

PENGENDALIAN INTERNAL DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEWUJUDKAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE (Studi pada Hotel Bintang di Daerah Istimewa Yogyakarta)

Dhina Sri Widyaningsih^{1*} Francisca Ninik Yudianti² Francisca Reni Retno Anggraini³
Universitas Palangka Raya¹ Universitas Sanata Dharma^{2,3}

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received : November 27th, 2022

Revised : January 10th, 2023

Accepted : January 20th, 2023

Keywords

internal control, organizational culture, good corporate governance

Kata Kunci:

pengendalian internal, budaya organisasi, good corporate governance

ABSTRACT

The aims of this study is to determine the relationship between internal control and organizational culture in realizing good corporate governance.

This research uses a quantitative approach. The type of the research is empirical research. The research subjects were 44 starred hotel Managers who are members of PHRI (Indonesian Hotels and Restaurants Association) in Yogyakarta Special Region. The sampling method is purposive sampling techniques and the research instrument is questionnaires. Data analysis technique used was crosstab to see the value of contingency coefficient and gamma with the help of SPSS version 24. The study found that: (1) there is a fairly strong relationship between organizational culture and internal control because the organizational culture of the hotel is a combination of clan and hierarchy that focuses on internal hotels; (2) there is a strong relationship between internal control and good corporate governance because through internal control will help the hotel in implementing the principles of good corporate governance; and (3) there is a fairly strong relationship between organizational culture and good corporate governance because the organizational culture of the hotel is a combination of clan and hierarchy that focuses on the internal of the hotel.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara pengendalian internal dan budaya organisasi dalam mewujudkan *good corporate governance*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian empiris. Subjek penelitian adalah 44 Manajer Hotel bintang anggota PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia) di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dan instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan tabulasi silang (*crosstab*) untuk melihat nilai *contingency coefficient* dan *gamma* dengan bantuan SPSS versi 24. Hasil penelitian menemukan: (1) terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan pengendalian internal karena budaya organisasi yang dimiliki hotel adalah kombinasi *clan* dan *hierarchy* yang berfokus pada internal hotel; (2) terdapat hubungan yang kuat antara pengendalian internal dengan *good corporate governance* karena melalui pengendalian internal akan membantu hotel menjalankan prinsip-prinsip *good corporate governance*; dan (3) terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan *good corporate governance* karena budaya organisasi yang dimiliki hotel adalah kombinasi *clan* dan *hierarchy* yang berfokus pada internal hotel.

*Corresponding author :

Address : Palangka Raya, Kalimantan Tengah, Indonesia
E-mail : dhinasw@feb.upr.ac.id

I. PENDAHULUAN

Dunia bisnis saat ini telah mengalami perkembangan yang sangat cepat dan juga memasuki persaingan global serta terbuka terhadap perubahan yang ada. Dalam menghadapi kompetisi global saat ini, *good corporate governance* menjadi suatu kebutuhan yang wajib bagi setiap perusahaan agar dapat memenangkan persaingan global yang ada. *Good corporate governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan (FCGI, 2006).

Good corporate governance merupakan salah satu pilar dari sistem ekonomi pasar yang berkaitan erat dengan kepercayaan, baik terhadap perusahaan yang melaksanakannya maupun terhadap iklim usaha di suatu Negara. Penerapan GCG mendorong terciptanya persaingan yang sehat dan iklim usaha yang kondusif, oleh karena itu pentingnya penerapan GCG di Indonesia untuk menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkesinambungan (KNKG, 2006).

Praktik *good corporate governance* tidak hanya wajib digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar, namun juga bisa digunakan oleh semua ukuran bisnis dan juga dapat diimplementasikan dalam semua bentuk bisnis. Hotel merupakan salah satu bisnis yang sangat penting dalam menunjang perkembangan pariwisata, dimana sampai saat ini pariwisata mempunyai peranan besar sebagai lokomotif pembangunan ekonomi sehingga hotel juga dituntut untuk memiliki *good corporate governance*. *Good corporate governance* atau tata kelola yang baik dapat diartikan sebagai proses ketika organisasi mengambil keputusan penting, menentukan pihak-pihak yang terlibat dalam proses, dan bagaimana tanggung jawab mereka masing-masing (Graham, Amos dan Plumtre, 2003). Berdasarkan pengertian di atas, *good corporate governance* dapat diartikan sebagai proses yang dilakukan oleh industri perhotelan dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya *good corporate governance* dapat memberikan dampak positif bagi industri perhotelan, diantaranya: berkontribusi mempertahankan dan meningkatkan kelangsungan usaha yang sehat dan kompetitif dalam jangka panjang (*sustainable*) melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan, meningkatkan kepercayaan para investor, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya serta dapat meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap hotel tersebut.

Good corporate governance tidak bisa eksis tanpa pengendalian internal. Hal ini menyebabkan pentingnya peran pengendalian internal dalam upaya mewujudkan *good corporate governance*. Pengendalian internal adalah proses yang dilaksanakan oleh dewan direksi dan manajemen untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan berikut dicapai: menjaga aset, mematuhi undang-undang dan peraturan yang berlaku, keandalan dan transparansi pelaporan keuangan, serta efisiensi dan efektivitas operasi (Romney & Steinbart, 2006).

