

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PERWAKILAN BADAN PENGAWASAN
KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN (BPKP) PROVINSI
KALIMANTAN BARAT**

Diajukan Sebagai :

PROPOSAL PENELITIAN (THESIS)
Untuk Menyelesaikan Program Magister Manajemen
Universitas Tanjungpura



Elvira / NIM. B11 208 116
Angkatan XXII (V Fresh Graduate)
Manajemen Sumber Daya Manusia

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TANJUNG PURA
PONTIANAK
2011

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out the organization culture condition and transformational leadership style and employee performance, and the impact of organization culture and transformational leadership style simultaneously and partially as well on employee performance. Organization culture and transformational leadership style are independent variables and employee performance as dependent variable.

This research was conducted by quantitative approach at Board of Finance and Development Control, West Borneo. This research is verifikative with non-experiment research method on survey. The respondents of the research are the employees in Board of Finance and Development Control. 55 questionnaires were distributed and 47 questionnaires were valid for analyzing. Multiple regression is used to test hypothesis.

The findings hypothesis tests showed that organization culture and transformational leadership style found a positive and strong relationship on the employee performance achievement, simultaneously the organization culture and transformational leadership style is significantly impacted on employee performance achievement, partially organization culture is also significantly impacted on employee performance, while transformational leadership style is not significantly impacted on employee performance.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, serta pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai. Variable-variabel penelitian terdiri dari: budaya organisasi (X1), dan gaya kepemimpinan transformasional (X2), serta kinerja pegawai (Y).

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Kalimantan Barat dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bersifat verifikatif dengan metode penelitian adalah non-eksperimen dengan metode survei. Responden dari penelitian ini adalah pegawai Kantor Perwakilan BPKP Prov. Kalimantan Barat. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 55 responden. Tetapi yang dikembalikan hanya 47 kuesioner. Analisa data dan pengujian hipotesis menggunakan regresi berganda.

Hasil penelitian dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa: (1) budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terdapat hubungan yang kuat dan positif terhadap pencapaian kinerja pegawai. (2) secara simultan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian kinerja pegawai. (3) secara parsial budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur yang tidak terhingga penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, karena berkat rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan thesis yang berjudul “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN BADAN PENGAWASAN DAN KEUANGAN (BPKP) PROVINSI KALIMANTAN BARAT” guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan strata-2 pada program Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak.

Penulis sudah berupaya, tetapi penulis menyadari thesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saran dan perbaikan yang membangun dari semua pihak sangatlah diharapkan. Dalam penulisan thesis ini penulis telah banyak mendapat bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak, untuk itu penulis banyak mengucapkan terimakasih kepada :

1. Ibu Hj. Jamaliah, SE.MSi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak.
2. Bapak H.S sianipar, SE,MM, selaku Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak.
3. Bapak M. Irfani Hendri, SE.MSi selaku pembimbing penulisan thesis yang telah banyak membantu dan membimbing dalam penulisan thesis.
4. Ibu Barkah, SE.MSi dan Bapak Ahmad Shalahuddin, SE.MM selaku majelis Penguji thesis yang telah banyak member masukan berarti untuk menyempurnakan penelitian ini.
5. Bapak Ibu Dosen dan Staf pengajar, Staf Akademik dan Staf Tata Usaha pada program Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak.

6. Bapak Drs. Rajiun Sitohang, MSi selaku Kepala bagian Tata Usaha beserta staff Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Kalimantan Barat yang telah memberikan izin, fasilitas dan dukungannya selama penulisan thesis.
7. Keluarga tercinta yang telah banyak memberikan dukungan moril dan materi selama masa kuliah.
8. Teman-teman seperjuangan Fresh graduate angkatan V Program Magister Manajemen Universitas Tnajungpura Pontianak.
9. Semua pihak yang telah banyak membantu penulisan sehingga terselesaikannya thesis ini.

Semoga amal dan kebaikan mereka mendapatkan balasan setimpal dari ALLAH SWT. Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis berharap thesis ini berguna bagi kita semua. Penulis menyadari bahwa dalam thesis ini masih banyak terdapat kekurangan, namun demikian penulis mengharapkan dapatlah memberikan manfaat bagi yang memerlukan.

Pontianak, juli 1011

Penulis,

ELVIRA
B11 208 116

DAFTAR ISI

ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar belakang Penelitian.....	1
B. Permasalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat penelitian.....	10
E. Kerangka Pemikiran.....	10
F. Metode Penelitian.....	24
G. Analisis Data.....	31

BAB II LANDASAN TEORI

A. Budaya Organisasi.....	35
B. Gaya Kepemimpinan transformasional.....	45
C. Kinerja.....	53

BAB III GAMBARAN UMUM

A. Sejarah Singkat.....	55
B. Visi dan Misi.....	58
C. Struktur Organisasi.....	63

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

A. Karakteristik responden.....	74
B. Analisis Penelitian.....	76

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan.....	84
B. Rekomendasi.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel

1.1	Jumlah Pegawai kantor Perwakilan BPKP Prov. Kalbar.....	7
1.2	Variabel dan Indikator Penelitian.....	28
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	75
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	75
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	76
4.4	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Budaya Organisasi.....	77
4.5	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Gaya Kepemimpinan transformasional.....	78
4.6	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Kinerja.....	79
4.7	Hasil Uji Hipotesis.....	82

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar

1.1	Alur Kerangka Berpikir.....	11
1.2	Proses Pembentukan Budaya Organisasi.....	12
2.1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	44

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Penelitian

Beberapa waktu belakangan organisasi sektor publik (pemerintah) mendapatkan sorotan yang sangat besar, terutama dalam hal kinerja yang ditunjukkan oleh organisasi tersebut. Menghadapi tuntutan ini maka peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi pemerintah menjadi penting. Pegawai Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Kalimantan Barat sebagai unsur aparatur Negara yang merupakan sumber daya manusia, mempunyai peran yang sangat strategis dalam mengemban tugas pemerintahan bagi layanan publik. Sosok pegawai yang diharapkan mampu memainkan peranan tersebut adalah pegawai yang mempunyai kompetensi, memiliki semangat profesionalisme yang tinggi, berbudi pekerti luhur, serta sadar akan tanggungjawabnya sebagai abdi masyarakat dan abdi Negara.

Setiap individu pegawai dituntut untuk dapat menciptakan suasana kerja yang kreatif agar tercapai prestasi kerja yang baik dengan mengandalkan keterampilan kerja, pengetahuankerja, pendidikan, latihan kerja, pengalaman kerja, bakat kerja, serta kesungguhan dalam bekerja. Dengan meningkatnya kinerja pegawai, berarti kualitas sumber daya manusia dan profesionalisme pegawai akan meningkat pula. Pihak pimpinan setiap satuan kerja harus mampu membentuk sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang tinggi dan siap menghadapi berbagai perubahan yang akan terjadi dan menjadikan perubahan-

perubahan tersebut sebagai suatu tantangan yang harus dihadapi agar bias menjadi lebih berkembang dan meningkatkan kinerjanya.

Kinerja organisasi tidak hanya berada pada *level top manager* saja, tetapi juga harus ada pada *middle manager* dan para bawahan. Jika hanya *top manager* yang mempunyai kinerja tinggi, padahal bawahannya tidak memiliki kinerja tinggi, maka kualitas pelayanan yang dihasilkan akan tetrap rendah. Hal ini dikarenakan dalam praktek lapangan para pelaksana di lapangan justru adalah para bawahan, oleh karena itu upaya peningkatan kinerja organisasi harus meliputi keseluruhan level organisasi.

Kinerja organisasi pada dasarnya adalah output, sementara input kinerja yang penting adalah budaya organisasi. *“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.”*(Schein, 1992 :12)

Budaya organisasi merupakan pola-pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir, melihat, merasakan dan memecahkan suatu masalah.

Bila budaya organisasi sudah menjadi seperangkat norma, maka para anggota organisasi akan bersikap dan bertindak laku sesuai dengan budaya itu tanpa merasa terpaksa. Apabila budaya yang ada bersifat mengarahkan kepada anggota/pegawai untuk mempunyai kinerja yang baik, maka kemungkinan besar

mereka akan melaksanakannya dengan baik. Akhirnya pelaksanaan budaya organisasi itu akan menghasilkan output kinerja yang baik.

Pengukuran kinerja suatu organisasi pemerintahan selalu dikaitkan dengan seberapa besar pelayanan yang telah diberikan kepada publik yang membutuhkan. Pelayanan yang prima haruslah berorientasi kepada pemberian kepuasan kepada penerima layanan, yang berarti bahwa pelayanan yang diberikan harus terselenggara secara efektif dan efisien, sehingga yang menerima layanan selalu proaktif berperan serta dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Kondisi ini sangat bergantung pada bagaimana organisasi atau institusi sebagai wadah aktualisasi, harus mampu menciptakan situasi serta kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan agar manusia yang berada di dalamnya sebagai pelaku untuk dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilannya secara optimal sehingga memiliki daya saing yang tinggi, dimana semuanya berkaitan dengan budaya yang diciptakan pada institusi.

Keberhasilan instansi mengorganisir suatu lembaga dalam menghadapi persaingan ditentukan juga oleh kemampuan dalam menampilkan gaya kepemimpinan yang dapat mendorong terciptanya kinerja para bawahan sesuai dengan tugas dan fungsi pokok yang dimiliki. Hal ini dikarenakan melalui gaya kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin dapat mempengaruhi/mengorganisir bawahan agar meningkatkan kinerjanya. Untuk membawa bawahan sesuai dengan kemauan pemimpin, maka seorang pemimpin harus mampu memotivasi pegawainya. Khususnya bagi organisasi *public* yang lebih menekankan pemimpin sebagai pembuat keputusan (*Decision Maker*) kerjanya sangat ditentukan oleh

faktor kemampuan kepemimpinan dalam sebuah organisasi untuk mengerahkan dan menggerakkan sumber daya yang ada, terutama sumber daya manusia di dalam organisasi sebagai pelaksana dan motor penggerak organisasi dalam mencapai tujuan.

Sumber Daya Manusia yang memiliki keahlian dan keterampilan sangat diperlukan sekali jika organisasi menginginkan pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Terutama sekali jika menginginkan kualitas pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat dalam rangka mencapai kinerja organisasi.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tentu saja harus dilakukan oleh pimpinan yang profesional, dengan demikian manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada diri individu pegawai tersebut.

Menurut Luthan (2001) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses kelompok kepribadian, kerelaan, perilaku khusus, bujukan, kekuasaan (*power*), pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peranan, permulaan dari struktur dan kombinasi dari dua atau lebih keadaan tersebut. Jadi kepemimpinan yang efektif menggunakan pengaruh dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Keating (1996:11) bahwa untuk menggerakkan perilaku yang dipimpinnya, maka seorang pemimpin perlu memerankan dua tugas atau fungsi utama kepemimpinan yaitu berhubungan dengan pekerjaan (*task function*) seperti memulai, mengatur, memberitahu, mendukung, menilai dan menyimpulkan serta fungsi yang berhubungan dengan kekompakan kelompok (*relationship function*) seperti mendorong, mengungkapkan perasaan, mendamaikan, mencegah, memperlancar dan memasang aturan main.

Ada beberapa gaya kepemimpinan menurut berbagai teori kepemimpinan. Sebagian besar teori kepemimpinan seperti model Fiedler, teori jalur tujuan, dan model pemimpin partisipasi yang menyangkut gaya pemimpin transaksional. Disamping itu ada tipe pemimpin lain yang mempengaruhi pengikut-pengikut untuk mengatasi kepentingan diri mereka demi kebaikan organisasi dan mampu menimbulkan efek yang mendalam terhadap pengikut-pengikutnya. Pemimpin tersebut adalah kepemimpinan transformasional (Robbins, 1999:507).

Perspektif kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin merubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan memperlihatkan model visi sebuah organisasi unit kerja dan mendorong pekerja untuk melaksanakan visi tersebut (Mc. Shane dan Glinow, 2003: 429). Dengan mengungkapkan suatu visi, para pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang diinginkan. Sejumlah peneliti berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kinerja organisasi (Bycio *et.al.*, 1995; Howell dan Avolio, 1993). Secara konseptual, dikatakan bahwa inspirasi dan visioner merupakan keahlian pemimpin transformasional dalam memotivasi pengikutnya dalam memberikan kinerja yang unggul (Nicholls, 1998; Quick, 1992).

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) tidak dapat dilepaskan dari sejarah panjang perkembangan lembaga pengawasan sejak sebelum era kemerdekaan. Sempat beberapa kali mengalami perubahan nama dan lingkup pekerjaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Edward Burnett Tylor (1917) mendefinisikan budaya secara luas sebagai “.....*culture of civilization, taken in its widest ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society*” atau Budaya juga dapat diartikan sebagai : “seluruh sistem gagasan dan rasa, tindakan serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan miliknya melalui proses belajar sesuai dengan kekhasan etnik, profesi dan kedaerahan”(Danim, 2003:148). Beberapa istilah lain dari istilah budaya seperti budaya organisasi (*organization culture*) atau budaya kerja (*work culture*) ataupun biasa lebih dikenal spesifik lagi dengan istilah budaya perusahaan (*corporate culture*).

Kreitner dan Kinicki (2002:60) menyatakan “*the set of shared, taken for granted implicit assumption that a group hold and that determines how it perceives, think about and reacts to its various environments*” yang memandang budaya organisasi sebagai satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam.

Budaya organisasi merupakan system terpadu dari pola tingkah laku yang dipelajari, yang memberikan karakteristik suatu anggota masyarakat. Budaya juga

merupakan perilaku yang diperoleh dari kehidupan dan bukan warisan biologis, sebagai bagian dari alam sendiri (hoebel dalam Mustakim, 1995). Luthans (2008) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Sehingga setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima dilingkungannya, bahkan tidak sedikit perilaku pemimpin yang ternyata dapat mempengaruhi budaya yang berlaku dalam suatu organisasi (Schein, 1995).

Kekuatan suatu budaya organisasi tergantung pada besarnya persetujuan antara tiap anggota organisasi tentang norma yang berlaku dan nilai-nilai mana yang mendominasi kepentingan (Nyatrom, 1993). Oleh sebab itu Wallach (1983) menyatakan pentingnya kecocokan atau keserasian antara organisasi, kebutuhan dan kepribadian karyawan pada suatu organisasi, karena semakin dekat kebutuhan karyawan dengan kecocokan kepribadian budaya organisasi, maka semakin senang karyawan untuk bergabung dengan suatu organisasi yang akan terimplementasikan pada kinerja yang baik. Oleh karena itu tidak ada istilah budaya organisasi itu baik atau buruk. Suatu budaya organisasi akan efektif apabila budaya tersebut mendukung misi, maksud dan strategi organisasi. Norma budaya organisasi yang kuat membuat suatu organisasi efisien. Agar efektif budaya tidak hanya harus efisien, tetapi juga harus sesuai dengan kebutuhan bisnis, organisasi dan pegawainya (Wallach, 1983).

Secara lengkap Budaya bias merupakan nilai, konsep, kebiasaan, perasaan yang diambil dari asumsi dasar sebuah organisasi yang kemudian diinternalisasikan oleh anggotanya. Bisa berupa perilaku langsung apabila menghadapi permasalahan maupun berupa karakter khas yang merupakan sebuah

citra profesionalisme yang bias mendukung rasa bangga terhadap profesi dirinya sebagai seorang pegawai/auditor, perasaan memiliki dan ikut menerapkan seluruh kebijakan pimpinan dalam pola komunikasi dengan lingkungan internal dan eksternal audit. Lingkungan audit itu sendiri mendukung terhadap pencitraan diluar organisasi, sehingga dapat terlihat sebuah budaya akan mempengaruhi terhadap maju mundurnya sebuah organisasi. Seorang professional yang berkarakter dan kuat kulturenya akan meningkatkan kinerjanya dalam organisasi dan secara sekaligus meningkatkan citra dirinya.

2. Munculnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan transpormasi dari hasil pemikiran / falsafah pendiri organisasi. Selanjutnya budaya tersebut sangat mempengaruhi criteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawainya,tindakan dari management puncak menentukan iklim umum dari prilaku baik yang dapat di terima maupun tidak. Bagaimana pegawai harus di sosialisasikan akan tergantung pada tingkat akses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai yang dianut oleh pegawai baru dengan nilai-nilai organisasi Dallah proses seleksi maupun pada preferensi managemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Kemampuan pendiri dalam menciptakan budaya tidak dibatasi oleh nilai-nilai dan ideologi sebelumnya.Mereka dapat dengan mudah menerapkan keyakinan mereka pada organisasi untuk mencapai nilai-nilai yang diinginkan,akan tetapi lama kelamaan nilai-nilai ini akan terseleksi dengan sendirinya untuk melakukan sejumlah pentyesuaian terhadap perubahan dimana pada akhirnya akan muncul budaya organisasi yang diinginkan.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERWAKILAN BPKP PROVINSI KALIMANTAN BARAT

A. Sejarah Singkat

1. Secara Umum

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) tidak dapat dilepaskan dari sejarah panjang perkembangan lembaga pengawasan sejak sebelum era kemerdekaan. Dengan besluit Nomor 44 tanggal 31 Oktober 1936 secara skplisit ditetapkan bahwa Djawatan Akuntan Negara (Regering Accountatsdienst) bertugas melakukan penelitian terhadap pembukuan dari berbagai perusahaan Negara dan jawatan tertentu. Dengan demikian, dapat dikatakan aparat pengawasan pertama di Indonesia adalah Djawatan Akuntan Negara (DAN). Secara structural DAN yang bertugas mengawasi pengelolaan perusahaan negaraberada dibawah Thesauri Jenderal pada kementrian Keuangan.

Dengan peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 1961 tentang Instruksi bagi Kepala Djawatan Akuntan Negara (DAN), kedudukan DAN dilepas dari Thesauri Jenderal. Selanjutnya degan keputusan Presiden Nomor 239 Tahun 1966 dibentuklah Direktoral Djendral Pengawasan Keuangan Negara (DDPKN) pada Departemen Keuangan. Tugas DDPKN (dikenal kemudian sebagai DJPKN) meliputi Pengawasan anggaran dan pengawasan badan usaha/jawatan, yang semula menjadi tugas DAN dan Thesauri Jenderal.

DJPKN mempunyai tugas melaksanakan pengawasan seluruh pelaksanaan anggaran Negara, anggaran daerah, dan badan usaha milik Negara/daerah. Berdasarkan keputusan Presiden Nomor 70 Tahun 1971 ini, khusus pada Departemen Keuangan, tugas Inspektorat Jendral dalam bidang pengawasan keuangan Negara dilakukan oleh DJPKN.

Dengan diterbitkan Keputusan Presiden Nomor 31 Tahun 1983 tanggal 30 Mei 1983. DJPKN ditransformasikan menjadi BPKP, sebuah lembaga pemerintah non departemen (LPND) yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Salah satu pertimbangan dikeluarkannya Keputusan Presiden Nomor 31 Tahun 1983 tentang BPKP adalah diperlukannya badan atau lembaga pengawasan yang dapat melaksanakan fungsinya secara leluasa tanpa mengalami kemungkinan hambatan dari unit organisasi pemerintah yang menjadi obyek pemeriksaannya. Keputusan Presiden Nomor 31 Tahun 1983 tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah telah meletakkan struktur organisasi BPKP sesuai dengan proporsinya dalam konstelasi lembaga-lembaga pemerintah yang ada. BPKP dengan kedudukannya yang terlepas dari semua departemen atau lembaga sudah barang tentu dapat melaksanakan fungsinya secara lebih baik dan obyektif.

Pada masa reformasi ini BPKP banyak mengadakan Memorandum of Understanding (MoU) atau Nota Kesepahaman dengan pemda dan departemen/lembaga sebagai mitra kerja BPKP. MoU tersebut umumnya membantu mitra kerja untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka mencapai good governance.

Sesuai arahan Presiden RI tanggal 11 Desember 2006, BPKP melakukan reposisi dan revitalisasi fungsi yang kedua kalinya. Reposisi dan revitalisasi BPKP

diikuti dengan penajaman visi, misi, dan strategi. Visi BPKP yang baru adalah “Auditor Intern Pemerintah yang Proaktif dan Terpercaya dalam Mentransformasikan manajemen Pemerintahan Menuju Pemerintahan yang Baik dan Bersih”.

Dengan visi ini, BPKP menegaskan akan tugas pokoknya pada pengembangan fungsi prepenptive. Pengawasan prepentif (pencegahan) dijadikan model system manajemen dalam rangka kegiatan yang bersifat pre-empitve. Apabila setelah hasil pengawasan prepentive dianalisis terdapat indikasi perlunya audit yang mendalam, dilakukan pengawasan represif non justicia. Pengawasan represif non justiciadigunakan sebagai dasar untuk membangun system manajemen pemerintah yang lebih baik untuk mencegah moral hazard atau potensi penyimpangan (fraud). Tugas pembantuan kepada penyidik POLRI, Kejaksaan dan KPN sebagai amanah untuk menuntaskan penanganan TPK guna memberikan determent represif justicia, sehingga juga sebagai fungsi pengawalan atas kerugian Negara untuk dapat mengoptimalkan keuangan Negara.

Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Kalimantan Barat sebagai perpanjangan tangan dri Kantor Pusat menerapkan dengan konsisten apa yang menjadi pedoman dalam pengerjaan tugas dan fungsi BPKP sebagai auditor pemerintah.

Demi menunjang terciptanya performa yang baik dalam rangka penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang pekerjaan, Kantor BPKP Perwakilan Provinsi Kalimantan Barat didukung dengan sumber daya manusia yang menguasai bidang pekerjaannya masing-masing.

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Karakteristik Responden Penelitian

Para pegawai memiliki latar belakang yang beraneka ragam baik menurut usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, serta lamanya bekerja dalam organisasi tersebut. Keragaman ini menunjukkan bahwa pegawai akan mempunyai penilaian, kebutuhan, sikap dan selera yang berbeda pula.

Upaya mengetahui kinerja pegawai dalam bekerja, dapat dilakukan dengan mengenal pegawai secara lebih dekat. Adapun salah satu cara yang digunakan adalah dengan mengetahui latar belakang pegawai. Sebelum menggunakan alat analisis untuk mengolah data, terlebih dahulu disajikan data mengenai karakteristik responden. Dari kuesioner yang telah disebar kepada 47 orang responden diperoleh data mengenai karakteristik pegawai Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Kalimantan Barat. Adapun karakteristik responden yang diteliti adalah sebagai berikut:

1. Jenis kelamin

Jenis kelamin merupakan cirri fisik yang dapat membantu dalam pengelompokan responden. Pola pikir kalangan pria dan wanita dianggap berbeda. Pada umumnya pola pikir pria lebih praktis dibandingkan pola pikir wanita yang cenderung teliti

dan hati-hati dalam pengambilan keputusan. Jenis kelamin responden dapat dilihat pada table 4.1. berikut:

Table 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	36	76,59
Perempuan	11	23,40
Jumlah	47	100

Sumber : Data Olahan, 2010

Dari tabel 4.1 di atas terlihat bahwa responden dengan jenis kelamin Laki-laki lebih banyak mendominasi yaitu 76,59% daripada responden perempuan yang hanya 23,40%. Hal ini dikarena dalam proses perekrutan pada Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) sebagian besar yang lolos seleksi adalah peserta dengan jenis kelamin laki-laki dibandingkan perempuan.

2. Pendidikan terakhir

Table 4.2
Karakteristik Tingkat pendidikan responden

Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
SLTA	7	14,89
D _{III}	18	38,29
D _{IV}	5	10,63
S1	15	31,19
S2	2	0,42
Jumlah	47	100

Sumber : Data Olahan, 2010

Table 4.2 di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden adalah didominasi oleh D_{III} dan S₁ yaitu sebanyak 18 orang (38,29%) dan 15 orang (31,19%). Hal ini perlu untuk diketahui karena pendidikan sebagai indikator untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini bisa dilihat bahwa semakin tinggi pendidikan pegawai, semakin baik pula pegawai tersebut dalam menganalisis dan melaksanakan pekerjaan, sumbangan pemikiran, serta pengambilan keputusan pada masing-masing unit kerja.

3. Masa Kerja

Tabel 4.3
Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Responden	Persentase
< 4 Tahun	7	14,89
5 – 9 tahun	16	34,04
10 – 14 tahun	19	40,42
>15 tahun	5	10,63
Jumlah	47	100

Sumber : Data Olahan, 2010

Table 4.3 di atas, terlihat bahwa responden paling banyak dengan masa kerja antara 10-14 tahun sebanyak 40,42% dan 5-9 tahun sebanyak 34,04%. Masa kerja pegawai mencerminkan kemampuan dalam beradaptasi, agresifitas, loyalitas, dan komitmen terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada setiap pegawai, sehingga pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja lembaga.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

1. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari hasil penelitian yang ditunjukkan oleh tingkat signifikansi sebesar 0,005 yang lebih kecil dari pada $= 0,05$
2. Budaya organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat nilai signifikansi t sebesar 0,02 yang lebih kecil dari 0,05
3. Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat nilai signifikansi sebesar 0,059 lebih besar dari 0,05

B. Rekomendasi

1. Direkomendasikan kepada pimpinan untuk lebih meningkatkan perannya melalui visi dan misi dengan menanamkan rasa memiliki terhadap arti penting dan nilai dari tugas pegawai serta memotivasi para bawahannya melakukan tugas melebihi kepentingan mereka untuk kepentingan tim.
2. Pimpinan agar mengadakan evaluasi terhadap kinerja pegawai secara berkala, memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan memberikan

motivasi terhadap mereka yang kurang dalam keinginan untuk mengembangkan diri.

3. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh budaya organisasi dengan kinerja maka disarankan kepada institusi untuk menjaga budaya yang sudah ada bahkan lebih meningkatkan budaya yang ada dimasa yang akan datang.