

**PENGARUH PENGENDALIAN INTERN, TATA KELOLA
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
PENGELOLA KEUANGAN PADA SATUAN KERJA
PERANGKAT DAERAH KABUPATEN SOLOK**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



**Oleh :
LISA INTAN SARI
15043085/2015**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2020**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

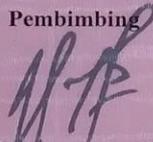
PENGARUH PENGENDALIAN INTERN, TATA KELOLA DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PENGELOLA KEUANGAN PADA SATUAN
KERJA PERANGKAT DAERAH KABUPATEN SOLOK

Nama : Lisa Intan Sari
NIM/TM : 15043085/2015
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi

Padang, November 2020

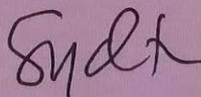
Disetujui Oleh:

Pembimbing



Nayang Helmayunita, SE, M.Sc
NIP.19860127 200812 2 001

Mengetahui
Ketua Program Studi Akuntansi



Sany Dwita, SE, M.Si, PhD, Ak, CA
NIP.19800103 200212 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Ujian Skripsi
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*

Judul : Pengaruh Pengendalian Intern, Tata Kelola dan Gaya
Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan
pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok

Nama : Lisa Intan Sari

NIM/TM : 15043085/2015

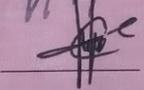
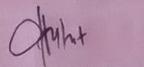
Program Studi : Akuntansi

Keahlian : Akuntansi Sektor Publik

Fakultas : Ekonomi

Padang, November 2020

Tim Penguji

No.	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1	Ketua	Nayang Helmayunita, SE, M.Sc	1. 
2	Anggota	Charoline Cheisviyanni, SE, M.Ak	2. 
3	Anggota	Mayar Afriyenti, SE, M.Sc	3. 

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lisa Intan Sari
NIM/Tahun Masuk : 15043085/2015
Tempat/Tgl. Lahir : Sariak Alahan Tigo/21 Oktober 1996
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Perumahan Villa Garden Blok D No 19, Nagari Batang Barus, Kecamatan Gunung Talang, Kabupaten Solok
No. Hp : 081261432014
Judul Skripsi : Pengaruh Pengendalian Intern, Tata Kelola dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis/skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah apabila telah ditandatangani asli oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua jurusan.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **sanksi akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, Desember 2020

Yang Menyatakan



Lisa Intan Sari
Lisa Intan Sari
15043085

ABSTRAK

Lisa Intan Sari, 15043085/2015. “Pengaruh Pengendalian Intern, Tata Kelola Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok”. Skripsi. Padang; Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Pembimbing : Nayang Helmayunita, SE, M. Sc

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis 1) pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja pengelola keuangan, 2) Mendapatkan bukti empiris apakah terdapat pengaruh tata kelola terhadap kinerja pengelola keuangan, 3) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pengelola keuangan. Dalam penelitian ini menggunakan Desain Kausalitas. Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di Kabupaten Solok yang berjumlah 27 SKPD. Jumlah populasi dalam penelitian ini 27 SKPD. Metode analisis adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian ditemukan 1) Pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja pengelola keuangan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok. 2) Tata kelola berpengaruh terhadap kinerja pengelola keuangan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok. 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pengelola keuangan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok. 4) Secara bersama-sama variabel pengendalian intern, tata kelola dan gaya kepemimpinan berpengaruh bersama-sama terhadap kinerja pengelola keuangan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok.

Kata Kunci : Pengendalian Intern, Tata Kelola, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pengelola Keuangan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis sampaikan kepada Allah subhanahu wa ta'ala atas segala rahmat dan karunia-Nya yang telah memberikan kemudahan pada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Pengendalian Intern, Tata Kelola dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok”**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat guna menyelesaikan pendidikan S-1 dan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bimbingan, arahan dan motivasi dari berbagai pihak sehingga penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, Bapak Dr. Idris, M.Si serta para wakil dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan fasilitas dan izin dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Ibu Sany Dwita, S.E, Ak, M.Si, Ph.D dan Ibu Vita Vitria Sari, S.E, M.Si selaku ketua dan sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang serta bang Rizki Anshari selaku tenaga administrasi Program Studi Akuntansi dengan kerendahan hati telah banyak membantu mahasiswa akhir.

3. Ibu Nayang Helmayunita, SE, M.Sc selaku pembimbing yang telah membimbing dan menuntun penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
4. Ibu Charoline Cheisviyanni, SE, M.Ak selaku penelaah serta Ibu Mayar Afriyenti, SE, M.Sc selaku penguji yang telah membantu dan memberikan arahan kepada penulis.
5. Ibu Nurzi Sebrina, SE, Ak, M.Sc selaku pembimbing akademik.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis melakukan perkuliahan.
7. Teristimewa penulis persembahkan kepada Keluarga Tercinta, Ayahanda Drs. Rusli Intan Sati, MM, Ibunda Afnita, Ayah Jasman, Mama Lasmawati, Acik Abdurrahman, Adik Tersayang Aulia Maulana Rusli serta buat calon imam Fadel Al Hadid yang selalu memberikan motivasi, perhatian, nasihat, do'a dan kekuatan kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini, serta keluarga tercinta yang sangat penulis sayangi dimana telah banyak memberikan kesungguhan do'a dan bantuan moril serta materil pada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Kepada Sahabat terbaik yang selalu menemani penulis dari awal perkuliahan sampai saat ini kepada Luciana yang selalu ada dalam suka maupun duka yang selalu memberikan dukungan, semangat dan menghibur penulis sehingga hari hari terasa menyenangkan selama

perkuliahan.

9. Kepada sahabat terbaik dari kecil yaitu Novi Kurnia Illahi yang selalu memberikan motivasi dan mendukung penulis saat ini.
10. Teman-teman Akuntansi D 2015 yang telah berjuang bersama dan selalu memberikan bantuan serta semangat kepada penulis.
11. Senior-senior Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
12. Dan Semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Semoga bantuan, bimbingan, petunjuk, dan kerja sama yang diberikan tidak sia-sia dikemudian hari dan semoga Allah subhanahu wa ta'ala memberikan imbalan yang berlipat ganda. Dalam hal ini penulis menyadari bahwa pengetahuan yang penulis miliki masih sangat terbatas, oleh karena itu penulis meminta maaf atas kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Penulis berharap atas saran dan kritikan positif dari banyak pihak demi kesempurnaan skripsi ini, penulis juga berharap skripsi ini bisa memberikan manfaat bagi berbagai pihak.

Padang, Desember 2020

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Grand Theory.....	8
1. Teori Keagenan (<i>Agency Theory</i>).....	8
2. Prospect Theory.....	9
3. Kinerja.....	9
4. Pengendalian Intern	20
5. Tata Kelola	28
6. Gaya Kepemimpinan	37
B. Penelitian Terdahulu	53
C. Kerangka Konseptual Penelitian.....	54
D. Hipotesis Penelitian.....	55
1. Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah.....	55
2. Pengaruh Tata Kelola Berpengaruh Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah	57
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah	59
BAB III METODE PENELITIAN	61
A. Jenis Penelitian	61
B. Populasi dan Sampel	61

1. Populasi	61
2. Sampel.....	62
C. Jenis dan Sumber Data	63
1. Jenis Data	63
2. Sumber Data.....	63
D. Teknik Pengumpulan Data	63
E. Variabel Penelitian.....	64
G. Instrumen Penelitian	65
H. Metode Analisis Data.....	66
1. Uji Instrumen.....	66
2. Statistik Deskriptif	68
3. Uji Asumsi Klasik.....	69
4. Uji Hipotesis.....	71
5. Definisi Operasional	73
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	75
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	75
B. Demografi Responden.....	75
1. Jenis Kelamin	75
2. Pangkat/golongan	76
3. Pendidikan.....	76
4. Masa Kerja	77
C. Pengujian Instrumen	77
1. Uji Validitas	78
2. Uji Reliabilitas	84
D. Uji Asumsi Klasik.....	85
1. Uji Normalitas	85
2. Uji Multikolinearitas.....	86
3. Uji Heteroskedastisitas	88
E. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	88
1. Pengendalian Intern (X1).....	88
F. Analisis Regresi Linear Berganda	93

a.	Uji F	93
b.	Koefisien Determinan	94
c.	Uji t	95
G.	Pembahasan	97
1.	Pengaruh Pengendalian Intern terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok	97
2.	Pengaruh Tata Kelola Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok.....	100
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok.	102
	BAB V PENUTUP	105
A.	Kesimpulan.....	105
B.	Keterbatasan Penelitian	105
C.	Saran.....	106
	DAFTAR PUSTAKA	107
	LAMPIRAN	110

DAFTAR TABEL

3.1 Daftar Kantor SKPD Kabupaten Solok.....	62
3.2 Skala Pengukuran.....	65
3.3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	66
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/golongan	76
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	77
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	77
4.5 Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Pengendalian Intern (X1).....	79
4.6 Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Tata Kelola (X2).....	80
4.7 Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X3).....	82
4.8 Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Kinerja Pengelola Keuangan (Y)	83
4.9 Uji Reliabilitas	85
4.10 Uji Normalitas.....	86
4.11 Hasil Uji Multikolonieritas.....	87
4.12 Hasil Uji Heterokedastisitas	88
4.13 Deskriptif Pengendalian Intern	89
4.14 Deskriptif Tata Kelola	90
4.15 Deskriptif Gaya Kepemimpinan	91
4.16 Deskriptif Kinerja Pengelola Keuangan.....	92
4.17 Hasil Uji Kelayakan (Uji F).....	94
4.18 Uji R Square	94
4.19 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	95

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Konseptual	55
-------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejak diberlakukannya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang pelaksanaan otonomi daerah dalam rangka penyelenggaraan urusan pemerintah yang lebih efisien, efektif dan bertanggungjawab yang direvisi menjadi UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, menjadi momentum bagi reformasi akuntansi keuangan daerah dan manajemen keuangan daerah di Indonesia pun berlaku dengan keluarnya UU No. 25 tahun 1999 yang direvisi UU No. 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan pemerintah pusat dan daerah. Lalu adanya perubahan UU No. 12 tahun 2008 tentang pemerintah daerah. Selanjutnya dikeluarkan UU No. 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah.

