

**Dampak Transformasi Digital dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku  
Tata Kelola dalam Pengelolaan Barang Milik Negara**

*Impact of Digital Transformation and Organizational Culture on Governance  
Behavior in Effective State-Owned Asset Management*

Al Imam Assauqi<sup>1</sup>, Mukhlis<sup>2</sup>

[imamassauqi@gmail.com](mailto:imamassauqi@gmail.com)

Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh, Indonesia

---

**Info Article**

| **Submitted:** 16 November 2025 | **Revised:** 27 November 2025 | **Accepted:** 29 November 2025

How to cite: Al Imam Assauqi & Mukhlis "Dampak Transformasi Digital dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Tata Kelola dalam Pengelolaan Barang Milik Negara", *Proceeding National Conference Sisi Indonesia II*, 2025, P. 478-491.

---

**ABSTRACT**

*This study analyzes the influence of digital transformation and organizational culture on governance behavior in the management of State-Owned Assets (BMN), with internal control effectiveness acting as a mediating variable among employees of the DJKN Regional Office of Aceh. The research adopts a quantitative approach using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with 180 respondents selected through purposive sampling. The results show that digital transformation and organizational culture positively and significantly affect internal control effectiveness. Both variables also directly influence governance behavior in state asset management. Furthermore, internal control effectiveness is found to significantly mediate the relationship between digital transformation and organizational culture with governance behavior. These findings indicate that governance behavior is strengthened when digital systems, supportive work culture, and internal control mechanisms operate in synergy. The study concludes that integrating digital technology, adaptive organizational culture, and effective internal control systems is essential for achieving transparent and accountable state asset governance. The study suggests that DJKN strengthen digital infrastructure, improve competency development related to digital skills, and reinforce internal control practices to optimize governance performance in managing state assets.*

**Keyword:** *Digital Transformation, Organizational Culture, Internal Control Effectiveness, Governance Behavior.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis pengaruh transformasi digital dan budaya organisasi terhadap perilaku tata kelola dalam pengelolaan Barang Milik Negara (BMN), dengan Efektivitas Pengendalian Internal sebagai variabel mediasi pada pegawai DJKN Kanwil Aceh. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dan melibatkan 180 responden yang dipilih secara purposive. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian internal. Kedua variabel juga terbukti berpengaruh langsung terhadap perilaku tata kelola. Selain itu, efektivitas pengendalian internal berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara transformasi digital dan budaya organisasi terhadap perilaku tata kelola. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku tata kelola akan semakin kuat apabila teknologi digital, budaya kerja yang adaptif, dan sistem pengendalian internal berjalan secara sinergis. Penelitian menyimpulkan bahwa integrasi digitalisasi, penguatan budaya organisasi, dan peningkatan kualitas pengendalian internal merupakan kunci untuk mewujudkan pengelolaan BMN yang transparan dan akuntabel. Penelitian ini menyarankan DJKN untuk memperkuat infrastruktur digital, meningkatkan kompetensi pegawai di bidang teknologi, serta mengoptimalkan implementasi pengendalian internal guna mendukung kinerja tata kelola aset negara.

**Kata Kunci:** *Transformasi Digital, Budaya Organisasi, Efektivitas Pengendalian Internal, Perilaku Tata Kelola.*



## Pendahuluan

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) sebagai salah satu unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan memiliki peran strategis dalam pengelolaan Barang Milik Negara (BMN), kekayaan negara yang dipisahkan, piutang negara, penilaian, serta pelaksanaan lelang. Peran ini menempatkan DJKN sebagai pilar utama akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, sehingga seluruh proses pengelolaan aset publik harus dilaksanakan secara prudent, transparan, akuntabel, efektif, dan efisien sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Prinsip-prinsip tersebut merupakan landasan fundamental dalam penerapan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) di sektor publik.