Moeljono (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan “inti” dari organisasi perusahaan, atau dapat pula dikatakan sebagai roh atau jiwa dari suatu perusahaan. Lebih fokus lagi, budaya organisasi merupakan inti dari *good corporate governance*. Ketika budaya organisasi mendukung operasional maka secara otomatis dapat mendukung terwujudnya *good corporate governance*. Budaya organisasi menyediakan sarana bagi anggota organisasi untuk memahami apa yang terjadi di lingkungan mereka (Cameron dan Quinn, 2006). Penelitian ini menggunakan The Competing Values Framework/ CVF, sebagai alat untuk menganalisis budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai utama yang

dimiliki oleh suatu hotel. Budaya organisasi dibagi menjadi empat yaitu budaya organisasi *clan*, budaya organisasi *adhocracy*, budaya organisasi *market*, dan budaya organisasi *hierarchy*.

II. KAJIAN PUSTAKA

Good Corporate Governance

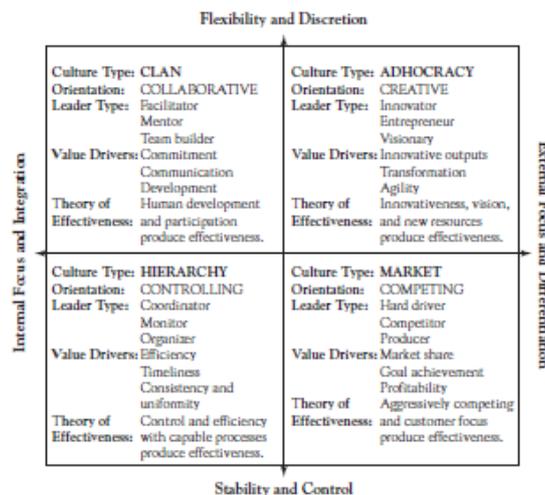
Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI, 2006) yang dikutip dari *Cadbury Committee of United Kingdom* mendefinisikan *good corporate governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditor, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Prinsip-prinsip *good corporate governance* diantaranya adalah asas transparansi, asas akuntabilitas, asas responsibilitas, asas independensi dan asas kewajaran dan kesetaraan.

Budaya Organisasi

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) merupakan instrumen untuk menggambarkan profil budaya organisasi. Konsep ini dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2006) yang disebut dengan *Competing Values Framework*. Menurut Cameron dan Quinn (2006), terdapat empat tipe budaya organisasi yaitu sebagai berikut: budaya organisasi *clan*, budaya organisasi *adhocracy*, budaya organisasi *market*, dan budaya organisasi *hierarchy*.

Dari keempat budaya organisasi di atas, untuk mendiagnosa budaya organisasi tersebut terdapat enam pernyataan yang mendefinisikan dimensi budaya pada *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)* yaitu: (a) *Dominant characteristic* (karakteristik dominan); (b) *Organizational leadership* (kepemimpinan organisasi); (c) *Management of employees* (manajemen sumber daya manusia); (d) *Organizational glue* (perekat organisasi); (e) *Strategic emphasis* (strategi emphasis) dan (f) *Criteria of success* (kriteria kesuksesan).

Penilaian ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi budaya suatu organisasi yang ada saat ini (*current culture*) dan membantu dalam mengidentifikasikan budaya yang harus dikembangkan dalam menghadapi tuntutan lingkungan yang akan datang dan berbagai hal yang mungkin akan dihadapi organisasi. Dengan instrumen ini dapat dikenali budaya yang dominan (*cultural strength*), tipe-tipe budaya yang ada (*cultural type*), dan kesesuaian budaya tersebut (*cultural congruence*).



Gambar 1 *The Competing Values of Leadership, Effectiveness, and Organizational*

Pengendalian Internal

Pengendalian internal menurut COSO (2013) adalah sebagai berikut:

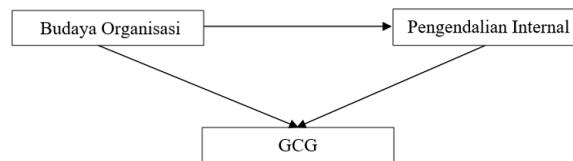
“Internal control is a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personal, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance.”

Berdasarkan pengertian di atas pengendalian internal adalah proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan personel lainnya dalam suatu entitas yang didesain untuk menyediakan jaminan yang mengarahkan pencapaian tujuan berhubungan dengan operasional, pelaporan, dan kepatuhan.

Menurut kerangka kerja COSO (2013) pengendalian internal memiliki lima komponen yang terintegrasi yaitu: (1) Lingkungan pengendalian (*control environment*); (2) Penilaian risiko (*risk assessment*); (3) Aktivitas pengendalian (*control activities*); (4) Informasi dan komunikasi (*information and communication*) dan (5) Monitoring (*monitoring activities*).

Hotel Bintang

Hotel bintang adalah hotel yang telah memenuhi kriteria penilaian penggolongan kelas hotel bintang satu, dua, tiga, empat, dan bintang lima (PERMEN No.53 th 2013). Klasifikasi hotel bintang adalah kriteria penggolongan hotel berdasarkan jumlah poin yang didapatkan dari hasil penilaian. Penilaian itu berdasarkan: fisik/ bangunan, manajemen/ operasional, dan pelayanan/ *service*. Yang menentukan penilaian adalah Departemen Pariwisata dengan timnya dan Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI).



