkan persamaan regresi diatas dapat dijelaskan bahwa koefisien dari variabel budaya organisasi, pengendalian intern dan akuntabilitas menunjukkan angka positif. Berarti bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi dan pengendalian intern dengan kinerja sektor publik adalah berpengaruh positif yaitu semakin tinggi variabel independen maka akan semakin tinggi juga kinerja sektor publik tersebut. Selain itu berdasarkan persamaan regresi diatas dapat dijelaskan apabila nilai budaya organisasi ( $X_1$ ) dan pengendalian intern ( $X_2$ ) sama dengan nol besarnya kinerja sektor publik sebesar 4,518.

Jika budaya organisasi naik satu satuan maka kinerja sektor publik akan naik sebesar 0,262, apabila pengendalian intern naik satu satuan maka kinerja sektor publik akan naik sebesar 0,322. Nilai standar error yaitu sebesar 5,509 bahwa nilai ini merupakan nilai residu atau kemungkinan kesalahan dari model persamaan regresi yang disebabkan karena adanya kemungkinan variabel lainnya yang dapat mempengaruhi variabel variasi kinerja sektor publik tetapi tidak dimasukkan kedalam model persamaan. Dalam hal ini semakin kecil *standar error of the estimate* akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen.

#### b. Uji T

Berikut ini adalah hasil dari uji t, yaitu untuk melihat secara parsial pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja sektor publik dan pengaruh antara pengendalian intern terhadap kinerja sektor publik. Apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka budaya organisasi dan pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja sektor publik. Berikut ini adalah hasil dari uji t dengan bantuan SPSS versi 16.0.

**Gambar 4.8**  
**Uji T**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.518	5.509		.820	.418
	Budaya_Organisasi	.262	.080	.442	3.273	.002
	Pengendalian_Intern	.322	.107	.407	3.015	.005

a. Dependent Variable: Kinerja\_Sektor\_Publik

Berdasarkan uji T diatas dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

- 1) Hasil uji T untuk budaya organisasi diatas menunjukkan nilai  $T_{hitung}$  sebesar 3,273 hal ini berarti bahwa  $T_{hitung} > T_{tabel}$  yaitu  $3,273 > 2,028$  dengan signifikansi untuk variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,002, hasil tersebut menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sektor publik (Y), karena nilai  $sig < 0,05$  ( $0,002 < 0,05$ ).
- 2) Hasil uji T untuk pengendalian intern diatas menunjukkan nilai  $T_{hitung}$  sebesar 3,015 hal ini berarti bahwa  $T_{hitung} > T_{tabel}$  yaitu  $3,015 > 2,028$  dengan nilai signifikansi variabel pengendalian intern ( $X_2$ ) sebesar 0,005, sehingga secara parsial pengendalian intern

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sektor publik (Y), karena nilai sig < 0,05 (0,005 < 0,05).

d. Koefisien Determinasi R<sup>2</sup>

Koefisien determinasi R<sup>2</sup> adalah alat untuk mengukur tingkat kecocokan atau kesempurnaan dari sebuah model regresi, (Sudradjat & Achyar, 2010).

**Gambar 4.9**  
**Uji Koefisien Determinasi R<sup>2</sup>**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.639 <sup>a</sup>	.408	.372	1.765

a. Predictors: (Constant), Pengendalian\_Intern, Budaya\_Organisasi

Output dari model summary menunjukkan nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,408, hasil nilai 0,408 adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi atau R yaitu  $0,639 \times 0,639 = 0,408$ . Besarnya angka koefisien determinasi 0,408 sama dengan 40,8%. Angka tersebut mengandung arti bahwa kinerja sektor publik dipengaruhi atau dijelaskan oleh budaya organisasi, pengendalian intern dan akuntabilitas sebesar 40,8%, sedangkan sisanya yaitu 50,2% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain diluar model regresi ini atau diluar variabel independen tersebut, nilai 50,2% diperoleh dari  $100\% - 40,8\% = 50,2\%$ .



e. *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Berikut ini merupakan hasil uji MRA untuk menguji interaksi antara variabel budaya organisasi dan akuntabilitas.

**Gambar 4.10**  
Uji MRA (Budaya Organisasi)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.663	3.003		5.882	.000
	Budaya Organisasi	-.143	.113	-.241	1.263	.216
	BO_A	.012	.003	.925	4.842	.000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Sektor\_Publik

Berikut ini persamaan uji MRA, yaitu sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_3X_1X_3 + e$$

$$Y = 17,663 - 0,143X_1 + 0,012X_1X_3 + e$$

ket : Y = Kinerja sektor publik

$\alpha$  = Konstanta

$b_1$  = Koefisien regresi budaya organisasi

$X_1$  = Budaya organisasi

$X_1X_3$  = Interaksi antara budaya organisasi dan akuntabilitas

e = Standar error

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan apabila interaksi antara budaya organisasi dan akuntabilitas naik satu

satuan maka kinerja sektor publik akan naik senilai 0,012. Hasil output SPSS 16 diatas diketahui interaksi antara budaya organisasi dan akuntabilitas ( $X_1-Z$ ) diperoleh nilai  $T_{hitung}$  sebesar 4,842 hal ini berarti bahwa  $T_{hitung} > T_{tabel}$  yaitu  $4,842 > 2,028$  dengan signifikansi sebesar 0,000, hasil ini menunjukkan nilai  $sig < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel akuntabilitas memoderasi dengan memperkuat hubungan antara budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja sektor publik ( $Y$ ). Sehingga apabila akuntabilitas naik, maka budaya organisasi naik dan kinerja sektor publik juga akan ikut naik.

Berikut ini merupakan hasil uji MRA untuk menguji interaksi antara variabel pengendalian intern dan akuntabilitas.