Secara faktual, nilai aset negara yang dikelola DJKN sangat besar. Laporan DJKN (2025) menunjukkan bahwa nilai BMN yang tercatat mencapai lebih dari Rp 11.000 triliun. Nilai yang sangat signifikan ini menuntut adanya pengelolaan yang efisien, akurat, dan mampu memberikan nilai tambah bagi negara. Namun, laporan DJKN tahun 2024 masih menunjukkan berbagai kendala, seperti keberadaan aset menganggur (*idle assets*), ketidaklengkapan data pemeliharaan, serta kelemahan dalam sistem pengendalian internal. Permasalahan tersebut berpotensi menurunkan efektivitas pemanfaatan BMN dan berdampak pada optimalisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).

Untuk mengatasi tantangan tersebut, transformasi digital menjadi salah satu pendekatan strategis yang diyakini mampu memperkuat tata kelola aset negara. Digitalisasi memungkinkan integrasi data keuangan dan aset yang sebelumnya berjalan secara terpisah, sehingga mempercepat proses kerja, meningkatkan akurasi data, serta memperkuat transparansi informasi. Fardiah et al. (2024) menegaskan bahwa sistem berbasis digital meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan melalui *data-driven decision-making*. Temuan ini sejalan dengan Alshehhi dan Mohamad (2023) yang menyatakan bahwa digitalisasi proses keuangan dan aset publik dapat meningkatkan akuntabilitas dan kualitas pelaporan, sekaligus meminimalkan kesalahan manusia melalui otomatisasi.

Selain aspek digitalisasi, budaya organisasi memiliki peran penting dalam keberhasilan implementasi tata kelola yang baik. Budaya yang berorientasi pada integritas, kinerja, kolaborasi, dan adaptasi terhadap perubahan dapat memperkuat sistem pengendalian internal. Remus et al. (2017) menyebut bahwa budaya organisasi yang sehat dapat memperkuat nilai etika, tanggung jawab individu, serta kepatuhan terhadap prosedur. Wihatmono et al. (2025) juga membuktikan bahwa budaya organisasi yang kuat di sektor publik mampu meningkatkan kualitas informasi keuangan melalui penguatan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Dalam konteks DJKN, nilai-nilai Integritas, Profesionalisme, Sinergi,

Pelayanan, dan Kesempurnaan menjadi fondasi penting untuk memastikan tata kelola aset negara berjalan secara etis dan akuntabel.

Namun demikian, keberhasilan transformasi digital dan penerapan budaya organisasi yang baik tidak akan memberikan dampak optimal tanpa efektivitas pengendalian internal. COSO (2017) menegaskan bahwa sistem pengendalian internal yang efektif mampu mencegah kesalahan material, penyimpangan, serta kecurangan, dan memastikan reliabilitas informasi keuangan. Efektivitas pengendalian internal juga terbukti menjadi faktor penting dalam memperkuat hubungan antara digitalisasi, budaya organisasi, dan tata kelola organisasi publik (Chen et al., 2023; Otoo et al., 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, menarik untuk meneliti bagaimana transformasi digital dan budaya organisasi memengaruhi perilaku tata kelola dalam pengelolaan aset negara, serta bagaimana efektivitas pengendalian internal berperan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini penting untuk memberikan pemahaman empiris mengenai faktor-faktor yang memperkuat tata kelola aset di lingkungan organisasi publik Indonesia, khususnya Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

Identifikasi masalah dalam penelitian ini berfokus pada sejauh mana transformasi digital dan budaya organisasi memengaruhi perilaku tata kelola di lingkungan DJKN, serta bagaimana efektivitas pengendalian internal berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini mempertanyakan apakah transformasi digital memiliki pengaruh terhadap perilaku tata kelola, apakah budaya organisasi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap praktik tata kelola, dan apakah efektivitas pengendalian internal mampu memperkuat atau menjembatani pengaruh kedua faktor tersebut dalam upaya membangun tata kelola yang lebih baik di DJKN.

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan literatur terkait good governance di sektor publik, khususnya mengenai peran digitalisasi, budaya organisasi, dan pengendalian internal dalam memperkuat tata kelola. Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi DJKN dalam merumuskan strategi peningkatan pengelolaan aset negara yang lebih efektif melalui pemanfaatan teknologi digital, penguatan budaya organisasi, serta optimalisasi sistem pengendalian internal.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel yang ditetapkan dalam model konseptual penelitian. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel transformasi digital, budaya organisasi, efektivitas pengendalian internal, dan

perilaku tata kelola melalui pengujian hipotesis secara empiris. Pendekatan eksplanatori ini sesuai digunakan karena penelitian berfokus pada pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel melalui mekanisme mediasi.

