

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI, GAYA  
KEPEMIMPINAN, DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEMERINTAHAN  
DAERAH (STUDI EMPIRIS PADA KABUPATEN BANGKALAN)**

**Mufarrohah**

**Sutrisno T**

**Bambang Purnomosidhi**

Program Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya  
Jl. MT. Haryono 165 Malang, Jawa Timur 65145  
Email: embun9586@yahoo.co.id;

**ABSTRACT**

*This research aims to test and prove empirically the effect of organizational culture, organizational commitment, leadership style, and competence on the local government performance. The data collection in this research is conducted by survey method. Sample of this research is the functionary staffs of echelon II and echelon III in Local Government Bangkalan. Techniques of data analysis employs Structural Equation Modeling (SEM) and analysis tool utilizes Partial Least Square (PLS).*

*The results of this research indicate that there is a positive influence of organizational culture, leadership style, and the competence on the local government performance of Bangkalan. When the organizational culture, leadership style and competence is high, the performance of local government is also high. Organizational commitment has a negative influence and significant on the performance of local government Bangkalan.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Organizational Commitment, Leadership Styles, Competence, and Government Performance.*

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Era reformasi ditandai dengan berakhirnya orde baru sebagai dampak ketidakpuasan dari masyarakat pada pemerintahan yang sering melakukan penyelewengan atau tidak terarahnya perilaku pemerintah pada tujuan yang telah dicanangkan. Salah satu imbas dari hal tersebut, yaitu tuntutan perubahan terhadap sistem manajemen keuangan pemerintah yang dikenal dengan konsep *new public management* (NPM). Konsep ini mempertimbangkan *value for money* (VFM) yang memuat nilai 3E, yaitu ekonomis (hemat cermat), efisien (berdaya guna), dan

efektif (berhasil guna). Hal tersebut merupakan suatu prinsip untuk tercapai kinerja pemerintah sesuai yang diharapkan masyarakat.

Prawitasari (2012), membuktikan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pemerintah daerah (pemda). Lembaga pemerintahan merupakan suatu entitas yang memiliki aspek yang kompleks dengan beraneka visi dari jajarannya. Berbeda dengan organisasi swasta yang tujuan utamanya adalah perolehan laba. Pengukuran kinerja sektor swasta lebih ditekankan pada ukuran finansial. Sebaliknya, sektor publik berorientasi kesejahteraan masyarakat, sehingga

kinerjanya seringkali sulit diukur dengan ukuran keuangan.

Untuk mengetahui keberhasilan konsep NPM yang mengukur peningkatan kinerja pemerintah harus dilakukan penelitian terhadap faktor-faktor yang dapat memengaruhinya. Mahmudi (2003), mengatakan bahwa penerapan NPM pada negara-negara berkembang bergantung pada faktor-faktor kontinjensi lokal (*localised contingency*) bukan karena karakteristik nasional secara umum. Faktor-faktor seperti korupsi dan lemahnya kemampuan administrasi memang memengaruhi kinerja pemerintah, namun *localised contingencies* lebih besar pengaruhnya dalam keberhasilan atau kegagalan upaya reformasi.

Pendekatan kontinjensi menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen (SPM) bergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan dimana sistem tersebut diterapkan (Lubis, 2011: 24). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dalam penelitian ini dikaitkan dengan variabel kontinjensi di antaranya budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kompetensi.

Hal utama yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi adalah budaya organisasi. Menurut Komprurini (2008) dalam Rahmady, 2005: 310) budaya organisasi dapat terbentuk dalam waktu yang relatif lama, karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal, dan budaya besar. Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja telah banyak dilakukan di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Trisnaningsih (2007), Porwani (2010), dan Prawitasari (2012), Trisnaningsih (2007), dan Porwani (2010).

Budaya memberi pengaruh yang besar terhadap kinerja reformasi, karena reformasi, sangat terkait dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan dalam birokrasi (Abueva, 1970 dalam Asropi, 2008). Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perlu dilakukan di Indonesia karena

adanya peralihan sistem dari masa otonomi daerah menuju era reformasi.

Kinerja pemerintahan tidak hanya tertumpu pada pembentukan budaya, melainkan ada faktor lain seperti komitmen. Meyer *et al.* (1989), menguji hubungan antara kinerja manajer tingkat atas dengan komitmen *affective* dan komitmen *continuance* pada perusahaan jasa makanan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen *affective* berkorelasi positif dengan kinerja, sedangkan komitmen *continuance* berkorelasi negatif dengan kinerja.

Penelitian Cahyasumirat (2006), menunjukkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian lain dilakukan oleh Suwardi dan Utomo (2011), tentang pengaruh komitmen terhadap kinerja pada pegawai Setda Kabupaten Pati menunjukkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Hasil serupa ditunjukkan penelitian yang dilakukan oleh Raiser (2006), pada pemda Kabupaten Rokan Hulu.

Faktor lain yang diduga memiliki pengaruh pada kinerja adalah gaya kepemimpinan (*leadership style*). Hal tersebut sesuai penelitian Trisnaningsih (2007) yang membuktikan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap jalannya dan kelangsungan hidup organisasi. Pemimpin memiliki otoritas membuat kebijakan serta menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin yang efektif ditentukan kemampuannya dalam membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan kepemimpinannya agar sesuai dengan tuntutan situasi, sehingga tujuan yang hendak dicapai optimal (Prawitasari 2012).