**Gambar 4.11**  
**Uji MRA (Pengendalian Intern)**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.111	4.694		3.858	.001
	Pengendalian_Intern	-.103	.165	-.131	-.627	.535
	PI_A	.011	.003	.762	3.663	.001

a. Dependent Variable: Kinerja\_Sektor\_Publik

Berdasarkan tabel 4.20 dapat diperoleh persamaan uji

*Moderated Regression Analysis*, yaitu sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_2X_2 + b_3X_2X_3 + e$$

$$Y = 18,111 - 0,103X_2 + 0,011X_2X_3 + e$$

ket : Y	= Kinerja sektor publik
$\alpha$	= Konstanta
$b_1$	= Koefisien regresi pengendalian intern
$X_2$	= Pengendalian intern
$X_2X_3$	= Interaksi antara pengendalian intern dan akuntabilitas
e	= Standar error

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan apabila interaksi antara budaya organisasi dan akuntabilitas naik satu satuan maka kinerja sektor publik akan naik senilai 0,011. Hasil output SPSS 16 diatas diketahui interaksi antara pengendalian intern dan akuntabilitas ( $X_2-Z$ ) diperoleh nilai  $T_{hitung}$  sebesar 3,663 hal ini berarti bahwa  $T_{hitung} > T_{tabel}$  yaitu  $3,663 > 2,028$  dengan signifikansi signifikansi sebesar 0,001, hal ini menunjukkan nilai  $sig < 0,05$  ( $0,001 < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel akuntabilitas memoderasi dengan memperkuat hubungan antara pengendalian intern ( $X_2$ ) terhadap kinerja sektor publik (Y). Sehingga apabila akuntabilitas naik, maka pengendalian intern naik dan kinerja sektor publik juga akan ikut naik.

Hasil dari uji MRA diatas dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut merupakan jenis moderasi *pure moderator* yaitu moderasi yang dilakukan dengan membuat regresi

interaksi, tetapi variabel moderator tidak berfungsi sebagai variabel independen. (Ghazali,2013)

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sektor Publik ( $H_{a1}$ )

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja sektor publik, sehingga hipotesis pertama ( $H_{a1}$ ) diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang bernilai positif yaitu 0,262. Nilai koefisien regresi menunjukkan hubungan yang positif dan searah. Secara parsial budaya organisasi terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sektor publik dilihat dari nilai probabilitas signifikan dalam uji t sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05.

Budaya organisasi ini berkaitan erat dengan nilai-nilai dan norma yang dipegang dan berlaku oleh seluruh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Budaya organisasi yang kuat merupakan landasan kinerja suatu organisasi. Jika terdapat budaya yang tidak kondusif dalam suatu organisasi maka mungkin dapat mempengaruhi karyawan dalam melakukan aktivitasnya dan secara langsung mempengaruhi kinerja masing-masing karyawan, karena berjalan baik atau tidaknya suatu organisasi juga dipengaruhi dari kinerja karyawan didalam organisasi tersebut. Dengan mengetahui budaya organisasi tingkat kinerja yang semakin baik, organisasi mampu menyatukan unit-unit kerja yang ada untuk bekerja secara terkoordinasi, serta mampu menghasilkan inovasi-inovasi dan perubahan yang baik bagi organisasi, sehingga kinerja organisasi menjadi baik juga. (Pandeni,dkk,2017)

Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro telah melakukan budaya organisasi sesuai dengan ayat Al-Qu'an surat Asy-Syura : 38.

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

*“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.”(Q.S Asy-Syura : 38)*

Ayat tersebut menjelaskan kebiasaan bermusyawarah dalam setiap memecahkan sebuah permasalahan, peneliti telah melakukan penelitian selama dua hari, dimana kebiasaan bermusyawarah selalu dilakukan pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro, baik secara lingkup besar ataupun hanya lingkup kecil, seperti diadakannya sebuah rapat dalam memecahkan permasalahan atau membuat sebuah kebijakan. Kedisiplinan selalu diterapkan di Dinas tersebut seperti mulai masuk pukul 07.00. Selain itu juga hubungan yang harmonis antara pimpinan dan staf berjalan dengan baik, keakraban dan persaudaraan di lingkungan Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro ditunjukkan dengan saling menghormati antara satu sama lain, baik itu seorang pimpinan ataupun karyawan atau staf serta selalu melakukan shalat jumat berjamaah di Masjid, pimpinan yang rutin membagikan THR pada saat menjelang Idul Fitri, hubungan baik antara karyawan muslim dan non muslim.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan dengan Pandeni,dkk (2017) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

sektor publik. Penelitian tersebut juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2013) dan Wirnipin,dkk (2015) bahwasannya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja sektor publik. Sehingga dari hasil penelitian ini dan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang baik dalam penerapan norma-norma yang ada maka akan mempengaruhi dan menghasilkan kinerja organisasi yang baik serta maksimal dari Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro.

#### 4.2.2 Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Sektor Publik ( $H_{a2}$ )

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengendalian intern dengan kinerja sektor publik, sehingga hipotesis kedua ( $H_{a2}$ ) diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang bernilai positif yaitu sebesar 0,322. Nilai koefisien regresi menunjukkan hubungan yang positif dan searah. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial, dapat dilihat dari nilai probabilitas signifikan dalam uji t sebesar 0,005 lebih kecil dari 0,05.

Pengendalian intern merupakan proses yang terdapat dalam organisasi, dirancang untuk memberikan keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan dalam organisasi sudah sesuai dengan standar kebijakan yang telah ditetapkan. Pengendalian intern ini terkait dengan bagaimana individu dalam suatu organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang, kebijakan dan otoritas yang ada secara bersama-sama guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Pengendalian intern yang berjalan dengan efektif dan efisien secara

optimal akan membawa dampak yang baik pada kinerja karyawan untuk menghasilkan kinerja organisasi yang semakin baik. Karena pengendalian intern merupakan otak dari suatu organisasi, sebagai penggerak baik buruknya organisasi tersebut maka otak tersebut harus dilaksanakan dengan maksimal agar memperoleh hasil yang maksimal juga. (Pandeni,dkk,2017)

Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro telah melakukan pengendalian intern sesuai dengan ayat Al-Qu'an surat Thaaha : 124.

وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَىٰ

*“Dan barangsiapa berpaling dari peringatan-Ku, maka sesungguhnya baginya penghidupan yang sempit, dan Kami akan menghimpunkannya pada hari kiamat dalam keadaan buta.”(Q.S Thaaha : 124)*

Ayat tersebut menjelaskan dalam melaksanakan segala peraturan yang telah dibuat, dengan adanya taat pada peraturan maka suatu pekerjaan akan berjalan dengan baik dan lancar. Saat peneliti melakukan penelitian selama dua hari, sudah tampak jelas pembagian tugas dari setiap karyawan, sehingga karyawan melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan tugasnya masing-masing, kemudian adanya peraturan yang selalu ditaati seperti absen setiap pagi melalui *fingerprint*. Selain itu setiap terjadinya transaksi atau kegiatan selalu ada pencatatannya, sebagai bahan bukti pada saat laporan pertanggungjawaban. Di Dinas tersebut juga memiliki pengawas yang selalu memantau atau mengontrol kinerja dari setiap karyawan yang ada di Dinas.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Pandeni,dkk (2017) bahwa pengendalian intern berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja sektor publik baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiguna,dkk (2016), Asrini (2015) dan Desmiyawati&Witaliza (2012) yang mengemukakan bahwa secara parsial maupun simultan pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sektor publik. Sehingga dari hasil penelitian ini dan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pelaksanaan pengendalian intern yang maksimal serta prosedur-prosedur yang sesuai dalam pengambilan keputusan maka akan mempengaruhi dan menghasilkan kinerja organisasi yang maksimal juga dari Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro.

#### 4.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sektor Publik Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi ( $H_{a3}$ )

Hasil penelitian dari uji MRA menunjukkan bahwa akuntabilitas secara positif dan signifikan memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sektor publik. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien dari interaksi  $X_1\_Z$  sebesar 0,012, jika interaksi antara budaya organisasi dan akuntabilitas naik satu satuan maka kinerja sektor publik akan naik sebesar 0,12. Selain itu variabel interaksi  $X_1\_Z$  memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,842 > 3,291$ ) dan dengan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang menyatakan bahwa hipotesis keempat ( $H_{a3}$ ) diterima.

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban dari seseorang atau sekelompok orang yang diberi amanat untuk menjalankan tugas tertentu kepada pihak pemberi amanat baik secara vertikal maupun secara horizontal.



Secara konseptual keberadaan akuntabilitas seandainya dapat meningkatkan kinerja sektor publik. Dengan adanya akuntabilitas pada diri setiap karyawan maka akan mampu mendorong motivasi karyawan untuk melakukan setiap budaya atau norma yang ada, sehingga dalam memberikan pelayanan publik dapat berjalan dengan maksimal dan nantinya akan mampu meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. (Mulyani,dkk,2017)

Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro telah melakukan agenda rutin seperti rapat bersama, kemudian kejelasan anggaran menurut pihak Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro sudah terlaksana dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada, sehingga dengan meningkatkan kejelasan anggaran, maka akan memperkuat kepercayaan publik terhadap organisasi dan akan berpengaruh baik terhadap kinerja sektor publik tersebut.

Penelitian mengenai akuntabilitas sebagai variabel moderasi ini juga sejalan oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Mulyani,dkk (2017) yang menjelaskan bahwa akuntabilitas publik sebagai variabel moderasi telah terbukti secara parsial dan simultan memoderasi pengaruh variabel independen (motivasi pelayanan publik dan kualitas sistem informasi akuntansi) terhadap variabel dependen (kinerja organisasi sektor publik), sehingga dengan adanya akuntabilitas maka akan semakin memperkuat hubungan antara motivasi pelayanan publik dan kualitas sistem informasi akuntansi dengan kinerja organisasi sektor publik. Dapat disimpulkan bahwasannya akuntabilitas merupakan variabel moderasi yang akan

memperkuat pengaruhnya budaya organisasi terhadap kinerja sektor publik, apabila akuntabilitas kuat maka kinerja sektor publik juga akan kuat, sehingga kinerja organisasi dapat berjalan dengan baik dan tercapainya tujuan dari Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro tersebut.

#### 4.2.4 Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Sektor Publik Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi ( $H_{a4}$ )

Hasil penelitian dari uji MRA menunjukkan bahwa akuntabilitas secara positif dan signifikan memoderasi pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja sektor publik. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien dari interaksi  $X_2\_Z$  sebesar 0,011, jika interaksi antara pengendalian intern dan akuntabilitas naik satu satuan maka kinerja sektor publik akan naik sebesar 0,11. Selain itu variabel interaksi  $X_2\_Z$  memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,663 > 3,291$ ) dan dengan nilai signifikan 0,001 lebih kecil dari 0,05 yang menyatakan bahwa hipotesis kelima ( $H_{a4}$ ) diterima.

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban dari seseorang atau sekelompok orang yang diberi amanat untuk menjalankan tugas tertentu kepada pihak pemberi amanat baik secara vertikal maupun secara horizontal. Secara konseptual keberadaan akuntabilitas sehendaknya dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Dengan adanya akuntabilitas dalam diri semua karyawan maka karyawan mampu untuk menerima dan menerapkan pengendalian intern yang diterapkan oleh suatu organisasi tersebut sehingga sistem dari organisasi terlaksana dengan benar dan baik. (Mulyani,dkk,2017)

Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro telah melakukan pembagian tanggungjawab yang baik, jadi seluruh anggota Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro telah melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan tanggungjawabnya, kemudian kejelasan anggaran menurut pihak Dinas sudah terlaksana dengan baik dan sesuai dengan peraturan, sehingga dengan adanya akuntabilitas akan mampu untuk menerima dan menerapkan informasi akuntansi sehingga pelaporan keuangannya pun dapat terselesaikan dengan tepat waktu yang akan berpengaruh terhadap kinerja sektor publik tersebut.

