

Pengaruh Struktur Pengendalian Internal dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Imam Santosa

Dinas Sumber Daya Air dan Pemukiman – Provinsi Banten

imamakhdan@gmail.com

Agus Ismaya

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Imam Abu Hanifah

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Abstract

This study examines the effect of Internal Control Structure and Organizational Culture on Employee Performance in the Provincial Government of Banten. The institutional theory approach is expected to explain the implementation of this research. This research uses quantitative method with questionnaire. The sample in this study are employees related / related to internal control and organizational culture with purposive sampling technique as much as 100 respondents. The statistical tool used is SmartPLS version 1.01. The results of quantitative analysis indicate that the control environment, risk assessment, control activities and organizational culture have a positive effect on employee performance. But for information and communication, and monitoring does not affect the performance of employees. The main contribution of this research is expected to add more understanding to internal control structure and organizational culture on employee performance so that it can be used in policy formulation and improvement in employee performance.

Keywords: *Internal Control Structure, Organizational Culture, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Di Pemerintah Daerah Provinsi Banten berdasarkan Realisasi Pendapatan dan Belanja Pemerintah Provinsi Banten dalam kurun 4 tahun terakhir terdapat Silpa (sisa lebih perhitungan anggaran) yang besar (Tabel 1). Selisih lebih/ kurang

adalah antara realisasi pendapatan, LRA (laporan realisasi anggaran) dan belanja, serta penerimaan dan pengeluaran pembiayaan dalam APBN (anggaran pendapatan belanja negara)/ APBD (anggaran pendapatan belanja daerah) selama satu periode pelaporan PP No. 71 Tahun 2010 tentang Sistem

Akuntansi Pemerintahan (Lampiran I.02).

Tabel 1

**Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja (Audited)
Pemerintah Provinsi Banten Tahun 2012, 2013, 2014, 2015 (dalam rupiah)**

No.	Uraian	Tahun			
		2012	2013	2014	2015
4	Pendapatan Daerah				
4.1	Pendapatan Asli Daerah	3.395.883.043.919	4.118.551.716.459	4.899.125.741.756	4.972.737.619.281
4.2	Dana Perimbangan	1.015.105.167.897	1.126.004.171.838	1.159.872.633.122	976.787.585.900
4.3	Lain-lain Pendapatan	1.002.716.971.810	985.673.925.502	1.009.434.537.776	1.378.695.564.246
	Jumlah Pendapatan Daerah	5.413.705.183.626	6.230.229.813.799	7.068.432.912.654	7.328.220.769.427
5	Belanja Daerah				
5.1	Belanja Tidak Langsung	3.300.647.526.762	3.316.069.656.604	4.013.607.703.615	4.758.963.213.403
5.2	Belanja Langsung	2.017.087.961.855	1.979.069.495.393	2.178.547.864.325	3.325.176.945.591
	Jumlah Belanja Daerah	5.317.735.488.617	5.295.139.151.997	6.192.155.567.940	8.084.140.158.994
	Surplus / (Defisit)	95.969.695.009	935.090.661.802	876.277.344.714	(755.919.389.567)
6	Pembiayaan				
6.1	Penerimaan Pembiayaan Daerah	374.844.506.630	450.814.201.639	1.069.804.863.441	1.907.994.208.155
6.2	Pengeluaran Pembiayaan Daerah	20.000.000.000	316.100.000.000	38.088.000.000	22.000.000.000
	SILPA	450.814.201.639	1.069.804.863.441	1.907.994.208.155	1.130.074.818.588

Sumber : BPKAD Provinsi Banten (dikembangkan untuk penelitian ini)

Silpa dapat menggambarkan realisasi belanja dalam periode laporan. Rendahnya penyerapan anggaran dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor dan salah satunya adalah kinerja pegawai di Provinsi Banten yang perlu diperhatikan. Penilaian dari prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas,

kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan (PP 46 Th. 2011).

Rendahnya pengawasan terhadap pegawai akan mengakibatkan kegagalan pencapaian target penyerapan anggaran yang tidak hanya berakibat hilangnya manfaat belanja untuk melayani masyarakat, namun juga akan mengakibatkan tidak tercapainya

sasaran dan tujuan organisasi. Jika sasaran dan tujuan organisasi tidak tercapai maka masyarakat akan tidak merasakan layanan publik yang baik. Kinerja aparat pemerintah bertujuan untuk memberikan pelayanan publik yang mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat pelayanan dan memberikan kepuasan kepada publik (Rezsa, 2008).

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya, sumber daya manusia merupakan faktor yang mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor yang lain. Jika faktor yang menentukan sumber daya manusia yang dalam hal ini aparatur organisasi meningkat maka kinerjanya pun akan meningkat.

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan

(Luthans, 2005). Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000).

Namun target prestasi kerja yang telah ditetapkan akan tidak tercapai jika tidak ada pengendalian di dalam organisasi. Pengendalian adalah proses untuk mengukur kinerja dan memastikan bahwa tindakan yang dilakukan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengendalian dapat dilakukan dari dalam organisasi (*internal*) maupun dari luar organisasi (*eksternal*).

Pengendalian akan lebih efektif dilaksanakan jika pengendalian itu berada dalam (*internal*) organisasi. Pengendalian internal sebagai proses integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan (PP No. 60 Th. 2008).

Pengendalian internal pada SPIP (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah) pada PP No. 60 Th. 2008 tidak berbeda dengan model COSO yang terdiri atas lima komponen pengendalian, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan. Merencanakan sistem pengendalian internal yang efektif, manajemen harus mempertimbangkan lima komponen penting dari pengendalian tersebut (Jokipii, 2006).

Lima komponen sebagai struktur pengendalian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Simangunsong, 2014), dan (Wardayawati, 2016). Namun hasil yang berbeda disampaikan peneliti yang lain yang menyebutkan bahwa, lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, aktivitas pengendalian, informasi & komunikasi, serta pemantauan berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara simultan tetapi secara parsial menunjukkan bahwa variabel lingkungan pengendalian, informasi & komunikasi, dan pemantauan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perkreditan, sedangkan

penaksiran risiko dan aktivitas pengendalian tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Maharani, 2013).

Peneliti lain menyatakan bahwa, Lingkungan pengendalian, aktivitas pengendalian, penaksiran risiko, informasi dan komunikasi, dan pemantauan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan keuangan dan secara parsial hanya aktivitas pengendalian saja yang berpengaruh tetapi untuk Lingkungan pengendalian, Penaksiran risiko, Informasi dan komunikasi dan Pemantauan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Oktarnia, 2014).

Faktor lain yang berpengaruh adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian memengaruhi cara kerja dan perilaku para anggota organisasi. Dalam masyarakat, budaya organisasi memengaruhi nilai-nilai/etika individu, sikap-sikap, asumsi-asumsi dan harapan-harapan individu. Perpaduan budaya masyarakat dan budaya organisasional dapat

menghasilkan dinamika di dalam suatu organisasi (Abdullah dan Arisanti, 2010). (Chandra, 2013) menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Begitu pula (Brahmasari dan Suprayetno, 2008) menyebutkan hal yang sama. Namun hasil penelitian lain (Amelia, *et.al*, 2015) menyatakan bahwa Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian-penelitian terkait pengendalian internal sudah banyak dilakukan. Namun penelitian ini memasukkan lima komponen pengendalian internal secara terpisah, dan menambahkan faktor budaya organisasi sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara simultan.

