

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Stewardship Theory*

Teori *stewardship* menjelaskan mengenai situasi manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu melainkan lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi (Donaldson, 1989 dan Davis, 1991 dalam Rusnindhita, 2017). Teori ini menggambarkan tentang adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Sedangkan menurut Ety Murwaningsari (2009) Teori *stewardship* berdasarkan asumsi filosofis mengenai sifat manusia bahwa manusia dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan manusia merupakan individu yang berintegritas.

Pemerintah selaku steward dengan fungsi pengelola sumber daya dan rakyat selaku principal pemilik sumber daya. Terjadi kesepakatan yang terjalin antara pemerintah (*steward*) dan rakyat (*principal*) berdasarkan kepercayaan, kolektif sesuai tujuan organisasi. Organisasi sektor publik memiliki tujuan memberikan pelayanan kepada publik dan dapat di pertanggungjawabkan kepada masyarakat (*public*). Sehingga dapat diterapkan dalam model kasus organisasi sektor publik dengan teori *stewardship*. Menurut Putro (2013) teori *stewardship* mengasumsikan hubungan yang kuat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan pemilik. Pemerintah akan berusaha maksimal dalam menjalankan pemerintahan untuk mencapai tujuan pemerintah yaitu meningkatkan kesejahteraan rakyat. Putro juga menjelaskan apabila tujuan ini mampu tercapai oleh pemerintah maka rakyat selaku pemilik akan merasa puas dengan kinerja pemerintah.

Teori *stewardship* dapat diterapkan pada penelitian akuntansi organisasi sektor publik seperti organisasi pemerintahan (Morgan, 1996; David, 2006 dan Thorton, 2009) dan non profit lainnya (Vargas, 2004; Caers Ralf, 2006 dan Wilson 2010) yang sejak awal perkembangannya, akuntansi organisasi sektor publik telah dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi hubungan

antara *stewards* dengan *principals*. Akuntansi sebagai penggerak informasi keuangan (*driver*) berjalannya transaksi kearah yang semakin kompleks dan diikuti dengan tumbuhnya spesialisasi dalam akuntansi dan perkembangan organisasi sektor publik. Kondisi semakin kompleks dengan bertambahnya tuntutan akan akuntabilitas pada organisasi sektor publik, *principal* semakin sulit untuk melaksanakan sendiri fungsi-fungsi pengelolaan. Pemisahan antara fungsi kepemilikan pada masyarakat dengan fungsi pengelolaan pada pemerintah menjadi semakin nyata. Berbagai keterbatasan, pemilik sumber daya (*capital suppliers/principals*) mempercayakan (*trust* = amanah) pengelolaan sumber daya tersebut kepada pihak lain (*steward* = manajemen) yang lebih mampu dan siap. Kontrak hubungan antara *stewards* dan *principals* atas dasar kepercayaan (amanah = *trust*), bertindak kolektif sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga model yang sesuai pada kasus organisasi sektor publik adalah *stewardship theory*. Teori ini merupakan penata layanan dimana kaitannya terhadap organisasi didalam pemerintahan.

Stewardship mengacu pada pengelolaan atas suatu aktivitas secara ekonomis dan efisien tanpa dibebani kewajiban untuk melaporkan, sedangkan akuntabilitas mengacu pada pertanggungjawaban oleh seorang yang diberi amanah kepada pemberi tanggung jawab dengan kewajiban membuat pelaporan dan pengungkapan secara jelas. Implikasi teori *stewardship* terhadap penelitian ini, dapat menjelaskan eksistensi Pemerintah Daerah sebagai suatu lembaga yang dapat dipercaya untuk bertindak sesuai dengan kepentingan publik dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat, membuat pertanggungjawaban keuangan yang diamanahkan kepadanya, sehingga sistem pengendalian internal dapat tercapai secara maksimal. Untuk melaksanakan tanggungjawab tersebut maka *stewards* mengarahkan semua kemampuan dan keahliannya dalam mengefektifkan pengendalian intern untuk dapat menghasilkan laporan informasi keuangan yang berkualitas.

2.1.2 Efektivitas Sistem Pengendalian Internal

2.1.2.1 Pengertian Efektivitas Sistem Pengendalian Intern

Menurut Ravianto (2014:11), efektivitas ialah “Seberapa sukses suatu organisasi yang menghasilkan output yang terbaik”. Hal ini berarti bahwa pekerjaan bisa diselesaikan dengan suatu perencanaan, waktu, biaya, dan kualitas, maka suatu pekerjaan tersebut bisa dikatakan efektif. Internal suatu organisasi atau perusahaan dapat memiliki peran dimana setiap pegawai, dalam organisasi tersebut bisa menjadi aspek yang memberikan dampak yang pasti. Oleh karena itu, efektivitas terkait dengan pencapaian tujuan, dan efektivitas dapat dicapai dengan menerapkan suatu proses yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Jika suatu tujuan tercapai, mereka dapat digambarkan secara efektif.

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara menerapkan sistem pengelolaan keuangan negara yang lebih akuntabel dan transparan. Semua akan tercapai jika penyelenggaraan negara dari pimpinan sampai ke tingkat pelaksanaan bisa mampu melaksanakannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, serta pertanggungjawaban, dilakukan secara tertib, teratur, terarah, efisien serta efektif.

Sistem Pengendalian Intern yang terdapat dalam Peraturan Pemerintah didasarkan pada pemikiran bahwa sistem pengendalian intern menyatu sepanjang kegiatan, disebabkan oleh sumber daya manusia, dan hanya membagikan keyakinan yang layak, bukan keyakinan seluruhnya. Hal ini menyebabkan dibutuhkan suatu sistem yang dapat membagikan keyakinan yang layak bahwa penyelenggaraan kegiatan pada suatu Instansi Pemerintah dapat meraih tujuannya secara efektif dan efisien, mengungkapkan pengelolaan keuangan negara secara terpercaya, mengamankan aset negara, dan mendorong kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

Pengendalian intern menurut AICPA adalah pengendalian yang meliputi struktur organisasi dan semua cara dan alat-alat yang dibentuk didalam perusahaan. Hal tersebut memiliki tujuan untuk melindungi keamanan harta milik perusahaan, mengawasi ketelitian dan kebenaran data akuntansi, memajukan

efisiensi di dalam suatu usaha, dan membantu dalam mendorong kebijakan manajemen yang telah ditetapkan dahulu.

