

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA
ORGANISASI, PENGENDALIAN INTERNAL, DAN AKUNTABILITAS
PUBLIK TERHADAP KINERJA PT. PLN (PERSERO) APJ SEMARANG**



SKRIPSI

Karya Tulis sebagai salah satu syarat

Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Jurusan Akuntansi

Disusun Oleh :

VERONICA MELISA CINDY ASTUTI

1A.08.1361

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

BANK BPD JATENG

SEMARANG

2012

HALAMAN PERSETUJUAN

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA
ORGANISASI, PENGENDALIAN INTERNAL, DAN AKUNTABILITAS
PUBLIK TERHADAP KINERJA PT. PLN (PERSERO) APJ SEMARANG**

Disusun oleh:

VERONICA MELISA CINDY A

Nim: 1A.08.1361

Disetujui untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Skripsi

STIE Bank BPD Jateng

Semarang, November 2012

Pembimbing 1

Pembimbing 2

Mekani Vestari, SE, Akt, Msi

Sri Imaningati, SE, Msi, Akt

NIDN 0016077401

NIDN 0611127001

HALAMAN PENGESAHAN

ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, PENGENDALIAN INTERNAL, DAN AKUNTABILITAS PUBLIK TERHADAP KINERJA PT. PLN (PERSERO) APJ SEMARANG

Disusun oleh:

VERONICA MELISA CINDY A

Nim: 1A.08.1361

Diterima dan disetujui oleh Tim Penguji Skripsi STIE Bank BPD Jateng pada tanggal :

TIM PENGUJI

TANDA TANGAN

1. Mekani Vestari, SE, MSi, Akt
NIDN: 0016077401
2. Yohana Kus S, SE, Msi
NIDN: 0611056902
3. Nur Anissa, SE, Msi, Akt
NIDN: 0604037302

.....
.....
.....

Mengesahkan

Ketua STIE Bank BPD Jateng

Dr. H.Djoko Sudantoko, Ssos, MM

NIDN: 060784501

ABSTRAK

PT. PLN Persero adalah perusahaan negara yang melayani rakyat dalam penyediaan listrik secara nasional dan PLN merupakan salah satu perusahaan monopoli di Indonesia. Peran PLN sangat penting karena PLN adalah satu – satunya perusahaan penyedia listrik di Indonesia. Permasalahan yang sering terjadi akhir – akhir ini adalah seringnya terjadi keterlambatan pelayanan terhadap publik, banyaknya anggaran dari PLN yang masih kurang jelas arahnya dan hal ini mengakibatkan penurunan kinerja dari organisasi secara keseluruhan yang tentunya akan berakibat pada kinerja finansial juga seperti kerugian yang seharusnya tidak terjadi pada perusahaan monopoli seperti PLN. Walaupun telah melakukan banyak kegiatan maupun metode untuk meningkatkan performanya, tetapi dalam pelaksanaan tetap saja banyak terjadi penyimpangan yang dapat diakibatkan dari *human error* atau pelaksanaan yang belum mengikuti prosedur yang berlaku. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, pengendalian internal, dan akuntabilitas publik terhadap kinerja.

Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN Persero APJ Semarang. Penelitian ini menggunakan komitmen organisasi, budaya organisasi, pengendalian internal, dan akuntabilitas publik sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Sampel yang digunakan adalah karyawan PT. PLN Persero APJ Semarang dimana jumlah sampel yang ditetapkan pada penelitian ini sebanyak 65 responden.

Analisis yang digunakan adalah metode analisis kuantitatif, meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, pengujian hipotesis dan koefisien determinasi (R^2). Berdasarkan uji-F yang dilakukan dan hasil analisis regresi linier berganda di atas dapat diketahui bahwa secara simultan komitmen organisasi, budaya organisasi, pengendalian internal, dan akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, Berdasarkan hasil pengujian t, terbukti bahwa secara parsial, komitmen organisasi, pengendalian internal, dan akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja. Dari penelitian ini diperoleh hasil R^2 67,4%.

Kata kunci : komitmen organisasi, budaya organisasi, pengendalian internal, dan akuntabilitas publik, kinerja.

ABSTRACT

PT. PLN Persero is a state-owned enterprise that serves the people in power supply nationwide and is monopolized electricity in Indonesia. The role is very important because PLN PLN is one - the only provider of electricity in Indonesia. The problem that often occurs late - end delay is frequent service to the public, the budget amount of PLN is still unclear direction and this has resulted in reduced performance of the overall organization of the course will result in performance loss financially as well as that should not happen monopoly companies such as PLN. Although it has been doing a lot of activities and methods to improve the performance, but the implementation is still a lot going on irregularities that can result from human error or implementation procedures have not been followed. The purpose of this study was to analyze the influence of organizational commitment, organizational culture, internal controls and public accountability for performance.

The research was carried out at PT. PLN Persero APJ Semarang. This study uses organizational commitment, organizational culture, internal controls and public accountability as the independent variable and performance as the dependent variable. The samples used were PT. PLN Persero APJ Semarang employees where the number of samples specified in this study were 65 respondents.

The analysis used include validity, reliability test, test assumptions of classical test, linear regression, hypothesis testing, and the coefficient of determination (R^2). Based on F-test done and the results of multiple linear regression analysis above can be seen that simultaneous organizational commitment, organizational culture, internal controls and public accountability have a positive and significant impact on performance, Based on t test results, it is evident that the partial, organizational commitment, internal control, and public accountability have a positive and significant impact on performance. While organizational culture is not significant and does not affect the performance. This research's was R^2 67,4%.

Keywords: organizational commitment, organizational culture, internal controls, and public accountability, performance.

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Veronica Melisa Cindy Astuti

NIM : 1A081361

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi dengan judul

ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, PENGENDALIAN INTERNAL DAN AKUNTABILITAS PUBLIK TERHADAP KINERJA PT. PLN (PERSERO) APJ SEMARANG

Telah saya susun dengan sebenar – benarnya dengan memperhatikan kaidah akademik dan menjunjung tinggi hak atas karya ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya unsur plagiasi maupun unsur kecurangan lainnya pada skripsi yang telah saya buat tersebut, maka saya bersedia mempertanggung jawabkannya dan saya siap menerima segala konsekuensi yang ditimbulkannya termasuk pencabutan gelar kesarjanaan yang telah diberikan kepada saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab.

Semarang, 7 November 2012

Veronica Melisa Cindy A

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*Tugas saya adalah mengerjakan apa yang mungkin dikerjakan, dan
mempercayakan kepada Allah apa yang mustahil.*

Skripsi ini ku persembahkan :

*Mama dan Papa tercinta yang
telah membimbing, mendorong
serta mendoakanku selalu.*

*Sahabat-sahabatku yang selalu
mendukung dan berbagi dalam
suka dan duka.*

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan karunianya kepada kita bersama dan khususnya bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini diberi judul **“ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, PENGENDALIAN INTERNAL DAN AKUNTABILITAS PUBLIK TERHADAP KINERJA PT. PLN (PERSERO) APJ SEMARANG”**

Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam mencapai derajat sarjana pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD Jateng Semarang. Penulis menyadari bahwa terselesainya penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dukungan, petunjuk, dan saran dari semua pihak. Untuk itu, penulis dengan segala kerendahan hati ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini khususnya kepada :

1. Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan karunia, rahmat, serta anugerah-Nya.
2. Bapak Dr. H. Djoko Sudantoko, S.Sos, MM. selaku Ketua STIE Bank BPD Jateng Semarang.
3. Ibu Nur Anissa, SE, Msi, Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi.
4. Ibu Mekani Vestari, SE, Msi, Akt. selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan kepada penulis dengan meluangkan waktu, tenaga dan dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis hingga skripsi ini selesai.
5. Ibu Sri Imaningati, SE, M.Si, Akt. selaku Dosen Pembimbing II yang telah membantu memberikan kritik dan saran hingga akhir penyusunan skripsi ini.

6. Ibu Nur Anissa, SE, Msi, Akt. selaku dosen wali yang telah banyak memberikan arahan dan petunjuk dalam menyelesaikan studi kuliah ini.
7. Segenap Dosen Pengajar STIE Bank BPD Jateng Semarang beserta *civitas* akademik lainnya yang telah banyak memberikan ilmu dan pelajaran berharga serta menyediakan fasilitas dalam proses belajar.
8. PT. PLN Persero APJ Semarang yang telah mengizinkan penulis untuk menjadikan sebagai objek penelitian serta semua bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tulisan ini.
9. Mama, Papa, adik Fiska, Budhe diah, mas doni, mas billy dan saudara-saudara lainnya atas doa, kasih sayang, pengorbanan, motivasi, bimbingan, nasehat, bekal ilmu hidup, dan segalanya sehingga saya dapat melewati segala sesuatu dalam menjalankan hidup.
10. Sahabatku Mustika Permatasari Kusuma Putri yang selalu ada menemani dan mendukung, memberi semangat dan mengingatkan untuk selalu fokus dalam pembuatan skripsi ini. Semoga kedepannya kita tetap selalu menjadi sahabat yang saling berbagi dan mengingatkan kalau salah satu berbuat salah, terimakasih karena sudah menjadi sahabat terbaikku.
11. Teman – teman Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD Jateng Semarang (Toni, Fitri, Nuke, Ika, Ema, Intan, Gandring, Kriwil, Rokris STIE BPD Jateng, dan teman-teman seperjuangan) yang dimana banyak waktu kita lewati bersama dengan segala kesenangan dan masalah yang selalu kita bagi dan hadapi bersama-sama.
12. Suster Christopora yang selalu memberikan bimbingan Rohani dan selalu memantau skripsi saya tiap waktu dan mengingatkan saya pada saat saya mulai tidak fokus mengerjakan skripsi ini. Semoga Tuhan selalu memberkati hidup dan pelayanan Suster.
13. Keluarga besar PT. PLN Persero APJ Semarang yang mendukung dalam pembuatan skripsi ini khususnya mas Ibrahim Amin selaku atasan saya di

Kantor yang selalu mengajarkan saya tentang hal baru seputar pekerjaan khususnya dibidang perpajakan , berdiskusi tentang seputar kondisi kerja di PT. PLN Persero APJ Semarang, dan memberi kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini dengan memberikan ijin untuk bimbingan pada saat jam kantor.

14. Anak-anak Les (Alip, Krisna, Gita, Ali, Putri, Dea, Ratna, Icha, Ayu, Rani, dan Enggar) yang selalu menghibur dengan kepolosan-kepolosannya pada saat saya pusing dengan skripsi, yang dimana saya juga belajar banyak dari mereka, yang percaya kepada saya untuk saling berbagi ilmu selama 3 tahun berturut-turut, yang menjadi sumber penghasilan saya, yang tulus menanti saya sampai malam-malam, kalian adik-adik terbaik, semoga kelak menjadi seorang yang sukses dan bijak.
15. Semua pihak yang memberikan motivasi, semangat, ilmu, bimbingan dan arahan selama saya kuliah dan saat menyusun skripsi ini yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu, semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan balasan atas semua kebaikan dengan memberikan segala sesuatu yang lebih baik.
16. Yang terkasih Kak Gera kristian Sijabat yang selalu memberi dukungan dalam pembuatan skripsi ini, *thanks for sharing, thanks for all that u do, thanks for caring, and thanks for loving me too.*

Demikian penyusunan skripsi ini tidak lepas adanya kekurangan. Untuk itu penulis mengharapakan saran dan masukan guna perbaikan selanjutnya serta semoga bermanfaat.

Semarang, November 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN SKRIPSI	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
PERNYATAAN	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Landasan Teori	14
2.1.1 Konsep New Public Management	14

2.1.2 Sistem Pengendalian Manajemen dalam Organisasi Sektor Publik	16
2.1.3 Praktik Manajemen Kinerja Dalam Organisasi Sektor Publik	20
2.1.4 Kinerja.....	22
2.1.4.1 Pengukuran Kinerja	23
2.1.4.2 Tujuan Pengukuran Kinerja Sekor Publik	25
2.1.5 Komitmen Organisasi	26
2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi	26
2.1.5.2 Aspek – aspek Komitmen Organisasi	28
2.1.5.3 Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	30
2.1.5.4 Aspek – aspek Komitmen Organisasi	28
2.1.6 Budaya Organisasi	34
2.1.7 Sistem Pengendalian Internal	35
2.1.7.1 Pengertian Sistem Pengendalian Internal	35
2.1.7.2 Tujuan Sistem Pengendalian Internal	36
2.1.7.3 Unsur Sistem Pengendalian Internal	37
2.1.8 Akuntabilitas Publik.....	38
2.2 Pengembangan Hipotesis	40
2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi.....	40
2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	41
2.2.3 Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi.....	43
2.2.4 Pengaruh Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi.....	44
2.3 Model Penelitian	45
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	46

3.1	Definisi Konseptual Variabel	48
3.1.1	Variabel Independen	46
3.1.2	Variabel Dependen.....	47
3.2	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Pengukuran	48
3.3	Metode Penelitian	49
3.3.1	Populasi dan Sampel	49
3.3.2	Metode Pengumpulan Data	50
3.3.3	Skala Pengukuran Variabel	50
3.3.4	Metode Analisis Data.....	51
3.3.4.1	Statistik Deskriptif.....	51
3.3.4.2	Uji Validitas	51
3.3.4.3	Uji Reliabilitas.....	52
3.3.4.4	Analisis Uji Regresi Linear Berganda	52
3.3.4.5	Uji Asumsi Klasik	53
3.3.4.6	Pengujian Keباikannya Model.....	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		56
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	56
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	56
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	57
4.1.3	Struktur Organisasi	58
4.2	Karakteristik Responden	59
4.2.1	Jenis Kelamin Responden	59
4.2.2	Umur Responden	59

4.3 Analisis Deskripsi Variabel.....	60
4.3.1 Komitmen Organisasi	60
4.3.2 Budaya Organisasi	61
4.3.3 Pengendalian Internal.....	62
4.3.4 Akuntabilitas Publik.....	63
4.3.5 Kinerja.....	64
4.4 Analisis Kuantitatif	64
4.4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	64
4.4.2 Analisis Regresi Linier Berganda	67
4.4.3 Uji Asumsi Klasik.....	69
4.4.4 Pengujian Keباikan Model	73
4.4.5 Pengujian Hipotesis t (Parsial)	75
4.5 Pembahasan	77
BAB V PENUTUP	79
5.1 Kesimpulan.....	79
5.2 Keterbatasan Penelitian	81
5.3 Saran.....	82
5.4 Implikasi Manajerial	82
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN	85

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Komplain Pelanggan	7
Tabel 1.2 Indikator Kinerja Karyawan PT. PLN Persero APJ Semarang.....	8
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Pengukuran.....	48
Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Tabel 4.2 Umur Responden.....	60
Tabel 4.3 Tabel Statistik Deskriptif Indikator Komitmen Organisasi	60
Tabel 4.4 Tabel Statistik Deskriptif Indikator Budaya Organisasi.....	61
Tabel 4.5 Tabel Statistik Deskriptif Indikator Pengendalian Internal.....	62
Tabel 4.6 Tabel Statistik Deskriptif Indikator Akuntabilitas Publik	63
Tabel 4.7 Tabel Statistik Deskriptif Indikator Kinerja	64
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Komitmen Organisasi.....	65
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Budaya Organisasi.....	65
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Pengendalian Internal	66
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Akuntabilitas Publik	66
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Kinerja	66
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas	67
Tabel 4.14 Persamaan Regresi Linier Berganda	68
Tabel 4.15 Koefisien Output Regresi.....	71
Tabel 4.16 Tabel Uji Glejser	72
Tabel 4.17 Tabel Anova	73
Tabel 4.18 Koefisien Determinasi	74

Tabel 4.19 Hasil Uji Signifikansi t	75
---	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian.....	45
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. PLN Persero APJ Semarang	58
Gambar 4.2 Grafik Indikator Komitmen Organisasi	60
Gambar 4.3 Grafik Indikator Budaya Organisasi	61
Gambar 4.4 Grafik Indikator Pengendalian Internal	62
Gambar 4.5 Grafik Indikator Akuntabilitas Publik	63
Gambar 4.6 Grafik Indikator Kinerja.....	64
Gambar 4.7 Uji Normalitas	70
Gambar 4.8 Uji Heterokedastisitas	72

STIE BPD Jateng

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Hasil Kuesioner.....
Lampiran 3	Hasil Validitas dan Reliabilitas.....
Lampiran 4	Hasil Regresi.....
Lampiran 5	Hasil Uji Normalitas
Lampiran 6	Hasil Uji Heterokedastistas
Lampiran 7	Tabel r, t, dan F.....

STIE BPD Jateng

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam beberapa tahun belakangan ini, para pegawai sektor publik dari berbagai instansi, kementerian, dan berbagai lembaga pemerintah lainnya sedang menikmati konsep remunerasi sebagai salah satu aspek dalam agenda reformasi birokrasi. Remunerasi tersebut ingin memperbaiki mekanisme penghasilan dan pendapatan seorang pegawai dari berbagai level, baik yang digolongkan bawah yaitu IA hingga paling tinggi golongan IVE. Namun demikian, menurut perencanaan pemerintah, mekanisme ini tidak serta merta dapat diimplementasikan untuk seluruh pegawai pemerintah, karena harus menyesuaikan anggaran negara. Tujuan dari remunerasi adalah untuk perbaikan struktur dalam birokrasi dan meningkatkan kinerja pegawai pemerintahan (Adit, 2011).

Verbeeten (2008) berusaha meneliti tentang pengaruh penerapan praktik manajemen berbasis kinerja pada sektor publik di Belanda. Hasil dari penelitian Verbeeten (2008) menyebutkan bahwa kinerja organisasi secara keseluruhan dipengaruhi oleh faktor – faktor komitmen organisasi dan pengendalian internal dimana akuntabilitas publik memediasi keduanya. Penelitian yang dilakukan oleh Indudewi (2009) berusaha meneliti tentang pengaruh sasaran yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi khususnya SKPD dan BUMD kota Semarang. Hasil penelitian dari Indudewi (2009) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh dari sasaran yang terukur, insentif, desentralisasi dan pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan oleh Betsy (2010) berusaha meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik pada pemerintahan daerah kabupaten Demak. Hasil penelitian Betsy (2010) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi

sektor publik antara lain komitmen organisasi, kompensasi, pengendalian internal dan budaya organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Azlina dan Desmiyati (2012) berusaha untuk meneliti pengaruh antara komitmen organisasi, pengendalian internal dan akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi. Variabel independen yang dipakai adalah komitmen organisasi dan pengendalian internal, sedangkan variabel intervening atau mediasinya adalah akuntabilitas publik, dan kinerja organisasi sebagai variabel dependen. Hasil dari penelitian Nur Azlina dan Desmiyati (2012) adalah bahwa akuntabilitas publik tidak memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi dan juga tidak memediasi pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja organisasi.