UU tersebut telah mengubah akuntabilitas pemerintah daerah dari pertanggungjawaban vertikal (kepada pemerintah pusat) ke pertanggungjawaban horizontal (kepada masyarakat, melalui Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD)). Sebagai organisasi sektor publik, pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dan mendorong pemerintah agar senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintahan tersebut. Dengan adanya tuntutan dari masyarakat yang semakin tinggi terhadap pertanggungjawaban kinerja instansi pemerintah diharapkan adanya perubahan kinerja baik secara

individu maupun kelompok menyangkut prestasi kerja yang diberikan kepada instansi.

Peranan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi sangat penting, karena pegawai yang memiliki kinerja tinggi dalam bekerja berimplikasi terhadap keberhasilan sebuah instansi. Menurut Bastian (2016) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan strategi (*strategy planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Pemerintah daerah merupakan salah satu bagian dari organisasi sektor publik. Pegawai dengan kinerja yang tinggi akan memenuhi semua standar persyaratan yang ada dalam melakukan tugasnya. Pegawai tersebut, baik secara individu maupun kelompok, akan melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab sehingga tidak akan melewatkan detail persyaratan yang harus dicapai dalam melaksanakan tugas.

Pengendalian intern salah satu yang mempengaruhi kinerja instansi pemerintah. Dalam PP No. 6 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, pengendalian intern didefinisikan sebagai proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Sistem Pengendalian intern (SPI) yang dikeluarkan COSO terdiri dari lima komponen yaitu lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Dengan adanya pengendalian intern maka seluruh proses kegiatan audit, rewiw, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisiensi untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Oleh karena itu diharapkan dengan sistem pengendalian intern yang efektif akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan.

Selain pengendalian intern, pemahaman mengenai tata kelola pada instansi terutama dalam memperoleh karakter organisasi yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja instansi pemerintah adalah penerapan sistem akuntansi pemerintah daerah, pengendalian intern dan sistem pelaporan. Perubahan basis akuntansi dari basis kas ke basis akrual diperlukan adanya sebuah sistem akuntansi yang dapat menjadi solusi dalam perwujudan penerapan perubahan tersebut. Dengan adanya Sistem Akuntansi Keuangan Daerah maka pemerintah diharapkan dapat menghasilkan laporan keuangan yang baik dan benar serta sesuai dengan penerapan akuntansi berbasis akrual. Pengembangan sebuah sistem merupakan kebijakan yang dianggap sangat tepat demi mendukung kemajuan potensi sumber daya serta pengelolaan keuangan yang bersifat akuntabel, transparan, efektif dan efisien. Pengembangan sebuah sistem akan sulit berjalan dengan lancar tanpa ada

dukungan dari pihak aparaturn pemerintahan karena sebuah sistem yang baru memerlukan komitmen serta konsistensi aparaturn pemerintahan.

Konsep tata kelola bukanlah konsep baru, konsep tata kelola sama luasnya dengan peradaban manusia, salah satu pembahasan tentang tata kelola merupakan suatu terminologi yang menggantikan istilah *government* yang menunjuk pada penggunaan otoritas politik, ekonomi administrasi dalam mengelola masalah-masalah kenegaraan. Menurut LAN dan BPKP (2000:6) mendefenisikan tata kelola (*good governance*) sebagai penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif, dengan menjaga kesinergian interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat (*society*). Dengan demikian pemerintah sebagai pelaku utama pelaksanaan *good governance* ini dituntut untuk memberikan pertanggungjawaban yang lebih transparan dan lebih akurat. Hal ini semakin penting untuk dilakukan dalam era reformasi ini melalui pemberdayaan peran lembaga-lembaga kontrol sebagai pengimbang kekuasaan pemerintah. Penelitian mengenai pengaruh *good governance* terhadap kinerja instansi pemerintah telah dilakukan oleh Ulfa (2011), Yuda (2012) dan Rindu (2013) yang menyatakan bahwa *good governance* berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja adalah gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasinya. Flippo (1994) dalam Robbins (2012:39) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan

sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena maju mundurnya suatu organisasi tergantung seberapa baik pemimpin dapat memainkan perannya agar organisasi tersebut hidup dan berkembang.

Hasil observasi awal pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok, hasil wawancara memperlihatkan masih rendahnya produktivitas kerja pegawai dalam bekerja hal ini terlihat dari kuantitas kerja karyawan dalam beberapa bulan terakhir tidak mencapai target, selain itu dari segi kualitas, hasil kerja pegawai belum sesuai dengan yang diharapkan, banyak pegawai sering terlambat dalam menyerahkan pekerjaannya, kurangnya kehandalan pegawai dalam bekerja hal ini terlihat dari tugas extra mendesak tidak bisa diselesaikan dengan baik, rendahnya inisiatif pegawai dalam bekerja hal ini terlihat dari pegawai selalu bekerja sesuai instruksi, selain itu kurangnya kerajinan pegawai dalam bekerja hal ini terlihat pegawai yang masih datang terlambat.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, peneliti berkeinginan untuk meneliti ulang mengenai kinerja pengelola keuangan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terletak pada objek yang diteliti, waktu dan tempat yang berbeda. Peneliti berkeinginan untuk meneliti yang didasarkan pada pengendalian intern, tata kelola dan Gaya Kepemimpinan sekaligus menuangkannya dalam skripsi dengan judul **“Pengaruh Pengendalian Intern,**

Tata Kelola Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok”.

B. Rumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah Pengendalian Intern berpengaruh terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok?
2. Apakah Tata Kelola berpengaruh terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok ?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

- A. Mendapatkan bukti empiris apakah terdapat pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja pengelola keuangan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok.
- B. Mendapatkan bukti empiris apakah terdapat pengaruh tata kelola terhadap kinerja pengelola keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok.
- C. Mendapatkan bukti empiris apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pengelola keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat dirincikan sebagai berikut :

1. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi dalam ilmu akuntansi keuangan khususnya mengenai kinerja pengelola keuangan.
2. Bagi instansi pemerintah, penelitian ini diharapkan memberikan masukan mengenai kinerja pengelola keuangan dan faktor yang mempengaruhinya.
3. Bagi pembuat kebijakan, penelitian ini diharapkan dapat mendorong adanya regulasi yang mengatur tata cara dan mekanisme bagi para pemegang SKPD yang masih pemula dan memberikan informasi-informasi secara online yang dapat menjadi acuan dalam kinerja pengelola keuangan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Grand Theory

1. Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori yang mendasari penulisan ini adalah teori agensi. Menurut Jensen dan Meckling (1976) dalam Ujijantho (2007), menyatakan bahwa hubungan keagenan merupakan sebuah kontrak antara manajer atau pemerintah (*agent*) dengan investor atau rakyat (*principal*). Konflik kepentingan antara pemilik dan agen terjadi karena agen tidak selalu berbuat sesuai dengan kepentingan *principal*. Menurut Hendriksen (2005) dan Scott (2003) dapat digambarkan bahwa hubungan rakyat dengan pemerintah dapat dikatakan sebagai hubungan keagenan, yaitu hubungan yang timbul karena adanya kontrak yang ditetapkan oleh rakyat (sebagai *principal*) yang menggunakan pemerintah (sebagai *agent*) untuk menyediakan jasa yang menjadi kepentingan rakyat. Untuk mengawasi perilaku pemerintah serta menyelaraskan tujuan rakyat dan pemerintah, rakyat mewajibkan pemerintah untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepada pemerintah melalui mekanisme pelaporan keuangan secara periodik. Melalui laporan keuangan yang merupakan tanggungjawab pemerintah, rakyat melalui legislatif dapat mengukur, menilai sekaligus mengawasi kinerja pemerintah, sejauh mana pemerintah telah bertindak untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.

2. Prospect Theory

Berdasarkan *Prospect theory* yang telah dikembangkan oleh Kahneman dan Tversky (1979) memungkinkan seseorang untuk membuat pilihan dalam situasi di mana mereka harus memutuskan antara alternatif yang melibatkan risiko, misalnya dalam keputusan keuangan. *Prospect theory* menggambarkan bagaimana individu mengevaluasi potensi kerugian dan keuntungan. Seseorang akan memutuskan untuk mendukung dan berperan aktif dengan mempertimbangkan hasil yang akan diperoleh sebagai kerugian atau keuntungan yang lebih besar.

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Mahsum (2009) dalam Sembiring (2013) Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategic planning. Kinerja menurut The Sribier dalam Kamus Bantam English Dictionery (1979) bahwa kinerja adalah akar kata perform yang mempunyai beberapa entries sebagai berikut :

1. Melakukan, menjalankan dan melaksanakan.
2. Memenuhi, menjalankan kewajiban suatu nazar.
3. Menjalankan suatu karakter dalam suatu permainan.
4. Menggambarkan dengan alat suara atau musik.
5. Melaksanakan atau menyempurnakan suatu tanggung jawab.

6. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permaiana.
7. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin ((Nawawi, 2013)

Menurut Sunoro (1999) dalam Nawawi (2013) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2014).

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Wibowo, 2014).