Menurut Mulyadi (2017:129), mengemukakan bahwa:

Sistem pengendalian internal adalah suatu proses yang dilakukan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel lain, yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan yaitu kendala pelaporan keuangan, ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, efektivitas dan efisiensi operasi.

Sistem Pengendalian Internal (SPI) merupakan alat control yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Lakis dan Girluns (2021) berkaitan dengan konsep SPI, mengemukakan bahwa keberagaman konsep dan pengertian SPI karena dipengaruhi oleh pemahaman terhadap kondisi penerapan pengendalian dengan banyak aspek dan situasi yang tidak sama. Pengendalian internal menurut COSO's *Internal Control-Integrated Framework* (ICF)(2013:3) yaitu: *"A process effected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliances."*

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dijelaskan bahwa:

Sistem Pengendalian Internal yaitu suatu proses yang terstruktur pada tindakan serta kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk menyampaikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

Pengendalian terdapat suatu proses kebijakan serta prosedur yang dibuat untuk dilakukan oleh orang-orang yang guna memberikan keyakinan yang layak dalam pencapaian tujuan-tujuan yang saling berkaitan. Dengan hal ini, pelaksanaan pengendalian intern dalam setiap kegiatan operasi organisasi, maka yang diharapkan dapat meminimalisir penyelewengan yang dapat merugikan suatu organisasi, dengan hal ini adalah pemerintah secara menyeluruh pada lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Dari uraian sebelumnya, dapat diketahui bahwa efektivitas sistem pengendalian internal merupakan suatu

proses yang integral dalam suatu kegiatan yang dapat memberikan suatu keyakinan yang memadai terhadap fungsi mereka sebagai pihak pengawas, bertujuan agar tercapainya pemerintahan yang efektif dan efisien.

2.1.2.2 Tujuan Sistem Pengendalian Intern

Tuankotta dalam Rusnindita (2017) menjelaskan bahwa manajemen mempunyai empat tujuan umum untuk mengatur sistem pengendalian internal yang efektif, yaitu untuk strategis, sasaran utama yang mendukung tujuan organisasi, keandalan pelaporan keuangan, efektivitas serta efisiensi operasi dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Menurut Thajono dalam Yandi (2014:331) mengatakan bahwa:

Pengendalian intern administrasi mempunyai tujuan meningkatkan efisiensi operasional dan menyakinkan bahwa kebijakan manajemen dipatuhi karyawan. Sedangkan pengendalian intern akuntansi mempunyai tujuan agar harta milik organisasi dapat terjaga dari tindakan kecurangan dan supaya catatan-catatan akuntansinya dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan.

Biasanya manajemen memiliki tiga tujuan umum dalam melaksanakan sistem pengendalian intern yang efektif yaitu: reliabilitas pelaporan keuangan, efisiensi dan efektivitas operasi serta ketaatan pada hukum dan peraturan. Dari uraian sebelumnya, tujuan dari adanya sistem pengendalian internal yaitu untuk tercapainya pemerintahan yang baik, efektif dan efisien, untuk meminimalisir kecurangan yang dilakukan oleh pihak tertentu terhadap keuangan pemerintah daerah, dan guna untuk menjaga aset yang dimiliki di dalam pemerintahan tersebut.

2.1.2.3 Komponen Pengendalian Intern

Sistem Pengendalian Internal Pemerintah terdiri atas unsur lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi dan pemantauan pengendalian intern (Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008). Penjabaran dari komponen-komponen sistem pengendalian intern pemerintah berdasarkan PP Nomor 60 tahun 2008 yaitu sebagai berikut:

- 1) Lingkungan Pengendalian
Lingkungan pengendalian membuktikan motif organisasi, mempengaruhi kesadaran pengendalian orang yang berkaitan.

Lingkungan pengendalian yaitu suatu dasar pada setiap komponen pengendalian intern, mengadakan disiplin dan struktur. Lingkungan pengendalian meliputi sebagai berikut:

- a) Integritas dan nilai etika
- b) Komitmen terhadap kompetensi
- c) Filosofi dan gaya operasi manajemen
- d) Struktur organisasi
- e) Pemberian wewenang dan tanggung jawab
- f) Kebijakan dan praktik sumber daya manusia
- g) Peran aparat pengawas intern pemerintah yang efektif
- h) Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait

2) Penilaian Risiko

Penilaian risiko dimulai dengan penentuan maksud dan tujuan instansi pemerintah yang jelas dan konsisten baik pada setiap tingkat instansi maupun pada setiap kegiatan. Instansi pemerintah mengidentifikasi secara efisien dan efektif risiko yang dapat menghambat tercapainya suatu tujuan tersebut, baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar instansi yang mempengaruhi kemampuan entitas untuk mencatat, mengolah, meringkas dan melaporkan data keuangan konsisten dengan asersi manajemen dalam laporan keuangan. Penilaian risiko meliputi sebagai berikut :

- a) Pengidentifikasi risiko
- b) Analisis risiko
- c) Pengelolaan risiko

3) Aktivitas Pengendalian

Kegiatan pengendalian yaitu suatu kebijakan atau prosedur yang dapat membantu terlaksananya arahan pimpinan instansi pemerintah guna meminimalisir risiko yang telah diidentifikasi selama proses penilaian risiko. Kegiatan pengendalian yang dapat digunakan di suatu instansi pemerintah yaitu berbeda dengan yang diterapkan pada instansi pemerintah yang lain. Perbedaan penerapan yaitu disebabkan oleh perbedaan visi, misi dan tujuan, lingkungan dan cara beroperasi, tingkat kerumitan organisasi, sejarah dan latar belakang, budaya, serta risiko yang dihadapi. Umumnya kegiatan pengendalian yang mungkin relevan dengan audit dapat digolongkan sebagai kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan perilaku sebagai berikut :