Dalam mencapai kinerja superior dibutuhkan kompetensi yang memadai dari pemimpin maupun karyawannya. Kompetensi merupakan pengetahuan dan keahlian, serta keterampilan yang digunakan menyelesaikan pekerjaan. Komitmen pada kompetensi meliputi pertimbangan manajemen terhadap tingkat kompetensi dari pekerjaan tertentu dan bagaimana tingkatan tersebut berubah menjadi keterampilan

dan pengetahuan yang disyaratkan pada karyawan (Rahayu 2010). Penelitian tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja telah dilakukan oleh Mulyono (2009), yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa banyak faktor yang memengaruhi kinerja organisasi publik, di antaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Penelitian ini adalah replikasi penelitian yang dilakukan Prawitasari (2012) tentang kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten/Kota dan Provinsi Kalimantan Tengah dan berfokus pada pejabat-pejabat instansi pemerintah (eselon II dan III). Dalam penelitian ini peneliti menambah satu variabel, yaitu kompetensi yang penting dalam menunjang kinerja pemda.

Peneliti berminat untuk melakukan penelitian serupa pada Pemkab Bangkalan karena memiliki budaya yang berbeda. Tolok ukur penelitian ini adalah persepsi masyarakat terhadap gaya kepemimpinan. Alasan lain adalah terkait diraihnya opini WTP yang dikeluarkan oleh BPK terhadap laporan keuangan Pemkab Bangkalan yang mengindikasikan baiknya kinerja Pemda Kabupaten Bangkalan.

## LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

### Reformasi dalam Organisasi Sektor Publik

Terjadinya reformasi pada semua aspek pemerintahan pusat maupun daerah khususnya pergeseran yang terjadi dalam pengelolaan APBD (Halim, 2007: 9). Terdapat enam pergeseran yang terjadi dalam akuntabilitas (dari akuntabilitas vertikal ke horizontal), penyusunan anggaran (dari proses tradisional menjadi proses penyusunan anggaran kinerja), pengendalian dan audit (dari pengendalian dan audit keuangan menjadi pengendalian dan audit keuangan dan kinerja), penggunaan dana APBD (dari tidak adanya penerapan 3E (ekonomis, efisien dan efektif) menjadi penerapan

konsep 3E), penerapan dari pusat pertanggungjawaban (dari tidak adanya pusat pertanggungjawaban menjadi adanya pusat pertanggungjawaban), dan sistem akuntansi keuangan pemda (dari pembukuan menjadi akuntansi).

### Akuntansi Keperilakuan

Akuntansi berperan menghasilkan informasi keuangan maupun non keuangan yang digunakan oleh para pemakainya dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Tujuan informasi tersebut adalah memberikan petunjuk dalam memilih tindakan yang terbaik guna mengalokasikan sumber daya yang langka pada aktivitas bisnis dan ekonomi. Namun, pemilihan dan penetapan suatu keputusan bisnis juga melibatkan aspek-aspek berperilaku dari para pengambil keputusan. Dengan demikian, akuntansi tidak dapat dilepaskan dari aspek perilaku manusia dan kebutuhan organisasi akan informasi yang dapat dihasilkan.

Pendapat Suartana (2010), bahwa akuntansi berperilaku merupakan bagian dari disiplin ilmu akuntansi yang mengkaji hubungan perilaku manusia dan sistem akuntansi, serta dimensi berperilaku dari organisasi tempat manusia dan sistem akuntansi itu berada dan diakui keberadaannya. Pencapaian kinerja organisasi tidak semata-mata dibangun oleh sistem melainkan dari perilaku individu.

### Teori Kontingensi

Hal penting yang diperhatikan dalam membangun sistem akuntansi manajemen demi meningkatkan kinerja yang bertumpu pada kondisi dan situasi dari sebuah organisasi. Suatu sistem yang diterapkan dan bersifat efektif pada suatu organisasi belum tentu akan berhasil dan efektif bila diterapkan pada organisasi lain dengan karakteristik organisasi yang berbeda, karena disebabkan oleh faktor-faktor kontingensi. Drazin *et.al.* (1985), menyebutkan pusat teori kontingensi struktural adalah proposisi bahwa struktur dan proses organisasi harus sesuai konteksnya (Karakteristik

budaya organisasi, teknologi, ukuran atau tugas), jika ingin bertahan atau menjadi efektif.

Pendapat lain dikemukakan oleh Primasari dan Mutmainnah (2011: 116), menyatakan pendekatan teori kontijensi pada akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, tetapi sistem manajemen itu bergantung juga pada faktor-faktor situasional yang ada dalam organisasi. Pengembangan teori kontingensi telah banyak berkontribusi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi.

Hayes (1977), menyebutkan aspek kontingensi utama lainnya dari evaluasi kinerja adalah struktur internal dan fungsi sub unit. Sifat tugas yang dilakukan, jenis orang, hubungan interpersonal, dan kemampuan untuk mengukur dan menghitung fungsi semua cenderung bervariasi dengan jenis sub unit. Pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan sebagai faktor kontijensi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja. Faktor budaya, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kompetensi merupakan unsur-unsur yang terbentuk dari lingkungan dan memiliki pengaruh terhadap kinerja pemerintah.