Penelitian mengenai akuntabilitas sebagai variabel moderasi ini seperti pada variabel budaya organisasi sebelumnya, juga sejalan oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Mulyani,dkk (2017) yang menjelaskan bahwa akuntabilitas publik sebagai variabel moderasi telah terbukti secara parsial dan simultan memoderasi pengaruh variabel independen (motivasi pelayanan publik dan kualitas sistem informasi akuntansi) terhadap variabel dependen (kinerja organisasi sektor publik), sehingga dengan adanya akuntabilitas maka akan semakin memperkuat hubungan antara motivasi pelayanan publik dan kualitas sistem informasi akuntansi dengan kinerja organisasi sektor publik. Dapat disimpulkan bahwasannya akuntabilitas merupakan variabel moderasi yang akan memperkuat pengaruhnya pengendalian intern terhadap kinerja sektor publik, sehingga kinerja organisasi dapat berjalan dengan baik dan tercapainya tujuan dari Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro tersebut.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan dari hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian pengaruh budaya organisasi dan pengendalian intern terhadap kinerja sektor publik dengan akuntabilitas sebagai variabel moderasi, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Hal ini dapat dibuktikan dengan aktivitas-aktivitas yang biasa dilakukan di lingkungan Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro seperti adanya agenda rutin rapat / musyawarah dalam menyelesaikan masalah, kedisiplinan yang selalu dijaga, sholat jumat berjamaah di Masjid, hubungan baik antara karyawan muslim dan non muslim serta hubungan baik antara pimpinan dengan karyawan seperti pembagian THR saat Idul Fitri. Karena hubungan yang baik di lingkungan akan menimbulkan budaya organisasi yang baik pula. Dengan demikian semakin meningkat budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja dari organisasi sektor publik tersebut. Sedangkan untuk pengendalian intern secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Hal tersebut dapat dilihat adanya pengendalian intern seperti absen setiap pagi yang menggunakan *fingerprint*, setiap karyawan melaksanakan tugas sesuai

dengan tanggungjawabnya masing-masing dan setiap adanya transaksi selalu ada pencatatan untuk nantinya dapat dibuktikan dalam laporan pertanggungjawaban. Serta adanya pengawas yang selalu mengontrol kinerja karyawan di Dinas tersebut. Dengan demikian semakin baik pengendalian intern yang dilakukan maka akan semakin baik pula kinerja sektor publik tersebut.

2. Variabel akuntabilitas memoderasi (memperkuat) pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Hal ini berarti bahwa dengan adanya akuntabilitas maka semakin kuat pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja sektor publik. Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro telah melakukan agenda rutin seperti rapat bersama, kemudian kejelasan sasaran anggaran menurut pihak Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro sudah terlaksana dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada, sehingga dengan meningkatkan kejelasan sasaran anggaran maka akan memperkuat kepercayaan publik terhadap organisasi dan akan berpengaruh baik terhadap kinerja sektor publik tersebut.
3. Variabel akuntabilitas memoderasi (memperkuat) pengaruh antara pengendalian intern terhadap kinerja Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Hal ini berarti bahwa dengan adanya akuntabilitas maka semakin kuat pengaruh antara pengendalian intern dengan kinerja sektor publik. Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja

Kabupaten Bojonegoro telah melakukan pembagian tanggungjawab yang baik, jadi seluruh anggota Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro telah melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan tanggungjawabnya, kemudian kejelasan sasaran anggaran menurut pihak Dinas sudah terlaksana dengan baik dan sesuai dengan peraturan, sehingga dengan adanya akuntabilitas akan mampu untuk menerima dan menerapkan informasi akuntansi sehingga pelaporan keuangannya pun dapat terselesaikan dengan tepat waktu yang akan berpengaruh terhadap kinerja sektor publik tersebut.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Pimpinan dan karyawan Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro diharapkan mempertahankan budaya organisasi dan pengendalian intern serta memperhatikan akuntabilitas dengan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat untuk memenuhi kepuasan publik guna mencapai kinerja organisasi yang lebih baik. Pimpinan memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan yang berkaitan terhadap tugas mereka. Karyawan Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro, diharapkan mampu mempertanggungjawabkan pelaksanaan setiap program kegiatan agar tiap - tiap tugas yang disusun dari suatu program mencapai target kinerja dengan pendidikan dan pelatihan.

2. Berdasarkan dari hasil data kuesioner yang didapat, indikator dengan nilai terendah yaitu untuk budaya organisasi (kode etik), pengendalian intern (pembaharuan sistem), akuntabilitas (pencapaian visi dan misi) dan kinerja sektor publik (efektivitas perencanaan), diharapkan seluruh anggota Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro mampu meningkatkan lagi kesadaran pada setiap karyawan sehingga akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik dengan memberikan motivasi.
3. Bagi Peneliti selanjutnya disarankan agar menambah jumlah sampel atau objek, sehingga penelitian dapat dilakukan di semua Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) se-Kabupaten Bojonegoro dengan demikian hasil penelitian dalam mengukur kinerja organisasi tidak hanya mengacu pada satu objek saja. Sehingga selain mengukur kinerja organisasi sektor publik juga dapat mengukur kinerja Aparat Pemerintahan. Serta mampu memberikan variabel tambahan yang mendukung dalam peningkatan kinerja organisasi sektor publik, sehingga nantinya akan ada semakin banyak penelitian – penelitian baru.

## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an Al Karim dan terjemahan

Al- Hadist

Aisyah, Esy Nur. 2015. *Statistik Inferensial Parametrik*. Malang : Universitas Negeri Malang.

Aji, Fakhri Sabdanala. 2011. *Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Transparansi Kebijakan Publik terhadap Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) se-Kabupaten Wonosobo*. Skripsi. Universitas Negeri Semarang : Semarang.

Ariesta, Fadila. 2013. *Pengaruh kualitas sumberdaya manusia, pemanfaatan teknologi informasi, dan pengendalian internakuntansi terhadap nilai informasi pelaporan keuangan Pemerintah Daerah (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Pasaman Barat)*. Skripsi. Universitas Negeri Padang : Padang.

Arumsari, Adelia Lukyta & Budiarta, I Ketut. 2016. *Pengaruh profesionalisme auditor, independensi auditor, etika profesi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor pada kantor akuntan publik di Bali*. *e-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 5, No. 8, Hal : 2297- 2304.