Sepengetahuan penulis penelitian dengan judul dan variabel tersebut belum pernah dilakukan sebelumnya. Maka, berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, pemantauan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Pemerintah Provinsi Banten baik secara simultan maupun secara parsial.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Institusional (*Institutional Theory*)

Teori institusional menjadi terkenal sebagai penjelasan populer dan kuat untuk tindakan individu dan organisasi (Dacin et al. 2002). Fogarty dan Rogers (2005) menyatakan bahwa teori institusional memfokuskan perhatian pada organisasi. Organisasi sebagai kapasitas untuk menciptakan dan memelihara batasan dari lingkungan dan organisasi lainnya (Peters 2000). Organisasi adalah sebuah realita sosial dengan totalitas masalah yang ada di dalamnya seperti legitimasi, budaya, norma sosial, teknologi, kriminalitas, kepemimpinan, strategi, *power sharing*, dan lain sebagainya (Gudono 2012). Teori institusional merupakan teori yang sangat relevan untuk memahami organisasi sektor publik (Bealing et al. 1996). Teori institusional mempertimbangkan proses di mana struktur yang

meliputi skema, aturan, norma, dan rutinitas sebagai panduan untuk berperilaku (Scott 2004).

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Program tersebut dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai (Handoko, 2001). Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006).

(Bernadin, 2001) menyatakan ada enam dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut :

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati

sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas dalam organisasi.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan oleh pegawai dalam pelaksanaan kerja dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas.

Tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.

5. Kemandirian.

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari

pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen Kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian merupakan landasan bagi sistem pengendalian internal yang menyediakan disiplin dan struktur dasar yang berfungsi sebagai dasar untuk komponen lainnya, (Jokipii, 2006). Menurut COSO, lingkungan pengendalian adalah satu kesatuan dari standar, proses, dan struktur yang menyediakan landasan bagi pelaksanaan pengendalian internal (COSO, 2004). Sejalan dengan pendapat tersebut, (Konrath, 2002) menyebutkan bahwa lingkungan pengendalian sebagai pondasi dari keempat komponen lainnya.

Peneliti sebelumnya (Wardayawati, 2016), (Maharani, *et al.* 2015), dan (Maharani, 2013) menyebutkan bahwa lingkungan pengendalian berpengaruh terhadap

kinerja. Namun peneliti lain (Oktarnia, 2014) menyebutkan bahwa lingkungan pengendalian tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, lingkungan pengendalian sangatlah penting adanya dan memuat faktor yang memiliki dukungan terhadap efektifitas pada komponen struktur pengendalian internal lainnya maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

H1: Lingkungan Pengendalian berpengaruh positif **terhadap Kinerja Pegawai** Pemerintah Provinsi Banten.

Penilaian Resiko.

Penilaian resiko sendiri merupakan proses identifikasi dan analisis resiko yang relevan yang dapat menghambat pencapaian tujuan serta keseluruhan dan tujuan unit organisasi dan bagaimana perencanaan dalam mengelola resiko tersebut (Imayanti, 2008). Penilaian resiko adalah kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah. Pengendalian internal pemerintah harus memberikan penilaian resiko yang dihadapi unit organisasi baik dari luar maupun dari dalam.

Peneliti sebelumnya (Wardayawati, 2016) dan (Maharani, *et. al.* 2015), menyebutkan bahwa Penilaian resiko berpengaruh terhadap kinerja. Namun peneliti lain (Maharani, 2013) dan (Oktarnia, 2014) menyebutkan bahwa penilaian resiko tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, penilaian resiko merupakan langkah atau strategi preventif suatu organisasi yang baik agar tercapai tujuan dari organisasi tersebut maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

H2: Penilaian Resiko berpengaruh positif **terhadap Kinerja Pegawai** Pemerintah Provinsi Banten.

Aktivitas Pengendalian.

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan, prosedur dan aturan yang memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan pengendalian internal dilakukan dengan benar dan resiko dikelola secara efektif. Kebijakan dan prosedur tersebut dibuat oleh manajemen untuk mengurangi efek dari resiko yang tidak diidentifikasi aktivitas pengendalian meliputi seluruh level entitas, bisnis proses dan teknologi

informasi yang digunakan. Kegiatan pengendalian adalah tindakan aktif sebagai suatu bentuk reaksi atas hasil penilaian resiko yang telah dilakukan sehingga mampu mengurangi resiko yang ada.

Peneliti sebelumnya (Wardayawati, 2016), (Maharani, *et. al.* 2015), dan (Oktarnia, 2014), menyebutkan bahwa Aktivitas pengendalian berpengaruh terhadap kinerja. Namun peneliti lain (Maharani, 2013) menyebutkan bahwa Aktivitas pengendalian tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, sudah jelas tergambar bahwa suatu kegiatan membutuhkan kebijakan, prosedur dan aturan sehingga tanpa itu maka kegiatan tersebut tidak akan jalan. Maka untuk variabel ini dibuat hipotesis sebagai berikut:

H3: Aktivitas Pengendalian berpengaruh positif **terhadap Kinerja Pegawai** Pemerintah Provinsi Banten.

Informasi dan Komunikasi.

Komponen informasi dan komunikasi ini memastikan bahwa informasi yang relevan dapat diidentifikasi dan ditangkap serta

dikomunikasikan dalam suatu bentuk dan dalam pola waktu yang tepat sehingga memungkinkan bagi setiap orang untuk dapat melaksanakan tanggung jawabnya. Untuk dapat menciptakan komunikasi atas informasi menjadi efektif, maka instansi pemerintah harus menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi serta mengelola, mengembangkan dan memperbaharui sistem informasi secara terus menerus.

Peneliti sebelumnya (Wardayawati, 2016), (Maharani, 2013), dan (Maharani, *et. al.* 2015), menyebutkan bahwa Informasi dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun peneliti lain (Oktarnia, 2014) menyebutkan bahwa Informasi dan Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa setiap kegiatan membutuhkan suatu informasi yang berasal dari data-data yang akan mendukung akan terlaksananya kegiatan tersebut dan informasi tersebut harus diteruskan kepada pihak lain sehingga terjadi komunikasi yang akan mengakibatkan keberhasilan akan

tujuan organisasi tersebut. Maka dengan pertimbangan diatas dibuat hipotesis sebagai berikut:

H4: Informasi dan Komunikasi berpengaruh positif **terhadap Kinerja Pegawai** Pemerintah Provinsi Banten.

Pemantauan.

Pemantauan pengendalian adalah sebuah proses evaluasi terhadap keseluruhan kegiatan yang telah dilaksanakan untuk menilai kualitasnya dan menentukan apakah pengendalian telah berjalan efektif. Organisasi diharuskan untuk melakukan pemantauan (*monitoring*) secara berkelanjutan (*on going*), secara berkala (*periodic*), atau kombinasi keduanya.

Peneliti sebelumnya (Wardayawati, 2016), (Maharani, 2013), dan (Maharani, *et. al.* 2015), menyebutkan bahwa Pemantauan berpengaruh terhadap kinerja. Namun peneliti lain (Oktarnia, 2014) menyebutkan bahwa Pemantauan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia seutuhnya yang memiliki

sifat manusiawi yang selalu butuh untuk diperhatikan agar pelaksanaan tugas selalu berjalan dengan semestinya. Begitu pula dengan mesin ataupun robotik dengan memiliki kelemahan seperti *error system* ataupun *spare part* yang memerlukan pemeliharaan dan perhatian. Dengan memperhatikan perihal tersebut maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

H5: Pemantauan berpengaruh positif **terhadap Kinerja Pegawai** Pemerintah Provinsi Banten.

Budaya Organisasi.

Budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian memengaruhi cara kerja dan perilaku para anggota organisasi. Perpaduan budaya masyarakat dan budaya organisasional dapat menghasilkan dinamika didalam suatu organisasi (Abdullah dan Arisanti, 2010). (Gibson et al. , 1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang

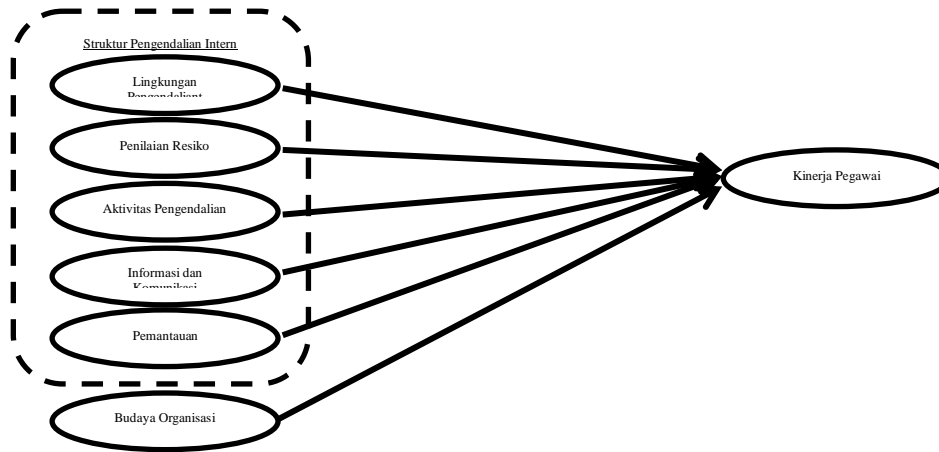
unik, dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan yang positif dan negatif dalam mencapai prestasi organisasi yang efektif.

Peneliti sebelumnya (Chandra, 2013), dan (Brahmasari dan Suprayetno, 2008) menyebutkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun peneliti lain (Amelia *et.al*, 2015) menyebutkan bahwa Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa dalam masyarakat, budaya organisasi memengaruhi nilai-nilai/etika individu, sikap-sikap, asumsi-asumsi dan harapan-harapan individu, karena budaya organisasi memiliki kekuatan untuk menggerakkan individu ke arah yang sama dengan organisasi. Maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

H6: Budaya Organisasi berpengaruh positif **terhadap Kinerja Pegawai** Pemerintah Provinsi Banten

.Gambar 1
Model Penelitian



Sumber : Dari berbagai sumber, data diolah kembali (2017)

METODE PENELITIAN

Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cuantitative methods*. Penelitian ini dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu.

Populasi, Sampel dan Metode

Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Provinsi Banten. Pemilihan sampel penelitian didasarkan pada metode *purposive sampling*. Kriteria yang dipertimbangkan dalam pengambilan

sampel penelitian ini adalah sebagai berikut:

- (1) Kriteria responden yang dipilih adalah pegawai eselon IV setiap OPD dalam bentuk badan, dinas, dan kantor dilingkungan Pemerintah Provinsi Banten. Alasan dipilih eselon IV karena pejabat pembentuk kebijakan level bawah yang langsung menyentuh dengan pegawai yang bukan pejabat (bawahannya) sehingga dianggap sebagai pejabat yang lebih tahu dengan kondisi bawahannya;
- (2) Pegawai tersebut yang memiliki peran secara teknis dalam pengendalian internal, budaya organisasi dan kinerja OPD.

Adapun yang dianggap lebih berperan adalah pejabat eselon IV di bagian Sekretariat/ Tata usaha.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah survei untuk pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif untuk data survei dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner. Setelah kuesioner tersebar kemudian dilakukan konfirmasi sebagai tindak lanjut kuesioner

dengan melalui SMS ataupun telepon kepada *contact person* di OPD atau peneliti mendatangi langsung.

Teknik Analisis Data dan Operasional Variabel

Analisis pendekatan kuantitatif dilakukan dengan analisis statistik SEM berbasis varian atau *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Pengujian analisis PLS-SEM dalam penelitian ini menggunakan program *SmartPLS* 1.0.

Tabel 2
Operasional Variabel

No.	Jenis Variabel	Indikator
1.	Komponen Struktur Pengendalian A. Lingkungan Pengendalian (X 1) B. Penilaian Resiko (X 2) C. Aktivitas Pengendalian (X 3) D. Informasi dan Komunikasi (X 4) E. Pemantauan (X 5)	1. Kode etik pengendalian intern 2. Kompetensi pegawai 3. Manajemen berbasis kinerja 4. Struktur Organisasi 5. Pendelegasian wewenang 6. Pembinaan SDM 7. Pengawasan 1. Tujuan organisasi 2. Identifikasi resiko 3. Pengelompokkan resiko 1. Reviu laporan kinerja 2. Pengendalian akses 3. Kebijakan dan prosedur aset 4. Indikator ukuran kinerja 5. Pembagian tugas dan pemisahan fungsi 6. Syarat dan ketentuan otorisasi 7. Pencatatan kegiatan 8. Akses pencatatan sumber daya 9. Pertanggungjawaban 10. Dokumentasi 1. Penyampaian informasi 2. Distribusi informasi 3. Komunikasi efektif 4. Sarana informasi dan komunikasi 5. Pengembangan sarana 1. Sistem informasi manajemen keuangan 2. Pelaksanaan kontrol 3. kontrol efektif 4. analisis berbasis kinerja 5. laporan kepatuhan
2.	Budaya Organisasi (X 6)	1. Keterbukaan 2. Rasa aman dengan pekerjaan 3. Perasaan dihargai 4. Kerja sama 5. Kejelasan organisasi 6. Dukungan dan perhatian
3.	Kinerja Pegawai (Y)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian 6. Komitmen kerja

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan di OPD (Organisasi Perangkat Daerah) Pemerintah Provinsi Banten. Populasi penelitiannya adalah pegawai di Pemerintah Provinsi Banten dengan sampel *purposive sampling*, yaitu pejabat eselon IV di lingkungan sekretariat/ tata usaha OPD tersebut. Responden yang digunakan di penelitian ini adalah oleh pejabat yang melaksanakan

urusan rumah tangga OPD. Jumlah pejabat masing-masing OPD berbeda sesuai dengan struktur organisasinya. Pejabat yang dimaksud adalah Ka. Sub. Bag. Umum dan Kepegawaian, Ka. Sub. Bag. Keuangan, Ka. Sub. Bag. Program, Evaluasi dan Pelaporan, Ka. Sub. Bag. Tata Usaha dan Ka. Sub. Bag. Keuangan, Program, Evaluasi dan Pelaporan dan Sub. Bag. Lainnya

Adapun data OPD berdasarkan Peraturan Gubernur Provinsi Banten Nomor 83 tahun 2016 dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3
Persentase Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner berdasarkan Jabatan Responden

Responden	Yang dikirim	Tidak kembali	Yang kembali	Tidak lengkap	Dapat diolah
Kasubag Umum dan Kepegawaian	32	2	30	0	30
Kasubag Keuangan	18	3	15	0	15
Kasubag PEP	18	1	17	0	17
Kasubag TU	12	5	7	0	7
Kasubag PEP dan KEU	14	1	13	0	13
Ka. Sub. Bag. Anggaran dan Akuntansi	1	0	1	0	1
Sub Bagian Perbendaharaan dan Verifikasi	1	0	1	0	1
Sub. Bagian Perencanaan	1	0	1	0	1
Sub. Bagian Verifikasi dan Pembukuan	1	0	1	0	1
Sub Bagian Perbendaharaan	1	0	1	0	1
Sub Bagian Tata Usaha	1	1	0	0	0
Sub Bagian Perlengkapan	1	1	0	0	0
Sub. Bagian Rumah Tangga	1	1	0	0	0
Total Kuesioner	100	13	87	0	87
Persentasi	100 %	13 %	87 %	0 %	87 %
N = 100					

Sumber : Data Primer yang diolah, 2017

Tabel 4
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Variabel Lingkungan Pengendalian