Menurut Prawonosentono (1999) dalam Wibowo (2014) mengungkapkan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum yang sesuai dengan moral dan etika. Menurut Banawi (2014)

kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan teori ini maka indikator dari kinerja adalah sebagai berikut : (1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) kemampuan dan (4) pengetahuan.

Prestasi atau hasil yang diperlihatkan disebut kinerja. Kinerja menurut Kartini (2013) kinerja atau prestasi kerja adalah kesanggupan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu, mutu, dan tujuan yang telah ditentukan. Menurut Lembaga Administrasi Negara dalam Sinungan (2011) menulis bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan.

Pengertian lain mengenai kinerja atau *performance* menurut Sinungan (2013) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut secara legal, tidak melanggar hukum dan memberikan nilai manfaat sesuai dengan moral maupun etika.

Dari batasan-batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksud dengan *job performance*/kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab dan kewenangan yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditentukan serta tepat waktu untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan suatu sikap dari individu yang bersangkutan dan kelompok

terhadap lingkungan kerja mereka dan tentunya terhadap kesediaan bekerja sama dengan orang lain secara menyeluruh sesuai dengan kemampuan atau pengalaman yang mereka punyai untuk kepentingan organisasi sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Maka dapat disimpulkan kinerja merupakan suatu ukuran yang mencakup koefisien atau efisiensi dalam pencapaian tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Siagian (2014) memberikan definisi penilaian kinerja adalah pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja/kinerja yang baik, sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti:

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja;
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan;
- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai;
- d. Guna untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksud untuk mengatasi kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan terungkap melalui penilaian prestasi kerja;
- e. Membantu para pegawai dalam menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program

pengembangan karir yang paling tepat, sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan kepentingan organisasi.

Ada dua alasan untuk menilai kinerja karyawan. Pertama, penilaian kinerja menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang gaji dan promosi. Kedua, menyediakan kesempatan bagi atasan atau bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Penilaian kinerja memungkinkan atasan dan bawahan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki hasil kerja yang lalu. Penilaian kerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat pada dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai dan kepentingan organisasi atau lembaga. Pelaksanaan penilaian pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan sehingga hasil yang diperoleh bisa obyektif.

Dalam melakukan penilaian kinerja tentunya terlebih dahulu harus ada standar pekerjaan. Sebagaimana menurut Siagian (2014) Standar Pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang menjadi ukuran dalam penilaian kinerja, yang dipergunakan sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan tugas-tugas dari suatu pekerjaan atau jabatan. Standar pekerjaan harus mencakup tiga informasi pokok sebagai kriteria untuk melakukan penilaian keberhasilan atau kegagalan seorang pekerja dalam melaksanakan tugas sehari-hari, yaitu:

- a. Informasi tentang apa tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh seorang pekerja.
- b. Informasi tentang bagaimana cara terbaik dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut.

- c. Informasi tentang hasil maksimal yang seharusnya dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas dengan cara tersebut.

Kriteria di dalam standar pekerjaan mencakup aspek pengukuran yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Aspek / kuantitatif bersifat empiris, dapat diamati, atau ditransformasikan dalam bentuk bilangan atau jumlah dan dianalisis. Aspek kualitatif bersifat konseptual, diinterpretasikan dari gejala yang dapat diamati bukan dari data dalam bentuk bilangan, cenderung merupakan proses mental dalam bekerja.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Identifikasi yang akurat tentang penyebab-penyebab kinerja seorang karyawan adalah sesuatu yang fundamental bagi pengawasan yang baik serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam strategi perbaikan kinerja. Agar penilaian kinerja dapat berjalan dengan lancar maka perlu adanya dasar penilaian yang dapat dijadikan pedoman (standar), seperti adanya uraian pekerjaan yang harus dilakukan para karyawan dan adanya penetapan atas tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Hasibuan (2015), dalam memberikan gambaran dasar penilaian kinerja maka dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu:

- a. *Tangible standart*, yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya yang terdiri dari standar dalam bentuk fisik, seperti standar kuantitas, standar kualitas, dan standar waktu. Dan standar dalam bentuk uang yang terdiri dari standar penghasilan dan standar prestasi

- b. *Intangible standar*, yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan oleh alat ukur atau standarnya, seperti standar perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas, serta dedikasi karyawan terhadap perusahaan.

Sedangkan menurut Nawawi (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang meliputi faktor internal dan eksternal. Faktor internal antara lain sikap, kemampuan, komitmen, minat, disiplin, budaya organisasi, intelegensi, motivasi dan kepribadian. Sedangkan yang termasuk faktor eksternal meliputi sarana dan prasarana, intensif atau gaji, komitmen, suasana kerja dan lingkungan kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan.

Menurut Mangkunegara (2015) faktor yang mempengaruhi pengembangan kinerja pegawai yang berdaya saing unggul sebagai berikut:

- a. Perilaku kepemimpinan temuan faktor dominan yang memilih dan menetapkan teknik mempengaruhi yang efektif dengan pendekatan kepemimpinan demokratis yang mampu meramalkan dan melaksanakannya secara optimal.
- b. Komitmen menghasilkan temuan nilai keunggulan yang menjadi panutan dalam setiap langkah kegiatan.
- c. Manajemen mutu menghasilkan temuan komitmen terhadap organisasi.
- d. Organisasi pembelajaran perlu diaktualisasikan secara optimal.

Dari batasan-batasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu meliputi faktor internal dan faktor eksternal yang meliputi kemampuan, motivasi, pimpinan dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan dan hubungan dengan orang lain, komitmen sehingga karyawan perlu

ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya sehingga kinerja karyawan akan meningkat karena pegawai diposisikan sesuai kemampuan, minat dan penjelasan tugas dari pimpinannya.

Kinerja pegawai adalah kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

d. Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja pegawai dapat ditentukan melalui indikator sebagaimana menurut Flippo (1990) dalam Mas'ud (2014) :

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan suatu capaian dari hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai atau pun karyawan. Kualitas kerja merupakan suatu hasil yang dapat diukur dari efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna.

Pada bagian ini lebih ditekankan bagaimana seseorang itu dapat bekerja sebaik mungkin tanpa adanya kesalahan dari pekerjaan yang dilaksanakan dan siap bekerja dengan cepat dengan berbagai kondisi yang ada.

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja, keterkaitan hasil kerja dengan

tidak mengabaikan volume pekerjaan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah hasil / output yang bisa dihasilkan oleh pegawai dalam bekerja dan menjalankan tugasnya. Kuantitas kerja juga merupakan jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja atau hasil kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

Kuantitas kerja juga dapat diartikan seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing, selain itu juga merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c. Kehandalan

Kehandalan merupakan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diembankan kepadanya. Artinya kehandalan merupakan upaya yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tanggap sesuai visi dan misi perusahaan. Kehandalan disini juga ditekankan dimana pegawai dapat bekerja dalam situasi apapun dalam arti siap bekerja dalam berbagai suasana serta dapat menyelesaikan sesuatu yang baru. Kehandalan juga bisa diartikan sebagai suatu keahlian seorang pegawai/karyawan dalam suatu bidang yang tidak biasa dimiliki oleh pegawai lainnya.

d. Inisiatif

Inisiatif adalah langkah-langkah yang dilakukan pegawai dalam mengerjakan tugas yang sulit. inisiatif juga merupakan kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada disekitar, berusaha untuk bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit, contohnya sederhananya saat mau rapat, tiba-tiba moderator yang sudah ditentukan berhalangan hadir dikarenakan sakit, dan pimpinan perusahaan bingung siapa yang akan menggantikan moderator tersebut, secara inisiatif anda langsung mengajukan diri sebagai moderator dengan penuh percaya diri dan meyakinkan.

e. Kerajinan

Kerajinan adalah keaktifan pegawai dalam bekerja. Kerajinan juga upaya yang dilakukan terus menerus dengan antusiasme ketekunan, ketangkasan, ketekunan, dedikasi tinggi dan kemajuan besar dalam realisasi suatu karya.

Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai. Salah satunya indikator kinerja pegawai Fadel (2009) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :

- a) Pemahaman atas tupoksi Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.
- b) Inovasi Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikanya pada rekan kerja tentang pekerjaan.
- c) Kecepatan kerja Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.
- d) Keakuratan kerja Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.
- e) Kerjasama Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

4. Pengendalian Intern

a. Pengertian Pengendalian Intern

Menurut Arens (2011), Pengendalian Internal adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan manajemen tentang reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Pengendalian Internal yang berjalan dengan efektif akan membuat laporan keuangan lebih dapat dipercaya, penggunaan sumber daya organisasi menjadi lebih efektif dan efisien, serta tidak terjadinya pelanggaran terhadap hukum dan peraturan yang ada dalam organisasi, baik oleh pegawai maupun pimpinan. Pengendalian Internal merupakan bagian dari manajemen risiko yang harus dilaksanakan oleh setiap organisasi untuk mencapai tujuan. Pengendalian Internal meliputi semua rencana dan metode yang dilakukan organisasi serta kebijaksanaan yang terkoordinir dengan maksud untuk mengamankan harta kekayaan, menguji ketepatan data akuntansi dapat dipercaya, efisiensi dan efektifitas sumber daya organisasi, serta mendorong ditaatinya peraturan yang terdapat dalam organisasi.

Pengendalian intern ialah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, dan personil satuan usaha lainnya, yang dirancang untuk mendapat keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan dalam hal-hal berikut: keandalan pelaporan keuangan, kesesuaian dengan undang-undang, dan peraturan yang berlaku, efektifitas dan efisiensi operasi. Sedangkan Mulyadi menyebutkan bahwa sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan

ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen

The Commite of Sponsoring Organization atau yang lebih dikenal dengan COSO dalam mendefinisikan Pengendalian Internal sebagai berikut (Sawyer, 2005) :

“A process, effect by entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding to achievement of objectives in the following categories-effectiveness and efficiency of operations, reliability offinancial reporting, and compliance with applicable laws and regulations.”

Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP) mendefinisikan Pengendalian Internal sebagai suatu proses dalam organisasi yang meliputi organisasi itu sendiri serta metode dan ketentuan yang terkoordinasi yang dianut untuk melindungi harta miliknya, mengecek kecermatan dan keandalan data akuntansi, meningkatkan efisiensi usaha, serta mendorong ditaatinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan Pengendalian Internal merupakan proses yang terdapat dalam organisasi, dirancang untuk memberikan keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan dalam organisasi sudah sesuai dengan standar kebijakan yang telah ditetapkan. Pengendalian Internal ini terkait dengan bagaimana individu dalam instansi melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang, kebijakan, dan otoritas

yang ada, secara bersama-sama, guna mencapai tujuan instansi. Pengendalian Internal dalam instansi juga berfungsi untuk menjaga Kinerja Pegawai, termasuk pegawai bidang keuangan pemerintah daerah, agar tetap baik dengan bekerja secara tertib, terkendali, dan melakukan praktik kerja yang sehat.

b. Sistem Pengendalian Internal Pemerintah

Berdasarkan PP Nomor 60 Tahun 2008, Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Daerah (SPIP) merupakan proses integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pada laporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Sistem Pengendalian Internal Pemerintah ini merupakan Sistem Pengendalian Internal yang diimplementasikan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan daerah. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) menyebutkan bahwa sistem Pengendalian Internal meliputi struktur organisasi, semua metode dan ketentuan yang terkoordinasi dalam instansi untuk melindungi harta kekayaan instansi, memeriksa ketelitian dan seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, guna meningkatkan efisiensi dan mendorong ditaatinya kebijakan organisasi yang telah diterapkan. SPIP bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai terkait empat hal, yaitu : (1) Tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan, (2) Keandalan pelaporan keuangan, (3) Pengamatan aset negara dan (4) Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan

Terselenggaranya SPIP di Indonesia dimulai dengan adanya Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan dan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat. Unsur yang terdapat dalam SPIP mengikuti standar unsur Pengendalian Internal yang ditetapkan The Commite of Sponsoring Organization (COSO).

c. Tujuan Pengendalian Intern

Tujuan Pengendalian Internal menurut James M. Reeve et al (2009) adalah menyediakan keyakinan yang memadai bahwa aset telah dilindungi dan digunakan untuk kepentingan organisasi. Informasi yang akurat, serta pegawai telah mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku.

Arens, Elder, Beasley, dan Jusuf (2011), menyebutkan Pengendalian Internal akan memberikan keyakinan yang memadai apabila telah mencapai tiga golongan tujuan sebagai berikut : (1) Keandalan pelaporan keuangan, (2) Efektifitas dan efisiensi operasi, dan (3) Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Menurut Mulyadi (2010), terdapat empat tujuan utama dari Pengendalian Internal, yaitu :

- a. Keandalan Laporan Keuangan. Pengendalian Internal membuat manajemen bertanggung jawab menyiapkan laporan keuangan untuk pihak intern dan ekstern organisasi. Laporan yang disajikan harus akuntabel.

- b. Kepatuhan terhadap Hukum. Pengendalian Internal dimaksudkan agar organisasi melakukan kegiatannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Efektivitas dan Efisiensi Operasi. Pengendalian Internal merupakan alat untuk mengurangi kegiatan yang bersifat pemborosan atas sumber daya yang terdapat dalam organisasi.
- d. Keterbatasan Bawaan dalam Pengendalian Internal. Keterbatas bawaan yang melekat dalam Pengendalian Internal yaitu berupa kesalahan dalam pertimbangan, gangguan, kolusi, dan pengabaian oleh organisasi.

Berdasarkan ketiga pendapat di atas mengenai tujuan Pengendalian Internal, peneliti mengambil kesimpulan terdapat tiga tujuan utama Pengendalian Internal, yaitu keandalan laporan keuangan, kepatuhan terhadap hukum, serta efektivitas dan efisiensi operasi organisasi.

d. Indikator Pengendalian Internal

Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah mengajukan lima indikator yang dapat digunakan dalam mengukur Pengendalian Internal. Kelima indikator tersebut adalah sebagai berikut : (1) Lingkungan Pengendalian, (2) Penilaian Risiko, (3) Kegiatan Pengendalian, (4) Informasi dan Komunikasi dan (5) Pemantauan Pengendalian Intern.

Committe of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO), menyatakan Pengendalian Internal terdiri atas komponen-komponen berikut :

1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian merupakan lingkungan perusahaan yang mencakup sikap para manajemen dan pegawai terhadap pentingnya pengendalian yang ada di organisasi tersebut. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap lingkungan pengendalian adalah filosofi manajemen dan gaya operasi manajemen, serta struktur organisasi. Lingkungan pengendalian ini amat penting karena menjadi dasar keefektifan unsur-unsur pengendalian intern yang lain.

Komponen ini meliputi sikap manajemen di semua tingkatan secara umum dan konsep kontrol secara khusus. Hal ini mencakup etika, kompetensi, serta integritas dan kepentingan terhadap kesejahteraan sosial.

2. Penaksiran Risiko

Berdasarkan mekanisme untuk mengidentifikasi, menganalisis, serta mengelola segala risiko yang ada. Organisasi harus siap dan waspada menghadapi segala kemungkinan risiko yang akan dihadapi. Suatu risiko yang telah diidentifikasi dapat dianalisa dan di evaluasi sehingga dapat diperkirakan intensitas dan tindakan yang dapat meminimalkannya, contohnya saat perusahaan mengambil proyek yang besar maka pimpinan serta juga pegawai/karyawan harus memikirkan bagaimana risiko terburuk yang akan terjadi dalam pelaksanaan proyek ini dan sudah siap untuk mengantisipasi risiko tersebut.

3. Informasi dan komunikasi

Merupakan elemen-elemen yang penting dari pengendalian intern perusahaan. Informasi tentang pengendalian penilaian resiko, aktivitas pengendalian dan monitoring diperlukan oleh manajemen sebagai pedoman operasional dan menjamin ketaatan dengan pelaporan hukum dan peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan, memungkinkan pegawai organisasi mendapatkan dan menukar informasi yang diperlukan untuk melaksanakan, mengelola, serta mengendalikan segala kegiatan organisasi tersebut.

Informasi dan komunikasi begitu amat penting diperhatikan agar tidak terjadinya kesalahan informasi yang mana pada saat penyampaian informasi ini komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai harus diperhatikan dan juga melalui informasi dan komunikasi ini akan banyak saran yang diterima oleh perusahaan.

4. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian merupakan berbagai proses upaya yang dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk menegakkan pengawasan atau pengendalian operasi perusahaan. Prosedur pengendalian meliputi hal-hal sebagai berikut : 1) personil yang kompeten, mutasi tugas dan cuti wajib; 2) pelimpahan tanggung jawab; 3) pemisahan tanggung jawab untuk kegiatan terkait; dan 4) pemisahan fungsi akuntansi, penyimpanan asset dan operasional.

Aktivitas pengendalian diperlukan untuk membantu memastikan tindakan pegawai yang teridentifikasi manajemen organisasi benar-benar diperlukan untuk menghadapi risiko yang mungkin terjadi dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Aktivitas pengendalian juga akan mengawasi para pegawai yang lalai terhadap tugasnya yang akan berdampak pada perusahaan.

5. Pemantauan

Pemantauan terhadap seluruh kegiatan operasional organisasi. Keseluruhan proses yang berjalan harus dimonitor dan jika perlu diadakan perubahan, agar sistem dinamis sesuai dengan perubahan. (Sawyer, 2005).

Pemantauan terhadap sistem pengendalian intern akan menentukan kekurangan serta meningkatkan efektifitas pengendalian. Pengendalian intern dapat di monitor dengan baik dengan cara penilaian khusus atau sejalan dengan usaha manajemen.

Usaha pemantauan yang terakhir dapat dilakukan dengan cara mengamati perilaku pegawai atau tanda-tanda peringatan yang diberikan oleh sistem akuntansi.

Sukrisno (2009), mengembangkan indikator Pengendalian Internal terdiri dari lima komponen yang saling terkait satu sama lain, yaitu lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, variabel Pengendalian Internal diukur dengan indikator terkait dengan lingkungan

pengendalian, penaksiran risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Pengendalian internal merupakan suatu sistem yang meliputi struktur organisasi beserta semua mekanisme dan ukuran-ukuran yang dipatuhi bersama untuk menjaga seluruh kekayaan organisasi dari berbagai arah.

Indikator Sistem Pengendalian Intern (SPI) merupakan implementasi dari tahap pengawasan yang terdapat dalam siklus anggaran (*budget cycle*) yang terdiri atas:

- a. Tahap penyusunan anggaran
- b. Tahap pengesahan anggaran
- c. Tahap pelaksanaan anggaran
- d. Tahap pengawasan pelaksanaan anggaran
- e. Tahap pengesahan perhitungan anggaran

5. Tata Kelola

a. Pengertian Tata Kelola (Good Governance)

Menurut UNDP, *governance* dikatakan baik (*good*) apabila sumber daya publik dan masalah-masalah publik dikelola secara efektif dan efisien, yang merupakan respon dari kebutuhan masyarakat. Sementara World Bank memberikan pengertian tentang *Good Governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen yang solid dan bertanggung jawab, sejalan dengan prinsip demokrasi dan efisiensi pasar, penghindaran kesalahan alokasi atas dana investasi, pencegahan korupsi, kolusi, nepotisme (KKN), serta menjalankan disiplin

anggaran dan penciptaan legal dan political framework bagi tumbuhnya aktivitas usaha (Mardiasmo, 2009).