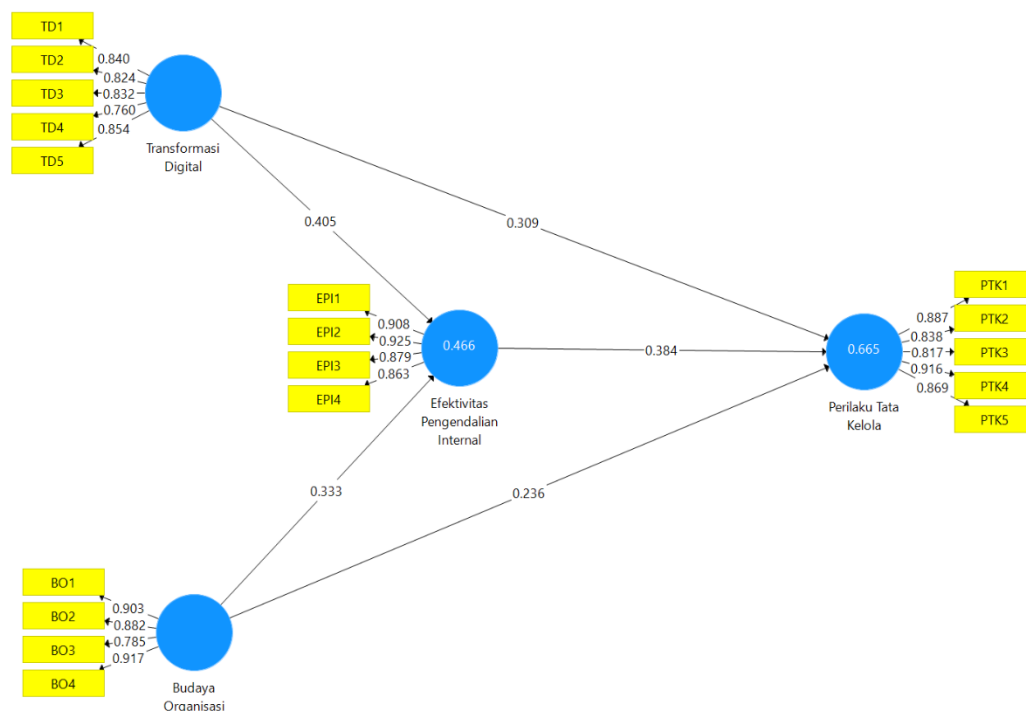
Sumber data pada penelitian ini berasal dari data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) yang terlibat dalam pengelolaan aset dan tata kelola internal. Penggunaan data primer memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang relevan dan kontekstual terkait kondisi aktual pelaksanaan transformasi digital, budaya organisasi, dan efektivitas pengendalian internal. Penentuan ukuran sampel menggunakan pedoman Hair et al. (2021) dengan ketentuan jumlah indikator dikalikan sepuluh. Dengan total 18 indikator dalam penelitian ini, jumlah minimum sampel yang diperlukan adalah 180 responden, jumlah yang dinilai memadai untuk analisis SEM-PLS.

Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui software SmartPLS 3.0. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan kausal yang kompleks antar variabel laten serta tidak mensyaratkan distribusi data normal atau ukuran sampel yang sangat besar. Tahapan analisis mencakup evaluasi model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator, evaluasi model struktural untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel laten melalui nilai path coefficient,  $R^2$ , dan t-statistics, serta pengujian mediasi dengan pendekatan indirect effect dan Variance Accounted For (VAF). Prosedur ini digunakan untuk memastikan bahwa model yang dibangun dapat memberikan gambaran yang akurat mengenai hubungan antar variabel penelitian dalam konteks organisasi publik, khususnya DJKN.