- a) Review terhadap kinerja
- b) Pengolahan informasi
- c) Pengendalian fisik
- d) Pemisahan tugas
- e) Pencatatan dan dokumentasi

4) Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi yaitu pengidentifikasian, pemahaman, serta penukaran informasi dalam suatu bentuk dan waktu yang melibatkan orang yang melaksanakan tanggung jawab mereka. Sistem informasi yang berhubungan dengan tujuan pelaporan keuangan yang mencakup

sistem akuntansi dan untuk memelihara adanya akuntabilitas bagi aktiva, utang dan ekuitas yang bersangkutan. Komunikasi meliputi penyediaan setiap pemahaman atas peran serta tanggung jawab setiap individu yang berkaitan dengan pengendalian intern terhadap pelaporan keuangan. Pengetahuan yang layak tentang sistem pengendalian informasi yang berhubungan dengan pelaporan keuangan harus diperoleh untuk memahami sebagai berikut :

- a) Golongan transaksi dalam operasi entitas yang signifikan bagi laporan keuangan
- b) Bagaimana transaksi tersebut dimulai
- c) Catatan akuntansi, informasi pendukung, serta akun tertentu dalam laporan keuangan yang mencakup dalam pengolahan dan pelaporan transaksi.
- d) Pengolahan akuntansi yang dicakup sejak awal transaksi dimulai sampai dengan dimasukkan ke data laporan keuangan, meliputi alat elektronik yang dipergunakan untuk mengirim, memproses, memelihara, dan mengakses informasi.

5) Pemantauan

Pemantauan sistem pengendalian intern dilakukan melalui pemantauan yang berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan review lainnya. Pemantauan berkelanjutan dilaksanakan melalui kegiatan pengelolaan yang rutin, supervisi, perbandingan, rekonsiliasi serta aktivitas lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas. Evaluasi terpisah tersebut dilaksanakan melalui penilaian sendiri, revidu, dan pengujian efektivitas sistem pengendalian intern yang dapat dilakukan oleh aparat pengawasan intern pemerintah atau pihak eksternal pemerintah yang menggunakan daftar uji pengendalian intern. Tindak lanjut hasil rekomendasi hasil audit dan revidu harus dapat diselesaikan dan dilakukan sesuai mekanisme penyelesaian rekomendasi audit dan revidu lainnya yang sudah ditetapkan.

Komponen yang ada pada sistem pengendalian internal tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi satu sama lain. Berdasarkan uraian yang ada bahwa komponen sistem pengendalian internal pemerintah dalam konteks penelitian ini mengacu pada komponen-komponen yang sudah dijabarkan yaitu meliputi: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, pengendalian aktivitas, sistem informasi dan komunikasi serta pemantauan.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Seorang ketua dan badan pengawas harus memiliki sikap yang dapat mempengaruhi orang lain guna melaksanakan kegiatan sesuai dengan aturan yang telah dibuat. Sikap ini berhubungan dengan gaya kepemimpinan seorang ketua

dan badan pengawas, gaya kepemimpinan ketua dan badan pengawas sangat dapat menentukan jalannya pengawasan internal. Gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku yang bisa ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau karyawan. Menurut Ardana dkk, (2011:270) “Pola perilaku ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor meliputi nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin.”

Kepemimpinan dalam pemerintahan menjadi poin kompetitif dalam menetapkan keputusan dalam hal-hal yang dianggap penting agar setiap hal itu menjadi daya untuk dikemudian hari. Mereka tetap menjadi kesempatan yang utama guna memberikan kompresitas untuk menjadi hal yang baik di mata pemerintah. Ketika pimpinan menjadikan semua kegiatan di masa lalu, memberikan aspek pengaruh dalam kompetensi di mata pegawai. Hal ini menjadikan gaya kepemimpinan menjadi pengaruh aspek yang penting dalam pemerintahan atau Organisasi Perangkat Daerah (Satria & Angelina Setiawan, 2020).

Gaya kepemimpinan yaitu seni ataupun proses guna mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan kelompok pada organisasi tersebut (Kibtiyah dkk, 2017). Dari uraian yang ada, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sikap yang terus menerus dilakukan seorang pemimpin agar dapat mempengaruhi pegawainya dalam bekerja yang bertujuan agar dapat terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi tersebut.

2.1.3.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Ardana dkk (2011) dalam I Kadek Astana dkk (2015) mengidentifikasi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang direktif (mengarahkan), memberikan panduan kepada para pegawai mengenai apakah yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kinerja.
2. Kepemimpinan yang suportif (mendukung), menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati, serta juga memperlakukan para pegawai sebagai orang yang setara dirinya.

3. Kepemimpinan partisipatif, berkonsultasi dengan para pegawai dan secara serius mempertimbangkan gagasan yang akan mereka ambil keputusan.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian, mendorong para pegawai agar berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan juga memperhatikan kepercayaan diri atas kemampuan pegawai tersebut.

Perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, dan gaya berorientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini. Hal ini dapat mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan efektif.