Pengertian governance menurut World Bank lebih ditekankan kepada cara yang dilakukan pemerintah dalam mengelola sumber daya ekonomi dan manusia yang digunakan semata-mata untuk pembangunan negara dan kesejahteraan masyarakat. UNDP lebih menekankan governance dilihat dari political governance yang mengacu pada proses pembuatan kebijakan, economic governance yang mengacu pada proses pembuatan kebijakan ekonomi untuk kesejahteraan rakyat dan keadilan, serta administrative governance yang mengacu pada implementasi kebijakan.

OECD mendefinisikan Good Governance dalam pengertian berikut (*Organization for Economic Cooperation and Development, 2004*) :

“The Good Governance structure specifies the distribution of the right and responsibilities among different participants in the organization, such as the board, managers, shareholders, society, and the other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on organization affairs.” “Good Governance also provides this structure through which the organization objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance.”

OECD lebih melihat governance sebagai suatu sistem pemberi arahan sekaligus pengawas dalam perusahaan maupun entitas bisnis. Apabila dikaitkan dengan pemerintahan, *Good Governance* merupakan seperangkat peraturan yang mengarahkan dan mengendalikan, serta menetapkan hubungan antara segala aspek

organisasi dalam pemerintahan, termasuk rakyat, terkait dengan hak dan kewajibannya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Good Governance* adalah tata kelola pemerintahan yang baik berupa sistem yang mengatur dan mengontrol urusan negara pada semua tingkat, terkait dengan hak dan kewajiban pihak-pihak yang berada di dalamnya. *Good Governance* berperan sebagai alat ukur menilai Kinerja Pegawai pemerintahan, termasuk pegawai bidang keuangan pemerintah daerah, yang lebih menekankan pada aspek kesejahteraan masyarakat dan pelayanan publik

b. Prinsip-Prinsip Tata Kelola

Inti pembahasan dari *Good Governance* terletak pada pemahaman atas prinsip-prinsip *Good Governance* itu sendiri. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bertanggung jawab bisa berjalan apabila dalam penerapan otoritas politik, ekonomi, dan administrasi, memiliki interaksi yang setara. Interaksi dapat terjadi ketika prinsip-prinsip telah diterapkan dan dipahami dengan baik.

Prinsip-prinsip yang dikembangkan dalam *Good Governance* adalah sebagai berikut (UNDP, 1997) :

1. Partisipasi (*participation*), mendorong setiap warga untuk mempergunakan hak dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, yang menyangkut kepentingan masyarakat.
2. Kepastian Hukum (*rule of law*), mewujudkan penegakan hukum yang adil bagi semua pihak tanpa pengecualian, menjunjung tinggi HAM dan memperhatikan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat.

3. Transparansi (*transparency*), menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan didalam memperoleh informasi.
4. Responsif (*responsiveness*), meningkatkan kepekaan para penyelenggara pemerintahan dan pihak-pihak yang terkait terhadap aspirasi masyarakat tanpa kecuali.
5. Orentasi Konsensus (*concensus orientation*), yaitu meningkatkan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dengan mengusahakan keterlibatan swasta dan masyarakat luas.
6. Kesetaraan (*equity*), memberi peluang yang sama bagi setiap anggota masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraannya.
7. Efisien dan Efektif (*efficiency and effectiveness*), menjamin terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab.
8. Akuntabilitas (*accountability*), usaha meningkatkan akuntabilitas para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat.
9. Strategis (*strategic vision*), membangun daerah berdasarkan visi strategis dan mengikutsertakan warga dalam seluruh proses pembangunan, sehingga warga merasa memiliki dan ikut bertanggungjawab terhadap kemajuan daerahnya.

Menurut Mardiasmo (2009), karakteristik tata kelola yang seharusnya ada dalam sektor publik adalah penciptaan transparansi, akuntabilitas publik, dan

value for money (ekonomis, efisien, dan efektif). *Organization for Economic Corporation and Development* (2004) menyebutkan ada empat unsur penting dalam *Good Governance*, yaitu : (1) Keadilan (*fairness*), (2) Transparansi (*transparancy*), (3) Akuntabilitas (*accountability*), (4) Tanggung jawab (*responsibility*).

Beberapa pendapat di atas menunjukkan berbagai macam prinsip dari tata kelola. Menurut peneliti, ketiga prinsip utama tata kelola yang wajib dipahami untuk sektor publik adalah transparansi, akuntabilitas publik, dan value for money. Walaupun, selain ketiga prinsip tersebut juga terdapat prinsip-prinsip tata kelola yang lain, yaitu keadilan, tanggung jawab, partisipasi, kepastian hukum, responsif, orientasi konsensus, kesetaraan, dan visi strategis.

c. Tujuan Tata Kelola

Tata Kelola lebih menekankan pada proses, sistem, prosedur, dan peraturan, baik formal maupun informal, yang menata suatu organisasi untuk taat terhadap peraturan tersebut. Tata Kelola lebih diarahkan sebagai panduan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pemakaian sumber daya organisasi sejalan dengan tujuan organisasi dan memberikan keuntungan yang berarti.

Kurniawan Agung (2005) mengungkapkan tujuan dari diterapkannya *Good Governance* dalam pemerintahan adalah untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisiensi dan efektif dengan menjaga kesinergisan interaksi yang konstruktif di antara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat.

Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, tujuan dari *Good Governance* adalah :

1. Birokrasi yang bersih, adalah birokrasi yang sistem dan aparaturnya bekerja atas dasar aturan dan koridor nilai-nilai yang dapat mencegah timbulnya berbagai tindak penyimpangan dan perbuatan tercela seperti korupsi, kolusi dan nepotisme.
2. Birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, adalah birokrasi yang mampu memberikan dampak kerja positif (manfaat) kepada masyarakat dan mampu menjalankan tugas dengan tepat, cermat, berdayaguna dan tepat guna (hemat waktu, tenaga, dan biaya).
3. Birokrasi yang transparan, adalah birokrasi yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar dan tidak diskriminatif dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia Negara.
4. Birokrasi yang melayani masyarakat, adalah birokrasi yang tidak minta dilayani masyarakat, tetapi birokrasi yang memberikan pelayanan prima kepada publik.
5. Birokrasi yang akuntabel, adalah birokrasi yang bertanggungjawab atas setiap proses dan kinerja atau hasil akhir dari program maupun kegiatan, sehubungan dengan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan untuk mencapai tujuan.

Menurut Jubaedah (2007) tujuan dari tata kelola yaitu agar instansi dapat menjalankan praktik-praktik usaha yang sehat, kegiatan yang transparan dan terjaganya keseimbangan antara upaya pencapaian tujuan ekonomi dengan tujuan sosial-ekonomi instansi itu sendiri. Tiga pendapat di atas menunjukkan berbagai tujuan dari tata kelola. Menurut peneliti, inti dari diberlakukannya tata kelola dalam pemerintahan adalah agar dapat mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, bertanggung jawab, efektif dan efisien, transparan, serta akuntabel.

d. Indikator Pengukuran Tata Kelola

Terdapat 14 karakteristik yang dapat dijadikan indikator pengukuran tata kelola menurut BAPPENAS, yaitu wawasan ke depan, keterbukaan dan transparansi, partisipasi masyarakat, akuntabilitas, demokrasi, daya tanggap, desentralisasi, profesionalisme dan kompetensi, keefisienan dan keefektifan, kemitraan dengan swasta dan masyarakat, komitmen pada pengurangan kesenjangan, pada pasar yang fair, pada lingkungan hidup, serta supermasi hukum.

Mardiasmo (2009) menyebutkan tiga karakteristik utama tata kelola yang dapat dijadikan sebagai indikator dalam sektor publik tersebut adalah sebagai berikut :

1. **Transparansi**, diartikan sebagai keterbukaan lembaga-lembaga sektor publik dalam memberikan informasi dan disclosure kepada masyarakat mengenai kinerja pemerintahan. Melalui pelaksanaan transparansi pihak-pihak terkait atau lembaga-lembaga yang masuk dalam sistem akan saling

terbuka dan dapat menghindari terjadinya kesalahpahaman oleh kedua pihak baik itu lembaga pemerintah dan juga masyarakat.

2. Akuntabilitas Publik merupakan suatu bentuk pertanggungjawaban seluruh aktivitas yang telah dilakukan dan harus disajikan seperti keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan juga untuk menghindari terjadinya penyimpangan anggaran.
3. Value for Money, merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Maksud dari ekonomis disini ialah pengelolaan organisasi dalam bidang anggaran maupun barang sangat berhati-hati, kemudian efisiensi yang dimaksud disini ialah pengelolaan organisasi dilakukan dengan baik dan juga tepat dimana para pengelola tidak membuang-buang waktu, biaya maupun tenaga, lalu efektivitas yang dimaksud kegiatan yang dilakukan tidak membuang banyak waktu tetapi sangat efektif.

UNDP (1997) menyatakan sembilan indikator untuk mengukur tata kelola , yaitu : (1) *Participation*, (2) *Rule of law*, (3) *Transprancy*, (4) *Responsiveness*, (5) *Consensus orientation*, (6) *Equity*, (7) *Efficiency and effectiveness*, (8) *Accountability* dan (9) *Strategic vision*.

Berdasarkan definisi di atas, setidaknya *good governance* memiliki beberapa indikator pengukuran. Diantara indikator tersebut adalah (Kurniawan, 2005) :

1. Transparansi, Transparansi merupakan proses keterbukaan menyampaikan informasi atau aktivitas yang dilakukan. Harapannya, agar pihak-pihak

eksternal yang secara tidak langsung ikut bertanggung jawab dapat ikut memberikan pengawasan. Memfasilitasi akses informasi menjadi faktor penting terciptanya transparansi ini.