### **Kinerja Pemda**

Sektor publik adalah suatu wadah yang diharapkan mampu memberikan pelayanan pada masyarakat sekaligus mampu menciptakan kesejahteraan masyarakat. Namun yang terjadi adalah sebaliknya, sektor publik lebih identik sebagai sarang inefisiensi dan sumber pemborosan dana. Kondisi ini akan menimbulkan pergolakan masyarakat yang bermuara pada tuntutan terhadap kinerja pemerintah.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan kerja yang dicapai dari suatu kegiatan dalam organisasi dalam kurun waktu atau periode tertentu yang berorientasi pada visi misi organisasi.

### **Pengukuran Kinerja Pemda**

Kinerja sektor publik bersifat multidimensional. Tidak ada indikator tunggal yang dapat dijadikan landasan untuk pengukuran kinerja secara komprehensif. Pengukuran kinerja sektor publik ini dimaksudkan sebagai alat pengendalian organisasi.

Pengukuran kinerja sektor publik tidaklah semudah pada perusahaan bisnis. Sistem pengukuran kinerja hendaklah memiliki kemampuan untuk menentukan apakah organisasi dapat mencapai apa yang menjadi tujuannya. Ulum (2004: 276), mengemukakan bahwa pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. *Pertama*, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan membantu memperbaiki kinerja pemerintahan. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pelayanan publik. *Kedua*, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. *Ketiga*, ukuran kinerja sektor publik merupakan wujud pertanggungjawaban publik dan untuk memperbaiki komunikasi kelembagaan. Pengukuran kinerja akan memudahkan organisasi dalam menentukan program di masa mendatang dan menjamin kelangsungan suatu organisasi.

### **Budaya Organisasi (Organization Culture)**

Fenomena keberhasilan ekonomi Jepang dan menurunnya kinerja perusahaan Amerika merupakan pelajaran terkait budaya organisasi. Wiliam Ouchi (1981) dalam Sobirin (1997), mengemukakan bahwa faktor penyebab perusahaan Jepang berbeda dengan perusahaan Amerika adalah kultur perusahaan yang mengajak dan melibatkan semua karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Fenomena menunjukkan bahwa budaya memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Menurut Siagian (2002: 201), budaya organisasi mengacu ke suatu

sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu terhadap perusahaan lain. Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian sistem yang meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, kebiasaan-kebiasaan, moral, hukum, dan segala kemampuan manusia (individu dan atau kelompok) dalam menjalankan organisasi yang akan berdampak pada kinerja organisasi..

### **Komitmen Organisasi**

Salah satu penentu keberhasilan suatu organisasi adalah komitmen karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen merupakan suatu wujud (bentuk) penerimaan dan berpihaknya seseorang pada organisasi dalam bentuk kemauan dan hasrat untuk melaksanakan kewajiban yang dibebankan. Adanya komitmen yang tinggi, maka dapat menunjang kinerja suatu organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap kinerja.

Kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasi adalah satu konsekuensi negatif dari stres. Dua pendekatan berbeda terhadap definisi komitmen organisasional ditemukan dalam literatur, yaitu sebagai keinginan pegawai untuk terus bekerja dalam organisasi dan sebagai sikap dalam bentuk keterkaitan antara individual dan organisasi yang tercermin dalam kekuatan relatif identifikasi psikologi pegawai dan keterlibatan dengan organisasi (Jaramilo, et al., 2005: 232).

Menurut Cater dan Cater (2010: 2) mengungkapkan dua pandangan terkait komitmen organisasional yaitu, *affective* dan *continuence*. Komitmen organisasi *affective* berhubungan dengan satu pandangan profesionalisme atau pengabdian pada profesi, sedangkan komitmen organisasi *continuence* berhubungan secara positif dengan

pengalaman dan secara negatif dengan pandangan profesionalisme kewajiban sosial. Dua pandangan ini merupakan dimensi penting yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi orang lain (Rosete, 2003). Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin dan memengaruhi bawahan. Perbedaan gaya kepemimpinan dalam organisasi akan mempunyai pengaruh yang berbeda pada perilaku individu dan kelompok. Gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, yang dipersepsikan para karyawannya (Lok, 1999).

Pentingnya peranan kepemimpinan dalam organisasi semakin banyak disoroti pasca runtuhnya orde baru. Kalangan masyarakat berpendapat bahwa keberhasilan dan terpuruknya suatu organisasi bergantung pada pemimpin dan caranya memimpin.

Menurut Johnson (2002), dalam Yunianto (2007: 11), mendefinisikan pemimpin sebagai orang yang memiliki komitmen perubahan mendasar pada diri dan organisasi mereka. Robbins (2002: 213), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Menurut Mariam (2009), bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi bawahan agar terbentuk kerja sama dalam kelompok mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut (bawahan) dapat dipengaruhi kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan, maka mereka (bawahan) akan mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati. Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi bawahan menjalankan tugas.