Gaya kepemimpinan yang efektif yaitu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam hal ini bukan hanya satu gaya kepemimpinan yang harus diterapkan, tetapi harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi atau sesuai kebutuhan organisasi. Kategori cukup efektif masih belum optimal untuk menciptakan kinerja pegawai yang tinggi diharapkan pimpinan agar lebih meningkatkan tanggung jawabnya sebagai seorang pimpinan yang mampu memberi kebebasan, mengawasi serta mampu mengarahkan pegawainya ke arah yang lebih baik, sehingga mampu menciptakan kinerja yang baik.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah hal utama yang kuat untuk mengarahkan pegawai dalam melaksanakan peraturan yang ada. Hal itu juga akan terjadi pada karyawan yang sudah lama, ketika peraturan tersebut sudah membudaya dalam perusahaan, jika terjadi kecurangan terhadap peraturan yang telah ditetapkan maka karyawan tersebut akan mendapat sanksi yang tegas, budaya yang kuat dalam suatu organisasi akan meningkatkan keefektifan organisasi tersebut dan

juga budaya organisasi yang kuat dan luas akan meningkatkan keberhasilan kinerja suatu organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki, (2003:262) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan”. Organisasi suatu pola yang dapat ditemukan atau dikembangkan oleh setiap kelompok yang di dalamnya dipergunakan untuk belajar menyelesaikan suatu permasalahan, beradaptasi dengan lingkungan luar, dan berintegrasi dengan lingkungan internal (Nurwayudi, 2013). Budaya organisasi sebagai pola yang dapat mencakup kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dapat dipelajari dalam menghadapi pengalaman yang telah ditingkatkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku organisasi tersebut.

Widuri dan Paramita (2007:127) menyatakan bahwa:

Budaya organisasi dapat mempengaruhi motivasi dalam bekerja, karena anggota dalam organisasi dapat melaksanakan fungsinya secara efektif dalam organisasi tersebut, anggota dalam organisasi juga mengerti apa yang harus dilaksanakan termasuk berperilaku sebagai anggota organisasi, khususnya dalam lingkungan organisasinya.

Budaya organisasi yaitu orientasi, pola pikir, persamaan tindakan yang dapat mempengaruhi perilaku, sikap dan efektivitas seluruh pegawai. Budaya organisasi berperan memperkuat keyakinan setiap orang dalam organisasi akan jati diri, secara ideologis memperkuat eksistensi organisasi baik kedalam sebagai peringkat atau simpul organisasi dan keluar sebagai identitas sekaligus kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi. Budaya organisasi terdapat asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil untuk memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil yang dapat memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Menurut Luthans (2003: 125), menyatakan bahwa “Budaya organisasi yaitu suatu norma dan nilai organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima dalam lingkungannya”. Dari uraian

yang ada, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang diterapkan oleh anggota organisasi itu sendiri, yang dapat mempengaruhi cara mereka bekerja dan juga cara mereka dalam berperilaku.

2.1.4.2 Nilai dan Karakteristik Budaya Organisasi

Nilai adalah rencana yang terdapat pada pikiran masyarakat atau organisasi yang meliputi suatu hal berarti dalam kehidupan. Dalam konteks nilai budaya organisasi, berarti suatu acuan atau kepercayaan yang dijadikan tolak ukur untuk menjalankan suatu tugas dalam organisasi. Nilai budaya organisasi terkait dengan masalah target suatu organisasi, termasuk ke dalam nilai yaitu ideologi, cita-cita, dan keyakinan. Namun di sisi lain yang dinyatakan oleh Robbins, (2008: 485) yaitu “Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan suatu sistem makna bersama atau dengan kata lain yang berkaitan dengan masalah nilai-nilai yang dianut bersama dalam suatu organisasi.”

Menurut Robbins (2008:487) “Persepsi yang terbentuk itu sebenarnya merupakan budaya atau kepribadian dari organisasi yang bersangkutan. Dukungan yang sebagaimana bentukan persepsinya, atau dampaknya yang lebih besar yaitu terbentuknya budaya yang lebih kuat.”. Dengan melihat bagaimana awalnya suatu budaya organisasi tersebut terbentuk, sampai kepada proses sosialisasinya, persoalan tentu tidak akan terhenti pada apakah budaya organisasi yang ada disukai atau tidak. Namun diharapkan setelah nilai nilai serta karakteristik budaya organisasi tersebut terlaksana akan dapat memberi pengaruh kepada kepuasan kerja ataupun kinerja dari setiap organisasi tersebut.

2.1.4.3 Dimensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi bagian dari teori komunikasi. Terdapat empat prinsip kombinasi mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan efektivitas kerja organisasi. Menurut Denison dan Mishra (2000:168) keempat prinsip ini diberi nama empat sifat utama (*main cultural traits*) yang mempunyai keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*).

1. Keterlibatan

Keterlibatan yaitu faktor penentu dalam budaya organisasi. Keterlibatan yang semakin tinggi dari anggota organisasi berpengaruh terhadap kinerja

organisasi khususnya menyangkut manajemen, strategi organisasi, struktur organisasi, biaya-biaya transaksi dan sebagainya. Keterlibatan dalam hubungan antara efektivitas bukanlah hal baru karena sudah banyak literature yang membahasnya. Gagasan pokoknya adalah efektivitas organisasi merupakan fungsi dari tingkat keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi. Indikator keterlibatan meliputi:

- a) Individu memiliki kekuasaan, inisiatif dan kemampuan untuk mengatur kerja mereka sendiri. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap keberlangsungan organisasi.
- b) Nilai diterapkan saat bekerja sama dalam mencapai tujuan. Organisasi bergantung pada upaya tim dalam mencapai tujuan tersebut.
- c) Organisasi secara kontinyu melakukan investasi dalam membentuk mengembangkan kemampuan karyawan dengan tujuan untuk mempertahankan kompetisi dan memenuhi kebutuhan bisnis.