Asrini, Putu Ayu. 2015. *Pengaruh Akuntabilitas Publik, Pengendalian Internal, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Kantor Kecamatan di Kabupaten Buleleng)*. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 03, No. 01. Universitas Pendidikan Ganesha : Singaraja.

Bangun, Andarias. 2009. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Ppemerintah Kabupaten Deli Serdang)*. Tesis. Universitas Sumatera Utara : Medan.

Bastian, Indra. 2006. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.

Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Bastian, Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta : Erlangga.

Citra Lardiana Putri. 2010. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas dan Transparansi Kebijakan Publik Terhadap Kinerja*



- Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas se-Kota Semarang.* Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.
- Defitri, Siska Yulia. 2017. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.* Jurnal Ekobistek Fakultas Ekonomi. Vol. 6, No. 1, Hal : 108-118.
- Desmiyawati dan Witaliza, Wulan. 2012. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta Di Provinsi Riau).* Pekbis Jurnal. Vol. 04, No. 01. Universitas Riau Pekanbaru : Riau.
- Dewi, Sarita Permata. 2012. *Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group).* Jurnal Nominal. Vol. 1, No. 1.
- Djazuli. 2003. *Fiqh Siyasah Implementasi Kemaslahatan Ummat Dalam Rambu-Rambu Syariah.* Jakarta : Prenada Media.
- Ghazali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23.* Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kurniawan, Muhammad. 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci).* Artikel Ilmiah. Uniersitas Negeri Padang : Padang.
- Mahsun, Mohammad. 2006. *Pengukuran Kinerja sektor Pelayanan Publik.* Yogyakarta : BPTE.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik.* Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mulyani, Ni Made Ayu Resa, dkk. 2017. *Analisis Pengaruh Pelayanan Publik Dan Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng).* Jurnal Akuntansi. Vol. 07, No. 01. Universitas Pendidikan Ganesha : Singaraja.
- Nangoy Maria, Nikita Angelita, dkk. 2011. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kota Manado.* Jurnal Akuntansi. Universitas Sam Ratulangi : Manado.
- Ndraha, Taliziduha. 2003. *Budaya Organisasi.* Jakarta : PT Rineka Cipta.

Nordiawan, Deddi & Hertianti, Ayuningtyas. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat.

Pandeni, Kadek Rina,dkk. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi, Akuntabilitas Publik, Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Total Quality Management Sebagai Variabel Moderating Pada PDAM Kabupaten Buleleng*. Jurnal Akuntansi. Vol. 07, No. 01. Universitas Pendidikan Ganesha : Singaraja.

Putra, Deki. 2013. *Pengaruh akuntabilitas publik dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah kota Padang (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)*. Skripsi. Universitas Negeri Padang: Padang.

Sudradjat, M & Achyar, S. Tjutju. 2010. *Statistika Konsep Dasar Pengumpulan & Pengolahan Data*. Bandung : Widya Padjadjaran.

Sudarmanto, R. Gunawan. 2005. *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Sujarweni, V. Wiratna & Endrayanto, Poly. 2012. *Statistika Untuk Penelitian*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

TMBooks. 2015. *Sistem Informasi Akuntansi*. Yogyakarta : Penerbit Andi.

Widoyoko, S. Eko, Putro. 2012. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Wiguna, Putu Adhitya Hari,dkk. 2016. *Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Sistem Pengendalian Internal, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada PDAM Kabupaten Buleleng Dengan Moderasi Budaya Tri Hita Karena Sebagai Dimensi Budaya Organisasi*. Jurnal Akuntansi. Vol. 06, No.04. Universitas Pendidikan Ganesha : Singaraja.

Wirnipin, Komag Sri,dkk. 2015. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi Publik Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Buleleng*. Jurnal Akuntansi. Vol. 03, No. 01. Universitas Pendidikan Ganesha : Singaraja.

<http://www.bojonegorokab.go.id/>, diakses 4 September 2017.

<http://dinperinaker.bojonegorokab.go.id/>

**Lampiran 1**

**BUKTI KONSULTASI**

Nama : Heppy Kurnia Ardilla

NIM / Jurusan : 14520057 / Akuntansi

Pembimbing : Nawirah, SE.,MSA.,Ak.,CA

Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Sektor Publik Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro)

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	2 Oktober 2017	Konsultasi Judul	1
2	28 Oktober 2017	ACC Judul	2
3	2 November 2017	Konsultasi BAB I, II, III	3
4	26 Desember 2017	ACC Sempro	4
5	15 Januari 2018	Konsultasi Revisi Proposal	5
6	22 Januari 2018	ACC Proposal Setelah Sempro	6
7	12 Februari 2018	Konsultasi BAB IV	7
8	19 Februari 2018	ACC Kompre	8
9	2 April 2018	Konsultasi BAB V	9
10	6 April 2018	ACC Skripsi (Sidang)	10

Malang, 25 April 2018

Mengetahui:

Ketua Jurusan Akuntansi



Hj. Nanik Wahyuni, SE.,Msi.,Ak.,CA

NIP. 19720322 200801 2 005

## Lampiran 2

### BIODATA PENELITIAN

Nama : Heppy Kurnia Ardilla  
Tempat, Tgl Lahir : Bojonegoro, 10 Januari 1995  
Alamat : Desa Kalitidu RT. 12 RW. 02 Kecamatan  
Kalitidu Kabupaten Bojonegoro  
Email : [Heppyardilla10@gmail.com](mailto:Heppyardilla10@gmail.com)  
No. Hp : 082234319310

#### Pendidikan Formal :

- SDN 1 Kalitidu Kabupaten Bojonegoro
- SMPN 1 Kalitidu Kabupaten Boonegoro
- SMAN Model Terpadu Bojonegoro
- UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

#### Pengalaman Organisasi :

- Jurnalistik SMAN Model Terpadu Bojonegoro
- Anggota PMR SMAN Model Terpadu Bojonegoro
- IKAMARO (Ikatan Mahasiswa Bojonegoro)
- HMJ Akuntansi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2016
- IAI Muda (Ikatan Akuntan Indonesia)