Gambar 2 Kerangka Pemikiran

III. METODA PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian empiris dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk melihat hubungan pengendalian internal dan budaya organisasi dalam mewujudkan *good corporate governance* pada hotel bintang di Daerah Istimewa Yogyakarta. Subjek dalam penelitian ini adalah HR *Manager*, asisten HR *Manager*, *General Manager* dan jabatan yang lain seperti *Accounting Manager* dimana mereka adalah orang yang ditunjuk oleh pemilik perusahaan atau manajemen untuk mengelola hotel. Metode pengambilan sampel adalah *purposive sampling*, yaitu mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan adalah Hotel Bintang yang menjadi anggota PHRI.

Pengukuran variabel penelitian menggunakan uji statistis deskriptif. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk analisis data responden dan melakukan uji kesesuaian variabel-variabel penelitian dengan kriteria teoritis yang ditetapkan. Dalam penelitian ini menggunakan kriteria rata-rata dari masing-masing variabel. Analisis tabulasi silang (*crosstab*) menyajikan data dalam bentuk tabulasi yang meliputi baris dan kolom serta data untuk penyajian *crosstab* adalah data dengan skala nominal atau kategori (Ghozali, 2011). Analisis tabulasi silang (*crosstab*) menggunakan SPSS 24. Langkah berikutnya adalah menarik kesimpulan dari hasil analisis pada tabel tabulasi silang (*crosstab*) antar variabel dengan melihat keeratan hubungan antar variabel dengan melihat nilai *Gamma* dan *Contingency Coefficient*.

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Kuesioner mulai dibagikan pada bulan Februari 2018 sampai Maret 2018, pada saat proses pembagian kuesioner juga sekaligus melakukan proses *follow up*. Dari 115 kuesioner yang sudah dibagikan, sebanyak 44 kuesioner yang kembali dan diisi sehingga data tersebut yang akan diolah lebih lanjut. Berdasarkan 44 kuesioner yang diolah lebih lanjut, jumlah responden laki-laki sebanyak 19 orang (43%) dan jumlah responden perempuan sebanyak 25 orang (57%) sehingga dapat disimpulkan bahwa responden perempuan lebih banyak jika dibandingkan dengan responden laki-laki. Meskipun demikian tidak terdapat perbedaan pekerjaan antara laki-laki dan perempuan dalam pengelolaan hotel.

Selanjutnya, dilihat bahwa rentang usia responden terbanyak berada di usia 25 – 35 tahun yaitu sebanyak 22 orang (50%) dilanjutkan dengan responden yang berusia 36 – 45 tahun yaitu sebanyak 11 orang (25%) dan responden yang berusia 46 – 55 tahun juga sebanyak 11 orang (25%). Dari data tersebut dapat kita simpulkan bahwa sebagian besar responden berada dalam usia yang sangat produktif. Berdasarkan tingkat pendidikan yang paling banyak adalah S1 (55%) atau sebanyak 24 orang, D3 (23%) atau sebanyak 10 orang dan dilanjutkan dengan S2 (11%) atau sebanyak 5 orang dan responden yang tidak menyebutkan tingkat pendidikannya 11% atau sebanyak 5 orang. Dari data tersebut dapat kita lihat bahwa orang-orang yang dipilih manajemen untuk mengelola perusahaan adalah orang-orang yang berpendidikan.

Jika dilihat berdasarkan masa kerja, yang sudah bekerja selama 1 – 5 tahun yaitu sebanyak 23 orang (52%), dari 23 orang tersebut 9 orang diantaranya sudah bekerja selama 1 – 2 tahun dan sisanya sebanyak 14 orang sudah bekerja > 2 – 5 tahun, responden yang bekerja < 1 tahun yaitu sebanyak 8 orang (18%), responden yang bekerja 6 – 10 tahun yaitu sebanyak 7 orang (16%), responden yang bekerja 11 – 15 tahun yaitu sebanyak 2 orang (5%), responden yang bekerja 21 – 25 tahun yaitu sebanyak 2 orang (5%) bahkan ada responden yang sudah bekerja di hotel tersebut > 25 tahun yaitu sebanyak 2 orang (5%). Masa kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berapa lama responden menduduki jabatan yang saat ini dijalankan di hotel yang sedang dikelola.

Tabel 1 Jabatan Responden.

Jabatan	Jumlah	Persentase
HR Manager	9	20%
Asisten HR Manager	14	32%
HR Coordinator	6	14%
General Manager	3	7%
Hotel Manager	3	7%
Direktur Hotel	1	2%
Direktur Keuangan	1	2%
Accounting Manager	1	2%
Talent & Culture Coordinator	2	5%
Training Officer	1	2%
PR Officer	1	2%
Tidak Menyebutkan	2	5%
Jumlah	44	100%

Sumber: olah data kuesioner

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif variabel GCG dilakukan untuk melihat sejauh mana GCG telah dijalankan di hotel. *Good corporate governance* di hotel sangat diperlukan agar dapat memenangkan persaingan diantara banyaknya hotel yang dibangun di Daerah Istimewa Yogyakarta. Berikut hasil skor rata-rata responden untuk variabel *Good corporate governance*:

Tabel 2 Skor Rata-rata Variabel *Good Corporate Governance*

Dimensi	Skor rata-rata	Kategori
Transparansi (<i>Transparency</i>)	4,36	Sangat baik
Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	4,43	Sangat baik
Responsibilitas (<i>Responsibility</i>)	4,49	Sangat baik
Independensi (<i>Independency</i>)	4,47	Sangat baik
Kewajaran dan Kesetaraan (<i>Fairness</i>)	4,53	Sangat baik
Skor rata-rata variabel GCG	4,46	Sangat baik

Sumber: olah data kuesioner

Tabel di atas menunjukkan bahwa implementasi *good corporate governance* pada hotel bintang anggota PHRI di Daerah Istimewa Yogyakarta sudah berjalan sangat baik. Skor

rata-rata indikator transparansi 4,36 termasuk kategori sangat baik yang mengindikasikan bahwa sudah tersedia ketentuan/ peraturan yang lengkap dan praktik berjalan dengan baik di hotel bintang anggota PHRI ditunjukkan dengan tersedianya informasi (visi, misi & kondisi keuangan) yang tepat waktu, memadai, jelas, akurat yang dapat diakses oleh pemangku kepentingan; prinsip keterbukaan yang dianut oleh hotel tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan hotel sesuai dengan peraturan perundang-undangan; serta kebijakan hotel tertulis dan dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan di hotel dapat berasal dari pihak internal dan eksternal. Pemangku kepentingan yang berasal dari pihak internal meliputi pemilik hotel, manajemen hotel dan karyawan, sedangkan pemangku kepentingan yang berasal dari pihak eksternal meliputi *supplier*, pemerintah, bank, tamu, hotel pesaing, lembaga pendidikan, media, lembaga sertifikasi dan masyarakat.

Skor rata-rata indikator akuntabilitas 4,43 termasuk kategori sangat baik yang mengindikasikan bahwa sudah tersedia ketentuan/ peraturan yang lengkap dan praktik berjalan dengan baik di hotel bintang anggota PHRI ditunjukkan dengan pemisahan tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan; semua karyawan memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing; hotel memiliki ukuran kinerja, serta memiliki sistem *reward* dan *punishment*; dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya semua karyawan berpegang pada etika bisnis dan pedoman yang telah disepakati.

Skor rata-rata indikator responsibilitas 4,49 termasuk kategori sangat baik yang mengindikasikan bahwa sudah tersedia ketentuan/ peraturan yang lengkap dan praktik berjalan dengan baik di hotel bintang anggota PHRI ditunjukkan dengan kepatuhan dari semua organ perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan hotel; hotel melakukan tanggung jawab sosial dengan peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar hotel.

Skor rata-rata indikator independensi 4,47 termasuk kategori sangat baik yang mengindikasikan bahwa sudah tersedia ketentuan/ peraturan yang lengkap dan praktik berjalan dengan baik di hotel bintang anggota PHRI ditunjukkan dengan organ perusahaan menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara objektif dan juga ditandai dengan tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.

Skor rata-rata indikator kewajaran dan kesetaraan 4,53 termasuk kategori sangat baik yang mengindikasikan bahwa sudah tersedia ketentuan/ peraturan yang lengkap dan praktik berjalan dengan baik di hotel bintang anggota PHRI ditunjukkan dengan kesempatan yang diberikan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat untuk kepentingan hotel; adanya perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada hotel; serta hotel memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, *gender*, dan kondisi fisik.

Analisis deskriptif variabel pengendalian internal dilakukan untuk melihat sejauh mana pengendalian internal telah dijalankan di hotel. Pengendalian internal sangat diperlukan agar dapat mewujudkan *good corporate governance* pada hotel bintang di Daerah Istimewa Yogyakarta. Berikut hasil skor rata-rata responden untuk variabel pengendalian internal:

Tabel 3 Skor Rata-rata Variabel Pengendalian Internal

Dimensi	Skor Rata-rata	Kategori
Lingkungan Pengendalian	4,63	Sangat efektif
Penilaian Risiko	4,27	Sangat efektif

Aktivitas Pengendalian	4,60	Sangat efektif
Informasi dan Komunikasi	4,66	Sangat efektif
Monitoring	4,67	Sangat efektif
Skor rata-rata variabel PI	4,57	Sangat efektif

Sumber: olah data kuesioner

Skor rata-rata indikator lingkungan pengendalian 4,63 termasuk kategori sangat efektif yang mengindikasikan bahwa sudah tersedia ketentuan/ peraturan yang lengkap dan praktik berjalan dengan baik di hotel bintang anggota PHRI ditunjukkan dengan kode etik, menjunjung tinggi integritas, dan perilaku etis; penilaian kinerja karyawan; struktur organisasi, pemisahan tugas dan tanggung jawab yang tertulis dengan jelas; karyawannya memiliki motivasi kerja yang tinggi dan terus berkarya serta standar operasional prosedur (SOP) yang rinci dan jelas.

Skor rata-rata indikator penilaian risiko 4,27 termasuk kategori sangat efektif yang mengindikasikan bahwa sudah tersedia ketentuan/ peraturan yang lengkap dan praktik berjalan dengan baik di hotel bintang anggota PHRI ditunjukkan dengan proses untuk mengidentifikasi risiko organisasi, baik risiko operasional dan risiko keuangan serta analisis kemungkinan terjadinya; hotel memiliki rancangan proses mengurangi timbulnya risiko serta hotel memiliki dokumen tertulis tentang pengelolaan risiko.

Skor rata-rata indikator aktivitas pengendalian 4,60 termasuk kategori sangat efektif yang mengindikasikan bahwa sudah tersedia ketentuan/ peraturan yang lengkap dan praktik berjalan dengan baik di hotel bintang anggota PHRI ditunjukkan dengan pemisahan tugas dan wewenang antar fungsi dalam hotel; semua fungsi memiliki pengendalian dan di *review* oleh pejabat yang levelnya lebih tinggi; semua transaksi tercatat dengan baik dan ada pengawasan; laporan pertanggungjawaban penggunaan dana wajib diselesaikan dalam rentang waktu tertentu serta dilakukan pencatatan aset secara berkala.

Skor rata-rata indikator informasi dan komunikasi 4,66 termasuk kategori sangat efektif yang mengindikasikan bahwa sudah tersedia ketentuan/ peraturan yang lengkap dan praktik berjalan dengan baik di hotel bintang anggota PHRI ditunjukkan dengan semua komputer dan *server* terlindungi dengan sistem keamanan data; menggunakan *password* untuk akses aplikasi tertentu terutama data keuangan dan hanya orang tertentu yang mengetahuinya; *back up* data dilakukan secara berkala serta arsip dokumen disimpan pada tempat yang bebas dari api dan banjir.

Skor rata-rata indikator monitoring 4,67 termasuk kategori sangat efektif yang mengindikasikan bahwa sudah tersedia ketentuan/ peraturan yang lengkap dan praktik berjalan dengan baik di hotel bintang anggota PHRI ditunjukkan dengan tinjauan dari manajemen secara berkala pada aktivitas operasional; manajemen menindaklanjuti rekomendasi yang terdapat pada laporan audit serta melakukan rapat evaluasi secara berkala.

Analisis deskriptif variabel budaya organisasi dilakukan untuk melihat budaya organisasi yang dominan dan tidak dominan di hotel bintang anggota PHRI. Dalam hal ini budaya yang dominan di masing-masing hotel adalah budaya yang mampu mengikat seluruh anggotanya, yang mampu berfungsi sebagai sistem perekat. Budaya yang mampu menjadi perekat adalah budaya yang menjadi milik bersama (*shared together*) dari seluruh organisasi perusahaan (Moeliono, 2006). Di hotel bintang anggota PHRI yang diteliti semuanya memiliki keempat tipe budaya yang ada (*clan, adhocracy, market, hierarchy*) dengan nilai rata-rata yang berbeda. Budaya organisasi dengan nilai rata-rata tertinggi merupakan budaya organisasi yang dominan di hotel bintang anggota PHRI, jika nilai rata-rata tertinggi budaya organisasi *clan* maka budaya organisasi *clan* merupakan budaya organisasi yang dominan di hotel tersebut dan budaya organisasi *adhocracy, market* dan *hierarchy* merupakan budaya organisasi yang tidak dominan, begitu juga untuk budaya organisasi yang lain. Budaya

organisasi yang nilai rata-ratanya sama maka menggambarkan kombinasi dua atau lebih tipe budaya organisasi. Makna budaya kombinasi dalam penelitian ini adalah dalam satu hotel memiliki dua atau tiga atau empat budaya organisasi yang dominan. Dominan yang dimaksud itu memiliki nilai rata-rata yang paling besar dan sama diantara dua atau tiga atau empat tipe budaya organisasi. Hasil penelitian di hotel bintang anggota PHRI di Daerah Istimewa Yogyakarta diperoleh hasil pengkategorian sebagai berikut:

Tabel 4 Kategori Budaya Organisasi

Budaya Organisasi	Jumlah Hotel
<i>Clan</i>	10
<i>Adhocracy</i>	1
<i>Market</i>	2
<i>Hierarchy</i>	7
Kombinasi	24
Total	44

Sumber: olah data kuesioner

Budaya organisasi dikategorikan menjadi 5 tipe yaitu budaya organisasi *clan*, *adhocracy*, *market*, *hierarchy*, dan kombinasi. Terdapat 10 hotel yang memiliki budaya organisasi dominan *clan*, hal ini dapat dilihat dari karakteristik budaya organisasi *clan* yaitu suasana kekeluargaan di mana karyawan saling berbagi mengenai diri mereka masing-masing; kepemimpinan di organisasi dilakukan dengan memberikan bimbingan dan fasilitas; pengelolaan organisasi memiliki karakteristik yang bertumpu pada partisipasi dan kerja sama; yang menjadi perekat organisasi adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama, komitmen merupakan hal yang paling penting dalam organisasi; organisasi menekankan pada pengembangan SDM, kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi dan selalu melibatkan setiap karyawan; serta organisasi mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota organisasi.

Terdapat 1 hotel yang memiliki budaya organisasi dominan *adhocracy*, hal ini dapat dilihat dari karakteristik budaya organisasi *adhocracy* yang bersifat dinamis dan mendorong kewirausahaan, karyawan berani mengambil risiko dalam berkarya; kepemimpinan di organisasi dilakukan dengan menunjukkan pengambilan risiko, inovasi dan kewirausahaan; pengelolaan organisasi memiliki karakteristik yang bertumpu pada inovasi, kebebasan berkreasi, pengambilan risiko dan keunikan individual; perekat organisasi adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan, selalu fokus pada hal-hal yang paling mutakhir; organisasi menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru, mencoba hal-hal baru dan mencari peluang baru; serta organisasi mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk baru, organisasi merupakan pemimpin dalam produk/ jasa dan inovator.