2. Konsistensi

Konsistensi menyangkut keyakinan, nilai-nilai, simbol dan peraturan-peraturan yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi khususnya menyangkut metode melakukan bisnis, perilaku karyawan dan tindakan-tindakan bisnis lainnya. Organisasi dengan sifat-sifat seperti ini mempunyai budaya yang khusus dan kuat secara signifikan mempengaruhi sikap perilaku anggota pada kemampuan mereka dalam mencapai kesepakatan dan melakukan tindakan-tindakan terkoordinasi. Beberapa alat ukur untuk konsistensi ialah:

- a) Koordinasi dan integrasi, unit-unit kerja memungkinkan organisasi untuk bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sama.
- b) Persetujuan, Organisasi mampu mencapai kesepakatan dalam menghadapi sebuah issue kritis meliputi derajat kesepakatan dan kemampuan untuk menyelesaikan perbedaan yang terjadi
- c) Nilai inti, anggota organisasi membagikan seperangkat nilai yang mereka anut, hal ini menciptakan identitas dan ekspektasi.
- d) Adaptabilitas, kemampuan untuk menyadari dan bereaksi pada lingkungan eksternal, kemampuan untuk bereaksi pada lingkungan internal, dan kemampuan untuk bereaksi pada pelanggan internal maupun eksternal.

3. Misi

Misi yaitu suatu pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan dalam usaha mewujudkan suatu visi yang telah dibuat sehingga apa yang diharapkan dalam organisasi tersebut dapat terwujud. Misi memberikan dua pengaruh besar pada fungsi organisasi, yaitu:

- 1) Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi.
- 2) Memberikan kejelasan arah atau aturan. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas yang berfungsi untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan para anggotanya. Organisasi yang berhasil mempunyai arah dan tujuan

yang jelas didefinisikan dalam tujuan organisasi dan sasaran strategis dan tercermin dalam visi tentang akan bagaimana organisasi dimasa depan. Terdapat indikator dalam mengukur misi yaitu:

- a) Strategi yang jelas dimaksudkan untuk membawa tujuan organisasi dan menjelaskan bagaimana cara mereka dapat memberi kontribusi guna mencapai tujuan organisasi tersebut
- b) Tujuan yang jelas dimana tujuan tersebut memiliki hubungan dengan visi, misi, dan strategi dan menyediakan arahan yang jelas dalam pekerjaan.
- c) Visi merupakan berbagai pandangan tentang keinginan mereka di masa depan. Budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja superior dalam periode waktu yang panjang. Budaya yang demikian disebut budaya adaptif yang membantu organisasi terhadap lingkungan yang berubah dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang-peluang baru.

2.1.5 Komitmen Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins, (2008:69) komitmen organisasi dapat didefinisikan “Sebagai tingkat seorang pegawai mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuan organisasi, serta harapan pegawai untuk bertahan dalam organisasi”. Komitmen organisasi ini teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan. Sementara menurut Luthans, (2006: 224) mengidentifikasikan “Komitmen organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan untuk berusaha keras demi tercapainya tujuan organisasi serta adanya penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi”. Kemudian menurut Sopiah, (2008: 155) mengidentifikasikan komitmen organisasi sebagai “Kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi”. Komitmen organisasi juga bisa diartikan sebagai suatu derajat bagi seseorang untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi ditempat seseorang itu bekerja. Menurut Umam, (2010: 259) menyatakan bahwa “Komitmen organisasi yaitu penerimaan yang kuat dalam setiap diri seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga setiap seseorang tersebut akan berkarya serta memiliki hasrat untuk tetap bertahan di suatu organisasi tersebut.”. Menurut

Wibowo, (2014:431) “Komitmen organisasi yaitu suatu perasaan, sikap dan perilaku seseorang mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari suatu organisasi, mencakup juga proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi”. Komitmen organisasi ialah ukuran dari keinginan pekerja untuk tetap dalam organisasi di masa depan. Mencerminkan keyakinan pegawai dalam misi dan tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap seseorang dalam melakukan yang terbaik untuk organisasi, memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi, dan adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam suatu organisasi serta adanya kemauan untuk bekerja keras demi tercapainya suatu tujuan organisasi.

2.1.5.2 Ciri-Ciri Komitmen Organisasi

Steers dan Black dalam Sopiah (2008:157) memiliki pendapat bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi bisa dilihat dari ciri-ciri nya sebagai berikut:

- “A. Adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.
- B. Adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi.
- C. Keinginan yang kuat untuk bisa menjadi anggota organisasi.”

Menurut Kaswan (2012: 293), komitmen organisasi bersifat multi dimensi dan ciri-ciri komitmen dikelompokkan menjadi sepuluh, antara lain:

1. Selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi.
2. Selalu mencari informasi tentang organisasi.
3. Selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi.
4. Selalu berupaya untuk memaksimumkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan.
5. Menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi.
6. Berpikir positif terhadap kritik dari teman.
7. Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya.
8. Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik.
9. Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang.
10. Berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Ciri-ciri karyawan yang memiliki komitmen menurut Moorhead dan Griffin (2013: 73) adalah sebagai berikut:

1. Bertanggung jawab; Karyawan yang memiliki komitmen memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Hal ini merupakan pengidentifikasian atau penerimaan tanggung jawab yaitu bekerja keras untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
2. Konsisten; Konsistensi karyawan terhadap pekerjaan merupakan suatu hal yang sangat penting, karena konsistensi dapat menimbulkan komitmen. Kepercayaan yang cukup beralasan yang berdasarkan pada kejujuran dan perilaku yang konsisten sepanjang waktu, yang mempertinggi reputasi seseorang secara besar-besaran atas komitmen yang konsisten.
3. Proaktif; Sebuah komitmen dapat muncul apabila karyawan memiliki sikap proaktif terhadap semua hal yang menyangkut pekerjaannya, dengan sikap yang proaktif tersebut karyawan dapat menyelesaikan masalah-masalah perusahaan dengan lebih baik sehingga dengan sendirinya komitmen karyawan dapat timbul dengan sikap proaktif tersebut.