### Lampiran 3

#### Daftar Pertanyaan Budaya Organisasi

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu dengan metode saya sendiri.					
2	Saya berusaha mengeluarkan pendapat jika perusahaan terkena masalah.					
3	Organisasi mengadakan pelatihan kerja untuk karyawan.					
4	Organisasi mengajak karyawan untuk membantu perencanaan perusahaan.					
5	Organisasi mendorong karyawan untuk teliti dalam bekerja.					
6	Organisasi selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan.					
7	Manajer memperhatikan kepentingan karyawan yang mengalami kesulitan dalam bekerja.					
8	Manajer memberikan motivasi kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya.					
9	Komunikasi antara pimpinan dan karyawan selalu terjalin dengan baik.					
10	Komunikasi antara karyawan dengan karyawan selalu terjalin dengan baik					

Sumber : Skripsi, Dede Sumarni 2011

*Lanjutan*

**Daftar Pertanyaan Pengendalian Intern**

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Subbagian keuangan / akuntansi menyelenggarakan sistem informasi akuntansi.					
2	Daftar rekening ( <i>chart of account</i> ) Pemerintah Daerah tersedia dan digunakan.					
3	Transaksi tidak dapat dilakukan tanpa adanya otorisasi dari pihak yang berwenang.					
4	Transaksi yang terjadi harus didukung dengan bukti transaksi yang valid dan sah.					
5	Setiap transaksi dicatat dalam buku catatan akuntansi.					
6	Catatan akuntansi dijaga untuk tetap <i>uptodate</i> .					
7	Laporan-laporan keuangan direview dan disetujui terlebih dahulu oleh kepala sub bagian keuangan / akuntansi sebelum didistribusikan.					
8	Sistem akuntansi yang ada memungkinkan audit.					
9	Ada pemisahan tugas dalam rangka pelaksanaan program-program kegiatan.					
10	Setiap struktur organisasi telah melaksanakan tanggungjawab / fungsinya masing-masing.					

Sumber : Skripsi, Fadila Ariesta 2013

*Lanjutan*

**Daftar Pertanyaan Akuntabilitas**

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Pelaksanaan kebijakan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat luas.					
2	Anggaran yang telah dirancang dan ditetapkan sesuai dengan realisasinya bagi kepentingan publik.					
3	Program-program anggaran dirancang dengan mempertimbangkan prinsip efektifitas dan efisiensi bahwa dana dari Pemerintah akan menghasilkan output maksimal.					
4	Program-program anggaran dirancang dengan mempertimbangkan prinsip efektifitas dan efisiensi bahwa penggunaan anggaran mencapai target atau tujuan kepentingan publik.					
5	Pelaksanaan program-program organisasi benar-benar dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.					
6	Anggaran yang diusulkan mencerminkan visi, misi, tujuan, sasaran dan hasil yang ditetapkan.					
7	Pengalokasian dana anggaran mengikuti proses-proses dan prosedur yang berlaku.					
8	Penggunaan dana anggaran didasarkan atas hukum dan peraturan yang berlaku.					

Sumber : Skripsi, Deki Putra 2013

*Lanjutan*

**Daftar Pertanyaan Kinerja Sektor Publik**

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Organisasi berperan dalam penentuan tujuan dan kebijakan rencana kegiatan.					
2	Evaluasi kinerja dan sasaran kinerja secara menyeluruh.					
3	Hubungan baik dengan pihak lain diluar organisasi.					
4	Mengelola, mengatur dan memilih pegawai pada unit / sub unit.					
5	Evaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang diamati pada unit/ sub unit.					
6	Kepuasan pelayanan organisasi					
7	Efektivitas hasil perencanaan, penganggaran, pelaporan dan pengawasan.					

Sumber : Skripsi, Deki Putra 2013



**Lampiran 4**

**Jawaban Kuesioner (Budaya Organisasi)**

RESPONDEN	PERTANYAAN										TOTAL SCORE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Responden 1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
Responden 2	2	2	5	4	5	5	4	5	5	5	42
Responden 3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
Responden 4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	44
Responden 5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	46
Responden 6	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	44
Responden 7	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	44
Responden 8	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
Responden 9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
Responden 10	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	47
Responden 11	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	46
Responden 12	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	46
Responden 13	2	2	4	3	2	3	4	3	3	3	29
Responden 14	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3	40
Responden 15	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	38
Responden 16	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
Responden 17	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	43
Responden 18	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	46
Responden 19	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	45
Responden 20	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	42
Responden 21	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	45
Responden 22	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	44
Responden 23	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
Responden 24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
Responden 25	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	46
Responden 26	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
Responden 27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
Responden 28	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	42
Responden 29	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
Responden 30	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	45
Responden 31	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	45
Responden 32	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	43
Responden 33	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
Responden 34	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	48
Responden 35	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	42
Responden 36	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	42
<b>36</b>	<b>164</b>	<b>155</b>	<b>164</b>	<b>156</b>	<b>155</b>	<b>156</b>	<b>159</b>	<b>156</b>	<b>153</b>	<b>155</b>	<b>1573</b>

*Lanjutan*

**Jawaban Kuesioner (Pengendalian Intern)**

RESPONDEN	PERTANYAAN										TOTAL SCORE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Responden 1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
Responden 2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
Responden 3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	42
Responden 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
Responden 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
Responden 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
Responden 7	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
Responden 8	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	45
Responden 9	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	45
Responden 10	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	45
Responden 11	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	45
Responden 12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
Responden 13	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	45
Responden 14	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
Responden 15	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	42
Responden 16	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	47
Responden 17	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	47
Responden 18	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
Responden 19	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	44
Responden 20	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	42
Responden 21	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
Responden 22	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
Responden 23	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
Responden 24	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	43
Responden 25	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	44
Responden 26	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48
Responden 27	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43
Responden 28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
Responden 29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
Responden 30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
Responden 31	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
Responden 32	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	44
Responden 33	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47
Responden 34	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	44
Responden 35	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	47
Responden 36	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47
<b>36</b>	<b>160</b>	<b>161</b>	<b>156</b>	<b>161</b>	<b>160</b>	<b>157</b>	<b>165</b>	<b>158</b>	<b>155</b>	<b>157</b>	<b>1590</b>