Indikator	Skor Jawaban					Total Skor	Skor Index (%)	
	1	2	3	4	5			
Lingkungan pengendalian	F	0	0	34	270	305	2.717	89,23
	%	0,00	0,00	16,1	310,3	350,6		
Penilaian resiko	F	0	0	20	130	111	1.135	86,96
	%	0,00	0,00	22,9	149,4	127,6		
Aktivitas pengendalian	F	0	0	41	376	453	3.892	89,47
	%	0,00	0,00	46,7	432,1	520,6		
Informasi dan Komunikasi	F	0	0	20	194	221	1.941	89,24
	%	0,00	0,00	23	222,9	254,1		
Pemantauan	F	0	0	20	201	214	1.934	88,92
	%	0,00	0,00	22,8	231	246		
Budaya Organisasi	F	0	0	27	232	263	2.324	89,04
	%	0,00	0,00	30,8	266,7	302,3		
Kinerja Pegawai	F	0	0	0	235	287	2.324	89,04
	%	0,00	0,00	0,00	270,1	329,9		
Jumlah						16.267	88,84	

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel 5
Validitas dan Reliabilitas

Variabel	AVE	\sqrt{AVE}	Keterangan	Composite Reliability	Keterangan	R - Square
LP	0,702	0,838	Valid	0.933	Reliabel	
PR	0,702	0,838	Valid	0.837	Reliabel	
AP	0,505	0,711	Valid	0.890	Reliabel	
IK	0,535	0,731	Valid	0.820	Reliabel	
PE	0,555	0,745	Valid	0.832	Reliabel	
BO	0,585	0,765	Valid	0.874	Reliabel	
KP	0,779	0,883	Valid	0.954	Reliabel	0.936

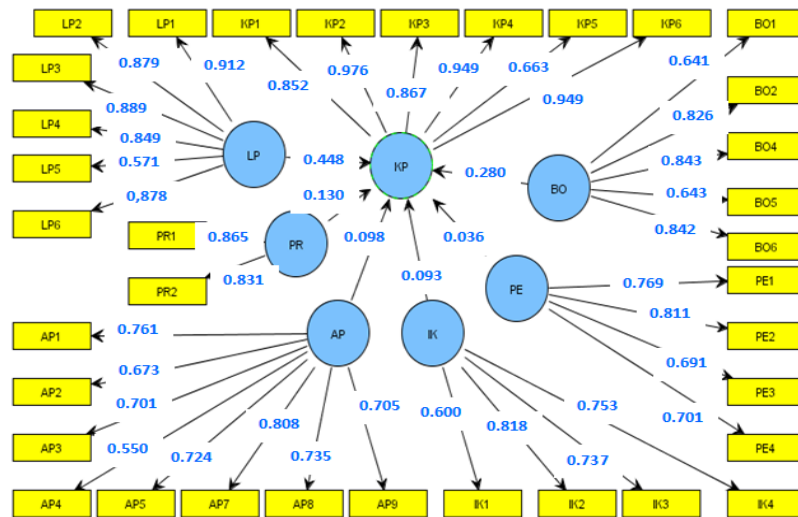
Sumber : Data primer diolah dengan *SmartPLS*, 2017

Tabel 6
Correlation of latent variables

	LP	PR	AP	IK	PE	BO	KP
LP	1.000						
PR	0.602	1.000					
AP	0.746	0.583	1.000				
IK	0.739	0.543	0.655	1.000			
PE	0.500	0.425	0.438	0.465	1.000		
BO	0.877	0.634	0.748	0.731	0.519	1.000	
KP	0.932	0.701	0.795	0.781	0.547	0.916	1.000

Sumber : Data primer diolah dengan *SmartPLS*, 2017

Gambar 2
Full Model Structural Partial Least Square



Tabel 7
Nilai Inner Weights

	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standar deviation	T-Statistic
LP → KP	0.448	0.429	0.146	3.065
PR → KP	0.130	0.108	0.052	2.515
AP → KP	0.098	0.085	0.046	2.124
IK → KP	0.093	0.099	0.059	1.579
PE → KP	0.036	0.036	0.042	0.850
BO → KP	0.280	0.310	0.141	1.982

Sumber : Data primer diolah dengan SmartPLS, 2017

Pengaruh Lingkungan Pengendalian terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 1 menyatakan bahwa lingkungan pengendalian berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian terdapat 6 indikator dengan korelasi konstruk yang diatas 0,5 maka 6 indikator tersebut memenuhi kriteria *Convergent validity* (nilai AVE).Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu $\pm 1,96$

dimana apabila t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,96) maka hipotesis ditolak.

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 19 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara LP terhadap KP yang ditampilkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.448 dan nilai t-statistik sebesar 3.065 adalah lebih besar dari 1,96 yang berarti hipotesis 1 diterima. Sehingga dapat diinterpretasikan

bahwa semakin baik Lingkungan pengendalian maka kinerja pegawai akan semakin meningkat dengan kontribusi besarnya koefisien parameter sebesar 0.448.

Pengaruh Penilaian Resiko terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 2 menyatakan bahwa Penilaian resiko berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian terdapat indikator dengan 2 indikator dengan korelasi konstruk yang diatas 0,5 maka 2 indikator tersebut memenuhi kriteria *Convergent validity* (nilai AVE).Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu $\pm 1,96$ dimana apabila t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,96) maka hipotesis ditolak.

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 19 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara PR terhadap KP yang ditampilkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.130 dan nilai t-statistik sebesar 2.515 adalah lebih besar dari 1,96 yang berarti hipotesis 2 diterima. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik

penilaian resiko maka kinerja pegawai akan semakin meningkat dengan kontribusi besarnya koefisien parameter sebesar 0.130.

Pengaruh Aktivitas Pengendalian terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 3 menyatakan bahwa Aktivitas pengendalian berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian terdapat 8 indikator dengan korelasi konstruk yang diatas 0,5 maka 8 indikator tersebut memenuhi kriteria *Convergent validity* (nilai AVE).Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu $\pm 1,96$ dimana apabila t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,96) maka hipotesis ditolak.

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 19 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara AP terhadap KP yang ditampilkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.098 dan nilai t-statistik sebesar 2.124 adalah lebih besar dari 1,96 yang berarti hipotesis 3 diterima. Dari informasi tersebut dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik aktivitas pengendalian maka kinerja

pegawai akan semakin meningkat dengan kontribusi besarnya koefisien parameter sebesar 0.098.

Pengaruh Informasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 4 menyatakan bahwa Informasi dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian terdapat 4 indikator dengan korelasi konstruk yang diatas 0,5 maka 4 indikator tersebut memenuhi kriteria *Convergent validity* (nilai AVE). Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu $\pm 1,96$ dimana apabila t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,96) maka hipotesis ditolak.

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 19 menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara IK terhadap KP yang ditampilkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.093 dan nilai t-statistik sebesar 1.579 adalah lebih kecil dari 1,96 yang berarti hipotesis 4 tidak diterima. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik informasi dan

komunikasi maka kinerja pegawai tidak selalu akan meningkat dengan kontribusi besarnya koefisien parameter sebesar 0.093.

Pengaruh Pemantauan terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 5 menyatakan bahwa Pemantauan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian terdapat 4 indikator dengan korelasi konstruk yang diatas 0,5 maka 4 indikator tersebut memenuhi kriteria *Convergent validity* (nilai AVE). Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu $\pm 1,96$ dimana apabila t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,96) maka hipotesis ditolak.