## Hasil dan pembahasan

### 1.1 Uji Validitas

Adapun model pengukuran untuk uji validitas dan reabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur untuk model persamaan, dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2025

**Gambar 1. Tampilan hasil PLS**

**Tabel 21 Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	AVE
Perilaku Tata Kelola	0,750
Efektivitas Pengendalian Internal	0,799
Transformasi Digital	0,677
Budaya Organisasi	0,763

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2025

Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran pada Gambar 1, seluruh konstruk yaitu memiliki nilai faktor loading di atas 0,6 dan nilai AVE lebih besar dari 0,5 pada semua indikatornya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi syarat *convergent validity* dengan baik.

## 1.2 Uji Reliabilitas

Berikut ini adalah hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha*:

**Tabel 2. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reability
Perilaku Tata Kelola	0,916	0,937

Efektivitas Pengendalian Internal	0,916	0,941
Transformasi Digital	0,881	0,913
Budaya Organisasi	0,895	0,928

*Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2025*

Suatu konstruk dikatakan reliabel apabila memiliki nilai composite reliability di atas 0,70 dan Cronbach's alpha melebihi 0,60. Berdasarkan hasil output dari SmartPLS, seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kedua kriteria tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk yang digunakan memiliki reliabilitas yang baik.

### 1.3 Pengujian Hipotesis

Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian modelstruktural, dapat dilihat dari nilai t-statistic antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel *Path Coefficient* pada output SmartPLS dibawah ini.

**Tabel 3. Path Coefficient**

Pengujian		Original Sample	Standar Deviasi	T- statistics	P-values
Transformasi Digital → Efektivitas Pengendalian Internal		0,405	0,107	3,772	0,000
Budaya Organisasi → Efektivitas Pengendalian Internal		0,333	0,110	3,020	0,003
Transformasi Digital → Perilaku Tata Kelola		0,309	0,104	2,962	0,003
Budaya Organisasi → Perilaku Tata Kelola		0,236	0,096	2,366	0,014
Efektivitas Pengendalian Internal → Perilaku Tata Kelola		0,384	0,071	5,432	0,000

*Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2025*

#### Pengaruh Transformasi Digital terhadap Efektivitas Pengendalian Internal

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan SmartPLS 3.0, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,405 dengan nilai T-statistic 3,772 dan P-value 0,000 (lihat Tabel 4). Hasil ini menunjukkan bahwa Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Pengendalian Internal. Temuan ini menegaskan



bahwa semakin tinggi tingkat penerapan teknologi digital dalam proses bisnis, semakin efektif pula sistem pengendalian internal yang dijalankan.

Mo (2023) menjelaskan bahwa transformasi digital tidak hanya mempercepat proses kerja, tetapi juga meningkatkan akurasi pelaporan dan transparansi audit internal. Penerapan sistem informasi terintegrasi seperti *Enterprise Resource Planning* (ERP) memungkinkan setiap transaksi tercatat secara otomatis, sehingga potensi manipulasi data dapat diminimalisasi. Penelitian Yoo et al. (2024) juga menemukan bahwa penerapan digitalisasi dalam organisasi berperan besar dalam memperkuat kontrol internal melalui mekanisme pemantauan real-time, pelacakan aset, serta deteksi penyimpangan secara dini. Dengan kata lain, digitalisasi menciptakan sistem kontrol yang lebih responsif dan adaptif terhadap risiko operasional.

Dalam konteks organisasi publik seperti Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), hasil ini mengindikasikan bahwa pemanfaatan teknologi digital terutama pada sistem akuntansi dan pengelolaan aset dapat memperkuat prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas. Proses pengawasan yang sebelumnya dilakukan manual kini dapat diotomatisasi melalui dashboard analytics dan audit trails, yang membantu auditor internal menelusuri setiap perubahan data secara cepat. Dengan demikian, Transformasi Digital menjadi instrumen penting dalam menciptakan sistem pengendalian internal yang efektif, efisien, dan berbasis risiko.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Pengendalian Internal**

Jalur Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Pengendalian Internal menunjukkan nilai koefisien 0,333, T-statistic 3,020, dan P-value 0,003. Artinya, budaya organisasi yang kuat berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas sistem pengendalian internal. Budaya organisasi berfungsi sebagai core values yang membentuk perilaku individu dalam menjalankan tanggung jawab, mematuhi aturan, serta menjaga integritas dalam setiap proses kerja.