2.1.5.3 Menciptakan Komitmen Organisasi

Menurut Mangkunegara (2012: 176) ada tiga pilar dalam menciptakan komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*) Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan:
 - a) Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi
 - b) Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut.
 - c) Merasa nyaman dengan organisasi tersebut.
 - d) Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara yang berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
- 2) Adanya keterkaitan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*) Perasaan seperti ini dapat dimunculkan dengan cara:
 - a) Mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
 - b) Kualitas kepemimpinan.
 - c) Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

- 3) Pentingnya rasa memiliki (*ownership*) Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dalam organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya didengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui prose yang panjang dan bertahap. Komitmen organisasi juga ditentukan oleh beberapa faktor. Misalnya, Steers dalam Sopiah (2008:157) menyatakan ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

1. Ciri pribadi individu, termasuk masa jabatan dalam organisasi dan kebutuhan serta keinginan yang berbeda dari setiap individu
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, yaitu keterandalan organisasi dimasa lalu dan cara individu mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi tersebut.

Moorhead dan Griffin, (2013: 82) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi menjadi empat kategori, yaitu:

- 1) Karakteristik Personal; Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Karyawan yang lebih senior dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi
- 2) Karakteristik Pekerjaan; Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen.
- 3) Karakteristik Struktural; Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi pada pemilik kerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi.

- 4) Pengalaman Bekerja; Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh mana menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya.

2.1.5.5 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Robbins, (2008:101) terdapat tiga dimensi terpisah dalam komitmen organisasi, yaitu

1. Komitmen afektif

Berkaitan dengan keterikatan emosional dan keterlibatan pegawai pada organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena keinginan yang timbul dari diri mereka sendiri dan memiliki kedekatan emosional terhadap organisasi. Hal ini berarti individu tersebut akan berkeinginan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi.

2. Komitmen berkelanjutan

Menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri pegawai berkaitan dengan keinginan tetap bekerja atau meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan menunjukkan komitmen anggota organisasi yang lebih disebabkan oleh biaya hidup. Dengan demikian, semakin besar perolehan pendapatan pegawai yang diberikan oleh organisasi, maka akan semakin besar kepuasan kerja, prestasi kerja dan begitu juga sebaliknya. Pegawai dengan *continuance commitment* yang tinggi bertahan dalam organisasi karena adanya kesadaran kerugian besar yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

3. Komitmen normatif

Menggambarkan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi yang didasarkan pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Pegawai dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil dari beberapa peneliti terdahulu akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam peneliti yang dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Penulis dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Endang Tri Pratiwi, 2018	Pengaruh Kebijakan Treatment Karyawan Terhadap Efektivitas Pengendalian Internal dan Kualitas Laporan Keuangan Sektor Publik	Kebijakan Treatment Karyawan (X_1)	Kebijakan treatment karyawan berpengaruh positif terhadap efektivitas sistem pengendalian internal Pemerintah Kota Baubau. Namun, kebijakan treatment karyawan tidak berpengaruh terhadap kualitas laporan keuangan Pemerintah Kota Baubau
2	Muhimatul Kibtiyah, Made Gede Wirakusuma, Maria M. Ratna Sari, 2017	Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Pada Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	Kompetensi (X_1) Budaya Organisasi (X_2) Gaya Kepemimpinan (X_3)	Kompetensi berpengaruh positif terhadap efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa pemerintah. Budaya organisasi berpengaruh positif pada efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa pemerintah. Dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa pemerintah.
3	Bahnuna Said, M. Yamin Noch, 2017	Pemanfaatan Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Dengan Variabel Intervening Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Studi pada Pemerintah	Pemanfaatan Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah (X_1)	Pemanfaatan SIAKD berpengaruh positif dan signifikan terhadap SPIP. Dimana semakin baik pemanfaatan SIAKD, maka semakin baik pula penerapan SPIP di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua

		Provinsi Papua)		
4	Harry Indradjit Soeharjono, 2011	Pengaruh Budaya Birokrasi “ <i>ewuh-pakewuh</i> ” Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Intern	Budaya Birokrasi <i>ewuh-pakewuh</i> (X ₁)	Budaya birokrasi <i>ewuh pakewuh</i> terbukti menjadikan sistem pengendalian intern dalam lingkungan birokrasi tidak efektif karena masih sulit untuk melepaskan diri dari kungkungan budaya ketimuran dalam konteks kesantunan jawa
5	Cindy Darsana Putri, Gede Adi Yuniarta, Made Aristia Prayudi, 2017	Pengaruh Pengetahuan Peraturan, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Monitoring dan Evaluasi Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Desa (Studi pada Desa Se-Kabupaten Karangasem)	Pengetahuan Peraturan (X ₁) Sumber Daya Manusia (X ₂) Monitoring dan Evaluasi (X ₃)	Pengetahuan peraturan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas sistem pengendalian internal pemerintah desa. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap efektivitas sistem pengendalian internal pemerintah desa. Monitoring dan evaluasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas sistem pengendalian internal
6	Usmar, 2021	Analisis Efektivitas Sistem Pengendalian Internal Pemerintahan (Survei Pada Pemda DKI Jakarta)	Sistem Pelaporan Keuangan (X ₁) Kejelasan Sasaran Anggaran (X ₂) Sistem Informasi Akuntansi (X ₃) Konflik Peran (X ₄)	Sistem pelaporan berpengaruh negatif signifikan, kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif signifikan, sistem informasi akuntansi keuangan berpengaruh negatif, sedangkan konflik peran berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas sistem pengendalian internal pada pemerintah daerah DKI Jakarta
7	Ivand Satria, Mia Angelina Setiawan, 2020	Pengaruh Kualitas Audit, Lingkup Audit dan Gaya	Kualitas Audit (X ₁) Lingkup Audit	Kualitas audit tidak mempengaruhi efektivitas sistem

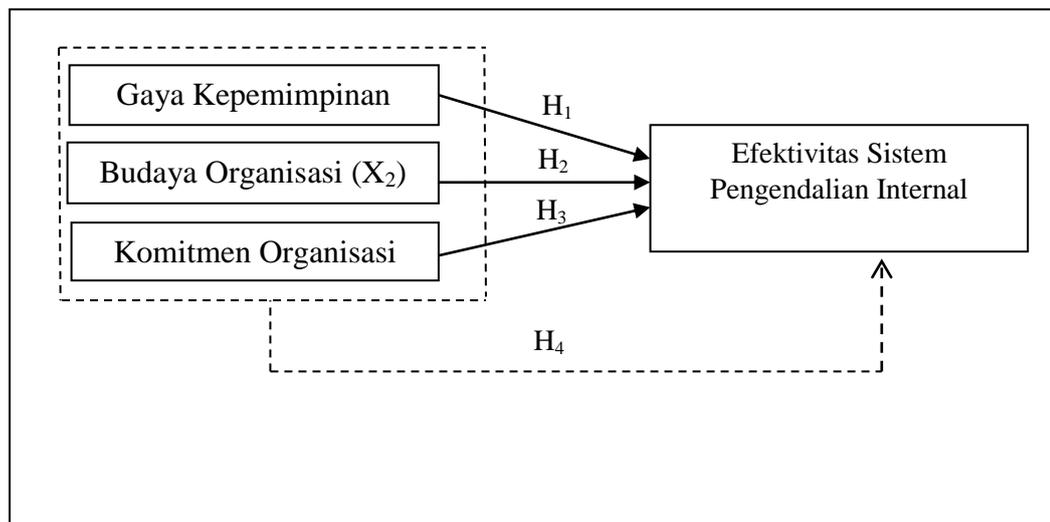
		Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Pengendalian Internal Di Sektor Pemerintah	(X ₂) Gaya Kepemimpinan (X ₃)	pengendalian internal, ruang lingkup audit tidak mempengaruhi efektivitas pengendalian internal, dan gaya kepemimpinan mempengaruhi efektivitas pengendalian internal
8	Kartika Rusnindita, Rosidi dan Zaki Baridwan, 2017	Determinan Kualitas Sistem Pengendalian Internal	Dukungan Pemimpin (X ₁) Kualitas Audit (X ₂) Good Governance (X ₃) Kompetensi Sumber Daya Manusia (X ₄), Budaya Organisasi (X ₅)	Dukungan pimpinan, kualitas audit intern dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas sistem pengendalian internal. Akan tetapi penelitian ini tidak berhasil membuktikan bahwa <i>good governance</i> dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kualitas sistem pengendalian internal
9	Exan Free Coco Rajagukguk, 2020	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Serta Dampaknya Pada Kualitas Laporan Keuangan (Studi Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara	Budaya Organisasi (X ₁), Komitmen Organisasi (X ₂)	Budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas sistem pengendalian intern. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap efektivitas sistem pengendalian intern
10	Ni Wayan Ekayanti, Edy Sujana, Made Arie Wahyuni	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Pengalaman Kerja Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Se-	Budaya Organisasi (X ₁) Gaya Kepemimpinan (X ₂) Pengalaman Kerja (X ₃)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas sistem pengendalian intern, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas sistem pengendalian intern,

		Kecamatan Payangan Kabupaten Gianyar		dan pengalam kerja berpengaruh positif terhadap efektivitas sistem pengendalian Intern
11	Rifaki, Affan dan Raharja, Surya, 2021	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kualitas Audit Internal Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Di BPS	Budaya Organisasi (X_1) Kualitas Audit Internal (X_2)	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas SPIP dan kualitas audit internal berpengaruh positif terhadap efektivitas SPIP
12	Made Dwi Kharisma Dewi, Ni Wayan Yuniasih, 2020	Pengaruh Kemampuan Pengelolaan Keuangan Daerah dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyusunan Laporan Keuangan Dinas Perhubungan Provinsi Bali Dengan Sistem Pengendalian Intern Sebagai Variabel Moderasi	Kemampuan Pengelolaan Keuangan Daerah (X_1) Komitmen Organisasi (X_2)	Sistem pengendalian intern mampu memoderasi hubungan antara kemampuan pengelolaan keuangan terhadap penyusunan laporan keuangan. Sistem pengendalian intern mampu memoderasi hubungan antara komitmen organisasi terhadap penyusunan laporan keuangan.

Sumber : data yang diolah, 2022

2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono, (2019:95) “Kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan.”. Dalam memberikan gambaran dalam kerangka konseptual pada bagian ini dapat dikembangkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

- : Pengaruh secara Parsial
- - - - - : Pengaruh secara Simultan

Berdasarkan gambar, peranan kerangka pemikiran dalam penelitian ini sangat penting untuk menggambarkan secara tepat objek yang akan diteliti dan untuk menganalisis sejauh mana kekuatan variabel bebas. Pada penelitian ini melihat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial maupun simultan mempengaruhi efektivitas sistem pengendalian internal di Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan.

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019:99) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dalam penelitian ini, penulis mengemukakan hipotesis sebagai sebagai:

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Internal

Kepemimpinan merupakan kemampuan individu dalam mempengaruhi suatu kelompok atau organisasi guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Bentuk pengaruh tersebut dapat berupa pengaruh secara formal seperti tingkat majerial dalam suatu organisasi. Menurut Robbins, (2008:163) “Posisi manajemen terdiri atas tingkatan yang dapat menggambarkan otoritas, sehingga individu dapat mengasumsikan suatu peran kepemimpinan sebagai akibat dari posisi yang ia jabat pada organisasi tersebut.”

Sudarta (2017) dalam Satria, dkk. (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak yang positif terhadap efektivitas pengendalian intern. Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati (2013) menemukan dan mengevaluasi bahwa perlunya untuk mengoptimalkan pemantauan dalam rangka pengawasan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan sebagai pengatur dalam suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap sistem pengendalian intern.

Dengan adanya pengarahan yang tepat dari pemimpin dapat menciptakan karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan dan kinerja yang tinggi, karena dalam menciptakan perubahan terhadap sebuah organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah perubahan individu. Tanpa adanya kepemimpinan dan bimbingan, tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin akan menjadi tak sejalan. Keadaan ini menimbulkan keadaan seseorang bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya sendiri, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang relevan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

H₁ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas sistem pengendalian internal.

2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Internal

Budaya yang terdapat dalam diri seseorang, kelompok maupun organisasi dalam penyelenggaraan negara yang dilakukan secara rutin atau terus menerus

yang pada dasarnya yaitu suatu kebiasaan yang dilakukan karena merupakan suatu bentuk untuk melakukan pekerjaannya. Budaya tersebut dapat berupa peniruan atau keteladanan, penyerapan dari berbagai hal serta pembelajaran, sehingga seseorang melakukan hal tersebut merupakan bentuk kewajiban dan kegiatannya secara terus menerus, sehingga menjadi budaya kerja tersendiri bagi seseorang tersebut.

Budaya organisasi di dalam pemerintahan yaitu suatu penerapan nilai dari Pancasila. Dalam organisasi pemerintah harus diselenggarakannya dalam semua tingkat kepemimpinan. Budaya organisasi ini mengacu pada kesatuan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain. Menurut Robbins (2008:486) Pola komunikasi yang partisipatif, memberi keteladanan yang baik, mendorong dan memberikan kepercayaan kepada bawahan serta pengambilan keputusan dengan cara musyawarah merupakan konsekuensi dari keharusan melaksanakan nilai-nilai dari Pancasila tersebut. Nilai-nilai yang diterapkan sesuai dengan Pancasila dapat membentuk sistem kerja dan lingkungan kerja yang disiplin, efektif serta efisien. Penerapan budaya kerja dalam organisasi pemerintah dapat menjadi upaya untuk melaksanakan amanat rakyat dalam memberikan perlindungan dan pelayanannya.

Melalui budaya organisasi yang baik, pegawai akan lebih mudah untuk menerima dan menggunakan sistem pengendalian internal. Dengan adanya pengendalian internal organisasi, maka dengan sendirinya sistem yang akan melakukan pengawasan guna mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Faktor yang paling penting dalam pengendalian internal adalah orang-orang yang dapat menunjang sistem berjalan dengan baik. Ketika sistem pengendalian internal melakukan fungsi pengawasan, dan didukung dengan pelaksanaan kegiatan organisasi yang beretika selanjutnya apabila kondisi ini dipertahankan, terciptalah *internal control culture*, artinya sistem pengendalian internal menjadi bagian dari budaya organisasi (Artini et.al. 2014 dalam Rusnindhita, 2017).

Tanpa adanya budaya organisasi yang kuat maka akan sulit untuk merealisasikan sistem pengendalian intern yang baik. Dengan demikian, jika budaya organisasi baik maka sistem pengendalian internal pemerintah baik.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang relevan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua adalah sebagai berikut:

H₂ : Budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas sistem pengendalian internal.

2.4.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Internal

Komitmen organisasi yaitu komitmen yang dibentuk oleh setiap komponen-komponen individual dalam melaksanakan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam suatu organisasi menjalankan setiap hak dan kewajibannya dengan baik sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam organisasi tersebut, karena suatu pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja setiap anggota organisasi yang bersifat kolektif.

Angle dan Perry (1981:2) mengemukakan bahwa “Komitmen organisasi yang kuat akan dapat mendorong setiap individu dalam mencapai tujuan organisasi”. Komitmen yang tinggi dapat menjadikan individu lebih mementingkan suatu organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan berusaha menjadikan organisasi tersebut lebih baik lagi. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes dan Berry (2010:15), mengatakan bahwa “Kredibilitas yang tinggi dapat menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu instansi pemerintah mampu menghasilkan kinerja yang baik”.

Nouri dan Parker, (1996:74) mengemukakan “Pada konteks pemerintah daerah, aparat yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk membuat anggaran menjadi relatif lebih tepat”. Adanya komitmen organisasi yang tinggi berimplikasi terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian efektivitas yang diharapkan.

Komitmen organisasi sebagai suatu hal yang lebih dan kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan organisasi secara aktif. Pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung

jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat bekerja dan dapat menghasilkan efektivitas yang baik pada organisasi tersebut. Oleh karena itu, apabila suatu organisasi memiliki komitmen yang tinggi dalam pencapaian tujuannya serta kesetiiaannya terhadap suatu organisasi, maka dapat meningkatkan suatu efektivitas dalam sistem pengendalian internal.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang relevan, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga adalah sebagai berikut:

H₃ : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap efektivitas sistem pengendalian internal.

2.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal pemerintah dalam organisasi sektor publik adalah suatu alat guna mencegah terjadinya pemborosan anggaran yang tidak perlu dilakukan dalam setiap aspek dan untuk meminimalisirkan penggunaan sumber daya yang tidak efisien (Rusvianto, Mulyadi, & Yuliafitri, n.d.). Oleh karena itu diperlukan adanya pengendalian dari tingkat atas sampai ke tingkat bawah, guna untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan serta dapat dipertanggungjawabkan kepada publik atau masyarakat (Nurhayati,2013).

Kegiatan pengendalian yang dilakukan dalam organisasi meliputi gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seseorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin pegawainya agar mencapai tujuan organisasi yang efektif. Dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan yang mengarahkan, mendukung, yang partisipatif dan yang berorientasi pada pencapaian. Budaya Organisasi menjari arahan bagi pegawai dalam melaksanakan peraturan yang ada dapat mengakibatkan suatu organisasi mematuhi peraturan yang ada guna mencapai efektivitas organisasi. hal yang sama dengan komitmen organisasi, komitmen organisasi merupakan tingkat seseorang dalam menempatkan dirinya dengan organisasi dan tujuan organisasi dengan cara bertanggung jawab, konsisten serta proaktif. Oleh karena itu untuk meningkatkan sistem pengendalian yang efektif dan efisien diperlukan adanya penataan yang

baik dari setiap organisasi, yaitu melalui gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta komitmen organisasi tersebut, yang bertujuan untuk mencapai tujuan dan menciptakan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang relevan, maka dapat dirumuskan hipotesis keempat adalah sebagai berikut :

H₄: Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap efektivitas sistem pengendalian internal.