2. Partisipasi, Partisipasi merujuk pada keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam merencanakan kebijakan. Masukan dari berbagai pihak dalam proses pembuatan kebijakan dapat membantu pembuat kebijakan mempertimbangkan berbagai persoalan, perspektif, dan opsi-opsi alternatif dalam menyelesaikan suatu persoalan. Proses partisipasi membuka peluang bagi pembuat kebijakan untuk mendapatkan pengetahuan baru, mengintegrasikan harapan publik kedalam proses pengambilan kebijakan, sekaligus mengantisipasi terjadinya konflik sosial yang mungkin muncul. Komponen yang menjamin akses partisipasi mencakup, tersedianya ruang formal melalui forum-forum yang relevan, adanya mekanisme untuk memastikan partisipasi publik, proses yang inklusif dan terbuka, dan adanya kepastian masukan dari publik akan diakomodir di dalam penyusunan kebijakan.
3. Akuntabilitas, Akuntabilitas didefinisikan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas peraturan yang telah dibuat. Proses ini juga sekaligus menguji seberapa kredibel suatu kebijakan tidak berpihak pada golongan tertentu. Akuntabilitas akan melewati beberapa proses pengujian tertentu. Proses yang terstruktur ini diharapkan akan mampu membaca celah-celah kekeliruan, seperti penyimpangan anggaran atau pelimpahan kekuasaan yang kurang tepat. Mekanisme akuntabilitas juga memberikan kesempatan kepada para pemangku

kebijakan untuk meminta penjelasan dan pertanggungjawaban apabila terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan konsesus dalam pelaksanaan tata kelola di bidang tertentu.

4. Koordinasi, Koordinasi adalah sebuah mekanisme yang memastikan bahwa seluruh pemangku kebijakan yang memiliki kepentingan bersama telah memiliki kesamaan pandangan. Kesamaan pandangan ini dapat diwujudkan dengan mengintegrasikan visi dan misi pada masing-masing lembaga. Koordinasi menjadi faktor yang sangat penting, karena kekacauan koordinasi dapat menyebabkan efisiensi dan efektivitas kerja menjadi terganggu.

6. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan pada prinsipnya merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam menggerakkan organisasi, dengan segala sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan. Wibowo (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Aktivitas pemimpin antara lain).

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin (Sembiring, 2013). Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya

kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Sembiring, 2013).

Menurut Tjiptono (2001) dalam Sembiring (2013) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Menurut Saydam (1996) dalam Pasalong (2013) definisi gaya Kepemimpinan sangat banyak dikemukakan oleh para ahli, yang pada akhirnya definisi tersebut ada yang menyerupai dan ada yang lain tergantung dari sudut mana kita memandang atau menilainya. Dengan adanya kepemimpinan yang baik dan menyenangkan secara langsung karyawan akan merasa puas dengan kepuasan yang dicapai pegawai akan timbul motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaan. Kepemimpinan juga merupakan inti dari manajemen karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya.

Kemudian, menurut D.E. Mc. Farland (1978) dalam Pasalong (2013) gaya kepemimpinan suatu proses dimana pimpinan melukiskan akan memberi perintah

atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara, Oteng Sutisna (1983) dalam Pasalong (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan perbuatan begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan.

Berdasarkan definisi tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan tersebut mencakup tiga elemen yaitu : 1) Kepemimpinan adalah suatu konsep relasi (*relation konsep*), kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (peran pengikut) artinya jika tidak ada pengikut maka pemimpin tidak ada, 2) Kepemimpinan adalah merupakan suatu proses, agar bisa memimpin harus melakukan sesuatu berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, 3) kepemimpinan harus membujuk orang lain.

b. Tipe Pokok Gaya Kepemimpinan

Menurut Siagian (2014:27), terdapat lima tipe pokok gaya kepemimpinan yaitu :

1. Tipe Kepemimpinan Otokratik

Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seseorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pemimpin. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal di banding dengan bawahannya selain

tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pemimpin digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama.

2. Tipe Kepemimpinan Paternalistic.

Dalam tipe ini lebih lebih mengutamakan kebersamaan, tipe ini memperlakukan semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi dengan seadil dan setara mungkin.

3. Tipe kepemimpinan karismatik.

Dalam tipe ini pemimpin mempunyai kemampuan menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan pribadi yang dimiliki oleh pemimpin sehingga menimbulkan rasa hormat, segan dan patuh pada orang-orang yang dipimpinnya, adapun keistimewaan kepribadian yang umum dimiliki kepemimpinan tipe ini adalah akhlak yang terpuji.

4. Kepemimpinan bebas (*Laissz Faire*).

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin berkedudukan sebagai symbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang di pimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Dalam

kepemimpinan ini apabila tidak ada seorangpun dari anggota kelompok atau bawahan yang mengambil inisiatif untuk menetapkan suatu keputusan maka tidak ada aktivitas atau kegiatan organisasi.

5. Tipe kepemimpinan demokratis.

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok / organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/Organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap kelompok tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi itu memungkinkan setiap orang siap untuk di promosikan menduduki jabatan pemimpin secara berjenjang, Bila mana terjadi kekosongan karena pensiun, mutasi, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikan untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Sedangkan Hines dalam Timpe (2014) mengemukakan gaya kepemimpinan ada 3 macam :

1) Gaya kepemimpinan otokratis

Pimpinan dalam gaya ini membuat keputusan dilakukan sendiri karena kekuasaan terpusat pada satu orang yang memikul tanggung jawab dan kewenangan penuh.

2) Gaya kepemimpinan demokratis

Pemimpin yang demokratis (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok atau bawahan mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dan dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu dalam rangka menyelesaikan masalah yang timbul.

3) Gaya kepemimpinan kendali bebas

Pemimpin penganut kendali bebas memberikan kekuasaan kepada kelompok atau bawahan dan kelompok atau bawahan dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri.

Terdapat banyak definisi tentang kepemimpinan, namun dapat disimpulkan terdapat kesamaan asumsi kepemimpinan yaitu suatu fenomenakelompok yang melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih dan didalamnya melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*Intentional influence*) digunakan pemimpin terhadap bawahannya.

Dalam hal ini Penulis menyimpulkan bahwa defenisi kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk

mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu.

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang memegang peranan kunci. Dengan kepemimpinan yang baik seorang pemimpin akan mampu mengarahkan bawahannya agar bekerja lebih maksimal sesuai dengan yang ditetapkan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Karena posisi manajemen terdiri atas tingkatan yang biasanya menggambarkan otoritas, seorang individu bisa mengasumsikan suatu peran kepemimpinan sebagai akibat dari posisi yang ia pegang pada organisasi tersebut. Namun, tidak semua pemimpin adalah manajer, dan begitu juga sebaliknya, tidak semua manajer merupakan pemimpin. Hanya karena hak tertentu diberikan oleh organisasi terhadap manajerial tidak menjamin bahwa mereka mampu memimpin secara efektif (Robbins. 2013).

Menurut Robins (2013) fungsi gaya kepemimpinan yaitu :

- 1) Menggerakkan

Mereka memiliki keinginan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi, ambisius dan memiliki banyak energy, memiliki aktivitas dan punya banyak inisiatif.

2) Gairah pemimpin

Para pemimpin memiliki gairah yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain.

3) Kejujuran dan integrasi

Para pemimpin membangun kepercayaan yang berhubungan antara diri mereka dengan para pengikutnya, dengan menjadi orang yang dipercaya dan dengan menunjukkan konsistensi yang tinggi antara kata dan tindakan, sehingga dapat dikatakan bahwa sama antara kata dengan perbuatan.

4) Percaya diri

Para pengikut melihat para pemimpin yang tidak memiliki keragu-raguan terhadap dirinya. Para pemimpin perlu menunjukkan kepercayaan diri dalam rangka meyakinkan pengikutnya atas ketepatan tujuan dan keputusan.

5) Intelegensi

Para pemimpin perlu untuk memiliki intelegensi yang cukup untuk mengumpulkan, memformulasikan, mengintegrasikan dan menginterpretasikan informasi dalam jumlah banyak. Juga perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang tepat, sehingga tidak mudah dipengaruhi orang.

6) Memiliki pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan

Para pemimpin yang efektif memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industri, dan masalah teknis. Dengan pengetahuan yang memadai memungkinkan seseorang untuk mengambil keputusan berdasarkan informasi yang baik dan memahami implikasi dari keputusan tersebut.

Sedangkan menurut Siagian (2014) fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki semuanya berkisar tentang pengambilan keputusan sebagai inti efektivitas kepemimpinan seseorang meliputi:

- a) Penentuan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam upaya pencapaian tujuan dengan berbagai sasaran yang digariskan
- b) Wakil dari juru bicara organisasi dalam berhubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi terutama yang tergolong sebagai stake-holder
- c) Komunikator yang efektif
- d) Mediator yang handal

Khususnya dalam mengatasi berbagai situasi konflik yang mungkin timbul antar individu dalam satu kelompok kerja sama dan antar berbagai kelompok kerja sama yang terdapat dalam organisasi yang dipimpinnya.

- e) Integrator yang rasional dan objektif

Menurut Rivai (2014) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pimpinan sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pimpinan kerap kali berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Selanjutnya pimpinan melakukan konsultasi dengan orang-orang yang dipimpin setelah keputusan telah ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultasi diharapkan keputusan-keputusan akan mendapat dukungan dan lebih mudah mengintruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pimpinan berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi ini berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan baik mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain,

keikutsertaan pemimpin harus tepat dalam fungsi sebagai pimpinan yang bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang, membuat, menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi ini harus diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki kesamaan prinsip, partisipasi dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggota secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Pada konteks ini kepemimpinan mempunyai hubungan yang kuat dengan motivasi berprestasi. Hal ini berarti dengan kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi berprestasi seseorang.