Remus et al. (2017) menegaskan bahwa budaya organisasi yang sehat menciptakan lingkungan kerja yang menjunjung etika, disiplin, dan kolaborasi, sehingga sistem kontrol internal dapat berjalan lebih efektif. Dalam organisasi dengan budaya yang lemah, implementasi pengendalian sering kali hanya bersifat formalitas, tanpa diikuti kesadaran individu terhadap pentingnya kepatuhan dan transparansi. Wihatmono et al. (2025) menambahkan bahwa pada lembaga pemerintah daerah, budaya organisasi yang partisipatif dan berorientasi hasil terbukti memperkuat pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) melalui peningkatan tanggung jawab dan akuntabilitas pegawai.

Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas pengendalian internal tidak hanya ditentukan oleh struktur dan prosedur formal, tetapi juga oleh nilai-nilai organisasi yang melekat pada setiap anggota. Dalam konteks DJKN, budaya kerja

yang mendorong keterbukaan, profesionalisme, dan kepatuhan terhadap regulasi menjadi kunci dalam menjaga integritas sistem pengelolaan aset negara.

### **Pengaruh Transformasi Digital terhadap Perilaku Tata Kelola**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Tata Kelola, dengan nilai koefisien 0,309, T-statistic 2,962, dan P-value 0,003. Artinya, digitalisasi mendorong perubahan perilaku tata kelola menuju praktik yang lebih transparan, efisien, dan akuntabel.

Fang (2023) menjelaskan bahwa transformasi digital mampu memperbaiki tata kelola organisasi melalui integrasi sistem informasi yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data. Dengan sistem ini, pimpinan dapat memantau kinerja unit kerja secara real-time, sehingga proses evaluasi dan pertanggungjawaban menjadi lebih objektif. Dalam sektor publik, digitalisasi juga mempercepat penyampaian informasi kepada masyarakat, sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintah.

Selain itu, penerapan sistem digital dalam pengelolaan aset negara memungkinkan pengawasan lebih efektif terhadap pemanfaatan aset, pemeliharaan, dan pelaporan. Hal ini berdampak pada perbaikan perilaku tata kelola yang tercermin dari meningkatnya disiplin pelaporan dan konsistensi implementasi kebijakan. Dengan demikian, digitalisasi berperan sebagai enabler bagi terciptanya tata kelola yang baik (good governance) di lingkungan DJKN.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Tata Kelola**

Jalur Budaya Organisasi terhadap Perilaku Tata Kelola memiliki nilai koefisien 0,236, T-statistic 2,366, dan P-value 0,014. Hasil ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat mendorong penerapan tata kelola yang baik. Budaya yang mengedepankan keterbukaan, integritas, dan kerja sama akan menumbuhkan perilaku tata kelola yang akuntabel dan beretika.

Koeswayo et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menekankan kolaborasi dan kepemimpinan partisipatif berdampak positif terhadap perilaku karyawan dalam mematuhi prinsip-prinsip tata kelola. Dalam konteks pemerintahan, nilai-nilai organisasi yang jelas membantu pegawai memahami arah strategis lembaga dan menjalankan kebijakan dengan lebih disiplin. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi landasan moral yang membentuk perilaku tata kelola yang efektif dan konsisten.

Di lingkungan DJKN, penerapan budaya organisasi yang kuat seperti “Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan” menjadi dasar perilaku tata kelola yang berorientasi pada pelayanan publik dan akuntabilitas kinerja.



**Pengaruh Efektivitas Pengendalian Internal terhadap Perilaku Tata Kelola**

Hasil pengujian terakhir menunjukkan bahwa Efektivitas Pengendalian Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Tata Kelola, dengan koefisien 0,384, T-statistic 5,432, dan P-value 0,000. Artinya, semakin baik sistem pengendalian internal, semakin kuat pula penerapan prinsip-prinsip tata kelola dalam organisasi.