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 19 menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara PE terhadap KP yang ditampilkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.036 dan nilai t-statistik sebesar 0.850 adalah lebih kecil dari 1,96 yang berarti hipotesis 5 tidak diterima. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik pemantauan maka

kinerja pegawai tidak selalu akan meningkat dengan kontribusi besarnya koefisien parameter sebesar 0.036.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 6 menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian terdapat 5 indikator dengan korelasi konstruk yang diatas 0,5 maka 5 indikator tersebut memenuhi kriteria *Convergent validity* (nilai AVE). Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu $\pm 1,96$ dimana apabila t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,96) maka hipotesis ditolak.

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 19 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara BO terhadap KP yang ditampilkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0.280 dan nilai t-statistik sebesar 1.982 adalah lebih besar dari 1,96 yang berarti hipotesis 6 diterima. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik budaya organisasi maka kinerja pegawai akan

meningkat dengan kontribusi besarnya koefisien parameter sebesar 0.280.

Pembahasan Hipotesis

Pengaruh Lingkungan

Pengendalian Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel 19, bahwa LP berpengaruh positif terhadap KP. Hasil penelitian tersebut didasari oleh variabel LP yang dibentuk oleh 6 indikator yang valid dan reliabel yaitu LP1, LP2, LP3, LP4, LP5, dan LP6. Nilai t-statistic untuk LP adalah 3.065. Pada Hipotesis, peneliti menyebutkan bahwa lingkungan pengendalian berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian sama dengan hipotesis peneliti. Sehingga dapat diinterpretasikan semakin baik lingkungan pengendalian maka akan semakin baik pula kinerja pegawainya. Dan menurut responden bahwa lingkungan pengendalian di Pemerintah Provinsi Banten memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai khususnya pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Banten.

Hasil penelitian ini pun menunjukkan bahwa indikator Lingkungan pengendalian yaitu Kode etik pengendalian intern, Kompetensi pegawai, Manajemen berbasis kinerja, Struktur Organisasi, Pendelegasian wewenang dan Pembinaan SDM dinilai memberikan efek positif terhadap indikator kinerja pegawai.

Dari 6 indikator tersebut diatas bahwa yang paling besar adalah kode etik (LP1). Kode etik pengendalian merupakan dasar dari pengendalian. Pelaksanaan atau penerapan kode etik pengendalian dalam kebijakan suatu organisasi akan memberikan keamanan dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Rasa aman tersebut memberikan efek pada peningkatan kinerja pegawai dengan ditandai kuantitas penyelesaian pekerjaan yang meningkat. Ini juga dibuktikan dengan nilai indikator KP2 yang sangat besar yaitu kuantitas. Menurut responden, kuantitas penyelesaian pekerjaan organisasi yang selalu tercapai merupakan bentuk dari peningkatan kinerja pegawai. Pendapat ini dapat menjelaskan bahwa lingkungan

pengendalian berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

Lingkungan pengendalian merupakan landasan bagi sistem pengendalian internal yang menyediakan disiplin dan struktur dasar yang berfungsi sebagai dasar untuk komponen lainnya, (Jokipii, 2006). Sejalan dengan pendapat tersebut, (Konrath, 2002) menyebutkan bahwa lingkungan pengendalian sebagai pondasi dari keempat komponen lainnya.

Penelitian ini sejalan pula dengan Wardayawati (2016), Maharani *et. al* (2015), dan Maharani (2013) yang memberikan pernyataan bahwa lingkungan pengendalian memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja.

Pengaruh Penilaian Resiko Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel 19 bahwa PR berpengaruh positif terhadap KP. Hasil penelitian tersebut didasari oleh Variabel PR yang dibentuk oleh 2 indikator yang valid dan reliabel yaitu PR1 dan PR2. Nilai t-statistic untuk PR adalah 2.515. Pada Hipotesis peneliti di bab 2 bahwa penilaian resiko berpengaruh

terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian sama dengan hipotesis peneliti. Sehingga dapat diinterpretasikan semakin baik Penilaian resiko maka akan semakin baik pula kinerja pegawainya.

Menurut responden, Penilaian Resiko dalam sistem pengendalian internal di Pemerintah Provinsi Banten memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai khususnya pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Banten. Ini pun menunjukkan bahwa indikator penilaian resiko yaitu Tujuan organisasi dan Identifikasi resiko dinilai memberikan efek positif terhadap kinerja pegawai.

Dari 2 indikator, yang paling besar adalah tujuan organisasi (PR1). Organisasi perangkat daerah merupakan organisasi yang memiliki tujuan yang jelas, terukur dan terarah. Tujuan organisasi terefleksikan pada kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Tujuan organisasi dalam pengendalian merupakan arah setiap lini suatu organisasi. Tujuan organisasi juga merupakan dasar dari pembagian tugas pokok dan fungsi setiap pekerjaan. Menurut responden bahwa

tujuan organisasi telah ditetapkan oleh unit kerja/ OPD maka arah tugas pokok pegawai akan terarah dan bentuk pekerjaan yang jelas. Maka pegawai pun memiliki semangat dalam bekerja karena merasa berperan dalam tujuan organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kontribusi PR1 membuat pengaruh yang signifikan pada peningkatan kinerja pegawai. Ini dibuktikan dengan nilai indikator KP4 yang sangat besar yaitu efektifitas.

Suatu institusi membentuk konsep organisasi sampai dengan penilaian resiko sebagai strategi pencapaian tujuan dan diaplikasikan maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seperti apa yang di sampaikan bahwa Penilaian resiko sendiri merupakan proses identifikasi dan analisis resiko yang relevan yang dapat menghambat pencapaian tujuan serta keseluruhan dan tujuan unit organisasi dan bagaimana perencanaan dalam mengelola resiko tersebut (Imayanti, 2008). Penilaian resiko adalah kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah. Pengendalian internal pemerintah

harus memberikan penilaian resiko yang dihadapi unit organisasi baik dari luar maupun dari dalam.

Penelitian ini sejalan pula dengan Wardayawati (2016), dan Maharani *et. al* (2015) yang memberikan pernyataan bahwa penilaian resiko memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja.

Pengaruh Aktivitas Pengendalian Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel 19 bahwa AP berpengaruh positif terhadap KP. Hasil penelitian tersebut didasari oleh Variabel AP yang dibentuk oleh 8 indikator yang valid yaitu AP1, AP2, AP3, AP4, AP5, AP7, AP8 dan AP9. Nilai T-statistic untuk AP adalah 2.124. Pada Hipotesis peneliti di bab 2 bahwa aktivitas pengendalian berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan hasil penelitian sama dengan hipotesis peneliti. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik aktivitas pengendalian maka akan semakin baik pula kinerja pegawainya.

Hal ini menunjukkan bahwa Aktivitas pengendalian dalam sistem pengendalian internal di Pemerintah Provinsi Banten memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai khususnya pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Banten. Ini pun menunjukkan bahwa indikator Aktivitas pengendalian yaitu Reviu laporan kinerja, Pengendalian akses, Kebijakan dan prosedur aset, Indikator ukuran kinerja, Pembagian tugas dan pemisahan fungsi, Pencatatan kegiatan, Akses pencatatan sumber daya dan Pertanggungjawaban dinilai memberikan efek positif terhadap kinerja pegawai.

Dari 8 indikator, yang paling besar adalah pencatatan kegiatan (AP7). Dalam pengendalian, pencatatan merupakan bentuk dokumentasi yang bermanfaat baik dalam evaluasi maupun dalam perencanaan ke depan. Dalam organisasi memiliki hierarki dalam pencatatan sebagai dasar untuk pelaporan. Sehingga alur perintah dan tugas dapat dipertanggungjawabkan. Menurut responden bahwa Pencatatan akurat dan tepat dilaksanakan atas setiap kejadian dan kegiatan maka pengendalian pun akan berfungsi

dengan baik. Aktivitas pencatatan akan memberikan motivasi dan harapan bagi pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan ditandai kualitas kinerja yang meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa aktivitas pengendalian berpengaruh positif pada peningkatan kinerja pegawai .

Institusi membentuk konsep organisasi sampai dengan mempertimbangkan proses di mana struktur yang meliputi skema, aturan, norma, dan rutinitas sebagai panduan diaplikasikan dalam setiap pekerjaan untuk berperilaku maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seperti apa yang di sampaikan bahwa Aktivitas pengendalian adalah kebijakan, prosedur dan aturan yang memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan pengendalian internal dilakukan dengan benar dan resiko dikelola secara efektif. Aktivitas pengendalian meliputi aktivitas persetujuan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, laporan kinerja, pemeliharaan keamanan, pemeliharaan rekaman terkait yang menjadi bukti pelaksanaan kegiatan.

Penelitian ini sejalan pula dengan Wardayawati (2016), Maharani *et. al* (2015), dan Oktarnia (2014) yang memberikan pernyataan bahwa aktivitas pengendalian memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja.

Pengaruh Informasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel 19 bahwa IK tidak berpengaruh positif terhadap KP. Hasil penelitian tersebut didasari oleh Variabel IK yang dibentuk oleh 4 indikator yang valid yaitu IK1, IK2, IK3, dan IK4. Nilai T-statistic untuk IK adalah 1.579. Pada Hipotesis peneliti di bab 2 bahwa Informasi dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda dengan hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa Informasi dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga hasil penelitian tidak sama dengan hipotesis peneliti. Interpretasi dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa semakin baik Informasi dan komunikasi tidak berarti semakin baik pula kinerja pegawainya.

Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden Informasi dan komunikasi dalam sistem pengendalian internal di Pemerintah Provinsi Banten tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai khususnya pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Banten. Ini pun menunjukkan bahwa indikator Informasi dan komunikasi yaitu Penyampaian informasi, Distribusi informasi, Komunikasi efektif dan Sarana informasi dan komunikasi dinilai tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dari 4 indikator, yang paling besar adalah distribusi informasi (IK2). Namun besarnya nilai distribusi informasi tidak memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja pegawai. Distribusi informasi dalam suatu organisasi harus tersedia. Karena tanpa informasi, suatu organisasi tidak akan bisa bergerak. Menurut responden bahwa dalam organisasi dilingkungannya, distribusi informasi dari satu pihak kepada pihak atau bagian lain yang berhak dengan rincian yang memadai, bentuk dan waktu yang tepat tidak memberikan pengaruh terhadap indikator kinerja pegawai. Ini dapat disebabkan oleh

asumsi responden tentang pentingnya distribusi informasi.

Menurut responden, distribusi informasi dalam sistem pengendalian bukan lah hal yang utama dibandingkan dengan nilai informasi tersebut. Ini didasarkan pada kenyataan yang ada bahwa tersampainya informasi sering tidak sesuai dengan prosedur distribusinya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa informasi dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Institusi hanya membentuk konsep organisasi skema, aturan, norma, dan rutinitas. Aturan hanya berarti aturan jika tidak dijalankan. Tetapi jika hasil yang diutamakan maka penerapan aturan pun akan lemah.

Variabel penelitian ini sejalan pula dengan Oktarnia (2014) yang memberikan pernyataan bahwa informasi dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh Pemantauan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel 19 bahwa PE tidak berpengaruh positif terhadap KP. Hasil penelitian tersebut didasari oleh

Variabel PE yang dibentuk oleh 4 indikator yang valid yaitu PE1, PE2, PE3, dan PE4. Nilai T-statistic untuk PE adalah 0,850. Pada Hipotesis peneliti di bab 2 bahwa disebutkan pemantauan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda dengan hasil penelitian. Peneliti menyimpulkan bahwa hasil penelitian tidak sama dengan hipotesis peneliti atau pemantauan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Interpretasi peneliti menyatakan bahwa semakin baik pemantauan maka tidak berarti semakin baik pula kinerja pegawainya.

Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden Pemantauan dalam sistem pengendalian internal di Pemerintah Provinsi Banten tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai khususnya pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Banten. Ini pun menunjukkan bahwa indikator Pemantauan yaitu Sistem informasi manajemen keuangan, Pelaksanaan kontrol, kontrol efektif, dan analisis berbasis kinerja dinilai tidak memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Dari 4 indikator, yang paling besar adalah pelaksanaan kontrol (PE2). Namun besarnya nilai pelaksanaan kontrol ternyata tidak memberikan pengaruh yang signifikan pada peningkatan kinerja pegawai. Menurut responden bahwa Pimpinan langsung (Eselon III) melaksanakan kontrol terhadap pelaksanaan kegiatan bawahannya dengan baik. Pernyataan tersebut tidak memberikan pengaruh terhadap indikator kinerja pegawai. Ini dapat disebabkan oleh asumsi responden. Asumsi tersebut menyatakan bahwa pelaksanaan kontrol dalam pengendalian yang dilakukan oleh Eselon III kepada bawahannya tidak memberikan rasa nyaman kepada pegawai. Asumsi ini dapat dipengaruhi oleh faktor kedekatan dari hubungan kerja, ketidakpercayaan, pembagian kewenangan dan lainnyayang mengakibatkan proses pelaksanaan kontrol yang dilakukan oleh Eselon III tidak efektif. Dari asumsi ini dapat disimpulkan bahwa pemantauan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pemerintah daerah merupakan suatu institusi organisasi publik yang dibentuk atas dasar kebutuhan.

Pemerintah daerah memiliki struktur organisasi yang teratur dan berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Pemerintah daerah memiliki hierarki yang jelas dan terukur. Instansi memiliki tugas dan fungsi yang berbeda, begitu pula dengan fungsi pemantauan.

Menurut asumsi responden, pemantauan tidak akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai jika lingkungan pengendalian dan aktivitas pengendalian dijalankan. Idealnya pemantauan berpengaruh dan sangat diperlukan dalam pelaksanaan pencapaian tujuan. Karena Pemantauan pengendalian adalah sebuah proses evaluasi terhadap keseluruhan kegiatan yang telah dilaksanakan untuk menilai kualitasnya dan menentukan apakah pengendalian telah berjalan efektif

Variabel penelitian ini sejalan pula dengan Oktarnia (2014) yang memberikan pernyataan bahwa pemantauan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel 19 bahwa BO berpengaruh

positif terhadap KP. Hasil penelitian tersebut didasari oleh Variabel BO yang dibentuk oleh 5 indikator yang valid yaitu BO1, BO2, BO4, BO5, dan BO6. Nilai T-statistic untuk BO adalah 1.982. Pada Hipotesis peneliti di bab 2 bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian sama dengan hipotesis peneliti. Sehingga dapat diinterpretasikan semakin baik Budaya organisasi maka akan semakin baik pula kinerja pegawainya.

Hal ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi di Pemerintah Provinsi Banten memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai khususnya pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Banten. Ini pun menunjukkan bahwa indikator Budaya organisasi yaitu Keterbukaan, Rasa aman dengan pekerjaan, Kerja sama, Kejelasan organisasi, dan Dukungan dan perhatian dinilai memberikan efek positif terhadap kinerja pegawai.

Dari 5 indikator, yang paling besar adalah kerjasama (BO4). Kerjasama sangat bermanfaat baik dalam perencanaan, pelaksanaan

maupun evaluasi. Menurut responden bahwa telah terjalin kerjasama antar pegawai. Kerjasama akan memberikan motivasi bagi pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan ditandai kualitas dan kuantitas kinerja yang meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada peningkatan kinerja pegawai.

Institusi memiliki budaya yang membentuk bahasa dan simbol yang menjelaskan keberadaan organisasi dan diterima sebagai norma-norma dalam konsep organisasi maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seperti apa yang di sampaikan bahwa budaya organisasi (Gibson et al. , 1996) mendefinisikannya sebagai suatu sistem nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang unik, dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan yang positif dan negatif dalam mencapai prestasi organisasi yang efektif.

Penelitian ini sejalan pula dengan Chandra (2013) yang memberikan pernyataan bahwa budaya organisasi memberikan

pengaruh yang positif terhadap kinerja.

Pengaruh Komponen Struktur Pengendalian Internal dan Budaya Organisasi secara bersama-sama Terhadap Kinerja Pegawai

Pemerintah daerah Provinsi Banten merupakan institusi besar yang memiliki budaya organisasi dan telah menerapkan sistem pengendalian internal. Sebagai institusi, Pemerintah Provinsi Banten memiliki tujuan dan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan kinerja pegawai yang baik dan terarah. Pemerintah provinsi Banten memiliki lingkungan institusional memiliki hierarki yang jelas dan terkur. Selain itu pula sebagaimana umumnya suatu organisasi Pemerintah Provinsi Banten memiliki permasalahan yang ada didalamnya seperti legitimasi, percampuran budaya, sosial, kepemimpinan, strategi dan lainnya. Permasalahan tersebut dapat mengganggu kinerja dan akan berdampak pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam

kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai (Handoko, 2001). Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006).

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel 17 bahwa *R-Square* memiliki nilai sebesar 0,936. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, pemantauan, dan budaya organisasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Banten secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Banten.

Ini menunjukkan bahwa menurut responden untuk lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, pemantauan, dan budaya

organisasi menjadi semakin baik maka kinerja pegawai pun akan semakin baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini membahas tentang model yang menguji pengaruh komponen struktur pengendalian internal dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pengujian dan pembahasan disimpulkan sebagai berikut :

1. Lingkungan pengendalian berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan meningkatkan indikator pada variabel lingkungan pengendalian maka organisasi yang menerapkan sistem pengendalian internal maka kinerja karyawan akan meningkat;
2. Penilaian resiko berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika penilaian resiko terus dikembangkan dan ditingkatkan maka kelemahan dalam organisasi akan dapat ditutupi sehingga kinerja pegawai akan meningkat;

3. Aktivitas pengendalian berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel yang sangat menentukan dalam pelaksanaan pengendalian. Karena dalam aktivitas pengendalian diatur sampai dengan teknis pengendalian. Aktivitas pengendalian meningkat maka kinerja pegawai pun meningkat;
4. Informasi dan komunikasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Ini dapat disebabkan karena kurang pemahaman tentang pentingnya informasi dan komunikasi dalam pengendalian. Walaupun dalam penelitian ini terbukti demikian, namun menurut teori dan penelitian lain informasi dan komunikasi berperan dalam peningkatan pengendalian yang secara umum akan meningkatkan kinerja pegawai;
5. Pemantauan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Ini dapat disebabkan oleh proses pemantauan itu sendiri. Walaupun dalam penelitian ini terbukti demikian, namun menurut teori dan penelitian lain pemantauan berperan dalam peningkatan pengendalian yang secara umum akan meningkatkan kinerja pegawai. Pemantauan sangat diperlukan untuk mengukur perkembangan dan arah pelaksanaan kegiatan agar tidak melenceng dari tujuan dan sasaran organisasi;
6. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Variabel ini merupakan variabel yang dapat membentuk karakter suatu organisasi. Variabel ini menentukan pula pada kinerja pegawai sehingga harus dikendalikan oleh organisasi. Budaya organisasi meningkat positif maka akan meningkatkan kinerja pegawai;

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang mencakup hal sebagai berikut :

1. Pelaksanaan penelitian dengan menggunakan kuesioner. Pengisian kuesioner tidak dihadapan peneliti. Sehingga peneliti tidak bisa memberikan kepastian orang yang mengisi

kuesioner adalah responden yang dimaksud;

2. Jumlah kuesioner yang dapat dilakukan perhitungan sebanyak 87 %. Ini disebabkan oleh kesibukan responden dan waktu untuk pengumpulan yang terbatas.

Saran

Meskipun penelitian ini memiliki keterbatasan, setidaknya dapat memotivasi peneliti di masa yang akan datang. Untuk itu saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Saran Praktek
 - a. Pada lingkungan pengendalian: Kode etik pengendalian intern, Kompetensi pegawai, Manajemen berbasis kinerja, Struktur Organisasi, Pendelegasian wewenang dan Pembinaan SDM dinilai memberikan efek positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga harus tetap dipertahankan. Namun diharapkan agar lebih ditingkatkan dalam pendelegasian wewenang dan Pengawasan;
 - b. Tujuan organisasi dan Identifikasi resiko dinilai memberikan efek positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga harus dipertahankan.

Namun diharapkan agar lebih ditingkatkan dalam pengelompokkan resiko. Karena pengelompokkan resiko akan mempermudah dalam menindaklanjuti setiap kebijakan;

- c. Reviu laporan kinerja, Pengendalian akses, Kebijakan dan prosedur aset, Indikator ukuran kinerja, Pembagian tugas dan pemisahan fungsi, Pencatatan kegiatan, Akses pencatatan sumber daya dan Pertanggungjawaban dinilai memberikan efek positif terhadap kinerja pegawai. Dari keseluruhan, dinilai outer loading-nya relatif kecil. Sehingga harus ditingkatkan. Khususnya Syarat dan ketentuan otorisasi serta dokumentasi.
- d. Penyampaian informasi, Distribusi informasi, Komunikasi efektif dan Sarana informasi dan komunikasi dinilai tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga harus diperbaiki dan ditingkatkan dalam pemahaman akan pentingnya informasi dan komunikasi dan pelaksanaannya. Selanjutnya pengembangan sarana informasi

dan komunikasi perlu ditingkatkan;

- e. Sistem informasi manajemen keuangan, Pelaksanaan kontrol, kontrol efektif, dan analisis berbasis kinerja dinilai tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga harus diperbaiki dan ditingkatkan dalam pemahaman akan pentingnya pemantauan dan pelaksanaannya. Selanjutnya laporan kepatuhan dalam pemantauan perlu ditingkatkan; dan
- f. Keterbukaan, Rasa aman dengan pekerjaan, Kerja sama, Kejelasan organisasi, dan Dukungan dan perhatian dinilai memberikan efek positif terhadap kinerja pegawai. Namun diharapkan agar lebih ditingkatkan dalam indikator penghargaan (perasaan dihargai). Karena indikator tersebut dapat merusak kinerja pegawai.
- g. Bagi OPD diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk evaluasi dan peningkatan kinerja serta dalam pengambilan keputusan.

2. Saran Ilmiah

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengarah pada penyempurnaan sebagai berikut :

- a. Menambah variabel faktor eksternal seperti teknologi informasi, ketidakpastian lingkungan, dan variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja pegawai ;
- b. Memperluas wilayah penelitian dengan menambah jumlah responden, sebagai contoh Esselon I, Esselon II dan Esselon III yang memiliki kewenangan dalam membuat kebijakan agar hasil penelitian lebih berkembang dari penelitian ini;
- c. Menambah teknik penelitian dengan wawancara dan waktu penelitian agar lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Herlin Arisanti 2010, "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi ".*Jurnal*

- Ekonomi dan Bisnis* Vol. 9.No. 2, Hal.118-134
- Alim, Mohammad Nizarul. 2008. Meta Analisis Kontinjensi Sistem Pengendalian Bukti Empiris di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP)*. Vol. 5 No. 1 oktober 2008; 17-55.
- Anshari. Hairy, H.Masjaya, dan H.Jamal Amin. 2014. Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai. *E-Journal Administrative Reform, 2014, 2 (4): 2483-2496* ISSN 2338-7637, *ar.mian.fisip-unmul.ac.id*
- Azlina, Nur. & Ira Amelia. 2014. Pengaruh *Good Governance* dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember. Vol. 12 No. 2*.
- Azlina, Nur. Desmiyawati & Ira Amelia. 2014. Pengaruh *Good Governance*, Pengendalian Intern dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Akuntansi Universitas Riau-Pekanbaru*.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan studi kasus PT. Pei Jhai International Wiratama Indonesia. *Jurnal Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya*
- BPS Provinsi Banten. 2016. *Banten Dalam Angka*. Provinsi Banten
- BPKP. 2009. *Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP*. Jakarta. BPKP
- Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission. 2004. *Internal Control – Integrated Framework*. Newyork. COSO
- Chandra, Leo Addy. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat. *e-Journal Administrasi negara 1(3) 2013 : 885-889* *Fisip. Unmul*.
- Dhermawan. Anak Agung Ngurah Bagus, I Gde Adnyana Sudibya, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi

- dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai dilingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 6, No. 2 Agustus 2012 Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*
- Hall. J.A. 2004. *Accounting Information System*. South Western. Thompson Learning.
- Hartiningrum, Lina. 2015. Pengaruh Persepsi Karyawan Atas Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Pada Bagian Penjualan PT. UMC Suzuki Jember. *Artikel Ilmiah Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)*
- Imayanti, Rina. 2008. *Studi Kasus Pengendalian Internal di Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional*. Tesis Magister Akuntansi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Juliani, Dian dan Mahfud Sholihin. 2014. Pengaruh Faktor-faktor kontekstual terhadap Persepsian Penyerapan Anggaran terkait Pengadaan barang/ Jasa. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia Volume 11 Nomor 2, Desember 2014*
- Lia, Sherry Astro. 2014. *Analisis Implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Studi Kasus di Sekretariat Utama Lembaga Penerbangan dan antariksa Nasional Jakarta*; Tesis Magister Akuntansi Universitas Jakarta.
- Magu, J. K. 2016. Influence of Internal Control System on Financial of Performance of Kenya Farmer's Association Limited. *International Journal of Economics, Commerce and Management Vol. IV, Issue 4, April 2016 ISSN 2348 0386*.
- Maharani, Farisa Lailatul , Septarina Prita DS & Siti Maria W. 2015. Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Pelayanan Medis di Rumah Sakit Jember Klinik. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember. Vol. 13 No. 2*.
- Maharani, Putri Oceana. 2013. Pengaruh Efektivitas Struktur Pengendalian Internal terhadap Kinerja Perkreditan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kota Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi*

- Universitas Udayana* 5.3 ISSN : 2302-8556.
- Mary, Mwakimasinde, Odhiambo Albert and Prof John Byaruhanga. 2014. Effects of Internal Control Systems on Financial Performance of Sugarcane outgrower companies in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 12. Ver. I (Dec. 2014), PP 62-73
- Maslukhan, Farid. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada Rumah Sakit Islam Surakarta. *Naskah Publikasi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.*
- Mulyadi, Dedi. Eman Sulaeman, dan Aries Rhamdhani. 2012. Pengaruh Budaya terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Bina Marga dan Pengairan Kabupaten Karawang. *Jurnal Manajemen* Vol. 09 No. 04 Juli 2012.
- Mukmin, Darwanis, dan Syukriy Abdullah, 2015. Pengaruh Pemahaman Sistem Akuntansi Keuangan Daerah, Penatausahaan Keuangan Daerah, dan Pengelolaan Barang Milik Daerah terhadap Kinerja SKPD pada Pemerintahan Kabupaten Aceh Tenggara. *Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* ISSN 2302-0164 Pages 13 pp. 32- 44
- Munandar, Bertina Sjabadhyni dan Rufus Patty Wutun. (2004). *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan.* Depok : Penerbit PIO Fakultas Psikologi UI
- Nuruzakiyati. 2015. *Pengaruh Faktor-faktor Kontinjensi terhadap Struktur dan Efektifitas Pengendalian Intern pada Kantor Pusat BKN Jakarta.* Tesis Universitas Indonesia.
- Oktarnia, Linda. 2014. Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Karyawan pada Bidang Keuangan Rumah Sakit Tanjungpinang dan Bintan. *Jurnal Universitas Mmaritim Raja Ali haji. Tanjungpinang.*
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang *Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.* Sekretariat Kabinet RI. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang *Sasaran*

- Kinerja Pegawai*. Sekretariat Kabinet RI. Jakarta.
- Riadi, [Muchlisin](#). 2014. Pengertian, Indikator dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja. [Ekonomi Manajemen](#). <http://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja.html>
- Romney, Marshal. B and Paul Jhon Stenbart. 2000. *Accounting Information System*. New Jersey. Prentice Hall
- Rosita, Riza . 2011. *Analisis Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Study Kasus Pengadaan Barang dan Jasa di RSUD Budhi Asih Jakarta* . Tesis. Magister Akuntansi Universitas Indonesia Jakarta.
- Sawyer, Lawrence B. 2012. *Sawyer's Internal Auditing* (6th ed). Florida. The institute of internal auditor.
- Shodiq, Muhammad Jafar. 2001. *Pengaruh sistem kontrol terhadap Kinerja keuangan. Uji fit versus internal consistency*. Tesis. Universitas Dipenogoro.
- Shoimah, Siti Lailis. 2015. Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Karyawan Hotel di Kabupaten Jember. *Artikel Ilmiah Akuntansi. Universitas Jember*.
- Simangunsong, Rosma. 2014. The Impact of Internal Control Effectiveness and Internal Audit Role toward the Performance of Local Government. *Research Journal of Finance and Accounting*. ISSN 2222-1697. Vo. 5 No. 7. 2014.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 7 No. 1
- Supatmi, Eko Mamik. Umar Nimran dan Hamidah Nayati Utami. 2013. Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Supriadi, Ida Bagus Putu Ery, Nyoman Trisna Herawati, dan I Made Pradana Adiputra. 2014. Analisis Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Organizational Citizenship Behaviour dan Good Governance terhadap Kinerja Organisasi

- berdasarkan Perspektif Balance Scorecard (Studi kasus pada Dinas Pendapatan Kabupaten Buleleng). *e-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 (Vol: 2 No:1 Tahun 2014)*
- Tanjung, Riani. 2012. Pengaruh Penerapan Pemeriksaan Internal terhadap Efektifitas Struktur Pengendalian Intern dan Dampaknya terhadap Kinerja Keuangan (Studi pada PDAM di Provinsi Jawa Barat). *Jurnal FE Universitas Jendral Ahmad Yani. Volume 9 No. 2 , Nopember 2012 : 96-107.*
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Trisnaningsih, Sri. 2007. Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor. *Simposium Nasional Akuntansi X. Universitas Pembangunan Nasional (UPN) "Veteran" Jawa Timur.*
- Tunggal, Amin. 2012. *Pengendalian internal mencegah dan mendeteksi kecurangan*, Jakarta. Harvindo.
- Usman, Zulkarnain 2013. Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi kasus Pada PT Mnc Sky Vision Cabang Gorontalo). *Jurnal Program Studi S1 Akuntansi, Jurusan Akuntansi Universitas Negeri Gorontalo.*
- Wardayati, Siti Maria. 2015. The Implementation of COSO Concept in "Vroom" Expectancy Theory on PT. UMC Suzuki Jember. *Procedia Social and Behavioral of Science. ScienceDirect. ELSEVIER. Doi : 10.1016/j.sbspro.2016.05.081*