Terdapat 2 hotel yang memiliki budaya organisasi dominan *market*, hal ini dapat dilihat dari karakteristik budaya organisasi *market* yang sangat berorientasi terhadap hasil dan fokus dalam penyelesaian pekerjaan, karyawan berdaya saing yang ketat dan berorientasi pada pencapaian; kepemimpinan di organisasi bersifat agresif, fokus terhadap hasil, dan tegas; pengelolaan organisasi memiliki karakteristik yang bertumpu pada pencapaian, kompetensi, dan ekspektasi; perekat organisasi adalah pada prestasi dan pencapaian tujuan, keagresifan dan kemenangan merupakan hal yang utama; organisasi menekankan pada kompetisi dan prestasi, mencapai target dan memenangkan pasar merupakan hal yang diutamakan; serta organisasi mendefinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetisi, menjadi pemimpin pasar yang kompetitif merupakan kunci utama.

Terdapat 7 hotel yang memiliki budaya organisasi dominan *hierarchy*, hal ini dapat dilihat dari karakteristik budaya organisasi *hierarchy* yang sangat terstruktur dan dikendalikan secara ketat, karyawan beraktivitas berdasarkan prosedur formal yang tersedia; kepemimpinan di organisasi dilakukan melalui koordinasi, pengelolaan, dan efisiensi operasional; pengelolaan organisasi memiliki karakteristik rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi dan stabilitas hubungan; hal yang dapat mempersatukan di organisasi adalah peraturan dan kebijakan formal, memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting; serta organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi, produk dan jasa yang dapat diandalkan dan diproduksi dengan biaya yang rendah merupakan hal yang kritis.

Hasil pengelompokan budaya organisasi dominan kombinasi terdapat: 19 hotel yang memiliki salah satu budaya organisasi dominan *clan*, 15 hotel yang memiliki salah satu budaya organisasi dominan *adhocracy*, 18 hotel yang memiliki salah satu budaya organisasi dominan *market* dan 23 hotel yang memiliki salah satu budaya organisasi dominan *hierarchy*.

Pengujian Hubungan Budaya Organisasi dengan Pengendalian Internal

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan dan seberapa besar kekuatan hubungan budaya organisasi dengan pengendalian internal. Tabel di bawah ini adalah tabulasi silang (*crosstab*) yang dihasilkan:

Tabel 5 *Crosstab* Budaya Organisasi dengan Pengendalian Internal

		Pengendalian Internal			Total
		Cukup Efektif	Efektif	Sangat Efektif	
Budaya Organisasi	<i>Clan</i>	0 (0,0%)	3 (6,8%)	7 (15,9%)	10 (22,7%)
	<i>Adhocracy</i>	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (2,3%)	1 (2,3%)
	<i>Market</i>	0 (0,0%)	1 (2,3%)	1 (2,3%)	2 (4,5%)
	<i>Hierarchy</i>	2 (4,5%)	2 (4,5%)	3 (6,8%)	7 (15,9%)
	Kombinasi	1 (2,3%)	1 (2,3%)	22 (50,0%)	24 (54,5%)
Total		3 (6,8%)	7 (15,9%)	34 (77,3%)	44 (100,0%)

Sumber: Data yang diolah 2018

Kekuatan hubungan budaya organisasi dengan pengendalian internal dilihat dari nilai *contingency coefficient*. Berikut adalah tabel kekuatan hubungan budaya organisasi dengan pengendalian internal:

Tabel 6 Kekuatan Hubungan Budaya Organisasi dengan Pengendalian Internal

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	0,487	0,090
N of Valid Cases		44	

Sumber: Data yang diolah 2018

Nilai *contingency coefficient* sebesar 0,487 menyatakan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan pengendalian internal berarti budaya organisasi dapat mewujudkan pengendalian internal yang sangat efektif di hotel bintang anggota PHRI. Budaya organisasi memiliki hubungan hanya cukup kuat dengan pengendalian internal karena budaya organisasi yang dimiliki oleh sebagian besar hotel bintang anggota PHRI di Daerah Istimewa Yogyakarta adalah budaya organisasi kombinasi *clan* dan *hierarchy* yang dominan di mana kedua tipe budaya tersebut merupakan tipe budaya yang berfokus pada internal hotel.

Pengujian Hubungan Pengendalian Internal dengan *Good Corporate Governance*

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan dan seberapa besar kekuatan hubungan pengendalian internal dengan *good corporate governance*. Tabel di bawah ini adalah tabulasi silang (*crosstab*) yang dihasilkan:

Tabel 7 *Crosstab* Pengendalian Internal dengan GCG

		Good Corporate Governance				Total
		Sangat Tidak Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik	
Pengendalian Internal	Cukup Efektif	0 (0,0%)	2 (4,5%)	1 (2,3%)	0 (0,0%)	3 (6,8%)
	Efektif	0 (0,0%)	1 (2,3%)	3 (6,8%)	3 (6,8%)	7 (15,9%)
	Sangat Efektif	1 (2,3%)	0 (0,0%)	3 (6,8%)	30 (68,2%)	34 (77,3%)
Total		1 (2,3%)	3 (6,8%)	7 (15,9%)	33 (75,0%)	44 (100,0%)

Sumber: Data yang diolah 2018

Kekuatan hubungan pengendalian internal dan *good corporate governance* dilihat dari nilai *gamma*. Tabel yang menunjukkan kekuatan hubungan pengendalian internal dengan *good corporate governance* sebagai berikut:

Tabel 8 Kekuatan Hubungan Pengendalian Internal dengan GCG

		Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximate T ^b	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Gamma	0,843	0,102	2,996	0,003
N of Valid Cases		44			

Sumber: Data yang diolah 2018

Nilai *gamma* sebesar 0,843 menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pengendalian internal dengan *good corporate governance* berarti pengendalian internal yang sangat efektif dapat mewujudkan *corporate governance* yang sangat baik di hotel bintang anggota PHRI terbukti dengan 30 hotel yang sudah memiliki tingkat pengendalian internal yang sangat efektif maka dapat mewujudkan *good corporate governance*.

Pengujian Hubungan Budaya Organisasi dengan *Good Corporate Governance*

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan dan seberapa besar kekuatan hubungan budaya organisasi dengan *good corporate governance*. Tabel di bawah ini adalah tabulasi silang (*crosstab*) yang dihasilkan:

Tabel 9 *Crosstab* Budaya Organisasi dengan GCG

		Good Corporate Governance				Total
		Sangat Tidak Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik	
Budaya Organisasi	<i>Clan</i>	1 (2,3%)	1 (2,3%)	0 (0,0%)	8 (18,2%)	10 (22,7%)
	<i>Adhocracy</i>	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (2,3%)	1 (2,3%)
	<i>Market</i>	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (2,3%)	1 (2,3%)	2 (4,5%)
	<i>Hierarchy</i>	0 (0,0%)	1 (2,3%)	4 (9,1%)	2 (4,5%)	7 (15,9%)

	Kombinasi	0 (0,0%)	1 (2,3%)	2 (4,5%)	21 (47,7%)	24 (54,5%)
Total		1 (2,3%)	3 (6,8%)	7 (15,9%)	33 (75,0%)	44 (100,0%)

Sumber: Data yang diolah 2018

Kekuatan hubungan budaya organisasi dengan *good corporate governance*, dilihat dari nilai *contingency coefficient*. Tabel kekuatan hubungan budaya organisasi dengan *good corporate governance* sebagai berikut:

Tabel 10 Tabel Kekuatan Hubungan Budaya Organisasi dengan GCG

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	0,548	0,090
N of Valid Cases		44	

Sumber: Data yang diolah 2018

Nilai *contingency coefficient* sebesar 0,548 menyatakan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan *good corporate governance* berarti budaya organisasi dapat mewujudkan *good corporate governance* di hotel bintang anggota PHRI. Budaya organisasi memiliki hubungan hanya cukup kuat dengan *good corporate governance* karena budaya organisasi yang dimiliki oleh sebagian besar hotel bintang anggota PHRI di Daerah Istimewa Yogyakarta adalah budaya organisasi kombinasi *clan* dan *hierarchy* yang dominan di mana kedua tipe budaya tersebut merupakan tipe budaya yang berfokus pada internal hotel.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti mengenai hubungan “Pengendalian Internal dan Budaya Organisasi dalam mewujudkan *Good Corporate Governance*”. Populasi dalam penelitian ini adalah hotel bintang anggota PHRI di Daerah Istimewa Yogyakarta. Analisis data dilakukan dengan analisis tabulasi silang (*crossstab*) menggunakan SPSS 24. Berdasarkan hasil pengujian statistik yang telah dilakukan pada variabel-variabel di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan pengendalian internal. Budaya organisasi memiliki hubungan hanya cukup kuat dengan pengendalian internal karena budaya organisasi yang dimiliki oleh sebagian besar hotel bintang anggota PHRI di Daerah Istimewa Yogyakarta adalah budaya organisasi kombinasi *clan* dan *hierarchy* yang dominan di mana kedua tipe budaya tersebut merupakan tipe budaya yang berfokus pada internal hotel.
- Terdapat hubungan yang kuat antara pengendalian internal dengan *good corporate governance*, karena melalui pengendalian internal yang sangat efektif akan mendorong dan membantu hotel untuk menjalankan prinsip-prinsip *corporate governance* sehingga dapat mewujudkan *corporate governance* yang sangat baik di hotel bintang anggota PHRI di Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan *good corporate governance*. Budaya organisasi memiliki hubungan hanya cukup kuat dengan *good corporate governance* karena budaya organisasi yang dimiliki oleh sebagian besar hotel bintang anggota PHRI di Daerah Istimewa Yogyakarta adalah budaya organisasi kombinasi *clan* dan *hierarchy* yang dominan di mana kedua tipe budaya tersebut merupakan tipe budaya yang berfokus pada internal hotel.

SARAN

- a. Responden lebih sungguh-sungguh dalam mengisi kuesioner dan kuesioner didukung dengan wawancara mendalam dengan responden.
- b. Hotel sebaiknya mempertahankan karakteristik budaya organisasi *clan* dan budaya organisasi *hierarchy* yang terbukti mampu mewujudkan pengendalian internal yang sangat efektif dan *corporate governance* yang sangat baik.
- c. Objek penelitian selanjutnya tidak hanya terbatas pada hotel bintang anggota PHRI, namun dapat melakukan penelitian ke semua hotel bintang di Daerah Istimewa Yogyakarta atau propinsi lain di Indonesia atau luar negeri, atau bahkan melakukan penelitian di hotel non bintang yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta atau propinsi lain di Indonesia atau luar negeri.

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron, K.S. dan Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Revised ed.* San Fransisco: Jossey-Bass.
- Carpenter, Mason A., dan Westphal, James D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision-making. *Academy of Management Journal*, 44, 639–660.
- Cornelissen, S. (2005). Tourism impact, distribution and development: The spatial structure of tourism in the Western Cape, South Africa, *Development Southern Africa*, 22, 2.
- COSO. (2013). *Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary.* www.coso.org
- Csepregi, A. (2008): “The Effect of Culture and Leadership on Knowledge Sharing” in Proceedings of New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East Meets West
- DeFranco, A.L. dan Lattin, T.W. (2006). *Hospitality financial management.* New York: John Wiley & Sons, Inc
- Effendi, Muh. Arief. (2009). *The Power of Good Corporate Governance: Teori dan Implikasi.* Jakarta: Salemba Empat.
- Effendi, Muh. Arief. (2016). *The Power of Good Corporate Governance: Teori dan Implikasi Edisi 2.* Jakarta: Salemba Empat.
- Elbannan, M. (2008). *Quality of internal control over financial reporting, corporate governance, and credit ratings. In American Accounting Association (AAA) 2008 Annual Meeting (Financial Accounting and Reporting section), August 3-6, 2008. Anaheim, California.*
- Ernawan. Erni R. (2011). *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis.* Bandung: Alfabeta.
- Giovanni, J. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dengan Work Engagement sebagai Variabel Pemediasi (Studi Eksplorasi pada Karyawan USIA Muda di Kota Pontianak). *Jurnal Ekonomi Integra*, 8(1), 040-054.
- Giovanni, J., & Umrani, S. P. (2019). Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur Pengunduran Diri Karyawan Pada Hotel Orchardz Gajahmada Pontianak. *Jurnal Ekonomi Integra*, 9(1), 080-097.
- Giovanni, J., & Suprianingsih, S. H. (2020). Analisis Pola Komunikasi Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi pada Koperasi Unit Desa Bale Yotro). *Obis*, 3(1), 1-12.
- Giovanni, J., & Wiliantara, T. (2022). Pelatihan sebagai pemicu kedisiplinan karyawan: survey pada karyawan CU Lantang Tipo KC Balai Berkuak. *Jurnal Ekonomi Integra*, 12(1), 115-122.

- Graham, J., Amos, B. dan Plumptre, T., 2003. Principles for Good Governance in the 21st Century. *Policy Brief No. 15*, August.
- Guillet, B., dan Matilla, A. (2010). A Descriptive Examination of Corporate Governance in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management* 29, 677-684.
- Hasan, Iqbal. (2006). *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: PT Bumi Askara.
- Khan, M. Y. (1994). *Financial services* (3rd ed.). India: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- Komar, Richard. (2014). *Hotel Management*. Jakarta: Grasindo.
- KNKG. 2006. Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia. www.knkg-indonesia.org
- Mihaela, D. dan Iulian, S. (2012). Internal Control and the Impact on Corporate Governance, in Romanian Listed Companies. *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*, 2012(2012), 1-10.
- Moeljono, Djokosantoso. (2006). *Good Corporate Culture sebagai inti dari Good Corporate Governance*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Payne, K. D. (2010, July 30). Is your hotel a mess? Retrieved from <http://www.hvs.com/article/4677/is-your-hotel-a-mess>
- Priyatno, Duwi. (2012). *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Rezaee, Z., Sharbatoghlie, A., Elam, R., dan McMickle, P. L. (2002). Continuous auditing: Building automated auditing capability. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 21(1), 147–163.
- Robbins, Stephens. (2002). *Prilaku organisasi* jilid 2 edisi bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Romney, M., & Steinbart, P. (2006). *Accounting information systems* (10th ed.). New Jersey: Person Prentice Hall.
- Sunjoyo, dkk. (2013). *Aplikasi SPSS untuk Smart Riset (Program IBM SPSS 21.0)*. Bandung: Alfabeta.
- Suyono, E., dan Hariyanto, E. (2012). Relationship between internal control, internal audit, and organization commitment with good governance: Indonesian case. *China-USA Business Review*, 11(9), 1237-1245.
- Tika, Moh. Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyono. Teguh (2012). *Analisis Statistik Mudah dengan SPSS 20*. Jakarta: Penerbit Elex Media
- The Challenge: Facilitating Powerful Knowledge Sharing*. in Proceedings of Knowledge Management in Organization (KMO 2008) Challenges of Knowledge Management. Vaasa: Finland. pp. 399-410.
- Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making (2001). *Academy of Management Journal* 4 (4), 639–660.
- Tunggal, Amin Widjaja. (2016). *Memahami Pengendalian Internal Dalam Audit Laporan Keuangan*. Jakarta: Harvarindo.