Menurut COSO (2017), pengendalian internal merupakan pondasi utama good governance karena berfungsi memastikan keandalan laporan keuangan, kepatuhan terhadap peraturan, dan efektivitas operasional. Hidayat dan Wulandari (2022) menemukan bahwa efektivitas pengendalian internal berperan penting dalam meningkatkan transparansi dan efisiensi pengelolaan aset publik di Indonesia. Senada dengan itu, Chen et al. (2023) menegaskan bahwa pengendalian internal yang didukung teknologi digital mampu memperkuat integritas data, mempercepat audit, dan meningkatkan efisiensi proses tata kelola.

Selanjutnya dilakukan pengujian efek mediating variabel efektivitas pengendalian internal pada pengaruh transformasi digital dan budaya organisasi terhadap perilaku tata kelola sebagai berikut

**Tabel 4. Hasil Pengujian Bootstrapping**

Pengujian	Original Sample	Standar Deviasi	T-statistics	P-values
Transformasi Digital → Efektivitas Pengendalian Internal → Perilaku Tata Kelola	0,155	0,047	3,306	0,001
Budaya Organisasi → Efektivitas Pengendalian Internal → Perilaku Tata Kelola	0,128	0,049	2,608	0,009

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2025

**Pengaruh Tidak Langsung Transformasi Digital terhadap Perilaku Tata Kelola melalui Efektivitas Pengendalian Internal**

Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping pada Tabel 5, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,155, dengan T-statistic 3,306 dan P-value 0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa Efektivitas Pengendalian Internal berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara Transformasi Digital dan Perilaku Tata Kelola. Dengan kata lain, pengaruh Transformasi Digital terhadap Perilaku

Tata Kelola tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan efektivitas sistem pengendalian internal.

Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan teknologi digital mendorong terciptanya sistem pengendalian internal yang lebih kuat, yang pada gilirannya memperbaiki perilaku tata kelola dalam organisasi. Mo (2023) menyatakan bahwa integrasi sistem digital dalam lingkungan organisasi publik memperbaiki kualitas pengendalian internal melalui peningkatan transparansi, pelacakan data yang lebih akurat, serta pengawasan berbasis real-time. Hal ini memperkecil peluang terjadinya kesalahan, kecurangan, maupun penyimpangan prosedur dalam pengelolaan sumber daya organisasi.

Senada dengan itu, Yoo et al. (2024) menegaskan bahwa penerapan digitalisasi dan inovasi sistem informasi memberikan dampak positif terhadap perilaku tata kelola dengan cara memperkuat kontrol internal dan mempercepat proses pengambilan keputusan yang transparan. Efektivitas pengendalian internal yang dihasilkan dari digitalisasi tidak hanya memastikan kepatuhan terhadap kebijakan organisasi, tetapi juga menumbuhkan perilaku tata kelola yang lebih berintegritas dan akuntabel.

Dalam konteks lembaga publik seperti DJKN, hasil ini memperlihatkan bahwa sistem digital seperti aplikasi Sakti, SIMAK-BMN, dan e-Rekon-LK memiliki kontribusi besar dalam memperkuat mekanisme pengawasan internal. Penerapan sistem tersebut memungkinkan setiap aktivitas keuangan dan aset negara terekam secara otomatis, sehingga memudahkan proses audit internal dan meningkatkan akuntabilitas pegawai. Dengan demikian, Efektivitas Pengendalian Internal terbukti menjadi penghubung penting yang mentransmisikan pengaruh Transformasi Digital menuju perbaikan Perilaku Tata Kelola di lingkungan organisasi.

### **Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Perilaku Tata Kelola melalui Efektivitas Pengendalian Internal**

Hasil pengujian bootstrapping pada jalur Budaya Organisasi → Efektivitas Pengendalian Internal → Perilaku Tata Kelola menunjukkan nilai koefisien 0,128, dengan T-statistic 2,608 dan P-value 0,009. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Efektivitas Pengendalian Internal secara signifikan memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Tata Kelola.

Artinya, budaya organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung efektivitas pengendalian internal, dan melalui sistem pengendalian internal yang efektif tersebut, perilaku tata kelola menjadi lebih baik. Remus et al. (2017) menegaskan bahwa budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai etika, tanggung jawab, dan keterbukaan akan memperkuat fungsi pengendalian internal karena setiap anggota organisasi memiliki kesadaran untuk

mematuhi kebijakan dan prosedur yang berlaku. Budaya organisasi berperan sebagai “nilai pengikat” yang memastikan bahwa kontrol internal tidak hanya dijalankan secara formal, tetapi juga tertanam dalam perilaku sehari-hari karyawan.

Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Wihatmono et al. (2025) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kualitas informasi keuangan melalui penguatan sistem pengendalian internal pemerintah (SPIP). Dengan adanya budaya kerja yang disiplin dan berorientasi hasil, karyawan lebih terdorong untuk menjalankan pengawasan secara konsisten, menjaga akurasi pelaporan, dan menghindari perilaku menyimpang.

Dalam konteks DJKN, nilai-nilai organisasi seperti Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan menjadi landasan pembentukan budaya kerja yang mendukung pengawasan internal yang efektif. Ketika pengendalian internal berjalan optimal, perilaku tata kelola organisasi pun meningkat, tercermin dari meningkatnya kepatuhan terhadap peraturan, transparansi pelaporan, serta tanggung jawab dalam pengelolaan aset negara. Dengan demikian, Efektivitas Pengendalian Internal menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Tata Kelola.

## Penutup

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku tata kelola dalam pengelolaan aset negara di lingkungan DJKN. Transformasi digital terbukti mendorong peningkatan transparansi, kecepatan proses, dan keakuratan pengelolaan data sehingga memperkuat praktik tata kelola yang lebih akuntabel. Budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada integritas juga memberikan kontribusi penting dalam membentuk perilaku tata kelola yang baik. Selain itu, efektivitas pengendalian internal berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara transformasi digital dan budaya organisasi dengan perilaku tata kelola, karena pengendalian internal memastikan seluruh proses pengelolaan aset berjalan sesuai ketentuan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, seluruh identifikasi masalah terjawab, dan penelitian ini menegaskan bahwa tata kelola pengelolaan aset negara yang berkualitas hanya dapat terwujud melalui sinergi antara teknologi digital, budaya organisasi yang kuat, dan pengendalian internal yang efektif.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa saran dapat diberikan kepada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) dan pemangku kepentingan terkait

untuk meningkatkan kualitas tata kelola dalam pengelolaan aset negara. Pertama, DJKN perlu memperkuat implementasi transformasi digital secara menyeluruh dengan memastikan integrasi sistem informasi aset di seluruh unit kerja. Upaya ini harus diikuti dengan pengembangan kompetensi pegawai dalam pemanfaatan teknologi digital melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan literasi digital, serta pembentukan tim khusus yang mampu mengelola sistem secara profesional dan responsif terhadap perkembangan teknologi.

Kedua, penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada integritas, kolaborasi, dan adaptabilitas perlu terus diupayakan melalui internalisasi nilai-nilai organisasi, pembinaan etika kerja, dan penerapan mekanisme reward and punishment yang konsisten. Langkah ini diharapkan mampu mendorong perilaku tata kelola yang lebih akuntabel dan berkesinambungan.

Ketiga, efektivitas pengendalian internal harus ditingkatkan dengan melakukan evaluasi berkala terhadap penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), termasuk perbaikan pada aspek manajemen risiko, aktivitas pengendalian, serta monitoring yang lebih ketat terhadap proses pengelolaan aset. Evaluasi ini penting untuk mencegah penyimpangan, mendeteksi kelemahan kontrol, dan memastikan bahwa seluruh proses sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Terakhir, bagi pembuat kebijakan Kementerian Keuangan, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi penguatan tata kelola aset negara yang lebih adaptif terhadap transformasi digital dan dinamika birokrasi modern. Pendekatan yang menekankan integrasi teknologi, budaya kerja yang kuat, dan pengendalian internal yang efektif akan membantu menciptakan pengelolaan aset negara yang lebih transparan, efisien, dan akuntabel.

### Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan kontribusi dalam penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Kementerian Keuangan Republik Indonesia, khususnya kepada para pejabat dan pegawai yang telah memberikan izin, waktu, serta data yang dibutuhkan dalam proses penelitian.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat nyata, khususnya bagi DJKN dan instansi pemerintah lainnya, sebagai bahan evaluasi dan perbaikan dalam penerapan transformasi digital, penguatan budaya organisasi, serta peningkatan efektivitas pengendalian internal untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih transparan, akuntabel, dan berintegritas

## Daftar Pustaka

- Alshehhi, M., & Mohamad, M. (2023). Digital transformation and performance in public sector organizations: The role of governance and transparency. *Government Information Quarterly*, 40(3), 101803. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101803>
- Cheng, Y., Li, Y., & Lee, J. (2021). Organizational culture and governance behavior in public administration. *International Journal of Public Sector Management*, 34(6), 543–562. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2020-0303>
- DJKN. (2024). Laporan Tahunan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara 2024. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- DJKN. (2025). Rencana Strategis Direktorat Jenderal Kekayaan Negara 2025–2029. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Fang, Q. (2023). Governance effects of digital transformation. *Accounting and Business Research*, 53(8), 1–17. <https://doi.org/10.1080/21697213.2023.2148944>
- Fardiah, D., Darmawan, F., Rinawati, R., Supaat, V. E., & Hadnansyah, E. (2024). Digital transformation through electronic-based government system performance as public relations strategy. *Profesi Humas: Jurnal Ilmiah Ilmu Hubungan Masyarakat*, 9(1). <https://doi.org/10.24198/prh.v7i2.43146>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan SmartPLS 4.0*. Badan Penerbit UNDIP.
- Giannopoulos, G. (2025). Determinants of internal control system effectiveness. *Risks*, 13(11), 219. <https://doi.org/10.3390/risks1311219>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Jonathan, G., & Kuika Watat, J. (2020). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status and future research directions. *European Management Journal*, 38(6), 769–783. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.03.004>
- Kim, S., & Lee, H. (2022). Governance behavior and accountability in public organizations: The role of ethical leadership and culture. *Public Integrity*, 24(3), 276–292. <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2020987>
- Mo, H. (2023). The impact of digital transformation on internal control quality: A study based on five components of internal control. *Accounting and Corporate Management*, 5, 28–34. <https://doi.org/10.23977/acccm.2023.050405>
- Otoo, F. K., Kaur, M., & Rather, N. (2023). (Title unavailable). *LBS Journal of Management & Research*, 21(1), 135–154. <https://doi.org/10.1108/LBSJMR-11-2022-0078>

- Remus, S., Ogarcă, R., & Dragomir, I. (2017). Organizational culture and internal control. *Audit Financiar*, 15(4), 628–643. <https://doi.org/10.20869/AUDITF/2017/148/628>
- Soğa Koeswayo, P., Haryanto, H., & Handoyo, S. (2024). The impact of corporate governance, internal control and corporate reputation on employee engagement: A moderating role of leadership style. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2296698>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tadesse Bogale, H., & Debela, T. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101622>
- Wihatmono, S. R., Suharman, H., & Daryanto, D. (2025). The influence of organizational culture on the government internal control system and its impact on the quality of financial information systems. *Journal of Economics & Organisation*, 4(1). <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.6004>
- Yoo, J. W., Fan, B., & Chang, Y. J. (2024). CSR, digital transformation, and internal control: Three-way interaction effect on firm value of Chinese listed companies. *Systems*, 12(7), 236. <https://doi.org/10.3390/systems12070236>

### Biografi Singkat Penulis



Al Imam Assauqi lahir di Tanjung Pura pada 3 Januari 1994. Beliau adalah seorang profesional di bidang Manajemen Infrastruktur yang memiliki latar belakang pendidikan yang kuat dari Universitas Syiah Kuala. Saat ini, beliau sedang melanjutkan pendidikan jenjang Doktor pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen. Sebelumnya, beliau telah menyelesaikan pendidikan Sarjana Teknik Sipil pada tahun 2015, dan kemudian melanjutkan ke jenjang Magister Teknik yang diselesaikan pada tahun 2025.

Selain itu, Al Imam Assauqi juga meraih gelar Profesi Insinyur pada tahun 2024. Selain menjalankan tugas utama, beliau juga aktif meningkatkan kompetensinya dengan berpartisipasi dalam berbagai pelatihan profesional, baik di tingkat regional maupun nasional.