Triyono (2004) meneliti pengaruh strategi kompetitif, motivasi, dan budaya kerja terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan Prasetyono dan Nurul (2007) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja dalam kategori yang lemah dan signifikan terhadap kinerja RSD, ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi RSD di Jawa Timur memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja RSD yang belum optimal. Penelitian ini mendukung penelitian (Prasetyono, 2007) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Budaya organisasi merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan (Triningsih, 2007). Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Robbins (2002) berpendapat bahwa kinerja seorang karyawan tergantung pada tingginya tingkat pengetahuannya dengan memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian Prasetyono dan Nurul

(2007), bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerjadengan pengaruh yang rendah, ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang rendah terhadap pencapaian kinerja RSD di Jawa Timur.

Mulyadi (2001:166) menyatakan bahwa pengendalian intern bertujuan untuk menjaga kekayaan organisasi dan mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi. Pengendalian intern akuntansi yang baik akan menjamin keamanan kekayaan para investor dan kreditur yang ditanamkan dalam perusahaan dan akan menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya, meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran – ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen”.

Prasetyono dan Nurul (2007) menyatakan akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja RSD dengan pengaruh yang lemah dan tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa akuntabilitas bukan menjadi faktor utama dalam penciptaan kinerja RSD. Mahmudi (2005) juga menyatakan media akuntabilitas yang baik dan memadai akan dapat mengekspresikan pencapaian tujuan.

Mulai tahun 1990-an muncul paradigma baru yang sering disebut *New Public Management/ NPM* (Hood, 1991). Walaupun juga disebut dengan nama lain misalnya *Post-bureaucratic Paradigm* (Barzeley, 1992), dan *Reinventing Government* (Osborne dan Gaebler, 1992), tetapi secara umum disebut NPM karena berangkat dari gagasan Christopher Hood sebagai awal mula paradigma alternatif. Paradigma tersebut muncul akibat adanya kritikan keras yang ditujukan kepada organisasi sektor publik yang sering tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi, dan kreativitas. *New Public Management* berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi kebijakan. *New Public Management* pada awalnya lahir di negara-negara maju di Eropa dan Amerika. Namun, negara-negara berkembang juga sudah mulai menggunakan konsep ini, begitu juga dengan Indonesia.

Sebagai negara yang juga turut ingin berbenah, Indonesia berusaha menerapkan paradigma NPM tersebut, meski ada sikap pesimis dari berbagai

pihak mengenai kesanggupan penerapannya. Di Indonesia sendiri, pelaksanaan manajemen kinerja pada organisasi sektor publik sebenarnya sudah dimulai sejak tahun 1999 dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Penerapan *New Public Management* di Indonesia dapat dilihat dari penerapan beberapa karakteristik-karakteristiknya di dalam praktik-praktik yang tengah dijalankan oleh instansi-instansi pemerintahan di Indonesia.

Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai daya upaya untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong pegawai melalui berbagai cara agar bekerja dengan penuh semangat, efektif, efisien dan produktif, sesuai dengan proses kerja yang benar agar mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Heinrich (2002); Ittner dan Larcker (2001); Otley (1999); Kravchuk dan Schach (1996); dan Brickey et al. (1995) dalam Verbeeten (2008) praktik manajemen kinerja meliputi tujuan yang akan dicapai, pengalokasian hak-hak keputusan, serta pengukuran dan pengevaluasian kinerja organisasi. Praktik manajemen kinerja ini dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

Salah satu faktor untuk menciptakan *value for money* adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut sering disebut dengan komitmen organisasi. Menurut Mowday et.al (1979), komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi. Individu yang berkomitmen tinggi akan berpandangan positif dan berusaha berbuat terbaik bagi perusahaan (Porter, et.al, 1979). Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah pengendalian intern. Penelitian Hiro Tugiman (2000) dalam Prasetyono & Kompyurini (2007: 5), mengenai pengaruh peran auditor intern serta faktor-faktor pendukungnya terhadap peningkatan pengendalian intern dan kinerja perusahaan disimpulkan bahwa manajemen puncak sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan pengendalian intern. Selain itu, pelaksanaan pengendalian dapat efektif apabila ada komitmen diantara pihak-pihak yang terkait dalam organisasi, baik sebagai

individu maupun kelompok. Dengan komitmen dan pengendalian intern maka akan tercipta organisasi/perusahaan yang *economy*, *effeciency*, dan *effectiveness* untuk menciptakan *good corporate governance* dalam institusi, yang pada akhirnya akan bermuara pada kinerja organisasi.

Salah satu komponen yang penting dalam organisasi adalah budaya organisasi, budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi adalah sesuatu yang sangat vital dalam membentuk nilai – nilai dalam organisasinya. Sehingga karyawan mengetahui apa saja yang harus dilakukan dalam memahami pekerjaannya. Dengan budaya organisasi yang baik, maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan semakin baik. Budaya berbagi dan menceritakan kendala yang ada lalu mencari solusi untuk setiap masalah yang ada dengan cara kekeluargaan yang membuat setiap karyawannya menjadi nyaman. Budaya seperti ini penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan adanya komunikasi yang baik karyawan akan membentuk keterikatan yang kuat dan rasa kebersamaan seperti layaknya keluarga. Tetapi budaya kekeluargaan juga akan menjadi tidak baik jika terlalu dalam, nantinya akan mengakibatkan longgarnya toleransi yang membuat karyawan menjadi tidak fokus pada tujuan awal dan dapat menjadikan kinerja organisasi tidak optimal. Untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat optimal diperlukan budaya organisasi yang baik, karena budaya organisasi yang ada pada perusahaan dapat membentuk persepsi karyawan yang nantinya akan menciptakan suatu pola, keyakinan agar organisasi dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

Pengendalian internal merupakan salah satu cara perusahaan untuk melakukan kontrol secara lebih ketat terhadap kinerja karyawan – karyawannya. Kontrol internal ini bukan hanya dilakukan dalam hal finansial, tetapi juga bisa dilakukan dalam *quality control* untuk jasa maupun layanan lainnya. Dengan adanya *quality control* internal yang teratur, diharapkan karyawan dapat lebih meningkatkan kinerjanya hingga standar yang diinginkan oleh perusahaan. Salah satu kontrol adalah menggunakan mesin absen yang mengontrol jam hadir

karyawan pada saat datang dan pada saat pulang, karyawan diwajibkan untuk absen dan jika diketahui ada yang terlambat dan pulang tidak sesuai peraturan akan dikenakan surat peringatan. Absen merupakan salah satu kontrol kinerja pada perusahaan, walaupun hal ini sederhana tetapi absensi merupakan suatu sistem kontrol yang mengatur ketepatan dan kedisiplinan karyawan dalam hal kehadiran yang kaitannya dengan pengelolaan waktu. Pengelolaan waktu yang baik dan sesuai dengan aturan yang ada akan membuat kerja menjadi efektif, jika waktu sudah digunakan secara efektif maka pekerjaan akan selesai tepat waktu dan kinerja organisasi dapat berjalan baik dan optimal. Divisi-divisi yang ada di perusahaan juga harus terpisah dengan divisi audit internalnya, karena jika divisi audit internal di bawah divisi akuntansi atau keuangan akan dinilai tidak independen dan bisa saja terjadi praktik-praktik kecurangan. Divisi audit berperan untuk mengecek ketelitian dan menjaga keandalan data akuntansi dan keuangan, yang nantinya akan membentuk kepercayaan investor dan kreditur untuk mempercayakan kekayaannya pada perusahaan berupa saham. Pengendalian internal dibentuk untuk mencegah terjadinya penyimpangan dari tujuan perusahaan yang sudah terbentuk. Semakin ketat atau baik pengendalian internal, maka karyawan akan mematuhi dan bekerja sesuai peraturan yang ada, dan apabila semua karyawan berjalan sesuai peraturan yang ada, kinerja organisasi akan berjalan optimal. Mulyadi (2001:166) menyatakan bahwa pengendalian intern bertujuan untuk menjaga kekayaan organisasi dan mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi. Pengendalian internal akuntansi yang baik akan menjamin keamanan kekayaan para investor dan kreditur yang ditanamkan dalam perusahaan dan akan menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya, meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran – ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen”.

Dalam konteksnya sebagai organisasi yang bergerak dibidang jasa pelayanan publik dalam pengelolaannya juga harus melakukan transparansi dan akuntabilitas publik, akuntabilitas publik adalah pemberian informasi kepada publik dan konstituen lainnya yang menjadi pemangku kepentingan (*stakeholder*) (Mahmudi, 2005: 9). Akuntabilitas publik juga terkait dengan

kewajiban untuk menjelaskan dan menjawab pertanyaan mengenai apa yang telah, sedang dan direncanakan akan dilaksanakan organisasi publik. Oleh karena itu, akuntabilitas pemerintah seharusnya tidak hanya memusatkan pada pemanfaatan sumberdaya (*input*) semata tetapi juga pada kinerjanya (Herbert Leo, 1997). Akuntabilitas publik sesuai dengan karakteristik *good governance* berkenaan dengan (1) *participation*; (2) *rule of law*; (3) *transparency*; (4) *Responsiveness*; (5) *consensus orientation*; (6) *equity*; (7) *effectiveness and efficiency*; dan (8) *strategy vision* (Mardiasmo, 2002; UNDP dalam LAN, 2000). Penelitian Prasetyono & Kompyurini (2008) membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dan pengendalian intern terhadap *good corporate governance* serta komitmen organisasi, pengendalian intern dan *good corporate governance* secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi.

PT. PLN Persero adalah perusahaan negara yang melayani rakyat dalam penyediaan listrik secara nasional dan PLN merupakan salah satu perusahaan monopoli di Indonesia. Peran PLN sangat penting karena PLN adalah satu – satunya perusahaan penyedia listrik di Indonesia. Permasalahan yang sering terjadi akhir – akhir ini adalah seringnya terjadi keterlambatan pelayanan terhadap publik, banyaknya anggaran dari PLN yang masih kurang jelas arahnya dan hal ini mengakibatkan penurunan kinerja dari organisasi secara keseluruhan yang tentunya akan berakibat pada kinerja finansial juga seperti kerugian yang seharusnya tidak terjadi pada perusahaan monopoli seperti PLN. Masalah ini bukan tidak disadari oleh pihak *top management* PT. PLN Persero, telah dilakukan banyak langkah untuk mengatasi permasalahan yang timbul dan yang akan timbul di masa depan. Salah satunya adalah metode *Operational Performance Improvement* (OPI). Metode OPI merupakan metode perbaikan kinerja suatu unit atau bidang kerja secara menyeluruh dan melibatkan fungsi bidang teknik, manajemen, sistem organisasi dan kesiapan dari sumber dayanya. Maka dari itu, metode OPI terbagi dalam 3 *stream* perubahan, yaitu *stream Technical System* (TS), *Management Infrastructure* (MI) dan *Mindset Capabilities - Leadership* (MCL). Tahapan setiap *stream* umumnya bertujuan untuk

mencari peluang, mencari penyebab permasalahan, membuat tindakan penanggulangan masalah dan pelaksanaan tindakan tersebut serta memastikan tindakan tersebut mempunyai dampak jangka panjang.

Walaupun telah melakukan banyak kegiatan maupun metode untuk meningkatkan performanya, tetapi dalam pelaksanaan tetap saja banyak terjadi penyimpangan yang dapat diakibatkan dari *human error* atau pelaksanaan yang belum mengikuti prosedur yang berlaku, karena apabila ada salah satu atau beberapa karyawan yang melakukan penyimpangan seperti misalnya terlambat, menunda-nunda pekerjaan, tidak disiplin dan masih banyak lagi penyimpangan lain yang nantinya akan berdampak pada kinerja organisasi lainnya yang menyebabkan kurang optimalnya kinerja organisasi.

Dari hasil audit BPK pada Oktober 2012, selama periode 2009 – 2011, PT. PLN Persero mengalami kerugian sebesar 37,6 Triliun rupiah (www.merdeka.com dan www.metrotvnews.com, 2012). Hal ini sangat bertolak belakang dengan laporan keuangan dari PT. PLN Persero yang menyatakan bahwa perusahaan selalu mendapatkan laba (Laporan Keuangan PLN, 2010,2011). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja dari PT. PLN kurang baik dan juga tidak transparan dalam memberikan informasi yang benar ke masyarakat.

Peneliti juga melakukan pengamatan terhadap karyawan dari PT. PLN Persero Semarang mengenai keluhan tentang kinerja dari mereka sendiri maupun dari rekan sekerjanya yang dilakukan dengan responden sebanyak 25 orang karyawan PT. PLN Persero APJ Semarang, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.1
Indikator Kurang Maksimalnya Kinerja Karyawan PT. PLN Persero APJ Semarang

No	Keluhan	Jumlah
1	Respon atas keluhan lambat	8
2	Penyelesaian pekerjaan lama	7
3	Penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu	6
4	Keluhan tidak ditanggapi	6
5	Pelayanan kurang memuaskan	6
6	Kurang memahami tupoksi yang disebabkan beda/lain kompetensi	6
7	Kurang koordinasi	5

8	Tidak menerapkan senyum, salam, sapa	4
9	Ketidaksesuaian antara pekerjaan yang diberikan dengan yang dilaksanakan	2
10	Kurang disiplin	2
11	Kehadiran kerja sering terlambat	2
12	Kurang mengoptimalkan waktu bekerja	2
13	Tidak ada inisiatif	2
14	Kurang rasa tanggung jawab dalam menjalankan tupoksi	2
15	Tidak taat pada atasan	1
16	Motivasi kerja kurang	1
17	Tidak konsisten dalam melaksanakan pekerjaan	1

Sumber : Pra Survey PT. PLN Persero APJ Semarang, 2012

Permasalahan yang timbul dalam Badan Usaha Milik Negara khususnya PT. PLN Persero adalah kurang baiknya kinerja dari karyawan. Hal ini tampak pada tabel 1.2, dimana terlihat banyak keterlambatan, tindak indisipliner maupun tingginya keluhan masyarakat terhadap kinerja PT. PLN Persero secara keseluruhan. Hal yang mengakibatkan penurunan kinerja ini, diduga karena kurangnya komitmen dari karyawan yang berimbas pada komitmen organisasi secara keseluruhan dalam menjalankan kerjanya. Budaya organisasi juga mendukung terjadinya penurunan kinerja, dimana budaya terlambat, kurangnya motivasi pada hari Jumat, maupun tingkat kemalasan karyawan kerap membuat karyawan melalaikan tugas – tugasnya sehingga hal ini mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan. Pengendalian internal yang terlalu longgar sering kali terlihat dalam kinerja PT. PLN Persero dimana kontrol yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya sering kali dilakukan sepintas lalu saja dan cenderung mengabaikan kesalahan yang dibuat oleh bawahannya. Akuntabilitas publik secara keseluruhan juga menjadi diragukan oleh karena kurangnya komitmen, budaya organisasi yang dapat dikatakan kurang baik, dan pengendalian internal yang terlalu longgar yang membuat tingkat akuntabilitas publik PT. PLN Persero cukup diragukan baik dari kalangan internal PT. PLN Persero sendiri maupun dari masyarakat secara umum.

Berdasarkan alasan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai dari PT. PLN Persero APJ Semarang. Dalam penelitian ini akan ditambahkan satu variabel independen baru, yaitu variabel budaya organisasi. Variabel ini dimasukkan dalam penelitian karena

variabel ini dimungkinkan mempengaruhi kinerja individu, dengan pertimbangan budaya organisasi dapat membuat pegawai bekerja dengan baik dan bersih. Jika pegawai bekerja dengan baik dan bersih, maka kinerja organisasinya juga akan menjadi baik dan dipercaya oleh publik.

Penelitian ini memperluas penelitian yang dilakukan oleh Nur Azlina dan Desmiyati (2012) dengan menambahkan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan juga menyesuaikannya untuk kondisi yang ada dalam praktik-praktik pengukuran kinerja di sektor publik Indonesia yaitu dengan menggunakan unit analisis yang lebih kecil yaitu PT. PLN Persero APJ Semarang. Komitmen organisasi, budaya organisasi, pengendalian internal, serta akuntabilitas merupakan variabel independen yang akan diteliti dalam penelitian ini.

Triyono (2004) meneliti pengaruh strategi kompetitif, motivasi, dan budaya kerja terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan Prasetyono dan Nurul (2007) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja dalam kategori yang lemah dan signifikan terhadap kinerja RSD, ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi RSD di Jawa Timur memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja RSD yang belum optimal. Penelitian ini mendukung penelitian (Prasetyono dan Kompyurini, 2007) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan (Triningsih, 2007). Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Robbins (2002) berpendapat bahwa kinerja seorang karyawan tergantung pada tingginya tingkat pengetahuannya dengan memahami cara yang benar untuk

melakukan suatu pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian Prasetyono dan Nurul (2007), bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dengan pengaruh yang rendah, ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang rendah terhadap pencapaian kinerja RSD di Jawa Timur. Mulyadi (2001:166) menyatakan bahwa pengendalian intern bertujuan untuk menjaga kekayaan organisasi dan mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi. Pengendalian intern akuntansi yang baik akan menjamin keamanan kekayaan para investor dan kreditur yang ditanamkan dalam perusahaan dan akan menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya, meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran – ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen”. Prasetyono dan Nurul (2007) menyatakan akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja RSD dengan pengaruh yang lemah dan tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa akuntabilitas bukan menjadi faktor utama dalam penciptaan kinerja RSD. Mahmudi (2005) juga menyatakan media akuntabilitas yang baik dan memadai akan dapat mengekspresikan pencapaian tujuan. Tingkat akuntabilitas publik pada PT. PLN Persero secara keseluruhan belum menunjukkan performa yang dapat dikatakan baik. Hal ini terbukti karena masih sulitnya publik untuk mendapatkan akses data dalam PLN. Data yang dapat dilihat oleh publik hanyalah data yang dikeluarkan oleh PLN dan data tersebut masih kurang lengkap dari segi keterbukaan akuntansi, salah satunya adalah jika terjadi kerugian tetapi tidak dicantumkan secara rinci biaya apa saja yang timbul.

Dari latar belakang dan permasalahan yang ada, maka peneliti mengangkat penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Pada PT. PLN Persero APJ Semarang”**.

1.2. Perumusan Masalah

Di Indonesia, Penerapan Manajemen Berbasis Kinerja sudah dimulai sejak tahun 1999. Penerapan tersebut menunjukkan hasil yang positif terhadap

peningkatan kinerja pemerintah. Praktik Manajemen kinerja meliputi penetapan tujuan mana yang akan diraih, peningkatan komitmen, motivasi dan akuntabilitas yang berdasarkan pada prestasi kerja yang dihasilkan. Penerapan manajemen kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu pada suatu organisasi. Namun belum diketahui secara pasti pengaruh dari penerapan manajemen kinerja terhadap kinerja individu pada organisasi sektor publik di Indonesia. PT. PLN (Persero) sudah menerapkan Manajemen berbasis kinerja sejak penerapan tersebut dimulai, tetapi beberapa tahun terakhir ini diketahui terjadi adanya kerugian yang seharusnya tidak terjadi bila manajemen berbasis kinerja ini dijalankan dengan benar dan baik. Upaya perbaikan dan peningkatan kinerja tetap dilakukan dan faktor-faktor yang memperlambat peningkatan kinerja masih terus dicari penyebabnya dan bagaimana solusi yang dapat dijalankan demi optimalnya kinerja organisasi yang bilamana kinerja organisasi sudah baik diharapkan kinerja finansial juga menjadi baik sehingga akan tercapai tujuan perusahaan yang diharapkan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan sebelumnya, maka dirumuskan masalah penelitian dalam bentuk pertanyaan, yaitu:

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada organisasi sektor publik PT. PLN Persero APJ Semarang?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada organisasi sektor publik PT. PLN Persero APJ Semarang?
3. Apakah pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pada organisasi sektor publik PT. PLN Persero APJ Semarang?
4. Apakah akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja pada organisasi publik PT. PLN Persero APJ Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pada organisasi sektor publik PT. PLN Persero APJ Semarang
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada organisasi sektor publik PT. PLN Persero APJ Semarang
3. Menganalisis pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja pada organisasi sektor publik PT. PLN Persero APJ Semarang
4. Menganalisis pengaruh akuntabilitas publik terhadap kinerja pada organisasi publik PT. PLN Persero APJ Semarang

1.4. Manfaat Penelitian

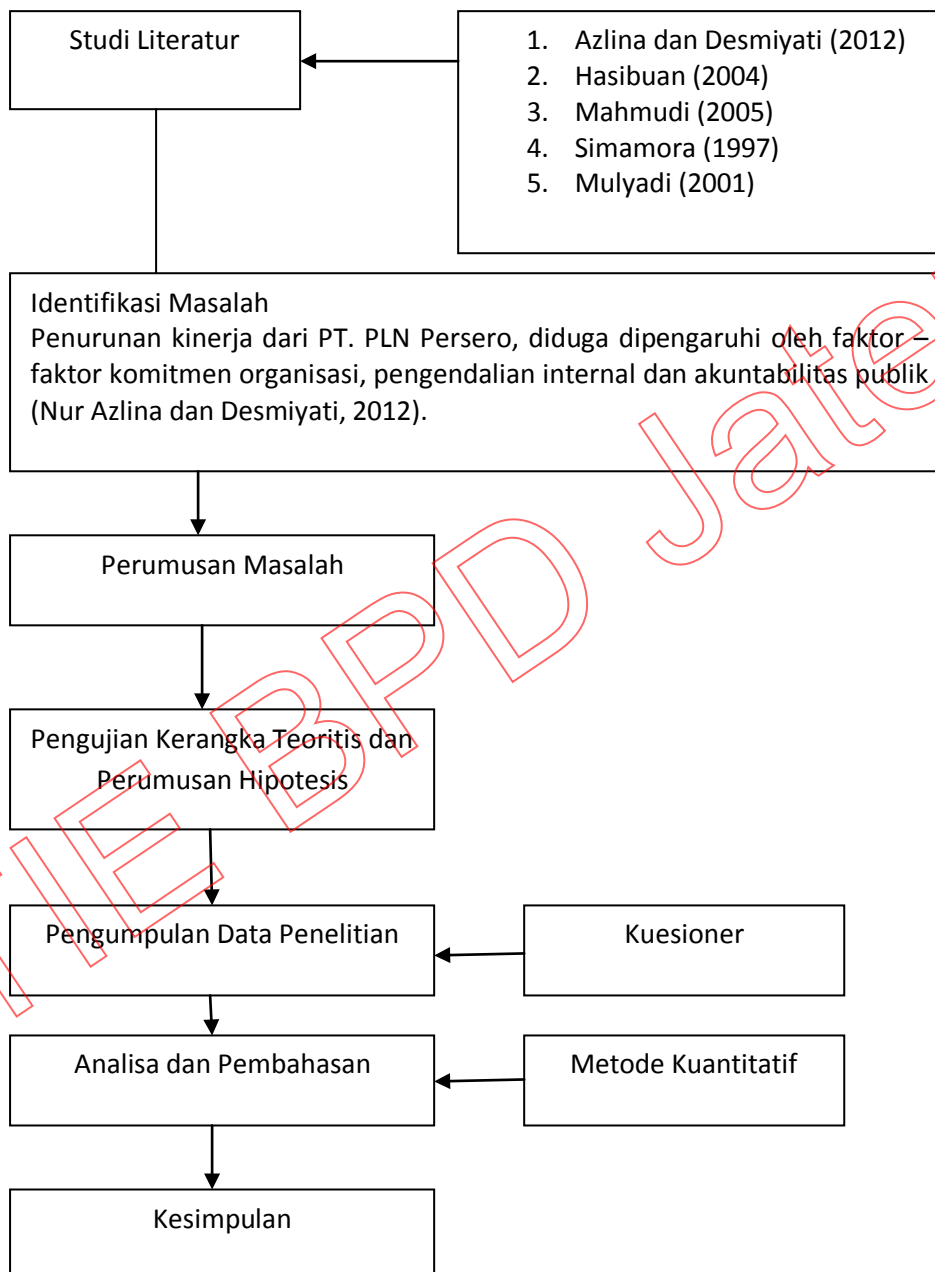
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan pemahaman tentang praktik manajemen kinerja pada organisasi sektor publik.
2. Memberikan wacana alternatif bagi praktisi mengenai pengaruh praktik manajemen kinerja terhadap kinerja individu organisasi sektor publik di Indonesia.
3. Bagi pengembangan teori dan pengetahuan di bidang akuntansi, mengenai pengaruh praktik manajemen kinerja terhadap kinerja individu organisasi sektor publik di Indonesia.
4. Sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan ini.

1.5. Kerangka Penelitian

Gambar 1.1

Kerangka Penelitian



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep New Public Management

Dalam perkembangannya, kelemahan dan ketertinggalan sektor publik dari sektor swasta memicu munculnya reformasi pengelolaan sektor publik dengan meninggalkan administrasi tradisional dan beralih ke *New Public Management* (NPM), yang memberi perhatian lebih besar terhadap pencapaian kinerja dan akuntabilitas, dengan mengadopsi teknik pengelolaan sektor swasta ke dalam sektor publik. Konsep New Public Management adalah salah satu reformasi manajemen sektor publik untuk menjawab anggapan yang menyatakan bahwa organisasi sektor publik tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreatifitas, dan berbagai kritikan lainnya (Mahmudi, 2007). New Public Management beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen sektor publik. Oleh karena itu untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta ke dalam sektor publik, seperti pengadopsian mekanisme pasar, kompetisi tender, dan privatisasi perusahaan-perusahaan publik.

Penerapan NPM dipandang sebagai suatu bentuk reformasi manajemen, depolitisasi kekuasaan, atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi (Pecar, 2002). Perubahan dimulai dari proses *rethinking government* dan dilanjutkan dengan *reinventing government* (termasuk didalamnya *reinventing local government*) yang mengubah peran pemerintah, terutama dalam hal hubungan pemerintah dengan masyarakat (Mardiasmo, 2002b; Ho, 2002; Osborne and Gaebler, 1993; dan Hughes, 1998 dalam Verbeeten, 2008). Perubahan teoritis, misalnya dari administrasi publik ke arah manajemen publik, pemangkasan birokrasi pemerintah, dan penggunaan sistem kontrak telah meluas di seluruh

dunia meskipun secara rinci reformasinya bervariasi. Tren di hampir setiap negara mengarah pada penggunaan anggaran berbasis kinerja, manajemen berbasis *outcome* (hasil), dan penggunaan akuntansi *accrual* meskipun tidak terjadi dalam waktu bersamaan (Hoque, 2002; Heinrich, 2002; Polidano, 1999 dan Wallis dan Dollery, 2001 dalam Verbeeten, 2008) menyatakan bahwa NPM merupakan fenomena global, akan tetapi penerapannya dapat berbeda-beda tergantung faktor *localized contingencies*.

Walaupun penerapan NPM bervariasi, namun mempunyai tujuan yang sama yaitu memperbaiki efisiensi dan efektivitas, meningkatkan responsivitas, dan memperbaiki akuntabilitas manajerial. Pemilihan kebijakannya pun hampir sama, antara lain desentralisasi (*devolved management*), pergeseran dari pengendalian *input* menjadi pengukuran *output* dan *outcome*, spesifikasi kinerja yang lebih ketat, *public service ethic*, pemberian *reward and punishment*, dan meluasnya penggunaan mekanisme *contracting-out* (Hood, 1991; Boston *et al.*, 1996 dalam Hughes and O'Neill, 2002; Mulgan, 1997).

Menurut Christopher Hood (1991), New Public Management memiliki tujuh karakteristik atau komponen utama, yaitu:

- Manajemen profesional di sektor publik
- Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja
- Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan outcome
- Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik
- Menciptakan persaingan di sektor publik
- Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik
- Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya

NPM memberikan kontribusi positif dalam perbaikan kinerja melalui mekanisme pengukuran yang diorientasikan pada pengukuran ekonomi, efisiensi, dan efektivitas meskipun penerapannya tidak bebas dari kendala dan masalah.

Masalah tersebut terutama berakar dari mental birokrat tradisional, pengetahuan dan ketrampilan yang tidak memadai, dan peraturan perundang-undangan yang tidak memberikan cukup peluang fleksibilitas pembuatan keputusan (Pecar, 2002).

2.1.2 Sistem Pengendalian Manajemen dalam Organisasi Sektor Publik

Anthony (2005) menyatakan bahwa suatu sistem merupakan suatu cara tertentu dan bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas. Sistem memiliki karakteristik berupa rangkaian langkah-langkah yang berirama, terkoordinasi, dan berulang, yang dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Pengendalian telah mengalami perkembangan definisi dari masa ke masa, yang cukup populer adalah pendapat Usury dan Hammer (1994:5) yang berpendapat bahwa "Controlling is management's systematic efforts to achieve objectives by comparing performances to plan and taking appropriate action to correct important differences" yang artinya pengendalian adalah sebuah usaha sistematis dari manajemen untuk mencapai tujuan dengan membandingkan kinerja dengan rencana awal kemudian melakukan langkah perbaikan terhadap perbedaan-perbedaan penting dari keduanya. Namun secara sederhana pengendalian dapat diartikan sebagai proses penyesuaian pergerakan organisasi dengan tujuannya.

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony & Govindarajan, 2005:8). Istilah pengendalian manajemen merupakan istilah yang dapat dipertukarkan dengan pengendalian intern. *Standards for Internal Control in the Federal Government* yang dikeluarkan oleh *General Accounting Office* (GAO) November 1999 menyatakan bahwa: "In short, internal control, which is synonymous with management control, helps

government program managers achieve desired results through effective stewardship of public resources”.

Robert Anthony (dalam Mahmudi, 2007) mengartikan sistem pengendalian manajemen sebagai suatu proses untuk memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk memahami suatu sistem pengendalian manajemen dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan pengendalian manajemen dalam suatu organisasi dan proses pengendalian manajemen. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:17-18), lingkungan pengendalian menggambarkan tentang lingkungan dan pengendalian manajemen tersebut berlangsung atau lingkungan dimana sistem itu berada, yaitu meliputi karakteristik organisasi yang mempengaruhi proses pengendalian manajemen, dengan fokus utama pada perilaku individu dalam organisasi dan penugasan tanggung jawab keuangan kepada sub unit organisasi yang berbeda (pusat pertanggungjawaban). Karakteristik organisasi dapat berupa struktur organisasi atau keselarasan tujuan (*goal congruence*).

Pentingnya sistem pengendalian manajemen dilaksanakan oleh organisasi karena sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku manusia. Sistem pengendalian yang baik berpengaruh pada cara manapun tujuannya; artinya tindakan-tindakan individu untuk meraih tujuan-tujuan pribadinya juga akan membantu dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Anthony & Govindarajan, 2002:55). Dengan adanya suatu sistem itu pula berbagai ragam aktivitas dapat terkoordinir dan terarah menuju satu tujuan bersama.

Proses pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Proses pengendalian manajemen terdiri dari beberapa tahap, yaitu (Mahmudi, 2007):

1. Perumusan Strategi

Tahap perumusan strategi sangat penting, karena kesalahan dalam merumuskan strategi akan berakibat kesalahan arah organisasi. Penentuan

arah dan tujuan dasar organisasi merupakan bentuk perumusan strategiyang kemudian diwujudkan dalam visi, misi, tujuan dan nilai dasar organisasi. Perwujudan visi, misi, tujuan dan nilai dasar sebaiknya melibatkan semua anggota organisasi dari level atas sampai level bawah.

2. Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik merupakan aktivitas untuk melahirkan program-program baru yang dapat berupa rencana strategik, sasaran strategik, inisiatif strategik dan target. Rencana strategik merupakan hasil penerjemahan visi, misi, tujuan, nilai dasar dan strategi ke dalam rencana organisasi. Sasaran strategik merupakan hasil penerjemahan strategi ke dalam sasaran-sasaran yang hendak dicapai organisasi dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Target merupakan tonggak-tonggak yang digunakan untuk mengetahui tingkat pencapaian strategi.

3. Pembuatan Program

Tahap pembuatan program merupakan tahap yang dilakukan setelah perencanaan strategik. Rencana-rencana strategik, sasaran-sasaran strategik, dan inisiatif strategik merupakan rerangka konseptual yang harus dijabarkan dalam bentuk program-program. Program merupakan rencana kegiatan dan aktivitas yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu beserta sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakannya.

4. Penganggaran

Program-program yang telah ditetapkan harus dikaitkan dengan biaya. Biaya program tersebut merupakan gabungan dari biaya aktifitas untuk melaksanakan program. Secara agregatif biaya seluruh program tersebut akan diringkas dalam bentuk anggaran. Selain anggaran biaya, dibuat juga anggaran pendapatan dan anggaran investasi (modal) untuk melaksanakan program.

5. Implementasi

Setelah anggaran ditetapkan, tahap selanjutnya adalah implementasi anggaran. Selama tahap implementasi, manajer bertanggungjawab untuk memonitor pelaksanaan kegiatan dan bagian akuntansi melakukan pencatatan atas penggunaan anggaran (*input*) dan *output*-nya dalam sistem akuntansi keuangan. Pencatatan penggunaan sumber daya penting digunakan sebagai dasar dalam penentuan program tahun yang akan datang.

6. Pelaporan Kinerja

Pada tahap implementasi bagian akuntansi melakukan proses pencatatan, penganalisaan, pengklasifikasian, peringkasan dan pelaporan transaksi atau kejadian ekonomi yang berkaitan dengan keuangan. Informasi akuntansi tersebut akan disajikan dalam bentuk laporan keuangan. Laporan keuangan tersebut merupakan salah satu bentuk pelaporan kinerja sektor publik, terutama kinerja finansial. Pelaporan kinerja keuangan yang dihasilkan dalam sistem informasi akuntansi harus dilengkapi dengan informasi mengenai kinerja non-keuangan.

7. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja harus memiliki manfaat utama bagi pihak internal dan eksternal. Laporan kinerja bagi pihak internal digunakan sebagai alat pengendalian manajemen untuk menilai kinerja manajemen dan staf. Sedangkan untuk pihak eksternal, laporan kinerja berfungsi sebagai alat pertanggungjawaban organisasi. Evaluasi kinerja dalam sistem pengendalian manajemen meliputi:

8. Evaluasi Kinerja Organisasi

Evaluasi kinerja organisasi merupakan penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian ini dimaksudkan untuk menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Penilaian kinerja organisasional berdampak pada pemberian penghargaan, kritik membangun, kenaikan pangkat,

penugasan kembali, atau pemberhentian dan pemecatan kepada manajer pusat pertanggungjawaban.

9. Evaluasi Program

Laporan kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi program. Pelaksanaan program yang tidak optimal memerlukan revisi anggaran program. Jika evaluasi program menunjukkan bahwa program yang dilaksanakan tidak efektif, maka manajer perlu mengkaji ulang terhadap strategi untuk mencapai tujuan.

10. Umpan Balik

Tahap akhir setelah dilakukan evaluasi kinerja adalah pemberian umpan balik. Tahap ini dilakukan sebagai sarana untuk melakukan tindak lanjut atas prestasi yang dicapai.

Pemerintah sebagai organisasi sektor publik juga melaksanakan pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai, semua sumber daya yang dimiliki organisasi digunakan untuk menghasilkan *outcome*. Dengan diberlakukannya konsep manajemen kinerja, maka berlaku pula pengendalian manajemen, karena didalam manajemen kinerja terdapat pengukuran kinerja dan evaluasi. Jadi, ketika tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran organisasi riil dengan yang dikonsepskan berbeda, maka organisasi akan melakukan evaluasi.

2.1.3 Praktik Manajemen Kinerja Dalam Organisasi Sektor Publik

Heinrich, Ittner dan Larcker, Otley, Kravchuck dan Shack, dan Brickley et al (dalam Verbeeten 2008) menyebutkan bahwa manajemen kinerja dapat digambarkan sebagai proses menentukan tujuan, pemilihan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, mengalokasikan hak keputusan, dan mengukur serta mengevaluasi kinerja. Fokus pada penelitian ini adalah pada praktik manajemen kinerja yang melayani tujuan manajerial. Menurut Verbeeten (2008) tujuan manajerial itu sendiri terdiri dari empat hal, yaitu tujuan komunikasi, tujuan

transparansi dan akuntabilitas, tujuan pembelajaran, dan tujuan penilaian. Keempat tujuan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut (Verbeeten, 2008):

1. Definisi misi yang jelas, tujuan dan target akan membantu masing-masing pekerja untuk memahami apa keinginan organisasi dan menyediakan fokus pada kegiatan operasi organisasi (tujuan komunikasi).
2. Dengan pengukuran kinerja dengan memperhatikan tujuan dan target, manajer organisasi sektor publik seharusnya mampu untuk memberitahu publik mengenai tujuan penggunaan uang (tujuan transparansi dan akuntabilitas).
3. Organisasi sektor publik mungkin akan menggunakan pengukuran kinerja untuk mempelajari dan meningkatkan kinerja (tujuan pembelajaran). Transparansi yang akan tercipta pengukuran kinerja mengindikasikan dimana letak kebaikan organisasi, dan mana yang membutuhkan peningkatan.
4. Sistem pengukuran kinerja mungkin memberikan dasar kompensasi dari pengurus pemerintahan publik (tujuan penilaian).

Manajemen berbasis kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses penetapan tujuan, memilih strategi untuk mencapai tujuan tersebut, mengalokasikan wewenang keputusan, dan mengukur serta menghargai kinerja (Kravchuk dan Shack, 1996 dalam Betsy, 2010). Manajemen berbasis kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan (Ruky, 2002).

Karena program ini mencantumkan kata management, seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah “proses manajemen” harus terjadi dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan/pengarahannya dan akhirnya evaluasi atas hasilnya. Secara teknis program ini memang harus dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu “kinerja dalam bentuk apa dan yang seperti bagaimana”

yang ingin dicapai. Karena yang menjadi obyek adalah kinerja manusia, maka bentuk yang paling umum tentunya adalah kinerja dalam bentuk kinerja produktivitas sumber daya manusia.

Menurut Cascio (dikutip dari Ruky, 2002), sebuah program manajemen kinerja yang efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat berikut:

1. *Relevance*: hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu output-nya, prosesnya atau input-nya.
2. *Sensitivity*: sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.
3. *Reliability*: sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang objektif, akurat, konsisten dan stabil.
4. *Acceptability*: sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. *Practicality*: semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit, dan berbelit-belit.

2.1.4 Kinerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002:570), kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Sedangkan menurut Wirawan (2009), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja merujuk pada pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan (Cascio, 1992 dalam Marifah, 2004). Kinerja pada hakekatnya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawisostono, 1992 dalam Marifah, 2004).

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Wirawan, 2009).

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan
2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan.

2.1.4.1 Pengukuran Kinerja

Kravchuk dan Shack (1996) dalam Wirawan (2009), memberikan beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam merumuskan ukuran kinerja:

1. Memformulasikan tujuan, strategi dan misi yang koheren dan jelas
2. Mengembangkan strategi pengukuran yang eksplisit

3. Melibatkan pengguna-pengguna kunci dan konsumen pada fase perancangan dan pengembangan sistem pengukuran kinerja
4. Merasionalisasi struktur rencana sebagai awal dari pengukuran kinerja
5. Mengembangkan beberapa ukuran untuk pengguna yang beragam sesuai dengan yang dibutuhkan
6. Mempertimbangkan konsumen selama proses penyusunan program dan sistem
7. Menyediakan pengguna sebuah gambaran jelas dari kinerja
8. Adanya *review* dan *revisi* terhadap sistem pengukuran secara periodik
9. *Take accounts of upstream, downstream, and lateral complexities*
10. Menghindari agregasi informasi yang berlebihan.

Konsep pengukuran kinerja di sektor publik mengacu pada konsep *value for money* (VFM). Konsep *value for money* terdiri dari tiga elemen utama yaitu:

1. Ekonomi

Ekonomi terkait dengan pengkonversian input primer berupa sumber daya keuangan (Uang/kas) menjadi input sekunder berupa tenaga kerja, bahan, infrastruktur dan barang modal yang dikonsumsi untuk kegiatan operasi organisasi. Organisasi harus memastikan bahwa dalam perolehan sumber daya input tidak terjadi pemborosan.

2. Efisiensi

Efisiensi terkait dengan hubungan antara *output* berupa barang atau pelayanan yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan *output*.

3. Efektivitas

Efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya tercapai. Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan. Semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan.

Konsep VFM menekankan pada hasil atau pelayanan terhadap publik. Organisasi tidak hanya berfokus pada pendapatan saja, tetapi bagaimana meningkatkan pelayanan terhadap publik. Untuk mengukur tingkat ekonomi, efisiensi dan efektifitas diperlukan pengembangan indikator kinerja dalam desain sistem pengukuran kinerja organisasi (Greiling, 2005)

Menurut Hansen dan Mowen (1997:396) dalam Desmiyati dan Witaliza (2012), indikator – indikator kinerja dapat dilihat dari efisiensi kerja, kualitas dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

2.1.4.2 Tujuan Pengukuran/ penilaian kinerja Sektor Publik

Pengukuran/ penilaian kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik sektor publik maupun swasta. Menurut De Bruijn (2002) dan Mahmudi (2005), tujuan pengukuran/penilaian kinerja dalam sektor publik antara lain sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik digunakan untuk mengetahui ketercapaian tujuan organisasi. Ditinjau dari perspektif pengendalian internal, sistem pengukuran kinerja didesain untuk memonitor implementasi rencana-rencana organisasi, menentukan kapan rencana tersebut berhasil dan bagaimana cara memperbaikinya. Sistem pengukuran kinerja untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi, mengukur dan melaporkan kinerja, serta untuk memahami bagaimana proses kinerja mempengaruhi pembelajaran organisasi.

2. Menyediakan sarana pembelajaran organisasi

Sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk memperbaiki hasil dari usaha yang dilakukan oleh pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, skill, atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya

Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi. Budaya kinerja atau budaya berprestasi dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfer organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Atmosfer tersebut dapat terwujud dengan perbaikan kinerja yang dilakukan secara terus menerus. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya, dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*.

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan *reward* (kenaikan gaji, tunjangan, promosi) atau *punishment* (pemutusan kerja, penundaan promosi, teguran). Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung sistem gaji berbasis kinerja. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan *reward*, *insentif* dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan *knowledge*, *skill*, dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.

5. Memotivasi pegawai

Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi.

6. Menciptakan akuntabilitas publik

Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya.

2.1.5 Komitmen Organisasi

2.1.5.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat didefinisikan dengan dua cara yang amat berbeda. Cara pertama diajukan oleh Mowday, Porter, dan Steers, 1982; Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974) dan cara yang kedua diajukan oleh Becker (1960) (Simamora, 1997). Menurut Porter, dkk (1974) dalam Simamora (1997) komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Di lain pihak, Becker menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja) (dalam Panggabean, 2004). Luthans (2006) mengatakan sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai berikut:

- keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
- keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
- keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. O'Reilly (dalam Coetzee, 2005) menambahkan komitmen adalah kelekatan secara psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap organisasinya, dan hal ini akan merefleksikan derajat dimana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik atau perspektif dari organisasinya.

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Steers (1988) mengatakan komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

Welsch dan La Van (dalam Davis dan Newstorm, 1985) menyatakan komitmen pada perusahaan adalah sebuah dimensi perilaku yang penting dan dapat digunakan untuk menilai keterikatan karyawan pada perusahaan. Hal ini didukung oleh Davis dan Newstorm (1985) yang menyatakan bahwa komitmen terhadap perusahaan adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasi dirinya pada perusahaan, dan untuk keinginannya melanjutkan partisipasi secara aktif dalam perusahaan tersebut.

Porter, Mowday dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b. Kesiapan dan kesedian untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh individu dengan adanya identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi. Serta, adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

2.1.5.2. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Steers (1988) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor:

- Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (Luthans, 2006) komitmen organisasi merefleksikan tiga komponen yaitu:

a. Affective commitment

Affective commitment adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

b. Continuance commitment

Continuance commitment adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atau promosi atau benefit.

c. Normative commitment

Normative commitment adanya perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

2.1.5.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (1983) dalam Steers (1988) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi empat kategori, yaitu:

a. Karakteristik personal

Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedang tingkat pendidikan berkorelasi negatif dengan komitmen terhadap perusahaan (Welsch dan La Van, 1981). Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi (Steers, 1988).

b. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen (Steers, 1988).

c. Karakteristik struktural

Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi (Steers, 1988).

d. Pengalaman bekerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan, dan seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Selain faktor – faktor di atas, komitmen di dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor pendekatan multidimensional. Pendekatan multidimensional akan lebih menjelaskan hubungan pekerjaan organisasi yang mempekerjakannya (Cetin, 2006). Van Dyne dan Graham (dalam Coetzee, 2005) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu:

1. *Personal Factors*

Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (*altruistic*) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

2. *Situational Factors*

- a. *Workpace values*

Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial

(kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

b. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*

Perilaku dari *supervisor* merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan *interpersonal* dalam unit pekerjaan. Perilaku dari *supervisor* yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler (dalam Coetzee, 2007) mengidentifikasi 11 perilaku *supervisor* yaitu memfasilitasi kepercayaan *interpersonal* yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila *supervisor* menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan mempengaruhi tingkat komitmen bawahannya.

c. *Job characteristics*

Berdasarkan Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetzee, 2007) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi.

d. *Organizational support*

Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi mereka dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

3. *Positional Factors*

a. *Organizational tenure*

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

b. *Hierarchical job level*

Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satu – satunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi yang mungkin, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

Fenomena dalam PT. PLN Persero adalah kurangnya komitmen dari karyawannya dalam menjalankan tugasnya, hal ini dapat terlihat dari sikap kerja mereka. Sikap dari karyawan PLN antara lain : tidak pernah tiba tepat waktu, kurang tanggap dalam menghadapi konsumen, cenderung menyepelekan masalah maupun konsumen, dan juga lambat dalam menyelesaikan tugas – tugasnya. Dalam hal ini kurangnya kemauan, kebanggaan dan keyakinan akan perusahaan yang membuat karyawan dapat bertindak seperti itu.

Menurut Desmiyati dan Witaliza (2012), indikator – indikator dalam mengukur komitmen organisasi adalah keyakinan akan perusahaan, kemauan untuk bekerja lebih keras dan juga kebanggaan akan perusahaan tempat mereka bekerja.

2.1.6 Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006:305) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein (1981) dalam Ivancevich *et.al.*, (2005:44) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Definisi Schein menunjukkan bahwa budaya melibatkan asumsi, adaptasi, persepsi dan pembelajaran. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi memiliki tiga lapisan, lapisan pertama mencakup artifak dan ciptaan yang tampak nyata tetapi seringkali tidak dapat diinterpretasikan. Di lapisan kedua terdapat nilai atau berbagai hal yang penting bagi orang. Nilai merupakan kesadaran, hasrat afektif, atau keinginan. Pada lapisan ketiga merupakan asumsi dasar yang diciptakan orang untuk memandu perilaku mereka. Termasuk dalam lapisan ini adalah asumsi yang mengatakan kepada individu bagaimana berpersepsi, berpikir, dan berperasaan mengenai pekerjaan, tujuan kinerja, hubungan manusia, dan kinerja rekan kerja.

Robbins (2006:311) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- d. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Secara alami budaya sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan semakin penting bagi organisasi.

Dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakannya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan kearah yang sama. Pada akhirnya budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

Robbins (2006:305) menyatakan bahwa indikator – indikator dalam menilai budaya organisasi adalah inisiatif dari individu yang ada dalam perusahaan, pengarahan dari manajemen perusahaan dan juga dukungan untuk perubahan oleh manajemen.

2.1.7 Sistem Pengendalian Internal

2.1.7.1 Pengertian Sistem Pengendalian Internal

Dalam suatu perusahaan baik itu perusahaan kecil maupun besar memerlukan pengendalian intern tanpa terkecuali. Sistem pengendalian intern (internal control) yang diterapkan pada perusahaan akan sangat berguna untuk mencegah terjadinya penyimpangan dari tujuan semula yang akan dicapai ataupun kecurangan – kecurangan.

Selain itu, juga dapat digunakan untuk melacak kesalahan – kesalahan yang sudah terjadi sehingga dapat dikoreksi. Ada beberapa pengertian yang mencoba menjelaskan mengenai sistem pengendalian intern. Menurut Agoes (2004:57) mendefinisikan “Sistem pengendalian intern sebagai kebijakan dan prosedur yang ditetapkan untuk memperoleh keyakinan yang memadai bahwa tujuan satuan usaha yang spesifik akan dicapai”.

Mulyadi (2001:165) mendefinisikan “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”.

Berdasarkan definisi sistem pengendalian intern tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem pengendalian intern meliputi kumpulan dari kebijakan, prosedur, struktur organisasi, metode dan ukuran – ukuran yang dijalankan oleh orang dari setiap jenjang organisasi, yang dikoordinasikan serta ditetapkan untuk memperoleh keyakinan yang memadai bahwa tujuan satuan usaha yang spesifik akan dicapai.

Menurut Desmiyati dan Witaliza (2012), indikator – indikator dalam menilai pengendalian internal adalah kehandalan dari petugas maupun individu yang melaporkan, kesesuaian dengan undang – undang, peraturan dan standar operasional prosedur dan juga efektivitas dan efisiensi dalam kegiatan pengendalian tersebut.

2.1.7.2 Tujuan Sistem Pengendalian Internal

Menurut Mulyadi (2001:166), dilihat dari tujuannya sistem pengendalian intern dibagi menjadi dua macam yaitu:

1. Pengendalian intern akuntansi (Internal accounting control)

Merupakan bagian dari sistem pengendalian intern, meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran – ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk menjaga kekayaan organisasi dan mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi. Pengendalian intern akuntansi yang baik akan menjamin keamanan kekayaan para investor dan kreditur yang ditanamkan dalam perusahaan dan akan menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya.

2. Pengendalian intern administratif (Internal administratif control)

Meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran – ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen”.

2.1.7.3. Unsur Sistem Pengendalian Internal

Dalam merancang sistem pengendalian intern perlu diperhatikan unsur pokok sistem pengendalian intern. Adapun unsur pokok sistem pengendalian intern yang mengacu pada pendapat Mulyadi (2001) adalah :

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas. Pemisahan tanggung jawab fungsional dalam unit – unit organisasi yang dibentuk sangat penting karena merupakan pengendalian untuk mencegah terjadinya kecurangan – kecurangan. Selain itu, dengan adanya pemisahan tanggung jawab fungsional, maka akan dapat dilakukan internal check di antara unit organisasi pelaksana.
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya. Dengan adanya sistem otorisasi dan prosedur pencatatan yang baik dalam suatu perusahaan tentunya akan menjamin dihasilkannya informasi yang dapat dipercaya mengenai kekayaan, utang, pendapatan dan biaya yang dimiliki perusahaan itu sendiri.
3. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi. Dalam pembagian tanggung jawab fungsional, sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang telah ditetapkan tidak akan terlaksana dengan baik jika tidak diciptakan cara – cara untuk menjamin praktik yang sehat. Adapun cara – cara umum yang ditempuh perusahaan dalam menciptakan praktik yang sehat seperti penggunaan formulir bernomor urut tercetak, pemeriksaan mendadak, tidak adanya perangkapan tugas, adanya perputaran jabatan, adanya pengambilan cuti bagi karyawan yang berhak, diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatannya, pembentukan staf intern.
4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya. Bagaimanapun baiknya sistem, bila tidak ditunjang oleh kejujuran serta kecakapan karyawannya, maka sistem tersebut tidak akan bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Agar memperoleh karyawan yang jujur dan cakap, hal yang perlu dilakukan manajemen adalah sewaktu di mulai dilakukannya penyaringan penerimaan karyawan baru dengan cara

wawancara yang ketat mengenai latar belakang dan pengalaman – pengalaman dari pelamar.

2.1.8 Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas publik adalah kewajiban penerima tanggungjawab untuk mengelola sumber daya, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya publik kepada pihak pemberi mandate (*principal*). Akuntabilitas berbeda dengan konsep resposibilitas (Mahmudi, 2005: 9). Akuntabilitas dapat dilihat sebagai salah satu elemen dalam responsibilitas. Akuntabilitas juga berarti kewajiban untuk mempertanggungjawabkan apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang, Sedangkan responsibilitas merupakan akuntabilitas yang berkaitan dengan kewajiban menjelaskan kepada orang/pihak lain yang memiliki kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban dan memberi penilaian. Namun demikian, tuntutan akuntabilitas harus diikuti dengan pemberian kapasitas untuk melakukan keleluasaan dan kewenangan.

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

Hopwood dan Tomkins (1984) dan Edwood (1993), dimensi-dimensi akuntabilitas pada organisasi sektor publik (Mahmudi, 2005: 10) adalah :

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

e. Akuntabilitas finansial (*financia accountability*)

Akuntansi sektor publik berkaitan erat dengan penerapan dan perlakuan akuntansi pada domain publik. Domain publik sendiri memiliki wilayah yang relatif luas dan kompleks dibandingkan dengan sektor swasta/bisnis (Haryanto, 2007). Peranan akuntansi sektor publik ditujukan untuk memberikan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan publik. Akuntansi Sektor Publik merupakan bidang akuntansi yang mempunyai ruang lingkup lembaga-lembaga tinggi negara dan departemen-departemen di bawahnya, pemerintah daerah, perusahaan milik negara dan daerah, yayasan, partai politik, perguruan tinggi dan organisasi-organisasi non profit lainnya (Bastian, Indra, 2006).

Jika dilihat dari variabel lingkungan, sektor publik tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti politik, sosial, budaya, dan historis, yang menimbulkan perbedaan dalam pengertian, cara pandang, dan definisi. Dari sudut pandang ilmu ekonomi, sektor publik dapat dipahami sebagai entitas yang aktivitasnya menghasilkan barang dan layanan publik dalam memenuhi kebutuhan dan hak publik (bppk, depkeu). *American Accounting Association* (1970) dalam Glynn (1993) menyatakan bahwa tujuan akuntansi pada organisasi sektor publik adalah memberikan informasi yang diperlukan agar dapat mengelola suatu operasi dan alokasi sumber daya yang dipercayakan kepada organisasi secara tepat, efisien, dan ekonomis, serta memberikan informasi untuk melaporkan pertanggung-jawaban pelaksanaan pengelolaan tersebut serta melaporkan hasil operasi dan penggunaan dana publik. Dengan demikian, akuntansi sektor publik terkait dengan penyediaan informasi untuk pengendalian manajemen dan akuntabilitas.

Pada dasarnya, akuntabilitas adalah pemberian informasi dan pengungkapan (*disclosure*) atas aktivitas dan kinerja finansial kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Schiavo-Campo and Tomasi, 1999). Pemerintah, baik pusat maupun daerah, harus dapat menjadi subyek pemberi informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik yaitu hak untuk tahu, hak untuk diberi informasi, dan hak untuk didengar aspirasinya. Akuntabilitas publik terdiri dari dua macam, yaitu

akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horisontal. Akuntabilitas vertikal adalah akuntabilitas kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya akuntabilitas kepala dinas kepada bupati/walikota. Akuntabilitas horisontal adalah akuntabilitas kepada publik secara luas atau kepada sesama lembaga lainnya yang tidak memiliki hubungan atasan, bawahan.

Dimensi akuntabilitas publik meliputi akuntabilitas hukum dan kejujuran, akuntabilitas manajerial, akuntabilitas program, akuntabilitas kebijakan, dan akuntabilitas finansial. Akuntabilitas manajerial merupakan bagian terpenting untuk menciptakan kredibilitas manajemen organisasi sektor publik. Tidak dipenuhinya prinsip pertanggungjawaban dapat menimbulkan implikasi yang luas. Jika masyarakat menilai sektor publik tidak *accountable*, masyarakat dapat menuntut pergantian kebijakan, penggantian pejabat, dan sebagainya. Rendahnya tingkat akuntabilitas juga meningkatkan risiko berinvestasi dan mengurangi kemampuan untuk berkompetisi serta melakukan efisiensi.

Menurut Desmiyati dan Witaliza (2012), indikator – indikator dalam pengukuran akuntabilitas public adalah pengelolaan sumber daya perusahaan oleh manajemen, pelaporan kegiatan finansial perusahaan dan juga keterbukaan dan akses data perusahaan bagi masyarakat.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sesuatu yang sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi, karena hal ini mempengaruhi cara pandang dan sikap seluruh anggota organisasi tersebut. Sikap dan cara pandang tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Komitmen dinilai sangat penting untuk menilai keterikatan karyawan terhadap perusahaan dimana terdapat kemauan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan menjadi bagian organisasi, dan keyakinan terhadap anggota lain dalam organisasi yang akan membentuk loyalitas anggota

dalam organisasi sehingga akan ada ikatan emosional dan keterikatan organisasi antara pegawai. Komitmen organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja karyawan, Jika semua karyawan mempunyai komitmen pada organisasi yang kuat akan terbentuk komitmen organisasi yang baik, sehingga jika organisasi memiliki komitmen yang kuat akan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan baik dan tepat waktu , dan pastinya kinerja organisasi akan berjalan dengan baik dan optimal

Triyono (2004) meneliti pengaruh strategi kompetitif, motivasi, dan budaya kerja terhadap hubungan antara komitmen organisasi kepada karyawan dan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan Prasetyono dan Nurul (2007) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja dalam kategori yang lemah dan signifikan terhadap kinerja RSD, ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi RSD di Jawa Timur memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja RSD yang belum optimal. Penelitian ini mendukung penelitian (Prasetyono, 2007) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H₁: Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Salah satu komponen yang penting dalam organisasi adalah budaya organisasi, budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi adalah sesuatu yang sangat vital dalam membentuk nilai – nilai dalam organisasinya. Sehingga karyawan mengetahui apa saja yang harus dilakukan dalam memahami pekerjaannya. Dengan budaya organisasi yang baik, maka kinerja organisasi

secara keseluruhan akan semakin baik. Budaya berbagi dan menceritakan kendala yang ada lalu mencari solusi untuk setiap masalah yang ada dengan cara kekeluargaan yang membuat setiap karyawannya menjadi nyaman. Budaya seperti ini penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan adanya komunikasi yang baik karyawan akan membentuk keterikatan yang kuat dan rasa kebersamaan seperti layaknya keluarga. Tetapi budaya kekeluargaan juga akan menjadi tidak baik jika terlalu dalam, nantinya akan mengakibatkan longgarnya toleransi yang membuat karyawan menjadi tidak fokus pada tujuan awal dan dapat menjadikan kinerja organisasi tidak optimal. Untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat optimal diperlukan budaya organisasi yang baik, karena budaya organisasi yang ada pada perusahaan dapat membentuk persepsi karyawan yang nantinya akan menciptakan suatu pola, keyakinan agar organisasi dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

Budaya organisasi merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan (Triningsih, 2007). Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Robbins (2002) berpendapat bahwa kinerja seorang karyawan tergantung pada tingginya tingkat pengetahuannya dengan memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian Prasetyono dan Nurul (2007), bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dengan pengaruh yang rendah, ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang rendah terhadap pencapaian kinerja RSD di Jawa Timur. Berdasarkan hasil studi sebelumnya, maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H₂: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

2.2.3 Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Organisasi

Pengendalian internal merupakan salah satu cara perusahaan untuk melakukan kontrol secara lebih ketat terhadap kinerja karyawan – karyawannya. Kontrol internal ini bukan hanya dilakukan dalam hal finansial, tetapi juga bisa dilakukan dalam *quality control* untuk jasa maupun layanan lainnya. Dengan adanya *quality control* internal yang teratur, diharapkan karyawan dapat lebih meningkatkan kinerjanya hingga standar yang diinginkan oleh perusahaan. Salah satu kontrol adalah menggunakan mesin absen yang mengontrol jam hadir karyawan pada saat datang dan pada saat pulang, karyawan diwajibkan untuk absen dan jika diketahui ada yang terlambat dan pulang tidak sesuai peraturan akan dikenakan surat peringatan. Absen merupakan salah satu kontrol kinerja pada perusahaan, walaupun hal ini sederhana tetapi absensi merupakan suatu sistem kontrol yang mengatur ketepatan dan kedisiplinan karyawan dalam hal kehadiran yang kaitannya dengan pengelolaan waktu. Pengelolaan waktu yang baik dan sesuai dengan aturan yang ada akan membuat kerja menjadi efektif, jika waktu sudah digunakan secara efektif maka pekerjaan akan selesai tepat waktu dan kinerja organisasi dapat berjalan baik dan optimal. Divisi-divisi yang ada di perusahaan juga harus terpisah dengan divisi audit internalnya, karena jika divisi audit internal di bawah divisi akuntansi atau keuangan akan dinilai tidak independen dan bisa saja terjadi praktik-praktik kecurangan. Divisi audit berperan untuk mengecek ketelitian dan menjaga keandalan data akuntansi dan keuangan, yang nantinya akan membentuk kepercayaan investor dan kreditur untuk mempercayakan kekayaannya pada perusahaan berupa saham. Pengendalian internal dibentuk untuk mencegah terjadinya penyimpangan dari tujuan perusahaan yang sudah terbentuk. Semakin ketat atau baik pengendalian internal, maka karyawan akan mematuhi dan bekerja sesuai peraturan yang ada, dan apabila semua karyawan berjalan sesuai peraturan yang ada, kinerja organisasi akan berjalan optimal.

Mulyadi (2001:166) menyatakan bahwa pengendalian intern bertujuan untuk menjaga kekayaan organisasi dan mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi. Pengendalian internal akuntansi yang baik akan menjamin keamanan kekayaan para investor dan kreditur yang ditanamkan dalam perusahaan dan akan

menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya, meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran – ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen”. Berdasarkan teori diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Terdapat pengaruh antara pengendalian internal terhadap kinerja organisasi.

2.2.4 Pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi

Akuntabilitas publik adalah kewajiban penerima tanggung jawab untuk mengelola sumber daya, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya publik kepada pemberi mandat (*principal*). Dalam hal ini, aktivitas akuntabilitas publik yang baik, adalah mengelola, melaporkan dan mengungkapkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan sehingga publik sebagai pemilik, dapat mengetahui dengan pasti apa yang dilakukan oleh perusahaan. Akuntabilitas publik yang baik akan membantu perusahaan memahami kinerja perusahaan tersebut dari sudut pandang lain, sehingga masukan atau kritik apapun yang didapatkan, dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Jika laporan keuangan dinilai baik dan terbuka kepada publik, maka jika publik merasa ada kekurangan akan ada masukan atau kritik yang bilamana perusahaan terbuka terhadap masukan yang ada, masukan dari publik akan dijadikan acuan untuk memperbaiki lagi kekurangan-kekurangannya yang ada dan berusaha untuk menjadi lebih baik lagi sehingga secara tidak langsung kinerja organisasi pun dapat meningkat dan optimal.

Prasetyono dan Nurul (2007) menyatakan akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja RSD dengan pengaruh yang lemah dan tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa akuntabilitas bukan menjadi faktor utama dalam penciptaan kinerja RSD. Sedangkan Mahmudi (2005) menyatakan media

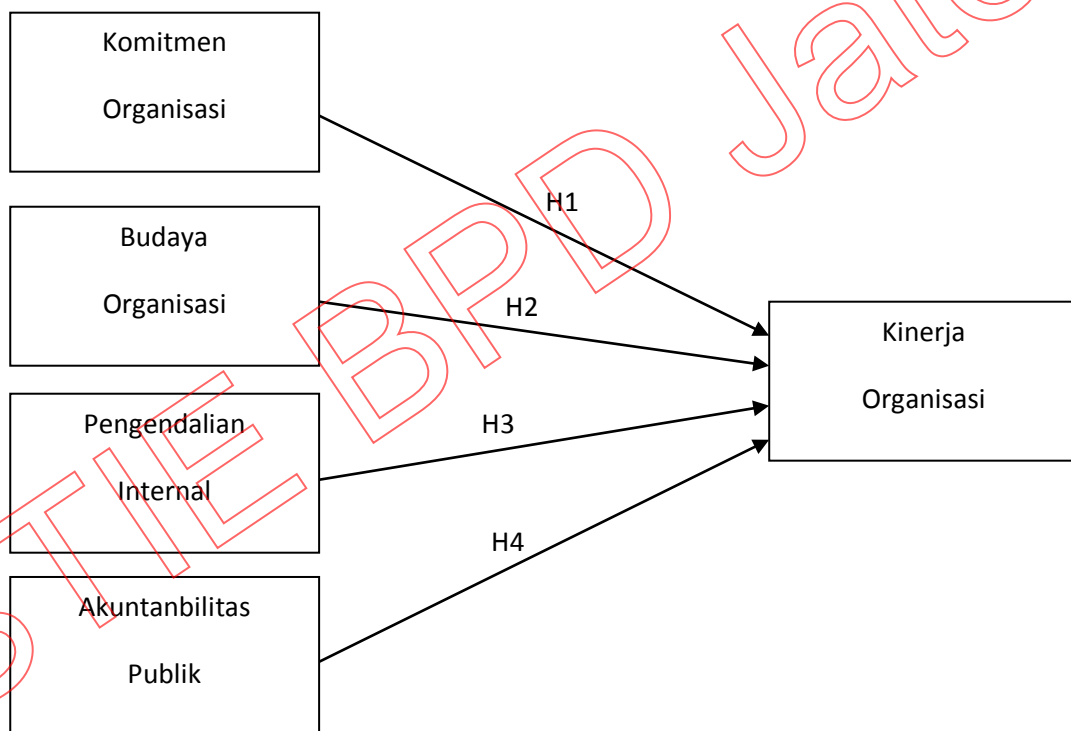
akuntabilitas yang baik dan memadai akan dapat mengekspresikan pencapaian tujuan. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dirumuskan adalah

H4: Terdapat pengaruh antara akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi.

2.3 Model Penelitian

Model penelitian ini, disajikan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model Penelitian



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Definisi Konseptual Variabel

Konsep adalah ide tentang suatu benda atau objek, baik benda atau objek yang konkret ataupun yang abstrak. Dalam hal ini, pengertian konsep masih umum atau general. Dikaitkan dengan teknik penelitian, terutama untuk tujuan analisis data dan perhitungan statistik, yang dimaksud dengan konsep adalah abstraksi yang dibentuk dengan menggeneralisasikan hal-hal yang khusus. Selanjutnya, definisi konseptual adalah batasan pengertian tentang konsep yang masih bersifat abstrak yang biasanya merujuk pada definisi yang ada pada buku-buku teks. Mochtar Mas' oed mendefinisikan bahwa konseptual ialah pernyataan yang mengartikan atau memberi makna suatu konsep atau istilah tertentu. Istilah tersebut lebih sering digunakan dalam metode penelitian kualitatif, khususnya sebagai pengganti istilah teori (kerangka teoritik) dengan mensyaratkan adanya beberapa kondisi tertentu (Mochtar Mas' oed, 1990:116). Definisi ini lebih bersifat hipotetikal dan "tidak dapat diobservasi" karena merupakan suatu konsep yang didefinisikan dengan referensi konsep yang lain yang bermanfaat untuk membuat logika proses perumusan hipotesa.

3.1.1 Variabel Independen

Variabel independen adalah sejumlah gejala atau unsur yang menentukan atau mempengaruhi ada atau munculnya gejala atau unsur yang lain.

Pada penelitian ini variabel independennya adalah :

- **Komitmen organisasi**

Komitmen Organisasi adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh individu dengan adanya identifikasi, keterlibatan, serta loyalitas terhadap organisasi. Serta adanya keinginan untuk

tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

(Mowday dan Steers, 1982).

- Budaya organisasi

Merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. (Robbins, 2006:305)

- Pengendalian internal

Merupakan proses yang dipengaruhi oleh komisaris, manajemen dan personel lainnya yang dirancang untuk mendapatkan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan (Desmiyati dan Witaliza, 2012).

- Akuntabilitas Publik

Merupakan kewajiban penerima tanggung jawab untuk mengelola sumber daya, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya publik kepada pihak pemberi mandat (Desmiyati dan Witaliza, 2012).

3.1.2 Variabel Dependen

Variabel dependen adalah sejumlah gejala atau faktor unsur yang ada atau muncul dipengaruhi atau ditentukan oleh adanya variabel bebas.

Pada penelitian ini variabel dependennya adalah :

- Kinerja organisasi

Kinerja pada hakekatnya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka

mencapai tujuan organisasi (Prawisosentono, 1992 dalam Marifah, 2004).

3.2 Definisi Operasional Variabel Dan Indikator Pengukuran

Definisi operasional merupakan batasan pengertian tentang variabel yang diteliti yang di dalamnya sudah mencerminkan indikator-indikator yang akan digunakan untuk mengukur variabel yang bersangkutan. Namun demikian, sebaik-baiknya definisi operasional adalah definisi yang merujuk atau berlandaskan pada definisi konseptual. Menurut Koentjaraningrat, definisi operasional adalah suatu definisi yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dari apa yang sedang didefinisikan atau “mengubah konsep-konsep yang berupa konstruk dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain” (Koentjaraningrat, 1991:23). Dengan kata lain, definisi operasional variabel penelitian dalam penelitian merupakan bentuk operasional dari variabel-variabel yang digunakan, biasanya berisi definisi konseptual, indikator yang digunakan, alat ukur yang digunakan (bagaimana cara mengukur) dan penilaian alat ukur.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Pengukuran

No	Nama Variabel	Indikator	Sumber
1	Komitmen Organisasi Merupakan komitmen karyawan PT. PLN Persero APJ Semarang terhadap institusinya.	<ul style="list-style-type: none"> • Keyakinan • Kemauan • Kebanggaan 	Desmiyati dan Witaliza (2012)
2	Budaya Organisasi Merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain.	<ul style="list-style-type: none"> • Inisiatif individual • Pengarahan (<i>direction</i>) • Dukungan dari manajemen 	Robbins (2006:305)
3	Pengendalian Internal Merupakan proses yang dipengaruhi oleh	<ul style="list-style-type: none"> • Kehandalan pelaporan • Kesesuaian dengan undang – undang dan 	Desmiyati dan Witaliza (2012)

	komisaris, manajemen dan personel lainnya yang dirancang untuk mendapatkan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan.	peraturan yang berlaku <ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas dan efisiensi operasi 	
4	Akuntabilitas Publik Merupakan kewajiban penerima tanggung jawab untuk mengelola sumber daya, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya publik kepada pihak pemberi mandat.	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya perusahaan sudah dikelola oleh manajemen dengan baik. • Pelaporan setiap kegiatan finansial perusahaan sudah dilakukan • Keterbukaan dan akses data perusahaan bagi masyarakat 	Desmiyati dan Witaliza (2012)
5	Kinerja Organisasi Merupakan kinerja dari PT. PLN Persero APJ Semarang secara keseluruhan.	<ul style="list-style-type: none"> • Efisiensi • Kualitas • Waktu 	Hansen dan Mowen (1997:396) dalam Desmiyati dan Witaliza (2012)

Sumber : Jurnal Pendukung

3.3. Metode Penelitian

3.3.1. Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan objek (satuan-satuan / individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga. (Djarwanto Ps, dkk, 1986 : 95). Adapun populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN Persero APJ Semarang, yang jumlahnya pada saat dilakukan penelitian sebanyak 95 orang.

Sampel adalah sejumlah individu yang merupakan perwakilan dari populasi. Untuk lebih memberikan arahan atau lebih memfokuskan pemilihan sampel yang benar-benar dapat mewakili jumlah populasi, maka digunakan teknik pengambilan sampel dengan *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan metode pengambilan sampel dengan cara mengambil sampel yang dilakukan

hanya atas dasar pertimbangan penelitiannya saja yang menganggap unsur-unsur yang dikehendaki telah ada dalam anggota sampel yang diambil (Sugiyono, 2004). Jadi, *purposive sampling* umumnya memilih sesuatu atau seseorang menjadi sampel karena mereka mempunyai kriteria - kriteria. Dalam penelitian ini, kriteria yang dipakai yaitu :

- Karyawan yang sudah bekerja di PT. PLN Persero APJ Semarang lebih dari tiga tahun, dengan alasan jika karyawan yang sudah bekerja lebih dari tiga tahun pasti sudah mengenal bagaimana keadaan dan budaya yang ada dan diharapkan mempunyai rasa memiliki sehingga diharapkan mempunyai loyalitas yang kuat pada tempat dimana mereka bekerja

Dari kriteria tersebut, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN Persero APJ Semarang sebanyak 65 responden.

3.3.2. Metode Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut :

1. Kuesioner (pertanyaan)

Yaitu memperoleh data dengan cara memberikan daftar pertanyaan yang akan diisi atau dijawab oleh para responden.

2. Kepustakaan

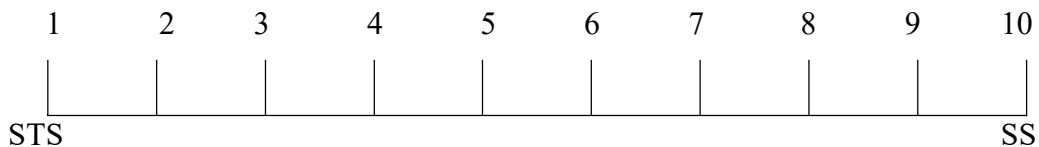
Yaitu memperoleh data dengan cara membaca atau mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan penelitian.

3.3.3. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, alat ukur tersebut digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2004:84).

Dengan skala pengukuran ini, maka nilai variabel yang diukur tersebut dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga lebih akurat, efisien dan komunikatif. Dengan skala pengukuran ini, maka

nilai variabel yang diukur tersebut dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga lebih akurat, efisien dan komunikatif. Pada penelitian ini untuk mendapatkan data kuantitatif, digunakan Skala *Continuous* yang digolongkan ke dalam sepuluh tingkatan sebagai berikut



3.3.4. Metode Analisis Data

Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dimaksudkan untuk menggambarkan hubungan dan pengaruh antara variabel dependen terhadap variabel independen dalam penelitian dengan menggunakan perhitungan statistik.

3.3.4.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai minimum, maksimum, *range*, rata – rata (*mean*), dan standar deviasi sekaligus grafik indikator.

3.3.4.2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid atau sah jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu kuesioner dikatakan valid jika nilai korelasi (r hitung) $> r$ tabel. (Ghozali, 2011).

Suatu instrumen dikatakan valid apabila taraf probabilitas kesalahan (sig) $\leq 0,05$ dan r hitung $> r$ tabel, sebaliknya suatu instrumen dikatakan tidak valid apabila taraf probabilitas kesalahan (sig) $\geq 0,05$ dan r hitung $< r$ tabel atau nilai korelasi (r) $\geq 0,6$ (Ghozali, 2011).

3.3.4.3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika nilai Alpha (α) $\geq 0,6$. (Ghozali, 2011). Berdasarkan 95 responden yang merupakan karyawan PT. PLN Persero APJ Semarang, dilakukan pengujian reliabilitas dengan menggunakan koefisien alpha. Berdasarkan pengujian reliabilitas akan diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa tingkat besaran alpha dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,6, maka semua variabel pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

3.3.4.4. Analisis Uji Regresi Linear Berganda

Analisa ini digunakan untuk menganalisis pengaruh antara variabel independen (X) yaitu komitmen organisasi (X_1), budaya organisasi (X_2), pengendalian internal (X_3) dan akuntabilitas publik (X_4) terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja organisasi.

Model penelitian yang digunakan adalah :

Persamaan :

$$Y = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + b_3 \cdot X_3 + b_4 \cdot X_4 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Organisasi

a = Konstanta

b_1, b_2, b_3, b_4 = Koefisien regresi berganda

X_1 = Prediktor Komitmen Organisasi

X_2 = Prediktor Budaya Organisasi

X_3 = Prediktor Pengendalian Internal

X_4 = Prediktor Akuntabilitas Publik

e = Variabel lain yang tidak terindikasi

3.3.4.5. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis data maka data diuji sesuai asumsi klasik. Untuk mendapatkan model regresi yang baik, model regresi tersebut harus terbebas dari multikolinieritas dan heteroskedastisitas serta data yang dihasilkan harus berdistribusi normal. Cara yang digunakan untuk menguji penyimpangan asumsi klasik adalah sebagai berikut :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal, dalam hal ini uji normalitas yang digunakan adalah analisis grafik yaitu dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Adapun cara lain untuk melihat normalitas yaitu dengan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov, yaitu dengan melihat nilai Zhitung dari Kolmogorov-Smirnov Test pada variabel dependen dibandingkan dengan Ztabel atau dengan cara yang mudah yaitu dengan melihat nilai Asymp. Sig (2-tailed) pada variabel dependen dengan taraf signifikansi 5% (0,05). Suatu model regresi memiliki distribusi data normal apabila nilai Asymp. Sig (2-tailed) > 0,05 (Ghozali, 2011:80).

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang dihasilkan ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel bebas yang dinilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Multikolinieritas dalam penelitian diukur berdasarkan tingkat *variance inflation faktor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Nilai *tolerance* diatas 0,10 atau

nilai VIF lebih kecil dari 10 maka variabel tersebut tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi (Ghozali, 2011:69).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat penyebaran data dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (Z_{pred}) dengan residualnya (S_{resid}). Apabila dalam grafik tersebut tidak terdapat pola tertentu yang teratur maka diidentifikasi tidak terdapat heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:69).

3.3.4.6. Pengujian Kebaikan Model

Adapun alat pengujian kebaikan model yang digunakan adalah :

1. Uji F (Uji Simultan)

Pengujian ini digunakan untuk menguji atau menganalisis pengaruh secara bersama-sama atau simultan variabel independen (X) yaitu komitmen organisasi (X_1), budaya organisasi (X_2), pengendalian internal (X_3) dan akuntabilitas publik (X_4) terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja organisasi.

Kriteria pengujian :

- Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan signifikansi $< 0,05$, maka H_0 yang menyatakan tidak terdapat pengaruh

simultan variabel independen terhadap variabel dependen ditolak

- Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan signifikansi $> 0,05$, maka H_0 yang menyatakan tidak terdapat pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen diterima.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Digunakan untuk mengetahui besar sumbangan variabel independen (X) yaitu komitmen organisasi (X_1), budaya organisasi (X_2), pengendalian internal (X_3), dan akuntabilitas publik (X_4) terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja organisasi.

3.3.4.7. Pengujian Hipotesis

Adapun alat pengujian hipotesis yang digunakan adalah :

Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini digunakan untuk menguji atau menganalisis hipotesis dengan menggunakan uji signifikansi dengan tingkat alpha yang digunakan adalah 5% (Ghozali, 2011). Kriteria pengujian yaitu :

- Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak
- Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan signifikansi $> 0,05$, maka H_0 tidak mampu ditolak

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat perusahaan

Sejarah ketenagalistrikan di Indonesia dimulai pada akhir abad ke-19 ketika beberapa perusahaan Belanda mendirikan pembangkit tenaga listrik untuk keperluan sendiri. Selama Perang Dunia II berlangsung perusahaan-perusahaan listrik tersebut dikuasai oleh Jepang dan setelah kemerdekaan Indonesia, perusahaan listrik tersebut direbut oleh pemuda-pemuda Indonesia pada bulan September 1945 dan diserahkan kepada Pemerintah Republik Indonesia. Pada tanggal 27 Oktober 1945, Presiden Sukarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas. Peristiwa inilah yang kemudian diperingati sebagai Hari Listrik Nasional (HLN) setiap tanggal 27 Oktober.

Tanggal 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) dalam bentuk Jawatan di dalam lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Tenaga. Perusahaan merupakan kelanjutan usaha beberapa perusahaan listrik Belanda yang diambil alih oleh Pemerintah Republik Indonesia. Perusahaan listrik Belanda tersebut meliputi NV ANIEM, NV SEM, NV OJEM, NV EMS, NV EMBALOM, NV GEBEO, NV OGEM dan NV WEMI. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 1965, status Perusahaan berubah menjadi perusahaan yang berbadan hukum. Selanjutnya ditetapkan menjadi Perusahaan Umum (Perum) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1970 yang dipertegas dengan Peraturan Pemerintah No. 18 tahun 1972. Kemudian berdasarkan akta No. 169 tanggal 30 Juli 1994 dari Sutjipto S.H., notaris di Jakarta, status badan hukum Perusahaan berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama Perusahaan Perseroan PT Perusahaan Listrik Negara disingkat PT PLN (Persero). Akta perubahan ini disahkan dengan Keputusan Menteri Kehakiman No. C2-11.519.HT.01.01.Th.94 tanggal 1 Agustus 1994, serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 73 tanggal 13 September 1994, Tambahan No. 6731.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi

Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang bertumbuh kembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.

Misi

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

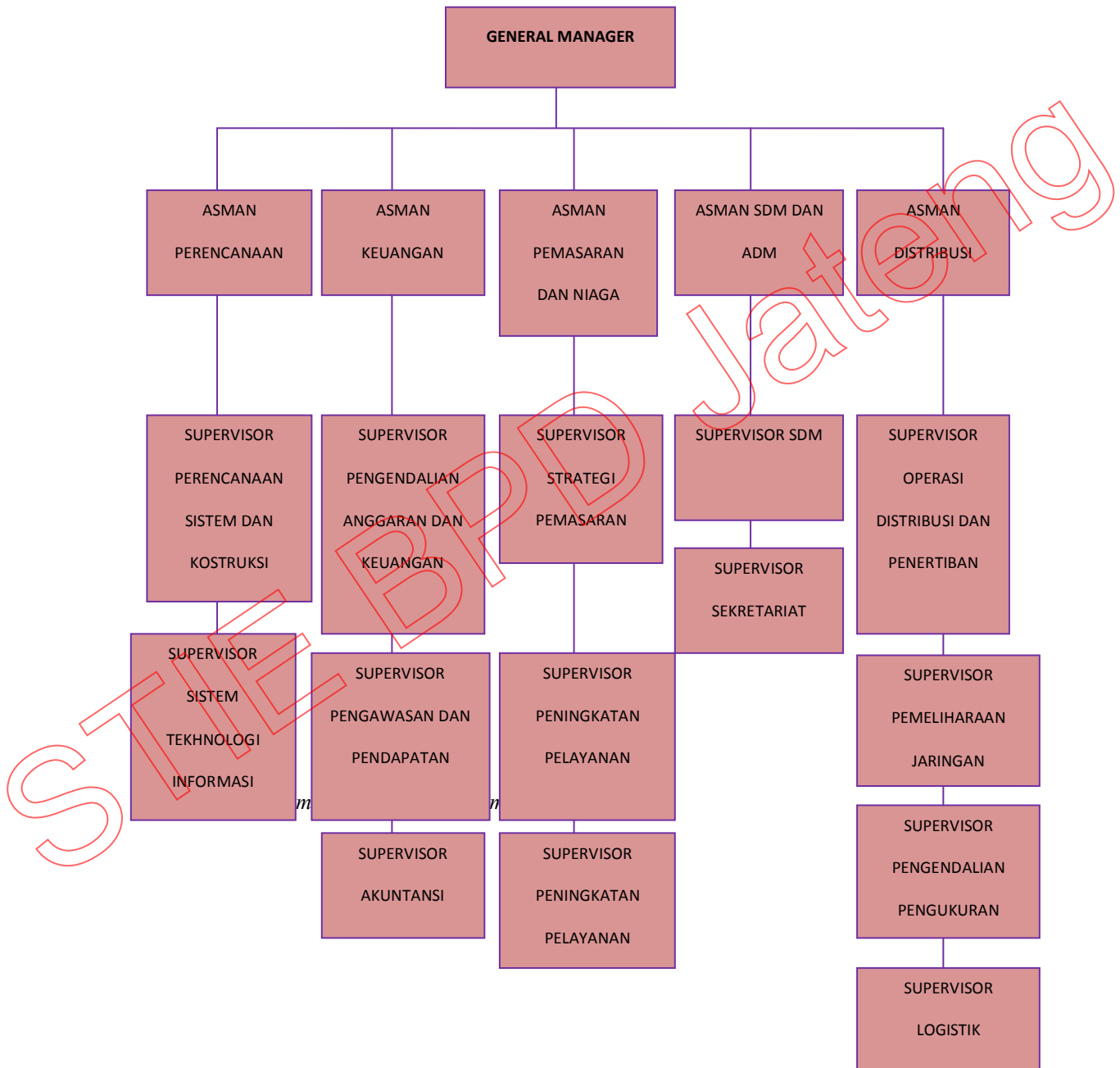
STIE BPD Jateng

4.1.3 Struktur Organisasi

Berikut struktur organisasi PT. PLN Persero APJ Semarang:

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT. PLN Persero APJ Semarang



4.2 Karakteristik Responden

4.2.1 Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.1

Data responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Perempuan	29	44,62
2	Laki-laki	36	55,38
Jumlah		65	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 65 responden, 55,38% berjenis kelamin laki-laki yaitu 36 responden dan 29 responden atau 44,62% berjenis kelamin perempuan. Penjelasan tersebut di atas sebenarnya bukan mendiskriminasikan terhadap pegawai, akan tetapi dalam penelitian ini kebetulan sebagian besar didominasi adalah laki - laki.

4.2.2 Umur Responden

Untuk menentukan banyaknya kelas umur responden, maka menggunakan rumus Strurgess (Mason dan Douglas, 1996) sebagai berikut :

$$\begin{aligned}k &= 1 + 3,3 \log n & n &: \text{jumlah responden} \\ &= 1 + 3,3 \log 65 & R &: \text{jangkauan interval kelas} \\ &= 6,98 \text{ dibulatkan } 7 & i &: \text{interval} \\ R &= \text{data terbesar-data terkecil} \\ &= 54-20 = 34 \\ i &= \frac{R}{k} \\ &= \frac{34}{7} = 4,857 = 5\end{aligned}$$

Keterangan :

K : banyaknya kelas

Tabel 4.2
Umur Responden

No	Keterangan	Frekuensi	Prosentase
1	20-24 th	4	6,1
2	25-29 th	8	12,3
3	30-34 th	18	27,7
4	35-39 th	12	18,5
5	40-44 th	11	16,9
6	45-49 th	10	15,4
7	≥ 50 th	2	3,1
Jumlah		65	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Penjelasan tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur antara 30 tahun hingga 34 tahun yaitu sebesar 18 orang atau 27,7%.

4.3 Analisis Deskripsi Variabel

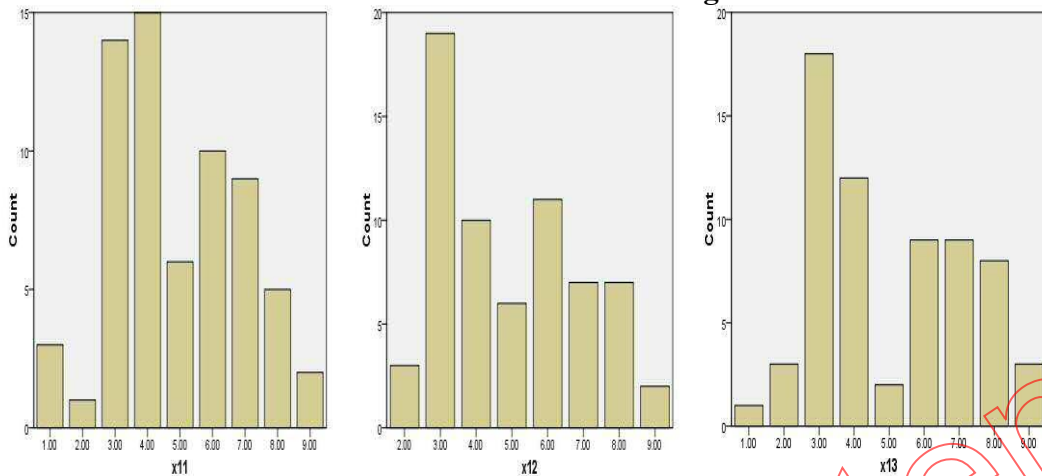
4.3.1 Komitmen Organisasi

Tabel 4.3
Tabel Statistik Deskriptif Indikator Komitmen Organisasi

	Minimum	Maximum	Range	Mean	Std. Deviasi
x11	1	9	8	4,89	1,97
x12	2	9	7	4,95	1,96
x13	1	9	8	5,03	2,13

Dari tabel di atas, terlihat bahwa x11, x12 dan x13 mempunyai nilai minimum 1, 2 dan 1 serta nilai maksimum sebesar 9, sehingga rangenya adalah 8, 7, dan 8. Nilai rata – rata dari x11, x12 dan x13 adalah 4,89, 4,95 dan 5,03 dengan penyimpangan deviasi sebesar 1,97, 1,96 dan 2,13.

Gambar 4.2
Grafik Indikator Komitmen Organisasi



Berdasarkan deskripsi statistik, terlihat bahwa x11 mempunyai nilai rata – rata sebesar 4,89, dan angka 4 yang paling banyak dipilih oleh responden, x12 mempunyai nilai rata – rata sebesar 4,95, dan angka 3 yang paling banyak dipilih oleh responden sedangkan x13 mempunyai nilai rata – rata sebesar 5,03, dan angka 3 yang paling banyak dipilih oleh responden. Dari ketiga indikator tersebut, terlihat bahwa para responden tidak terlalu menganggap variabel komitmen organisasi penting bagi kinerja, terbukti dari banyak pilihan responden yang berada pada nilai 3 dan 4 dari 10 poin.

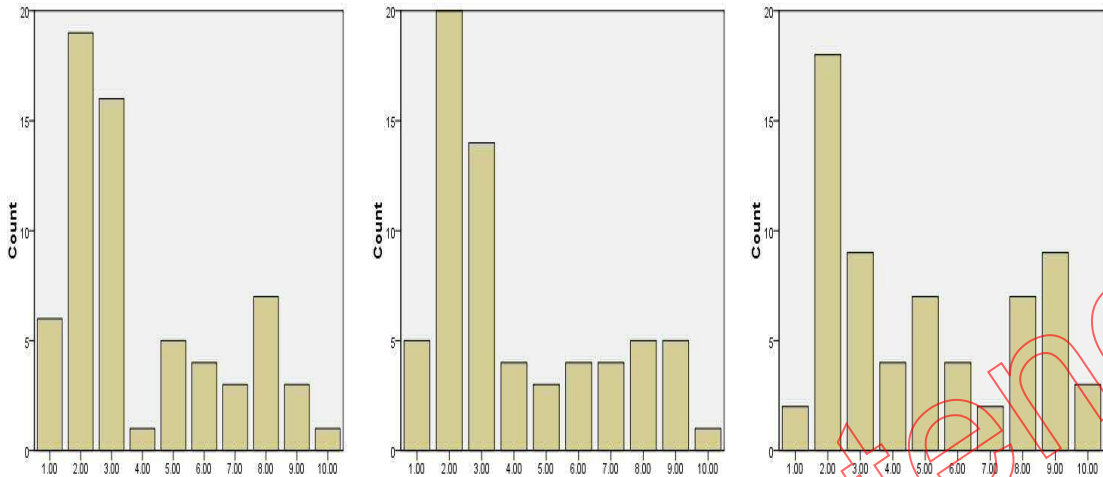
4.3.2 Budaya Organisasi

Tabel 4.4
Tabel Statistik Deskriptif Indikator Budaya Organisasi

	Minimum	Maximum	Range	Mean	Std. Deviasi
x21	1	10	9	3,98	2,55
x22	1	10	9	4,07	2,60
x23	1	10	9	4,93	2,87

Dari tabel di atas, terlihat bahwa x21, x22 dan x23 mempunyai nilai minimum 1 dan nilai maksimum sebesar 10, sehingga rangenya adalah 9. Nilai rata – rata dari x21, x22 dan x23 adalah 3,98, 4,07 dan 4,93 dengan penyimpangan deviasi sebesar 2,55, 2,60 dan 2,87.

Gambar 4.3
Grafik Indikator Budaya Organisasi



Berdasarkan deskripsi statistik, terlihat bahwa x21 mempunyai nilai rata – rata sebesar 3,98, dan angka 2 yang paling banyak dipilih oleh responden, x22 mempunyai nilai rata – rata sebesar 4,07, dan angka 2 yang paling banyak dipilih oleh responden sedangkan x23 mempunyai nilai rata – rata sebesar 4,93, dan angka 2 yang paling banyak dipilih oleh responden. Dari ketiga indikator tersebut, terlihat bahwa para responden tidak terlalu menganggap variabel budaya organisasi penting bagi kinerja, terbukti dari banyak pilihan responden yang berada pada nilai 2 dari 10 poin.

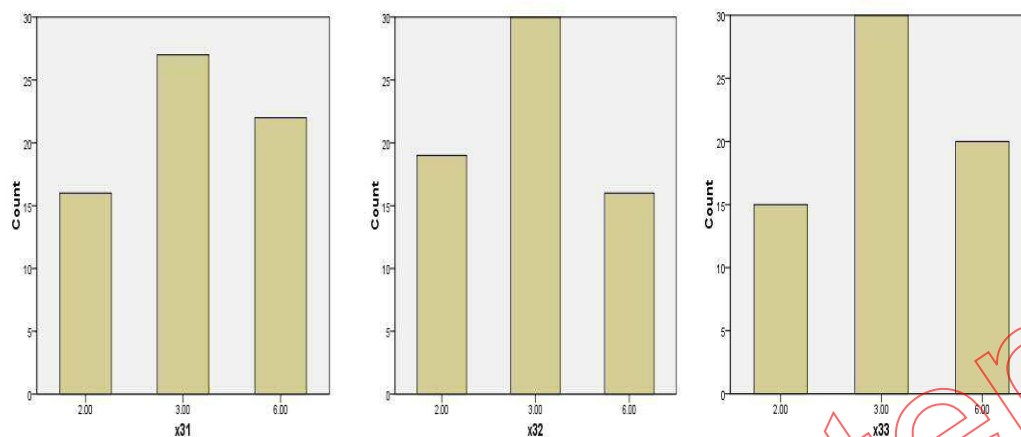
4.3.3 Pengendalian Internal

Tabel 4.5
Tabel Statistik Deskriptif Indikator Pengendalian Internal

	Minimum	Maximum	Range	Mean	Std. Deviasi
x31	2	6	4	3,76	1,65
x32	2	6	4	3,44	1,53
x33	2	6	4	3,69	1,60

Dari tabel di atas, terlihat bahwa x31, x32 dan x33 mempunyai nilai minimum 2 dan nilai maksimum sebesar 6, sehingga rangenya adalah 4. Nilai rata – rata dari x31, x32 dan x33 adalah 3,76, 3,44 dan 3,69 dengan penyimpangan deviasi sebesar 1,65, 1,53 dan 1,60.

Gambar 4.4
Grafik Indikator Pengendalian Internal



Berdasarkan deskripsi statistik, terlihat bahwa x31 mempunyai nilai rata – rata sebesar 3,76, dan angka 3 yang paling banyak dipilih oleh responden, x32 mempunyai nilai rata – rata sebesar 3,44, dan angka 3 yang paling banyak dipilih oleh responden sedangkan x33 mempunyai nilai rata – rata sebesar 3,69, dan angka 3 yang paling banyak dipilih oleh responden. Dari ketiga indikator tersebut, terlihat bahwa para responden tidak terlalu menganggap variabel pengendalian internal penting bagi kinerja, terbukti dari banyak pilihan responden yang berada pada nilai 3 dari 10 poin.

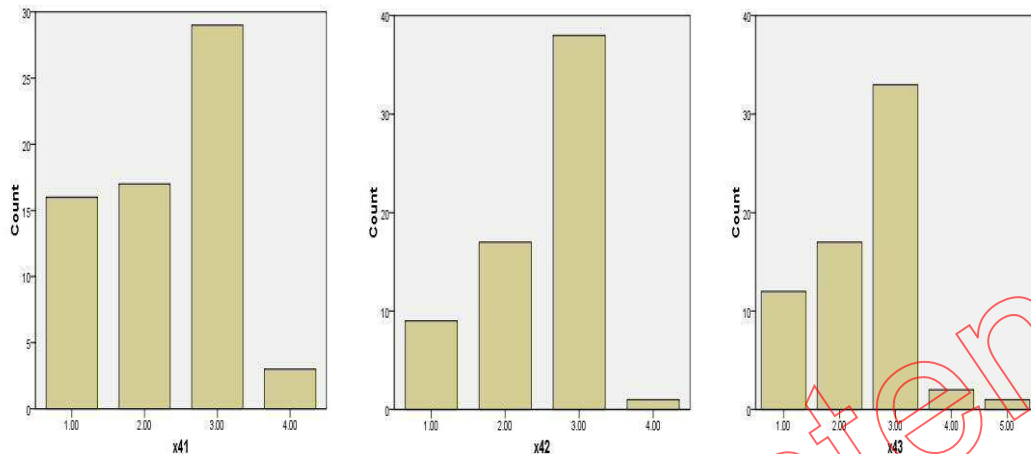
4.3.4 Akuntabilitas Publik

Tabel 4.6
Tabel Statistik Deskriptif Indikator Akuntabilitas Publik

	Minimum	Maximum	Range	Mean	Std. Deviasi
x41	1	4	3	2,29	0,89
x42	1	4	3	2,47	0,75
x43	1	5	4	2,43	0,88

Dari tabel di atas, terlihat bahwa x41, x42 dan x43 mempunyai nilai minimum 1 dan nilai maksimum sebesar 4, 4, dan 5, sehingga rangenya adalah 3, 3, dan 4. Nilai rata – rata dari x41, x42 dan x43 adalah 2,29, 2,47 dan 2,43 dengan penyimpangan deviasi sebesar 0,89, 0,75 dan 0,88.

Gambar 4.5
Grafik Indikator Akuntabilitas Publik



Berdasarkan deskripsi statistik, terlihat bahwa x41 mempunyai nilai rata – rata sebesar 2,29, dan angka 3 yang paling banyak dipilih oleh responden, x42 mempunyai nilai rata – rata sebesar 2,47, dan angka 3 yang paling banyak dipilih oleh responden sedangkan x43 mempunyai nilai rata – rata sebesar 2,43, dan angka 3 yang paling banyak dipilih oleh responden. Dari ketiga indikator tersebut, terlihat bahwa para responden tidak terlalu menganggap variabel pengendalian internal penting bagi kinerja, terbukti dari banyak pilihan responden yang berada pada nilai 3 dari 10 poin.

4.3.5 Kinerja

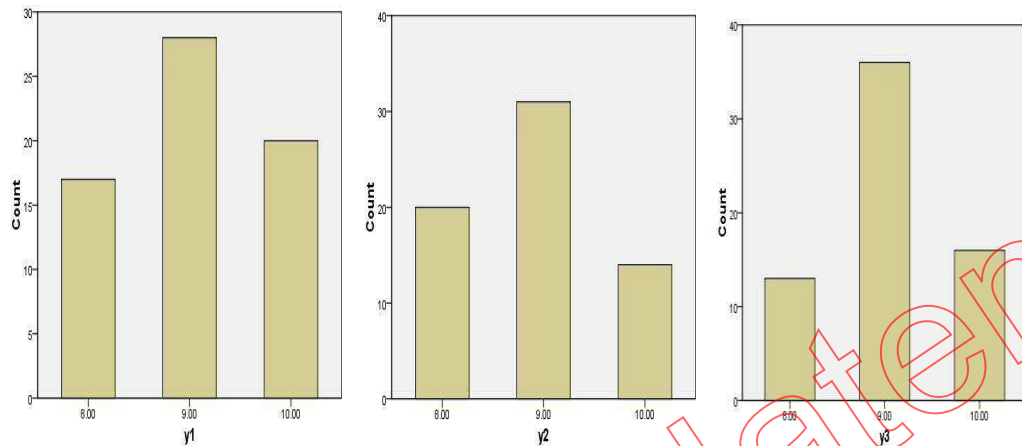
Tabel 4.7
Tabel Statistik Deskriptif Indikator Kinerja

	Minimum	Maximum	Range	Mean	Std. Deviasi
y1	8	10	2	9,04	0,75
y2	8	10	2	8,90	0,72
y3	8	10	2	9,04	0,67

Dari tabel di atas, terlihat bahwa y1, y2 dan y3 mempunyai nilai minimum 8 dan nilai maksimum sebesar 10, sehingga rangenya adalah 2. Nilai rata – rata

dari y_1 , y_2 dan y_3 adalah 9,04, 8,90 dan 9,04 dengan penyimpangan deviasi sebesar 0,75, 0,72 dan 0,67.

Gambar 4.6
Grafik Indikator



Berdasarkan deskripsi statistik, terlihat bahwa y_1 mempunyai nilai rata – rata sebesar 9,04, dan angka 9 yang paling banyak dipilih oleh responden, y_2 mempunyai nilai rata – rata sebesar 8,90, dan angka 9 yang paling banyak dipilih oleh responden sedangkan y_3 mempunyai nilai rata – rata sebesar 9,04, dan angka 9 yang paling banyak dipilih oleh responden. Dari ketiga indikator tersebut, terlihat bahwa para responden menganggap penting kinerja, terbukti dari banyak pilihan responden yang berada pada nilai 9 dari 10 poin.

4.4 Analisis Kuantitatif

4.4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Hasil Uji Validitas

Uji validitas (uji kesahihan) adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sah/valid tidaknya suatu kuisisioner. Kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner (Ghozali, 2001). Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid, artinya instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk menguji validitas alat ukur,

terlebih dahulu dicari Budaya Organisasi korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Kriteria pengambilan keputusan dikatakan valid adalah ditentukan dengan nilai r hitung $>$ r tabel, dimana untuk menentukan r hitung dapat dilihat dari nilai *Corrected Item Total Correlation*. Berikut hasil pengujian berdasarkan kriteria tersebut :

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Indikator Komitmen Organisasi

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
1	Saya merasa ikut memiliki organisasi tempat saya bekerja	0,2441	0,763	Valid
2	Saya merasa masalah organisasi di tempat saya bekerja juga seperti masalah saya	0,2441	0,712	Valid
3	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tempat saya bekerja.	0,2441	0,649	Valid

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
1	Perusahaan mempertimbangkan inisiatif dari karyawan	0,2441	0,901	Valid
2	Selalu ada arah yang jelas terhadap kemauan perusahaan	0,2441	0,901	Valid
3	Manajemen perusahaan selalu memberi dukungan kepada saya	0,2441	0,825	Valid

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Pengendalian Internal

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
1	Laporan dari pengendalian internal perusahaan sesuai dengan fakta yang ada	0,2441	0,808	Valid
2	Proses pengendalian internal sudah sesuai dengan peraturan dan	0,2441	0,420	Valid

	perundang – undangan yang berlaku			
3	Penyelesaian pengendalian internal perusahaan cepat, tepat dan akurat	0,2441	0,768	Valid

Tabel 4.11

Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Akuntabilitas Publik

No	Indikator	r table	r hitung	Ket.
1	Perusahaan sudah mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan baik.	0,2441	0,481	Valid
2	Pelaporan aktivitas keuangan perusahaan sudah dilakukan dengan lengkap	0,2441	0,535	Valid
3	Adanya keterbukaan dan akses data perusahaan bagi masyarakat	0,2441	0,336	Valid

Tabel 4.12

Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Kinerja

No	Indikator	r tabel	r hitung	Ket.
1	Saya terampil dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi	0,2441	0,664	Valid
2	Saya selalu mengerjakan tugas sesuai dengan kualitas yang diinginkan oleh organisasi.	0,2441	0,525	Valid
3	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu	0,2441	0,520	Valid

Penjelasan pada tabel 4.9 sampai tabel 4.14 tersebut di atas menunjukkan bahwa masing-masing variabel Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, Akuntabilitas Publik, dan Kinerja, hasil yang diperoleh menunjukkan valid. Terbukti dengan semua nilai hasil r hitung pada indikator variabel yang ditunjukkan dengan nilai *Corrected Item Total Correlation* tersebut diperoleh melebihi nilai r tabel yang diperoleh dari nilai $df = n - 2$, $65 - 2 = 63$, yaitu sebesar 0,2441 sehingga dengan demikian masing-masing indikator pada masing-masing variabel tersebut dapat dilakukan kepada langkah perhitungan selanjutnya.

b. Hasil Uji Realibilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah variabel tersebut dapat dipercaya atau *reliable* untuk dilakukan pada pengujian selanjutnya. Kriteria dikatakan reliabel apabila nilai r alpha \geq nilai standarisasi sebesar 0,6. Uji reliabilitas dilakukan terhadap Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, Akuntabilitas Publik, dan Kinerja. Berikut hasil pengujian reliabilitas yang dibantu dengan program SPSS.

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Alpha	Nilai Standarisasi	Ket.
1	Komitmen Organisasi	0,841	0,600	Reliabel
2	Budaya Organisasi	0,938	0,600	Reliabel
3	Pengendalian Internal	0,804	0,600	Reliabel
4	Akuntabilitas Publik	0,634	0,600	Reliabel
5	Kinerja	0,741	0,600	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai alpha telah melebihi dari nilai standarisasi yaitu sebesar 0,6. Dengan terbuktinya nilai tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan variabel tersebut adalah reliabel.

4.4.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Dengan dibantu program SPSS dalam proses perhitungannya regresi linier berganda antara Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.14
Persamaan Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	21,425	,605		35,387	,000
Komitmen Organisasi	,109	,029	,322	3,782	,000
Budaya Organisasi	,016	,018	,071	,913	,365
Pengendalian Internal	,253	,035	,587	7,212	,000
Akuntabilitas Publik	,139	,066	,157	2,102	,040

a. Dependent Variable: Kinerja

$$\text{Persamaan } Y = 21,425 + 0,109X_1 + 0,016X_2 + 0,253X_3 + 0,139X_4 + e$$

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut di atas menunjukkan bahwa :

- a. b_1 (nilai koefisien regresi X_1) sebesar 0,109 mempunyai arti jika Komitmen Organisasi lebih ditingkatkan sebesar 1 poin, sedangkan variabel yang lain adalah tetap (konstan), maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,109 poin. Peningkatan kinerja ini karena dengan semakin meningkatnya komitmen, maka kemauan, kebanggaan maupun keyakinan karyawan akan perusahaannya akan meningkat sehingga mereka cenderung akan bekerja lebih keras untuk perusahaannya. Hal ini akan membuat kinerja meningkat secara keseluruhan.
- b. b_2 (nilai koefisien regresi X_2) sebesar 0,016 mempunyai arti jika Budaya Organisasi lebih ditingkatkan sebesar 1 poin, sedangkan variabel yang lain adalah tetap (konstan), maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,016 poin. Jika budaya organisasi semakin diperbaiki, artinya budaya yang lama dapat dihilangkan, misalnya senioritas, prosedural yang rumit hingga birokrasi yang prosesnya lama dapat diperbaiki, maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat. Hal ini dapat terjadi karena kecepatan kerja yang semakin efisien hingga kinerja meningkat.

- c. b_3 (nilai koefisien regresi X_3) sebesar 0,253 mempunyai arti jika Pengendalian Internal lebih ditingkatkan sebesar 1 poin, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan) maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,253 poin. Jika pengendalian internal yang berupa pengendalian sikap, perilaku maupun finansial dari perusahaan ditingkatkan, maka kebocoran yang ada dalam perusahaan akan dapat dikurangi, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
- d. b_4 (nilai koefisien regresi X_4) sebesar 0,139 mempunyai arti jika Akuntabilitas Publik lebih ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan) maka Kinerja akan juga meningkat sebesar 0,139 poin. Peningkatan kualitas akuntabilitas publik akan membuat perusahaan dapat dilihat oleh masyarakat secara luas, hal ini membuat masyarakat dapat memonitor dan memberikan saran maupun kritik yang membangun terhadap manajemen. Hal ini membuat manajemen dapat meningkatkan kinerjanya secara optimal.
- e. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi Kinerja adalah Pengendalian Internal, dibuktikan dengan nilai koefisien regresinya sebesar 0,253 yang lebih besar bila dibandingkan dengan variabel lainnya dengan nilai signifikansinya sebesar $0,000 < 0,05$.

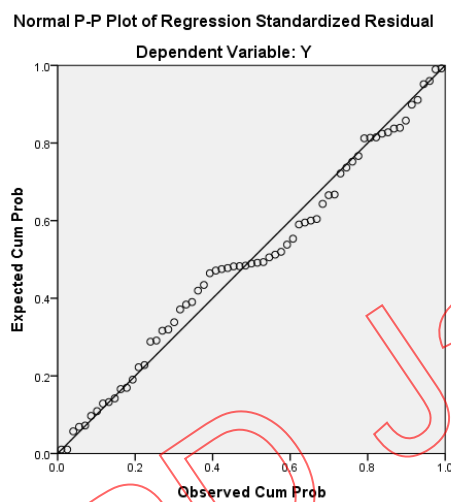
4.4.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak (Ghozali, 2001:83). Model regresi yang tinggi adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui secara detail apakah data tersebut berdistribusi normal, maka dapat dilihat pada analisis grafik, yaitu dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Kaidah pengambilan kesimpulan jika penyebaran data mengikuti garis normal, maka data berdistribusi normal.

Berikut hasil uji normalitas pengaruh variabel bebas (Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, Akuntabilitas Publik) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Kinerja) dengan dibantu program SPSS sebagai berikut :

Gambar 4.7
Uji Normalitas



Gambar di atas menunjukkan bahwa dari grafik plot normal untuk pengujian normalitas antara Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja menunjukkan penyebaran plot berada di sepanjang garis 45° , artinya bahwa sebaran data dikatakan tersebar disekeliling garis lurus (tidak terpencar jauh dari garis lurus), sehingga dapat disimpulkan bahwa persyaratan normalitas bisa dipenuhi.

b. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilaksanakan untuk menguji model regresi apakah ada atau tidak korelasi antar variabel bebas. *Default* SPSS bagi angka *tolerance* adalah di atas 0,10, artinya bahwa semua variabel yang akan dimasukkan dalam perhitungan model regresi harus mempunyai *tolerance* di atas 0,10. Apabila ternyata lebih rendah dari 0,10 maka dapat dikatakan terjadi multikolinieritas. Sedangkan pada *variable inflation faktor* (VIF), pada umumnya ditemukan kurang dari 10. Artinya apabila variabel tersebut lebih dari 10 maka

mempunyai persoalan multikolinieritas (korelasi yang besar di antara variabel bebas) dengan variabel bebas yang lainnya (Ghozali, 2001:57). Berikut tabel multikolinieritas sebagai berikut :

Tabel 4.15
Koefisien pada Output Regresi

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Komitmen Organisasi	,702	1,424
	Budaya Organisasi	,844	1,185
	Pengendalian Internal	,770	1,299
	Akuntabilitas Publik	,915	1,093

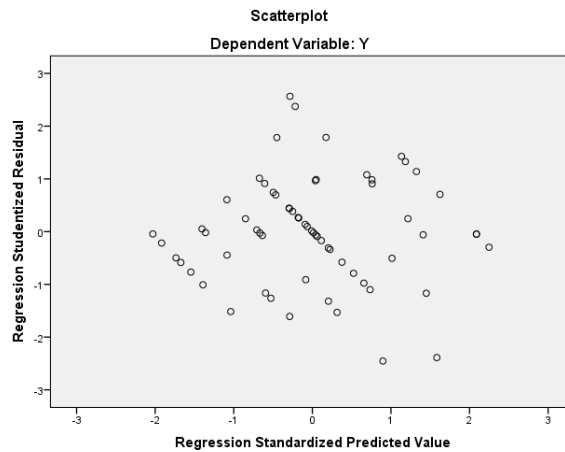
a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel koefisien di atas menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja, nilai toleransi lebih besar dari nilai default yang ditentukan sebesar 0,10. Sedangkan untuk nilai VIF juga menunjukkan di bawah angka 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi persyaratan ambang toleransi dan nilai VIF, artinya bahwa Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja tidak terjadi problem multikolinieritas, sehingga dapat dilakukan pada pengujian selanjutnya.

c. Uji Heterokedastisitas

Tujuan dilakukannya uji heterokedastisitas adalah agar model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residul satu pengamatan ke pengamatan yang lain, sehingga dapat dilakukan ke uji selanjutnya. Berikut hasil pengujian heterokedastisitas :

Gambar 4.8
Uji Heterokedastisitas



Gambar di atas menunjukkan bahwa pengaruh antara Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja tidak terjadi problem heterokedastisitas. Hal ini dibuktikan dengan titik-titik yang menyebar secara acak serta menyebar tinggi di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y yang tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga disimpulkan bahwa uji ini tidak terjadi problem heterokedastisitas.

Uji Glejser

Tabel 4.16
Tabel Uji Glejser
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1,444	1,661		-,869	,388
Komitmen Organisasi	-,008	,079	-,015	-,099	,921
Budaya Organisasi	-,015	,049	-,040	-,299	,766
Pengendalian Internal	,146	,096	,215	1,519	,134
AkuntabilitsPublik	-,243	,182	-,173	-1,336	,187

a. Dependent Variable: AbsUt

Hasil tampilan output SPSS, menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen nilai Absolut Ut (AbsUt). Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heterokedasitas.

4.4.4 Pengujian Kebaikan Model

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis tentang koefisien regresi, yaitu untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang diperoleh tersebut dapat dipertanggungjawabkan atau tidak.

1. Uji F (Kebaikan Model)

Uji hipotesis secara bersama-sama yaitu suatu uji untuk mengetahui pengaruh antara Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja. Berikut output SPSS Uji F :

Tabel 4.17
Tabel Anova

		ANOVA ^b				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	136,103	4	34,026	34,084	,000 ^a
	Residual	59,897	60	,998		
	Total	196,000	64			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, SalDistribusi

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 4.17 tersebut di atas menunjukkan bahwa hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai F hitung sebesar 34,084 dengan hasil signifikasinya sebesar 0,000, sedangkan *degree of freedom* pada angka 4 dan 63 dalam tabel, F tabel diperoleh nilai sebesar 2,52 sehingga F hitung sebesar 34,084 > nilai F tabel = 2,52 (signifikan) dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 yang menunjukkan Ho ditolak dan Ha dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, dan Akuntabilitas Publik secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap

Kinerja, artinya Kinerja akan meningkat, jika perusahaan meningkatkan kualitas Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, dan Akuntabilitas Publik

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh signifikan secara bersama-sama antara Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja dapat diterima.

2. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal dan Akuntabilitas Publik mampu menjelaskan terhadap Kinerja, dimana ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R Square*. Untuk mengetahui seberapa besar Kinerja mampu dijelaskan oleh variabel bebas yaitu Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, dan Akuntabilitas Publik maka berikut hasil pengujian yang dibantu dengan program SPSS adalah :

Tabel 4.18
Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,833 ^a	,694	,674	,99914

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, SalDistribusi

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa besarnya nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,674, hal ini berarti bahwa variasi Kinerja mampu dijelaskan oleh variabel bebas yaitu Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, dan Akuntabilitas Publik, sebesar 67,4% sedangkan sisanya sebesar 32,6% (100% - 67,4%) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.4.5 Pengujian Hipotesis t (Parsial)

Tabel 4.19
Hasil Uji Signifikansi t

Model	T	Sig.
1 (Constant)	35,387	,000
Komitmen Organisasi	3,782	,000
Budaya Organisasi	,913	,365
Pengendalian Internal	7,212	,000
Akuntabilitas Publik	2,102	,040

a. Uji hipotesis Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t hitung untuk Komitmen Organisasi adalah 2,686 dengan hasil signifikansi sebesar $0,009 < 0,05$, sedangkan *level of significance* (taraf signifikansi) sebesar 0,05 dan df sebesar = 63 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9983 sehingga nilai t hitung = $3,3782 >$ nilai t tabel = 1,9983. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika Komitmen Organisasi tersebut lebih ditingkatkan maka ada peningkatan kinerja yang signifikan. Signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut mampu menolak H_0 dan mampu menerima H_a sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dapat diterima.

b. Uji hipotesis Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t hitung untuk Budaya Organisasi adalah 0,913 dengan hasil signifikansi sebesar $0,365 > 0,05$, sedangkan *level of significance* (taraf signifikansi) sebesar 0,05 dan df sebesar = 63 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9983 sehingga nilai t hitung = $0,913 <$ nilai t tabel = 1,9983. Hal ini

menunjukkan terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja. Signifikansi sebesar $0,365 > 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika Budaya Organisasi tersebut lebih ditingkatkan maka tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap peningkatan Kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut mampu menerima H_0 dan mampu menolak H_a sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja dapat ditolak.

Budaya organisasi dalam PT. PLN Persero APJ Semarang tidak berpengaruh terhadap kinerja, hal ini disebabkan karena mayoritas responden adalah karyawan yang dapat dikatakan cukup senior. Masalah di PT. PLN Persero adalah karena budaya senioritas yang tinggi, kemudian budaya – budaya lain yang sudah mengakar, misalnya : ketepatan waktu, disiplin, dan lain – lain. Hal ini menyebabkan karyawan menganggap budaya yang saat ini ada adalah budaya yang sudah benar dan tidak perlu adanya perubahan. Sehingga hal ini menyebabkan dalam penelitian ini terbukti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

c. Uji hipotesis Pengendalian Internal terhadap Kinerja

Hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung untuk Pengendalian Internal adalah 7,212 dengan hasil signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sedangkan melalui *level of significance* (taraf signifikansi) sebesar 0,05 dan df sebesar = 63 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9983 sehingga nilai t hitung = $7,212 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,9983$. Signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a dapat diterima. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut menunjukkan pengaruh yang signifikan positif antara Pengendalian Internal terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika Pengendalian Internal lebih ditingkatkan, maka hal itu akan dapat meningkatkan Kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa pengujian tersebut mampu menerima H_a , sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh positif antara Pengendalian Internal terhadap Kinerja dapat diterima.

d. Uji hipotesis Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja

Hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung untuk Akuntabilitas Publik adalah 2,102 dengan hasil signifikansi sebesar 0,040 < 0,05, sedangkan melalui *level of significance* (taraf signifikansi) sebesar 0,05 dan df sebesar = 63 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9983 sehingga nilai t hitung = 2,102 > nilai t tabel = 1,9983. Signifikansi sebesar 0,040 < 0,05 menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a dapat diterima. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut menunjukkan pengaruh yang signifikan positif antara Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika Akuntabilitas Publik tersebut lebih ditingkatkan, maka hal itu akan dapat meningkatkan Kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa pengujian tersebut mampu menerima H_a , sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh positif antara Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja dapat diterima.

4.5 Pembahasan

Berdasarkan dari hasil pengujian regresi linier berganda, menunjukkan bahwa secara simultan atau bersama – sama, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal dan Akuntabilitas Publik berpengaruh terhadap Kinerja, artinya bahwa Kinerja tersebut akan meningkat jika Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal dan Akuntabilitas Publik ditingkatkan. Sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh simultan

dari Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja dapat diterima.

Hasil penelitian terbukti bahwa secara parsial, peningkatan Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Kualitas Komitmen Organisasi sangat berpengaruh terhadap Kinerja, hal ini dapat terjadi karena semakin baik Komitmen Organisasi tersebut, maka akan semakin tinggi Kinerja karyawan tersebut. Berarti hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan dapat diterima. Ini mendukung penelitian Desmiyati dan Witaliza (2012) serta Wati, Lismawati dan Aprilla (2010). Peningkatan komitmen organisasi ini yaitu peningkatan kebanggaan karyawan terhadap perusahaannya, keyakinan akan perusahaan dan kemauan untuk berbuat lebih demi perusahaannya. Hal ini secara otomatis akan meningkatkan kinerja karyawan yang berimbas pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian terbukti bahwa secara parsial, peningkatan Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa bila persepsi Budaya Organisasi menunjukkan peningkatan maka tidak terdapat pengaruh apapun pada Kinerja. Hal ini dapat terjadi karena budaya organisasi di PT. PLN Persero telah mengakar dalam waktu yang lama, sehingga walaupun saat ini terjadi perubahan, tetap tidak ada peningkatan kinerja. Hal ini bertentangan dengan penelitian Abdullah dan Arisanti (2010) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 tidak dapat ditolak dan hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja tidak dapat diterima. Budaya organisasi dalam PT. PLN Persero APJ Semarang tidak berpengaruh terhadap kinerja, hal ini disebabkan karena mayoritas responden adalah karyawan yang dapat dikatakan cukup senior. Masalah di PT. PLN Persero adalah karena budaya senioritas yang tinggi, kemudian budaya – budaya lain yang sudah mengakar, misalnya : ketepatan waktu, indiscipliner, dan lain – lain. Hal ini menyebabkan karyawan menganggap budaya yang saat ini ada adalah budaya yang sudah benar dan tidak perlu adanya perubahan. Sehingga hal

ini menyebabkan dalam penelitian ini terbukti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil penelitian terbukti bahwa secara parsial, peningkatan Pengendalian Internal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Pengendalian Internal merupakan hal yang esensial bagi meraih Kinerja. Semakin baik dan semakin tinggi intensitas Pengendalian Internal akan membuat Kinerja karyawan semakin meningkat. Berarti hipotesis yang menyatakan bahwa Pengendalian Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dapat diterima. Hal ini mendukung penelitian Prasetyono dan Kompyurini (2007). Peningkatan kualitas pengendalian internal yaitu antara lain peningkatan dalam penetapan bujet, peningkatan kualitas laporan sehingga laporan yang ada benar – benar mencerminkan kondisi perusahaan, dan juga peningkatan kualitas pemeriksa, sehingga dengan peningkatan kualitas pengendalian internal ini, kinerja dari perusahaan akan dapat lebih tertata. Dengan penataan kinerja, maka kinerja secara keseluruhan dari perusahaan juga akan meningkat.

Hasil penelitian terbukti bahwa secara parsial, peningkatan Akuntabilitas Publik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Semakin terbukanya akuntabilitas publik, maka hal ini akan meningkatkan Kinerja dari karyawan. Berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dapat diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian Desmiyawati dan Witaliza (2012). Akuntabilitas publik yang meningkat, akan menyebabkan kondisi perusahaan dapat dimonitor oleh publik secara luas. Masyarakat akan mendapatkan akses kepada data perusahaan dengan lebih baik, tidak ada data yang ditutup – tutupi dan juga publik dapat memberikan masukan maupun kritik bagi kemajuan perusahaan. Masukan – masukan dari publik ini yang akan dapat meningkatkan perbaikan kinerja dari perusahaan.

Dari koefisien determinasi, Kinerja mampu dijelaskan oleh keempat variabel yaitu Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal dan Akuntabilitas Publik sebesar 67,4%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial, berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t hitung untuk Komitmen Organisasi adalah 2,686 dengan hasil signifikansi sebesar $0,009 < 0,05$, sedangkan *level of significance* (taraf signifikansi) sebesar 0,05 dan df sebesar = 63 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9983 sehingga nilai t hitung = $3,3782 >$ nilai t tabel = 1,9983. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang positif signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika Komitmen Organisasi tersebut lebih ditingkatkan maka ada peningkatan kinerja yang signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dapat diterima.
2. Secara parsial, berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t hitung untuk Budaya Organisasi adalah 0,913 dengan hasil signifikansi sebesar $0,365 > 0,05$, sedangkan *level of significance* (taraf signifikansi) sebesar 0,05 dan df sebesar = 63 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9983 sehingga nilai t hitung = $0,913 <$ nilai t tabel = 1,9983. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika Budaya Organisasi tersebut lebih ditingkatkan maka tidak ada peningkatan kinerja yang signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 tidak dapat ditolak dan hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja tidak dapat diterima. Budaya organisasi dalam PT. PLN Persero APJ Semarang tidak berpengaruh terhadap kinerja, hal ini disebabkan karena mayoritas responden adalah karyawan yang dapat dikatakan cukup senior. Masalah di PT. PLN Persero adalah karena budaya

senioritas yang tinggi, kemudian budaya – budaya lain yang sudah mengakar, misalnya : ketepatan waktu, indisipliner, dan lain – lain. Hal ini menyebabkan karyawan menganggap budaya yang saat ini ada adalah budaya yang sudah benar dan tidak perlu adanya perubahan. Sehingga hal ini menyebabkan dalam penelitian ini terbukti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

3. Secara parsial, berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t hitung untuk Pengendalian Internal adalah 7,212 dengan hasil signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sedangkan melalui *level of significance* (taraf signifikansi) sebesar 0,05 dan df sebesar = 63 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9983 sehingga nilai t hitung = $7,212 > \text{nilai t tabel} = 1,9983$. Signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a dapat diterima. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut menunjukkan pengaruh yang signifikan positif antara Pengendalian Internal terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika Pengendalian Internal lebih ditingkatkan, maka hal itu akan dapat meningkatkan Kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh antara Pengendalian Internal terhadap Kinerja dapat diterima.
4. Secara parsial, berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai t hitung untuk Akuntabilitas Publik adalah 2,102 dengan hasil signifikansi sebesar $0,040 < 0,05$, sedangkan melalui *level of significance* (taraf signifikansi) sebesar 0,05 dan df sebesar = 63 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9983 sehingga nilai t hitung = $2,102 > \text{nilai t tabel} = 1,9983$. Signifikansi sebesar $0,040 < 0,05$ menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a dapat diterima. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut menunjukkan pengaruh yang signifikan positif antara Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika Akuntabilitas Publik tersebut lebih ditingkatkan, maka hal itu akan dapat meningkatkan Kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0

ditolak dan hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh antara Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja dapat diterima.

5. Secara simultan, hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai F hitung sebesar 34,084 dengan hasil signifikasinya sebesar 0,000, sedangkan *degree of freedom* pada angka 4 dan 63 dalam tabel, F tabel diperoleh nilai sebesar 2,52 sehingga F hitung sebesar $34,084 > \text{nilai F tabel} = 2,52$ (signifikan) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan H_0 ditolak dan H_a dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, dan Akuntabilitas Publik secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja, artinya Kinerja akan meningkat, jika perusahaan meningkatkan kualitas Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, dan Akuntabilitas Publik.
6. Berdasarkan *Adjusted R Square* terlihat bahwa besarnya nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,674, hal ini berarti bahwa variasi Kinerja mampu dijelaskan oleh variabel bebas yaitu Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Pengendalian Internal, dan Akuntabilitas Publik, sebesar 67,4% sedangkan sisanya sebesar 32,6% ($100\% - 67,4\%$) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini keterbatasan penelitian ini adalah :

1. Objek penelitian yang dipakai hanya PT. PLN Persero APJ Semarang, sehingga tidak bisa disimpulkan bahwa seluruh PT. PLN Persero di Indonesia akan mendapatkan hasil yang sama.
2. Periode pengamatan yang pendek sehingga jumlah sampel yang dipakai terbatas.
3. Variabel independen yang dipakai hanyalah empat variabel

5.3 Saran

Atas dasar kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dapat diberikan beberapa saran dan diharapkan dapat berguna bagi penelitian yang akan datang. Adapun saran tersebut adalah :

1. Pemakaian objek penelitian yang lebih luas, misalkan PT. PLN Persero di Jawa Tengah.
2. Periode pengamatan yang lebih panjang dengan jumlah populasi dan sampel yang lebih banyak.
3. Penambahan variabel independen seperti pelatihan atau penambahan variabel *intervening* misalkan motivasi.

5.4 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang dapat dilakukan oleh perusahaan sesuai hasil penelitian ini adalah :

1. Melakukan pelatihan untuk meningkatkan komitmen karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja.
2. Memperbaiki budaya organisasi secara keseluruhan dan serempak. Sehingga bukan hanya karyawan baru saja yang menerapkan tetapi juga seluruh karyawan senior. Karena karyawan senior dalam hal ini berperan sebagai contoh bagi juniornya.
3. Lebih memperketat pengendalian internal untuk meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan secara keseluruhan.
4. Keterbukaan akuntabilitas publik lebih diperbaiki, sehingga dapat menerima lebih banyak saran dan kritik yang membangun bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno Dr. AK. M., 2004. Auditing (Pemeriksaan Akuntan Oleh Kantor Akuntan Publik). Edisi 3. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Anthony and Govindarajan. 2005. Management Control System, Twelfth Edition. New York : McGraw-Hill.
- Armstrong, Michael. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Azlina, Nur dan Desmiyawati, 2012, Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengendalian Internal dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi (Survey Pada Rumah Sakit di Propinsi Riau). *Pekbis Jurnal*, Vol. 4, No. 2, Juli 2012:124-130.
- Coetzee, M. 2005. *Employee Commitment*. University Of Pretoria etd.
- De Brujin, H., 2002, Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement, *International Journal of Public Sector Management*, Vol 15 Nos 6/7, pp. 578-594.
- Desmiyawati dan Wulan Witaliza, 2012, Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengendalian Internal dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi . *Pekbis Jurnal*, Vol. 4, No. 1, Maret 2012:26-33.
- Djarwanto Ps. *Statistik Nonparametrik*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE, 1985.
- Elya Wati, Lismawati dan Nila Aprilaa, 2010, Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pemahaman Good Governance Terhadap Kinerja Auditor Pemerintah. Simposium Nasional Akuntansi XIII-2010, Purwokerto.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen. Edisi 2*. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Herbert Leo. 1987. *Accounting and control for governmental and other nonbusiness organizations*. McGraw-Hill, Inc. USA

- Indudewi, Dian. 2009. Pengaruh Sasaran Jelas Dan Terukur, Insentif, Desentralisasi, Dan Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada SKPD dan BUMD Kota Semarang. Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Koentjaraningrat. 1991. *Metode Penelitian Masyarakat*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- LAN RI. 2000. *Studi Tentang Kesiapan Daerah Dalam Rangka Pelaksanaan Kebijakan Otonomi di Kawasan Timur Indonesia*, Laporan Penelitian, Perwakilan Sulsel, Makassar.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mas'ood Mochtar. 1990. *Ilmu Hubungan Internasional : Disiplin dan Metodologi*. Jakarta: Pustaka LP3S.
- Masrukhin dan Waridin. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. Steers. 1982. *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, San Diego, California.
- Mulgan, Richard. 1997, *The Processes of Public Accountability*, Journal Of Public Administration
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi*. Edisi 3. Salemba Empat, Jakarta.
- Osborne, David, dan Ted Gaebler. 1992. *Mewirauahakan Birokrasi*, Cetakan Pertama, Alih Bahasa Abdul Rosyid, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Panggabean, S. Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor Ghalia Indonesia. Bogor.
- Pecar ,z, 2002, "performance analysis and policy transfor as precondition of succesful reform in sloveni," school of publik adminisation of,Slovenia.
- Prasetyono. 2007. Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, Akuntabilitas publik, dan Akuntabilitas Publik.
- Prasetyono dan Nurul Kompyurini, 2007, Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Dengan Pendekatan Balanced ScoreCard Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip – Prinsip Good Corporate Governance (GCG). Simposium Nasional Akuntansi X-26 – 28 Juli 2007. Makassar.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.

- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta.
- Ruky, Achmad S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Setiyawan, Budi dan Waridin. 2006. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sugiyono, 2004. *Statistika Untuk Penelitian, Prinsip Pemasaran I*, Edisi Ketujuh, Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesembilan. Bandung : CV Alfabeta.
- Suharto dan Cahyo. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 13-30.
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Verbeeten, Frank H.M. 2008. Performance Management Practices In Public Sector Organizations : Impact On Performance. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol 21. ISS:3. Pp : 427 – 454.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat, Jakarta
- Yuwaliatin, Sitty. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISULA Semarang. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 241-256.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2002
- <http://www.merdeka.com/uang/apa-benar-dahlan-rugikan-negara-rp-37-triliun.html>