Dalam hal ini kepemimpinan mengandung makna antara lain :

- 1) Kepemimpinan merupakan sesuatu yang melekat pada diri seseorang yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), kesanggupan (*capability*).
- 2) Kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan pimpinan yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan dan perilaku pimpinan itu sendiri.

- 3) Kepemimpinan merupakan proses antara hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi.

Menurut Rivai (2014) kepemimpinan akan mengembangkan kemampuan mengenali kebutuhan budaya yang relevan saat ini dan membuat upaya yang bermakna untuk memainkan budaya organisasi untuk kinerja yang unggul dan pengembangan manusia. Pimpinan harus memperhatikan perkembangan budaya, dimana budaya yang dikembangkan menjadi lingkungan yang akan terintegrasi. Menciptakan, menetapkan dan mempertahankan nilai-nilai organisasi menjadi salah satu dari pekerjaan yang paling penting.

Hubungan baik yang tercipta antara bawahan dengan atasan merupakan ciri-ciri keberhasilan dari kemampuan pimpinan sebagai berikut:

1. Kemampuan mengarahkan merupakan kemampuan yang dimiliki pimpinan dalam mengarahkan bawahannya.
2. Kemampuan menggerakkan merupakan kemampuan yang dimiliki pimpinan dalam menggerakkan bawahan dalam bekerja.
3. Kemampuan mengkoordinir merupakan kemampuan yang dimiliki pimpinan dalam mengkoordinir bawahannya.
4. Kemampuan mengambil keputusan merupakan kemampuan yang dimiliki pimpinan dalam mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.
5. Kemampuan memberi sanksi merupakan kemampuan yang dimiliki pimpinan dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang bersalah.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ini merupakan suatu kemampuan dalam memberdayakan seluruh sumberdaya untuk dapat bekerja

secara optimal. Ketidakberhasilan suatu organisasi juga disebabkan ketidakberhasilan kepemimpinan dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya. Untuk itu kemampuan kepemimpinan sangat diperlukan untuk mampu mengoptimalkan sumberdaya untuk mencapai kepentingan atau tujuan organisasi.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan ialah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi (Mulyadi dan Rivai, 2009). Indikator Gaya Kepemimpinan :

1. Otokratik

Kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang ikut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif.

Pimpinan memperlakukan pegawainya secara sewenang-wenang, karena menganggap dirinya sebagai orang paling berkuasa, pegawainya digerakkan dengan jalan paksa, sehingga para pegawai dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

Kepemimpinan dengan gaya Otokratik ini cenderung adalah orang-orang yang dengan tingkat keegoisan yang tinggi, ini dapat dilihat bagaimana cara ia memimpin, kalau ia sudah membuat keputusan maka

tidak ada yang boleh untuk menyanggah atau mengubah keputusan yang sudah ia buat.

2. Militeristik

Kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri.

Kepemimpinan dengan gaya Militeristik ini cenderung akan banyak protes dari masyarakat dikarenakan pemimpinnya yang pasif dan lari dari tanggungjawabnya serta menghindar untuk menyelesaikan masalah.

3. *Laissez-faire*

Menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan.

Gaya kepemimpinan ini tidak akan begitu efektif dikarenakan tidak adanya pengawasan, pengendalian atau pemantauan dari pimpinan, sehingga para bawahan bebas sesuka mereka untuk melakukan kegiatannya.

4. Kharismatik

Kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan yang membuat para anggota yang di pimpinnya mengikuti inovasi inovasi yang di ajukan oleh pemimpin ini. Pemimpin karismatik visioner mengekspresikan visi bersama mengenai masa depan.

Kepemimpinan kharismatik memiliki energi dan daya tarik yang luar biasa untuk dapat mempengaruhi orang lain, pimpinan dapat membangkitkan semangat pegawai untuk bekerja lebih giat. Kepemimpinan ini banyak disukai , dikarenakan daya tarik dari pemimpin membuat semua orang tertarik dan akan mengikutinya.

5. Demokratik

Gaya Kepemimpinan Demokratis, yaitu gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Pemimpin selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan saat ada masalah. Selain itu pimpinan juga memberikan gambaran dan bimbingan yang efisien tentang tugas yang akan diberikan kepada bawahannya. Lebih dari itu seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan demokratis akan menggunakan jabatan dan kekuatan pribadinya untuk memaksimalkan potensi yang ada pada bawahannya sehingga baik karyawan maupun perusahaan dapat berkembang bersama-sama.

Pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan pegawainya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga

pegawainya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian pegawai bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

Menurut Kartono (2013), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
2. Kemampuan Memotivasi. Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. Kemampuan Komunikasi. Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
5. Tanggung Jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
6. Kemampuan Mengendalikan Emosional. Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan

B. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian *relevan* yang mendukung penelitian ini ada beberapa penelitian terdahulu, lebih lanjut dapat disajikan sebagai berikut :

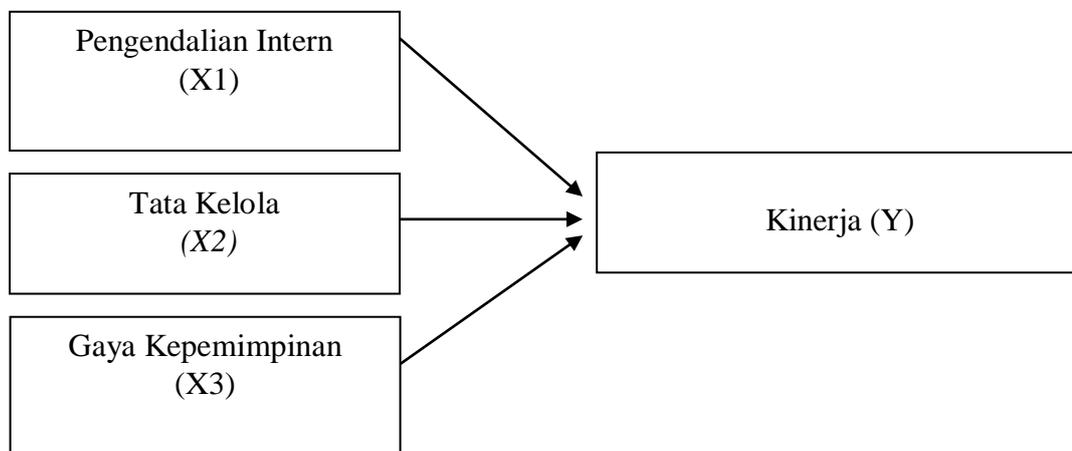
1. Sulistyono (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Good Governance dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai Keuangan Dinas Pemerintah Kabupaten Gunungkidul”.

Penelitian tersebut dilakukan di Dinas Pemerintah Kabupaten Gunungkidul dengan sampel sebanyak 50 responden. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Good Governance berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Keuangan Dinas Pemerintah Kabupaten Gunungkidul, Pemanfaatan Teknologi Informasi berpengaruh terhadap Pegawai Keuangan Dinas Pemerintah Kabupaten Gunungkidul, Good Governance dan Pemanfaatan Teknologi Informasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Pegawai Keuangan Dinas Pemerintah Kabupaten Gunungkidul.

2. Susanto (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Good Governance, Pengendalian Internal, Komitmen Karyawan, dan Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah”. Penelitian tersebut dilakukan di SKPD Klaten dengan sampel sebanyak 120 responden. Hasil dari penelitian yang dilakukan Rudi menunjukkan bahwa Good Governance tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah, Pengendalian Internal tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah, Komitmen Karyawan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah, akan tetapi Pengelolaan Keuangan Daerah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah.

C. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan judul yang penulis buat maka kerangka konseptualnya digambarkan dengan bagan dibawah ini :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah

Pengendalian Internal dalam lingkungan pemerintahan daerah dapat digambarkan sebagai proses yang terdapat dalam instansi pemerintah daerah, dirancang untuk memberikan keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan dalam instansi sudah sesuai dengan standar kebijakan yang telah ditetapkan. Pengendalian Internal ini terkait dengan bagaimana pegawai dalam instansi, terutama pegawai bidang keuangan pemerintah daerah, melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang, kebijakan, dan otoritas yang ada, secara bersama-sama, guna mencapai tujuan instansi daerah. Pengendalian Internal juga berfungsi untuk menjaga Kinerja Pegawai, termasuk pegawai Bidang Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Solok, tetap baik, tertib, terkendali, dan melakukan praktik

kerja yang sehat. Hal tersebut dapat dilihat dari kegiatan yang dihasilkan efektif dan efisien, keandalan atas laporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sistem dalam Pengendalian Internal pemerintah didesain mengatur aktivitas pegawai, melalui manajerial instansi, agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Sesuai dengan teori keagenan dimana Menurut Hendriksen (2005) dan Scott (2003) dapat digambarkan bahwa hubungan rakyat dengan pemerintah dapat dikatakan sebagai hubungan keagenan, yaitu hubungan yang timbul karena adanya kontrak yang ditetapkan oleh rakyat (sebagai *principal*) yang menggunakan pemerintah (sebagai *agent*) untuk menyediakan jasa yang menjadi kepentingan rakyat.

Penelitian terdahulu yang menjadi acuan penelitian ini adalah Dewi (2012) dengan judul “Pengaruh Pengendalian Intern dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan: Studi kasus pada SPBU Yogyakarta Anak Cabang Perusahaan RB.Group”. hasil penelitian ditemukan terdapat pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Karyawan.