### **Kompetensi**

Kompetensi adalah kemampuan dan pengetahuan karyawan yang menjadi dasar pemecahan masalah sehari-hari (Henderson and Cockburn

1994) dalam Absah (1997: 33). Definisi lain menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumberdaya dengan berbagai proses organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Amit dan Schoemaker, 1993 dalam Absah 1997: 34).

Perubahan paradigma pengelolaan organisasi di lingkungan pemda yang terjadi belakangan ini sering kali menunjukkan kegagalan dalam proses pelaksanaannya. Dampaknya adalah pemborosan biaya akibat perombakan sistem yang dilakukan berkali-kali. Dalam hal ini yang menjadi perhatian adalah kompetensi dari aparat pemerintah. Peranan pemerintah dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat sangatlah penting. Dengan demikian, aparat pemerintah dituntut untuk peka dalam menilai kepentingan masyarakat.

Kompetensi adalah pengetahuan dan keahlian serta keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepada individu. Susanto (2000) mendefinisikan kompetensi yang merupakan karakteristik-karakteristik yang mendasari individu mencapai kinerja superior. Kompetensi yang dimaksud adalah pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui bangku pendidikan dan pengalaman.

### Rerangka Konseptual

Kinerja pemerintahan merupakan wujud dari prestasi dari pemerintahan itu sendiri yang meliputi keberhasilan dalam mengalokasikan anggaran secara ekonomis, berorientasi, dan berdaya untuk kepentingan dan kesejahteraan masyarakat. Terungkapnya beberapa kasus korupsi pemerintah tahun 1998 silam menunjukkan betapa buruknya kinerja pemerintah. Reformasi besar-besaran ini menuntut adanya otonomi daerah hingga pada akhirnya berujung pada tuntutan masyarakat dalam perombakan sistem manajemen keuangan yang berbasis kinerja.

Peningkatan kinerja pemerintah merupakan suatu hal yang diupayakan baik pada tingkat pemerintah pusat maupun daerah. Menurut Tjahjadi (2011: 145) *contingency theory* telah

mendominasi penelitian tentang lingkungan organisasi sebagai untuk menjelaskan bahwa kinerja organisasi bersifat *contingent* terhadap lingkungan yang dihadapi oleh organisasi tersebut.

Penentuan Kabupaten Bangkalan sebagai lokasi pelaksanaan penelitian didasarkan pada perbedaan budaya yang sangat jelas. Sebagaimana diketahui bahwa Kabupaten Bangkalan merupakan daerah yang masih memegang teguh tradisi dan *fanatisme* terhadap ajaran Islam.

Selain hal tersebut, masyarakat menjunjung nilai-nilai *religious* yang berpandangan bahwa pengambilan keputusan selalu berpedoman pada musyawarah dengan ulama yang mayoritas dijadikan pimpinan. Kondisi ini tercermin dari slogan "bupa', babu, guru, rato. Filosofi dari slogan ini, bahwasanya bentuk penghormatan dan kepatuhan terhadap Bupa' (orang tua), Guru' yang dimaksud umumnya para kyai dan alim ulama yang mengajarkan tentang ilmu pengetahuan agama, keimanan, dan ketaqwaan. Sementara "Rato" adalah penguasa pemerintahan. Kondisi *sosio cultural* ini yang menjadi landasan perlunya dilakukan penelitian terhadap kinerja Pemda Kabupaten Bangkalan.

### Pengembangan Hipotesis

#### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pemerintah Daerah

Budaya adalah keinginan afektif, kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku. Nilai pribadi seorang individu membimbing perilaku di dalam dan di luar pekerjaannya. Jika serangkaian nilai seseorang dianggap penting, maka nilai tersebut akan membimbing orang tersebut dan memungkinkan orang itu berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi (Ivanvevich, et al., 2007: 42).

Trisnarningsih (2007), melakukan penelitian tentang pengaruh budaya terhadap kinerja auditor. Porwani (2010), melakukan penelitian tentang pengaruh budaya terhadap kinerja dengan sampel penelitian PT. Tambang Batubara Bukit Asam. Hasil penelitian Porwani (2010), membuktikan bahwa

terdapat pengaruh budaya terhadap kinerja. Penelitian Prawitrasari (2012), dengan topik tentang pengaruh konstruk budaya terhadap konstruk kinerja, berhasil membuktikan adanya pengaruh positif konstruk budaya terhadap kinerja.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi menciptakan makna yang membedakan satu organisasi dengan lainnya. Jadi, dapat diindikasikan bahwa kinerja pemkab dipengaruhi oleh budaya organisasi. Hipotesis penelitian ini:

H1: Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah**

Dalam teori perilaku organisasi disebutkan kinerja individu merupakan pondasi dari kinerja organisasi. Untuk menciptakan manajemen yang efektif, perlu memahami perilaku individu (Ivancevich, et. al., 2006: 14).

Komitmen adalah suatu bentuk konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap suatu hal, seperti: karir, keluarga, lingkungan, dan pergaulan sosial. Adanya komitmen dapat menjadi suatu pendorong bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya akan menyebabkan seseorang meninggalkan pekerjaannya, akibat suatu tuntutan komitmen lainnya (Trisnaningsih, 2007: 23).

Komitmen sangat menentukan kinerja yang akan dicapai oleh sebuah organisasi. Ini mengindikasikan bahwa kinerja pemerintah kabupaten dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Rumusan hipotesis penelitian ini:

H2: Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah**

Thoha (2010), mengelompokkan teori kepemimpinan menjadi beberapa bagian: teori sifat, teori kelompok, teori situasional dan model kontingensi, dan teori jalan kecil tujuan. Teori

kontingensi yang dikembangkan Fiedler mengemukakan bahwa kontingensi sebagai dalil (postulat) bahwa hasil karya kelompok bergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan (Gibson, et al., 1993: 286).

Kajian teoritis menunjukkan gaya kepemimpinan merupakan norma dan cara pimpinan dalam mempengaruhi bawahan. Oleh karena itu, pemimpin merupakan pemain (aktor) utama yang menentukan keberhasilan dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang dikembangkan adalah:

H3: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.

#### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah**

Lubis (2011: 486), menyebutkan teori sumber daya mempertimbangkan sumberdaya manusia dalam suatu cara yang eksplisit. Teori tersebut lebih mempertimbangkan bahwa posisi kompetitif perusahaan bergantung pada spesifikasi dan bukan pada duplikasi aset. Aset yang paling khusus (bukan duplikasi) dalam perusahaan adalah personel atau karyawan.

Dalam menjalankan tugas serta tujuan dalam pencapaian kesejahteraan masyarakat, dibutuhkan pengetahuan yang luas baik melalui pendidikan, pengalaman, dan ketrampilan yang memadai. Penelitian Mulyono (2009), membuktikan faktor-faktor kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Kinerja Pemerintah Kabupaten dipengaruhi oleh kompetensi aparatur itu sendiri. Rumusan hipotesis penelitian adalah:

H4: Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode ilmiah (*scientific method*). *Scientific method* dilakukan dengan membangun satu atau lebih hipotesis-hipotesis

berdasarkan suatu struktur atau kerangka teori dan kemudian menguji hipotesis tersebut (Hartono 2007: 3).

yaitu konstruk yang yang direfleksikan (dibentuk) oleh konstruk laten dimensi (Hartono dan Abdillah, 2009: 46).

### **Unit Analisis, Populasi, dan Metode Pengambilan Sampel**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pejabat eselon II dan eselon III yang ada di pemerintahan Bangkalan. Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala daerah, seluruh Kepala Dinas/SKPD, dan Anggota DPRD Kabupaten Bangkalan. Teknik sampling penelitian ini adalah metode nonprobabilitas dengan cara *purposive sampling*.

Kriteria yang ditetapkan dalam pemilihan sampel penelitian ini:

1. Pegawai yang menduduki jabatan eselon II dan eselon III,
2. Telah memiliki pengalaman kerja minimum 5 tahun,
3. Telah memiliki pendidikan minimal S-1.

### **Sumber dan Pengumpulan Data**

Pengumpulan data pada penelitian dilakukan dengan teknik survei. Dalam penelitian ini sumber data diperoleh dari respon individu dan teknik yang digunakan adalah teknik pengumpulan data dengan kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner untuk konstruk penelitian diukur dengan skala interval. Skala interval, yaitu skala yang bernilai klasifikasi, order (ada urutannya), dan berjarak (Hartono 2007: 65).

### **Definisi Operasional dan Pengukuran Konstruk**

Konstruk laten dalam penelitian ini merupakan konstruk multidimensional. Konstruk multidimensional adalah konstruk yang terbentuk dari konstruk laten (konstruk dimensi) dan indikator yang membentuk konstruk laten. Oleh karena itu, pengujian dan analisis dilakukan dengan dua jenjang yaitu analisis *first order construct* (FOC) atau *lower order construct* (LOC), konstruk laten dimensi yang direfleksikan atau dibentuk oleh indikator-indikatornya dan analisis pada *second order construct* (SOC) atau *higher order construct* (HOC),

### **Metode Analisis Data**

Untuk mengetahui hubungan antar variabel secara simultan, maka diperlukan metode statistik multivariate yang dapat menganalisis variabel lebih dari dua variabel. Metode yang digunakan adalah *Struktur Equation Model* (SEM) yang berbasis varian. Metode SEM yang berbasis varian dikerjakan dengan menggunakan software *Partial Least Square* (PLS).

Ada beberapa pertimbangan yang melandasi penggunaan program PLS diantaranya: (1) metode statistik ini tepat digunakan dalam menguji efek prediksi hubungan antar variabel laten dalam suatu model dan; (2) PLS dapat dijalankan pada sampel dengan jumlah kecil, tidak mensyaratkan data berdistribusi normal, dan dapat menguji model penelitian dengan dasar teori lemah

### **Analisis First Order Construct Reflektif**

Penelitian ini menguji pada jenjang *first order construct* (FOC). FOC adalah hubungan teoritikal antara variabel laten dengan parameter yang diestimasi atau indikatornya. Penelitian ini menguji pada jenjang *lower order* untuk memperoleh informasi efek kausalitas di dimensi konstruk. Evaluasi model PLS pada jenjang FOC dilakukukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*.

### **Analisis Second Order Construct Reflektif**

*Second order construct* merupakan hubungan teoritikal antara variabel laten atau konstruk *higher order* dengan dimensi konstruk di bawahnya. Evaluasi model PLS pada jenjang SOC dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*. Pada tahapan evaluasi *outer model* pengujian validitas konstruk tidak perlu dilakukan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil pengujian validitas konstruk Validitas Konvergen

Parameter pengujian validitas konvergen dilihat dari skor AVE dan *communality*. Berdasarkan pengujian menggunakan PLS, rerata persentase skor varian (AVE) dan ukuran kualitas model pengukuran pada tiap blok variabel laten (*communality*) memiliki nilai  $> 0,5$ .

### Validitas Diskriminan

Parameter yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan dengan cara membandingkan nilai akar AVE atau dengan melihat skor *cross loading*. Hasil uji validitas diskriminan dengan *smart PLS* dilihat pada lampiran.

Dari tabel *cross loading* diketahui indikator pengukur konstruk budaya organisasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, kompetensi, dan kinerja Pemerintah Kabupaten telah valid. Setiap indikator yang ada di suatu dimensi konstruk memiliki perbedaan dengan indikator di dimensi konstruk lain yang ditunjukkan dengan skor *loadingnya* yang lebih tinggi. Dengan demikian, analisis dapat dilaksanakan karena pengukur-pengukur konstruk yang berbeda tidak berkorelasi.

### Hasil Pengujian Reliabilitas

Parameter untuk mengukur reliabilitas adalah dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Hasil pengujian reliabilitas secara keseluruhan konstruk penelitian ini dapat dikatakan reliabel. Hal ini dibuktikan dari nilai *cronbach's alpha*  $> 0,6$  dan nilai *composite reliability*  $> 0,7$ .

Pengujian model penelitian pada jenjang *first order construct reflectif* telah memenuhi syarat dan menunjukkan adanya efek kausalitas dimensi konstruk, sehingga dapat dilakukan pengujian pada tahap berikutnya. Hal tersebut ditunjukkan nilai validitas dan reliabilitas yang sesuai dengan *rule of thumb*.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengujian model pengukuran (*outer model*), memenuhi syarat untuk pengujian selanjutnya. Tahapan berikutnya pada jenjang *first order construct* adalah pengujian model struktural (*inner model*).

Berdasarkan hasil pengujian konstruk multidimensional reflektif membuktikan bahwa setiap dimensi Kinerja Pemerintah Kabupaten (KPD) signifikan membentuk konstruk KPD, begitu juga dimensi konstruk budaya organisasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompetensi berpengaruh positif membentuk konstruk yang ditunjukkan dari skor *t-statistic* yang memiliki nilai  $> 1,96$ .

### Analisis Second Order Konstruk Reflektif

Pada tahapan analisis *second order construct reflectif* dengan menggunakan *smart PLS* dilakukan dengan beberapa pengujian, yaitu pengujian validitas dan reliabilitas konstruk. Hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk:

#### Uji Validitas Konvergen

Pengujian validitas dilakukan secara keseluruhan konstruk penelitian ini dapat dikatakan valid. Hal ini dibuktikan dengan nilai AVE dan *communality*  $> 0,5$ , dan *redundancy* mendekati 1.

#### Uji Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan dalam penelitian ini dapat dilihat pada *cross loading* dan disimpulkan bahwa setiap indikator pada variabel laten memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan skor *loading* yang lebih tinggi.

#### Uji Reliabilitas

Pengujian realibilitas keseluruhan konstruk penelitian ini dapat dikatakan reliabel. Hal ini dibuktikan dengan nilai *cronbach's alpha*  $> 0,6$  dan nilai *composite reliability*  $> 0,7$ .

Pengujian selanjutnya adalah analisis model struktural konstruk reflektif pada jenjang *second order*.

Berikut *output total effect* pengujian model struktural dengan smart PLS:

Tabel 1  
*Total Effect* (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sampel (O)	T Statistics ((O/STERR))
BO -> KPD	0,431991	2,257335
GP -> KPD	0,047129	3,352137
KO -> KPD	-0,10462	2,768019
KP -> KPD	0,672834	5,722201

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa konstruk budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pemkab. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t-statistik setiap konstruk yang memiliki nilai lebih besar dari nilai *t-tabel*. Skor setiap konstruk melebihi nilai 1,96. Namun, konstruk komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh skor *original sampel* yang bernilai negatif.

### Pembahasan Penelitian

Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja Pemda Kabupaten Bangkalan lebih optimal jika didukung adanya budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompetensi yang baik. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompetensi adalah kekuatan individu dalam organisasi untuk mendukung pencapaian kinerja yang lebih efisien dan efektif dalam pelayanan kepada masyarakat.

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Publik.

Berdasarkan hasil pengujian dengan *smart PLS* menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* adalah 2,257 (lebih besar dari nilai *t-table* 1,96). Hasil analisis ini memberikan simpulan bahwa adanya pengaruh langsung dari konstruk budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, yang berarti bahwa semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin

tinggi kinerja Pemerintah Kabupaten. Sebaliknya jika semakin rendah budaya organisasi, maka semakin rendah kinerja Pemerintah Kabupaten.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja yang berarti bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja Pemda Kabupaten Bangkalan. Oleh karena itu diperlukan peran pimpinan untuk melakukan perbaikan dan penanganan secara terus menerus dan berkesinambungan terhadap budaya Pemda Kabupaten Bangkalan. Upaya ini diharapkan memberikan kontribusi yang besar pada pencapaian kinerja organisasi. Hal ini karena budaya merupakan kekuatan individu untuk mendukung pencapaian kinerja.

Penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Porwani (2010), yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Demikian pula hasil penelitian Tjahjono dan Gunarsih (2008), Suharto (2005), Koesmono (2005) yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja sektor publik.

### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Publik.

Hasil analisis data dapat diketahui bahwa skor *t-statistic* memiliki nilai 2,768 menunjukkan adanya pengaruh. Namun, skor *original sampel* memiliki nilai -0,104. Hasil analisis ini memberi simpulan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja Pemkab Bangkalan, yang artinya, bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, akan menurunkan kinerja Pemkab Bangkalan. Hasil ini berbeda dengan pernyataan Prawitasari (2012), bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, akan meningkatkan kinerja pada Pemerintah Kabupaten. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Suardi dan Utomo (2011) serta Prawitasari (2012) yang menunjukkan adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa adanya perbedaan nilai-nilai yang ada pada individu, tekanan kerja, budaya serta kondisi geografis bahkan konflik keluarga berpengaruh pada komitmen organisasi. Meyer *et.al.* (2002) menyatakan perlunya dilakukan penelitian mengenai implikasi dari komitmen organisasi untuk hasil kerja yang relevan berupa pengaruh stres, kesehatan dan kesejahteraan, serta konflik di luar pekerja. Oleh karena itu, di masa mendatang perlu dilakukan penelitian mengenai faktor yang memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pemda.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Publik.**

Berdasarkan hasil pengujian dengan smart PLS menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* adalah 3,352 (lebih besar dari nilai *t-table* 1,96). Analisis ini memberikan simpulan bahwa adanya pengaruh *significant* dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi, yang berarti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan, akan semakin tinggi pula kinerja pada Pemkab Bangkalan. Sebaliknya, jika semakin rendah gaya kepemimpinan, akan semakin rendah pula kinerja pada Pemkab Bangkalan.

Teori kepemimpinan berasumsi bahwa gaya kepemimpinan oleh seorang manajer dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis (Kreitner dan Kinicki, 2005). Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi, sangat bergantung pada mutu kepemimpinan dalam organisasi. Mutu kepemimpinan yang terdapat suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2002: 138).

Penelitian ini konsisten dengan penelitian Bantilan (2000), yang membuktikan gaya kepemimpinan, masa kerja, dan pendidikan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pemerintah**

Hasil pengujian dengan *smart PLS* menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* adalah 3,352 (lebih besar daripada nilai *t-table* 1,96). Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten.

Hasil ini mengindikasikan bahwa kompetensi berkontribusi terhadap pencapaian kinerja. Analisis ini memberikan simpulan bahwa adanya pengaruh langsung dari kompetensi terhadap kinerja organisasi, yang berarti semakin tinggi kompetensi, akan semakin tinggi pula kinerja pada Pemkab Bangkalan. Sebaliknya jika semakin rendah kompetensi, akan semakin rendah pula kinerja pada Pemda Kabupaten Bangkalan.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **Simpulan**

Simpulan penelitian ini adalah:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten Bangkalan.
2. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja Kabupaten Bangkalan.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten Bangkalan.
4. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten Bangkalan.

#### **Saran**

1. Bagi pimpinan/pemegang jabatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangkalan diharapkan mendukung pelaksanaan otonomi daerah dengan tetap menjaga dan meningkatkan nilai-nilai budaya yang positif, komitmen, dan gaya kepemimpinan yang efektif dengan kondisi yang ada.
2. Peneliti lain, diharapkan melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pada lingkup dan jumlah sampel besar.

**DAFTAR PUSTAKA**

Daerah. Edisi 3. Salemba Empat. Yogyakarta.

- Asropi. 2008. Budaya Inovasi dan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol. V. No. 3. September 2008. Hal. 246-255
- Bastian, Indra. 2011. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Cetakan Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Cater, Tomaz and Barbara Cater. 2010. Product and Relationship Quality influence on Customer commitment and Loyalty in B2B Manufacturing Relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol 39. Pp. 1321-1333
- Chandra, FK. 2006. *Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi Empiris pada PT. Bank ABC*. Tesis. Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Drazin, R., Andrew, H., and Van De Ven. 1985. Alternative Forms of Fit In Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30. No. 4. Pp. 514-539.
- Flamholtz, E., and Rangapriya, KN. 2005. Differential Impact of Cultural Elements on Financial Performance. *European Management Journal*. Vol. 23, No.1. Pp. 50-64.
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square "PLS"*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson James. L., Ivancevich John M., and Donnely James H, Jr. 1996. *Organization and Management: Behavior Structure Processes*. Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses. Jilid 1. Binarupa Aksara. Jakarta.
- . 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Erlangga. Jakarta.
- Halim, Abdul. 2007. *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan*
- Hayes, CD. 1977. The Contingency Theory of Managerial Accounting. *The Accounting Review*. Vol. 52, No. 1. Pp. 22-39.
- Hofstede G., Bram, Neujien., Denis, Daval, O., Geert Sanders. 1990. Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35. No. 2. Pp. 286-316.
- Ivancevich, M, John. Konopaske, Robert. Matteson, T, Michael. 2005. *Organizational Behavior and Management*. Gina Gania. Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh. Erlangga. Jakarta
- Jaramilo, Fernando, Robert and Sams Doreen. 2005. The effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment. *An International Journal of Police Strategies and Management*. Vol. 28. Iss: 2. Pp. 321-336.
- Kalbers, Lawrence P., dan Forganty, Timothy J. 1995. Professionalism Its Consequences: A Study of Internal Auditors. *Auditing: A Journal of Practice*. Vol 14. No. 1. Pp. 64-86
- Kuncoro, Mudrajat. 2003. *Metode riset untuk bisnis & Ekonomi*. Erlangga. Jakarta.
- Lok. Peter dan John Crawford. 1999. The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership & Organization Development Journal*. Volume 20. No. 7. Pp. 365-374.
- Lubis, Ikhsan, Arfan. 2011. *Akuntansi Keperilakuan*. Edisi Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- M, Hartono, Jogiyanto. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. PT. BPFE. Yogyakarta.

- Mufarrokah, Sutrisno dan Purnomosidhi  
 Mahmudi. 2003. New Publik Management (NPM): Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik. *Jurnal Sinergi*. Vol. 6 No.1.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. PT. Andi. Yogyakarta
- Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Tesis. Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Meyer, P.J., and Natalie, JA. 1984. Testing The Side-Bed Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal Applied Psychology*. Vol. 69, No. 3. Pp. 372-378.
- Meyer, Pj., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, and Laryssa Topolnytsky. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences: *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 61. Pp. 20-52.
- Mulyono, Agus. 2009. *Analisis Faktor-Faktor Kompetensi Aparatur Inspektorat dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Inspektorat Kabupaten Deli Serdang*. Tesis. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Nurmianto E dan Siswanto N. 2006. Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode Analytical Hierarchy Process. *Jurnal Teknik Industry*. Vol. 8, No. 1. Hal. 40-53.
- Porwani, S. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus. PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim. *Jurnal Ilmiah*. Vol. II, No. 2. Hal. 1-9.
- Prawitasari, P.W. 2012, *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja* *Jurnal InFestasi Vol. 9 No. 2 2013*
- Pemerintah Daerah (Studi Pada Pemerintah Daerah Kota dan Provinsi Kalimantan Tengah). Tesis. Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Malang.
- Primasari, D. dan Mutmainnah, I. 2011. Pengaruh Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Tiga Variabel Moderating (Studi Empiris Pada BPR di Kabupaten. Vol. I. No. 2. Hal. 115-126.
- Raiser. 2006. Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Eselon III pada Kantor/ Dinas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Tepak Manajerial Magister Manajemen UNRI*. Vol. 5. No. 5. Juli 2006.
- Robbins, S. 1996. *Perilaku Organisasi Konsep-Kontroversi Aplikasi*. Jilid II. Edisi Bahasa Indonesia. T Prenhallindo. Jakarta.
- Robbins, Stephen and Timothy A. Judge. 2008. *Organization Behavior*. Salemba Empat. Jakarta.
- Soares, Anna Maria, Mino Farhangmehr and Aviv Shoam. 2007. Hofstede Dimension of Culture in International Marketing Studies. *Journal of Business Research*. Vol. 60. Pp. 277-284
- Sobirin, Ahmad. 1997. Organizational Culture: Konsep, Kontroversi dan Manfaatnya untuk Pengembangan Organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*. Vol. 1 No. 2 September 1997.
- Suardi dan Joko, U. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Jurnal Analisis Manajemen*. Vol. 5, No. 1. Pp. 75-86.
- Suartana, Wayan, I. 2010. *Akuntansi Keperilakuan: Teori dan Implementasi*. Andi. Yogyakarta .

- 
- Thoha, Miftah. (2010). *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Edisi 1. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Tillema, Sandra. 2005. Towards an Integrated Contingency Framework for MAS Sophistication Case Studies on The Scope of Accounting Instruments in Dutch Power and Gas Companies. *Management Accounting Research* 16. Pp. 101–129
- Trisnaningsih, Sri. 2007. *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*. Disertasi, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Malang.
- Ulum, Ihyaul. 2004. *Akuntansi Sektor Publik: Sebuah Pengantar*. UMM Pres. Malang.
- William, Paul F., J. Gregory Jenkins and Laura Ingraham. 2006. The winnowing Away of Behavioral Accounting Research in the US: The process for Anointing Academic Elites. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 31. Pp. 783–818.
- Yunianto, Rahaditya. 2007. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dekan Terhadap Penerapan Organisasi Pembelajaran Pada Fakultas Ekonomi Perguruan Tinggi Swasta di Kota Malang. *Tesis*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Malang.