*Lanjutan*

**Jawaban Kuesioner (Akuntabilitas)**

RESPONDEN	Pertanyaan								TOTAL SCORE
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Responden 1	5	5	5	5	4	4	5	4	37
Responden 2	4	5	4	2	4	3	4	4	30
Responden 3	4	4	4	5	4	4	4	4	33
Responden 4	4	5	5	5	4	3	4	4	34
Responden 5	5	5	4	4	4	4	4	4	34
Responden 6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
Responden 7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Responden 8	4	4	4	5	4	4	4	4	33
Responden 9	4	5	5	4	4	4	4	4	34
Responden 10	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Responden 11	4	5	5	5	5	3	4	4	35
Responden 12	5	5	4	5	4	5	4	4	36
Responden 13	3	2	5	5	5	5	5	5	35
Responden 14	4	4	4	5	3	3	4	3	30
Responden 15	4	4	4	4	4	5	5	5	35
Responden 16	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Responden 17	5	5	4	4	4	4	4	5	35
Responden 18	5	5	4	5	4	4	4	4	35
Responden 19	4	4	4	5	4	4	4	4	33
Responden 20	4	4	5	4	4	5	5	5	36
Responden 21	4	4	5	4	4	4	5	5	35
Responden 22	4	5	4	4	4	5	4	5	35
Responden 23	4	4	5	5	4	4	5	5	36
Responden 24	4	4	4	4	4	4	4	5	33
Responden 25	4	5	4	5	4	4	4	4	34
Responden 26	4	4	4	5	4	4	4	4	33
Responden 27	4	4	5	5	4	4	4	4	34
Responden 28	5	5	4	4	4	4	5	5	36
Responden 29	4	4	5	5	4	4	4	4	34
Responden 30	4	4	4	4	4	4	4	4	32
Responden 31	4	5	5	5	5	5	4	4	37
Responden 32	4	4	5	5	4	3	4	5	34
Responden 33	4	5	5	5	4	4	4	4	35
Responden 34	4	4	5	5	4	4	4	5	35
Responden 35	5	5	5	5	5	5	4	4	38
Responden 36	4	4	5	5	4	4	4	5	35
<b>36</b>	<b>153</b>	<b>160</b>	<b>163</b>	<b>166</b>	<b>150</b>	<b>149</b>	<b>154</b>	<b>158</b>	<b>1253</b>

*Lanjutan*

**Jawaban Kuesioner (Kinerja Sektor Publik)**

RESPONDEN	Pertanyaan							TOTAL SCORE
	2	3	4	5	6	7	8	
Responden 1	5	4	4	5	4	4	5	31
Responden 2	4	4	4	4	3	4	2	25
Responden 3	4	3	3	4	4	4	4	26
Responden 4	4	4	5	5	5	4	5	32
Responden 5	5	5	5	5	4	5	5	34
Responden 6	4	5	5	4	4	4	4	30
Responden 7	4	5	5	4	3	4	5	30
Responden 8	5	4	4	4	4	4	5	30
Responden 9	4	5	4	5	5	4	5	32
Responden 10	5	5	4	5	5	5	4	33
Responden 11	4	4	4	4	3	5	5	29
Responden 12	5	5	4	4	5	4	5	32
Responden 13	5	3	4	4	4	4	2	26
Responden 14	4	4	3	4	3	3	5	26
Responden 15	4	4	4	4	4	4	4	28
Responden 16	4	4	5	5	5	5	5	33
Responden 17	4	5	5	4	4	4	4	30
Responden 18	4	4	4	4	4	4	5	29
Responden 19	5	5	4	4	4	4	5	31
Responden 20	5	4	4	4	4	4	4	29
Responden 21	4	4	5	5	5	5	5	33
Responden 22	4	4	5	4	5	4	4	30
Responden 23	5	5	5	5	4	4	5	33
Responden 24	4	4	5	4	4	4	4	29
Responden 25	4	4	4	4	4	4	5	29
Responden 26	5	4	4	4	4	4	5	30
Responden 27	5	4	4	4	4	4	5	30
Responden 28	5	5	5	5	4	4	4	32
Responden 29	4	4	4	4	4	4	5	29
Responden 30	5	4	4	4	4	4	4	29
Responden 31	5	5	4	4	5	5	5	33
Responden 32	4	4	5	4	3	4	5	29
Responden 33	5	5	4	4	4	4	4	30
Responden 34	5	5	4	4	4	4	5	31
Responden 35	5	5	4	4	5	5	5	33
Responden 36	4	4	5	5	4	4	5	31
<b>36</b>	<b>161</b>	<b>156</b>	<b>155</b>	<b>154</b>	<b>148</b>	<b>150</b>	<b>163</b>	<b>1087</b>

## Lampiran 5

### Hasil Pengolahan Data Dengan SPSS versi 16.0

#### 1. Statistik Deskriptive

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya_Organisasi	36	29	50	43.69	3.763
Pengendalian_Intern	36	40	50	44.17	2.813
Akuntabilitas	36	30	40	34.81	2.328
Kinerja_Sektor_Publik	36	25	34	30.19	2.227
Valid N (listwise)	36				

#### 2. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		36
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.33431913
Most Extreme Differences	Absolute	.093
	Positive	.093
	Negative	-.069
Kolmogorov-Smirnov Z		.557
Asymp. Sig. (2-tailed)		.915

a. Test distribution is Normal.

*Lanjutan*

### 3. Uji Multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Budaya_Organisasi	.983	1.017
	Pengendalian_Intern	.923	1.084
	Akuntabilitas	.938	1.066

a. Dependent Variable: Kinerja\_Sektor\_Publik

### 4. Uji Heteroskedastisitas

**Correlations**

			abs_resid
Spearman's rho	Budaya_Organisasi	Correlation Coefficient	.220
		Sig. (2-tailed)	.197
		N	36
	Pengendalian_Intern	Correlation Coefficient	-.179
		Sig. (2-tailed)	.297
		N	36
	Akuntabilitas	Correlation Coefficient	-.056
		Sig. (2-tailed)	.747
		N	36
	abs_resid	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	36

**Lanjutan****5. Uji Autokorelasi****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.801 <sup>a</sup>	.641	.607	1.395	1.917

a. Predictors: (Constant), Akuntabilitas, Budaya\_Organisasi, Pengendalian\_Intern

b. Dependent Variable: Kinerja\_Sektor\_Publik

**6. Uji T (Uji Parsial)****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7.814	5.126		-1.524	.137
	Budaya_Organisasi	.264	.063	.445	4.171	.000
	Pengendalian_Intern	.224	.087	.282	2.562	.015
	Akuntabilitas	.477	.105	.499	4.561	.000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Sektor\_Publik

**7. Koefisien Determinasi****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.801 <sup>a</sup>	.641	.607	1.395

a. Predictors: (Constant), Akuntabilitas, Budaya\_Organisasi,

Pengendalian\_Intern

*Lanjutan*

### 8. Uji MRA (Budaya Organisasi)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.663	3.003		5.882	.000
	Budaya_Organisasi	-.143	.113	-.241	-1.263	.216
	BO_A	.012	.003	.925	4.842	.000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Sektor\_Publik

### 9. Uji MRA (Pengendalian Intern)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.111	4.694		3.858	.001
	Pengendalian_Intern	-.103	.165	-.131	-.627	.535
	PI_A	.011	.003	.762	3.663	.001

a. Dependent Variable: Kinerja\_Sektor\_Publik



*Lanjutan*

**10. Uji Validitas (Akuntabilitas)**

**Correlations**

		TOTAL_SCORE
A1	Pearson Correlation	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
A2	Pearson Correlation	.341*
	Sig. (2-tailed)	.042
	N	36
A3	Pearson Correlation	.550**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	36
A4	Pearson Correlation	.386*
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	36
A5	Pearson Correlation	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
A6	Pearson Correlation	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
A7	Pearson Correlation	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
A8	Pearson Correlation	.508**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	36
TOTAL_SCORE	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		TOTAL_SCORE
A1	Pearson Correlation	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
A2	Pearson Correlation	.341*
	Sig. (2-tailed)	.042
	N	36
A3	Pearson Correlation	.550**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	36
A4	Pearson Correlation	.386*
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	36
A5	Pearson Correlation	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
A6	Pearson Correlation	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
A7	Pearson Correlation	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
A8	Pearson Correlation	.508**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	36
TOTAL_SCORE	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	36

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*Lanjutan*

**Uji Reliabilitas (Akuntabilitas)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.623	8

**11. Uji Validitas (Budaya Organisasi)**

*Correlations*

		TOTAL_SCORE
A1	Pearson Correlation	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
A2	Pearson Correlation	.341*
	Sig. (2-tailed)	.042
	N	36
A3	Pearson Correlation	.550**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	36
A4	Pearson Correlation	.386*
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	36
A5	Pearson Correlation	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36

A6	Pearson Correlation	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
A7	Pearson Correlation	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
A8	Pearson Correlation	.508**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	36
TOTAL_SCORE	Pearson Correlation	1
E	Sig. (2-tailed)	
	N	36

**Lanjutan**

**Uji Reliabilitas (Budaya Organisasi)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	10

**12. Uji Validitas (Kinerja Sektor Publik)**

**Correlations**

		TOTAL SCORE
KSP1	Pearson Correlation	.347*
	Sig. (2-tailed)	.038
	N	36
KSP2	Pearson Correlation	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
KSP3	Pearson Correlation	.486**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	36
KSP4	Pearson Correlation	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
KSP5	Pearson Correlation	.644**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
KSP6	Pearson Correlation	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
KSP7	Pearson Correlation	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
TOTAL_SCORE	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	36

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Uji Reliabilitas (Kinerja Sektor Publik)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.620	7

*Lanjutan*

**13. Uji Validitas (Pengendalian Intern)**

**Correlations**

		TOTAL_S CORE
PI1	Pearson Correlation	.450**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	36
PI2	Pearson Correlation	.445**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	36
PI3	Pearson Correlation	.552**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
PI4	Pearson Correlation	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
PI5	Pearson Correlation	.490**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	36
PI6	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36

PI7	Pearson Correlation	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
PI8	Pearson Correlation	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
PI9	Pearson Correlation	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
PI10	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36
TOTAL_S CORE	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	36

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Uji Reliabilitas (Pengendalian Intern)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	10



**Lampiran 6**

**Dokumentasi/Foto Penelitian**

**SOP DINAS PERINDUSTRIAN DAN TENAGA KERJA KABUPATEN  
BOJONEGORO**



**STRUKTUR ORGANISASI DINAS PERINDUSTRIAN DAN TENAGA KERJA  
KABUPATEN BOJONEGORO**



**FINGERPRINT**





**PEMERINTAH KABUPATEN BOJONEGORO  
DINAS PERINDUSTRIAN DAN TENAGA KERJA  
Jl. Basuki Rahmad No. 4A Bojonegoro, Telp. 0353 - 3412556  
BOJONEGORO - 62115**

**SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN  
NOMOR : 560/ 316 /412.220/2018**

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro menerangkan bahwa :

Nama : HEPPY KURNIA ARDILLA  
NIM : 14520057  
Universitas : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
Judul Penelitian : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Sektor Publik dengan Akuntabilitas sebagai Variabel Moderasi

Bahwa Nama tersebut di atas telah melaksanakan penelitian study kasus pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro mulai tanggal 01 Pebruari s/d 03 Pebruari 2018 berdasarkan Surat Rekomendasi Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Nomor : 070/055/412.305/2018 Tanggal 29 Januari 2018.

Demikian untuk menjadikan maklum dan atas perhatian dan kerja samanya disampaikan terima kasih.

Bojonegoro, 11 April 2018

**KEPALA DINAS PERINDUSTRIAN DAN TENAGA KERJA  
KABUPATEN BOJONEGORO**

  
**AGUS SUPRIYANTO, SH, MSI**  
Pembina Tk. I  
NIP. 19660622 198603 1 006