Pengendalian intern yang memadai akan membuat kinerja karyawan menjadi baik. Pengendalian Internal yang berjalan dengan efektif dan efisien, secara optimal, akan membawa dampak yang baik pada Kinerja Pegawai, termasuk pegawai Bidang Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Solok, untuk menghasilkan kinerja yang semakin baik. Apabila Pengendalian Internal buruk, maka pegawai akan terpicu untuk melakukan praktik kerja yang tidak etis bahkan merugikan organisasi. Hal tersebut dapat diartikan Pengendalian Internal yang

buruk akan membuat Kinerja Pegawai Bidang Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Solok menjadi semakin buruk.

H1 : Ada Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah

2. Pengaruh Tata Kelola Berpengaruh Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah

Humayun dan Ismail (2012) menyatakan bahwa teori keagenan sebagai teori utama yang digunakan dalam pembahasan tata kelola perusahaan. Secara khusus, teori keagenan diarahkan pada hubungan keagenan, dimana satu pihak (prinsipal) mendelegasikan pekerjaan kepada pihak lain (agen) yang melakukan pekerjaan tersebut. Konflik kepentingan antara pemilik dan agen terjadi karena kemungkinan agen tidak selalu berbuat sesuai dengan kepentingan prinsipal (Jensen dan Meckling, 1976). Ringkasnya, teori keagenan muncul karena setiap individu diasumsikan akan mempunyai preferensi untuk memaksimalkan utilitas pribadi, yang kemungkinan besar berlawanan dengan kepentingan individu lain. Sebagai agen, di satu sisi manajer secara moral memiliki tanggung jawab untuk mengoptimalkan keuntungan prinsipal (pemilik), namun di sisi lain manajer juga mempunyai kepentingan untuk memaksimalkan kesejahteraan mereka. Hal tersebut menyebabkan agen tidak selalu bertindak demi kepentingan terbaik prinsipal dan melakukan kecurangan.

Penelitian Syamsul dkk (2017) berjudul Pengaruh Tata Kelola Pemerintah Daerah Terhadap transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah: Bukti Empiris Pada

Pemerintah Provinsi Di Indonesia, hasil penelitian ditemukan ada pengaruh tata kelola berpengaruh terhadap transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah.

Tata kelola adalah tata kelola pemerintahan yang baik berupa sistem yang mengatur dan megontrol urusan negara pada semua tingkat, terkait dengan hak dan kewajiban pihak-pihak yang berada di dalamnya. Tata kelola berperan sebagai alat ukur untuk menilai Kinerja Pegawai, termasuk pegawai Bidang Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Solok, yang lebih menekankan pada aspek kesejahteraan masyarakat dan pelayanan publik. Pemahaman tata kelola tak lepas dari pemahaman prinsip-prinsip yang terkandung di dalamnya. Pegawai bidang keuangan pemerintah daerah yang mempunyai pemahaman tata kelola secara tepat dan benar, tentu akan sangat berpengaruh terhadap profesionalitas Kinerja Pegawai tersebut dalam berkarya, dengan orientasi pada kinerja yang tinggi untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan oleh organisasi. Pemahaman prinsip-prinsip tata kelola yang kuat akan menimbulkan dampak positif dari Kinerja Pegawai, termasuk pegawai Bidang Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Solok.

Asumsi peneliti pegawai tersebut akan melakukan pekerjaannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang ada, sehingga kinerjanya akan semakin meningkat. Namun, apabila pemahaman pegawai terhadap prinsip-prinsip tata kelola rendah, maka pegawai tersebut, dalam melakukan pekerjaannya tidak akan menanamkan prinsi-prinsip tata kelola, Kinerja Pegawai yang dihasilkan pegawai Bidang Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Solok.

H2 : Pengaruh Tata Kelola Berpengaruh Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah

Teori yang mendasari penulisan ini adalah teori agensi. Menurut Jensen dan Meckling (1976) dalam Ujijantho (2007), menyatakan bahwa hubungan keagenan merupakan sebuah kontrak antara manajer atau pemerintah (*agent*) dengan investor atau rakyat (*principal*). Konflik kepentingan antara pemilik dan agen terjadi karena agen tidak selalu berbuat sesuai dengan kepentingan *principal*.

Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk organisasi yang berkaitan dengan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Siagian (2014) bahwa kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Usaha pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari bagaimana seorang pemimpin menumbuhkan kinerja pegawainya.

Penelitian terdahulu yang menjadi acuan penelitian ini adalah Dewi (2012) dengan judul “Pengaruh Pengendalian Intern dan Gaya Kepemimpinan terhadap

Kinerja Karyawan: Studi kasus pada SPBU Yogyakarta Anak Cabang Perusahaan RB.Group”. hasil penelitian ditemukan ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB.

Terbentuknya kinerja yang baik akan menimbulkan umpan balik (*feedback*) kepada bawahan itu sendiri/pegawai, yaitu akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi dan juga umpan balik (*feedback*) pada atasan/pimpinan yaitu akan selalu memperbaiki kepemimpinannya dan mampu untuk mendorong/memotivasi bawahan dan kemudian performance akan tinggi sehingga kepuasan yang tercapai, pada akhirnya kinerja akan meningkat.

**H3 : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja
Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah**

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh pengendalian intern, tata kelola dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pengelola keuangan SKPD Kabupaten Solok. Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengendalian intern dalam pengujian hipotesis berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok.
2. Tata kelola dalam pengujian hipotesis berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok.
3. Gaya kepemimpinan dalam pengujian hipotesis berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan masih banyak memiliki kekurangan dan keterbatasan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

4. Dalam penelitian ini metode yang digunakan dalam pengumpulan data hanya melalui kuesioner sehingga ada kemungkinan beberapa kelemahan-kelemahan yang ditemui, seperti jawaban responden tidak

cermat serta pertanyaan yang kurang dipahami responden sehingga menimbulkan hasil yang kurang menunjukkan kenyataan yang sebenarnya.

5. Dalam penelitian ini hanya menggunakan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok sebagai objek penelitian. Oleh sebab itu penelitian ini tidak dapat digeneralisasi ke kota/kabupaten di Indonesia.
6. Pada variabel gaya kepemimpinan (X3) memiliki keterbatasan karena tidak semua pertanyaan yang memberikan pengaruh kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Solok.

C. Saran

1. Adanya pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja pengelola keuangan maka sebaiknya instansi pemerintah lebih meningkatkan pengendalian intern pada pemerintahan.
2. Hasil penelitian diharapkan dapat mendorong adanya regulasi yang mengatur tata cara dan mekanisme bagi para pemegang SKPD yang masih pemula dan memberikan informasi-informasi secara online yang dapat menjadi acuan dalam kinerja pengelola keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2013. *Metodelogi Penelitian*. Jakarta. Rieneka Cipta
- Arens, Alvin A., Randal J. Elder, Mark S. Beasley, dan Amir Abadi Jusuf. (2011). *Jasa Audit dan Assurance Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Salemba Empat
- Azlina, N., dan I., Amelia. 2014. Pengaruh Good Governance dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan. Universitas Riau.
- Dewi, Sarita Permata. 2012. Pengaruh Pengendalian Intern dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan: Studi kasus pada SPBU Yogyakarta Anak Cabang Perusahaan RB.Group. *Jurnal Nominal / Voleme I Nomor I / Tahun 2012*.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi analisis Multivariate Dengan Program SPSS 23 Edisi 8*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenam. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hermana, B., A.Taringan, H. Medyawati, dan W. Silfianti. (2012) "E-Government Implementation in Indonesia: Financial Transparency on the Web, 3rd". International Conference on e-Education, e-Business, e-Management and eLearning IPEDR, 27, 194-199
- James M. Reeve, et al. 2009. *Pengantar Akuntansi Adaptasi Indonesia Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat
- Jubaedah. 2007. "Pengembangan Good Corporate Governance Dalam Rangka Reformasi Badan Usaha Milik Negara. *Jurnal Ilmu Administrasi Vol. 5 No. 1 Tahun 2007*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Universitas Riau
- Kartini, Kartono. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Kurniawan Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara. 2015. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Rafika Aditama. Bandung.

- Mas'ud. 2014. *Survei Diagnosis Organisasi Konsep dan Aplikasi*. Jakarta. Erlangga.
- Mulyadi. 2010. *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat
- Nawawi. 2013. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja*. Kencana. Jakarta.
- Organization for Economic Cooperation and Development*. 2004. *OECD Principles of Corporate Governance 2004*. The OECD Paris.
- Pasolong, Harbani. 2013. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta
- Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik (Edisi 3)*. PT. Pustaka Gramedia Utama. Jakarta
- Robbins. 2012. *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia, PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- _____. 2013. *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Singapore: MCGraw Hill Book Co.
- Sawyer's, et al. 2005. *Audit Internal Sawyer's*. Jakarta : Salemba Empat
- Sembiring. 2013. *Budaya dan Kinerja Organisasi*. Fokus Media. Bandung.
- Siagian. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Sinungan, Muchdarsyah. 2013. *Produktivitas apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sukrisno Agoes dan Jan Hoesada. 2009. *Bunga Rampai Auditing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2012. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta
- Timpe. 2014. *Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian*, Jakarta, FKM UI.
- Ujiyantho, Muh. Arief dan Bambang Agus Pramuka. 2007 “ *MEKANISME CORPORATE GOVERNANCE, MANAJEMEN LABA DAN KINERJA KEUANGAN (Studi Pada Perusahaan go publik Sektor Manufaktur)*” Simposium Nasional Akuntansi X, Unhas Makasar, 26-27 juli 2007.
- UNDP. 1997. “The Principles of Good Governance”. *Reconceptualising Governance: Discussion Paper No. 2*

Wibowo, 2014. *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Undang-Undang :

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara

Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah

Peraturan Pemerintah No. 08 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah

PP Nomor 60 Tahun 2008, Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Daerah (SPIP)

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) No.239/IX/6/8/2003 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan

Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat.