

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka menjelaskan beberapa teori, hasil penelitian terdahulu, dan publikasi umum yang relevan dengan variabel-variabel penelitian. Adapun kajian pustaka yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

##### **2.1.1 Kompetensi Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk setiap usaha, begitu pula untuk pemerintahan agar dapat menjalankan fungsinya sebenarnya. Banyak defenisi yang dapat digunakan untuk mendefenisikan sumber daya manusia.

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:8), sumber daya manusia adalah:

“Modal dan keayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi maupun bagi kepentingan individu”.

Sedangkan menurut Sonny Sumarsono (2003:4), sumber daya manusia adalah:

“Sumber daya manusia mengandung dua pengertian. Pertama, SDM mengandung pengertian usaha kerja keras atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal ini, SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja

tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat”.

Dari kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa SDM merupakan *asset* terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk menjalankan operasional dan mendukung tercapainya tujuan dari organisasi tersebut.

### 2.1.1.2 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi merupakan terminologi yang khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sangat dibutuhkan setiap organisasi guna mendukung terwujudnya tujuan dari organisasi tersebut.

Moehariono (2009:3) menyatakan bahwa kompetensi adalah:

”Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu”.

Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja

seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).

- c. Kriteria (*criterion referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi berdasarkan penjelasan tersebut merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer (1993) dalam Sudarmanto (2014:46), kompetensi didefinisikan sebagai berikut:

“Kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi”.

Sedangkan menurut Sukrisno Agoes (2012:146) kompetensi adalah:

“Suatu kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan suatu pekerjaan atau profesinya. Orang yang kompeten berarti orang yang dapat menjalankan pekerjaannya dengan kualitas hasil yang baik. Dalam arti luas kompetensi mencakup penguasaan ilmu/pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*) yang mencakupi, serta mempunyai sikap dan perilaku (*attitude*) yang sesuai untuk melaksanakan pekerjaan atau profesinya.”

Berdasarkan pengertian kompetensi diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang mencakup ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap serta perilaku untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tertentu dengan efektif dan efisien dan mampu menghasilkan kinerja dengan kualitas yang baik.

### **2.1.1.3 Karakteristik Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Memiliki SDM adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola SDM berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi

Kompetensi memiliki aspek-aspek tertentu yang mendorong dirinya untuk melakukan kinerja yang optimal, maka dari itu tidak semua aspek-aspek pribadi seseorang merupakan bagian dari kompetensi.

Mc.Clelland, dkk. dalam Achmad S. Ruky (2014:123) mengemukakan beberapa jenis karakteristik yang membentuk sebuah kompetensi adalah:

1. Pengetahuan (*knowledge*)
2. keterampilan (*skills*)
3. motif (*motives*)
4. sifat/karakteristik (*traits*)
5. dan konsep diri (*self concept*)

Kelima karakteristik kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang tentang hal spesifik. Pengetahuan (*knowledge*) adalah sebuah kompetensi yang kompleks. Angka (nilai) hasil yang diperoleh seseorang dalam tes-tes pengetahuan seringkali gagal meramalkan prestasi kerjanya dalam melaksanakan pekerjaan yang sebenarnya karena tes-tes tersebut tidak/tidak berhasil mengukur pengetahuan (dan skills) sebagaimana mereka sebenarnya digunakan dalam pekerjaan.

2. Keterampilan (*skills*)

*Skills* adalah kemampuan untuk melakukan sebuah tugas tertentu bersifat fisik atau mental.

3. Motif (*motives*)

Motif (*motives*) adalah hal-hal yang seseorang secara konsisten selalu dipikirkan atau diinginkan yang kemudian mendorongnya melakukan sebuah tindakan. *Achievement Motivation* menggambarkan bahwa orang-orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan secara konsisten selalu menetapkan sasaran/target yang menantang untuk dirinya sendiri, menerima tanggung jawab untuk mencapainya dan menggunakan umpan balik yang diterima untuk berprestasi lebih baik.

4. Sifat/karakteristik (*traits*)

*Traits* adalah ciri-ciri (karakteristik) individu khusus bersifat fisik dan juga emosional (reaksi yang konsisten terhadap situasi-situasi dan informasi).

5. Konsep Diri (*self concept*)

Konsep diri adalah sikap, nilai, dan citra diri yang dimiliki seseorang. Konsep diri terdiri dari:

- Rasa percaya diri, yaitu keyakinan seseorang bahwa ia akan bisa berprestasi dalam situasi apapun.
- Nilai (*Value*) yang dimiliki seseorang adalah “motif reaktif” yang menentukan “jawaban” seseorang dalam jangka pendek dan terhadap situasi-situasi yang dihadapinya. Bila ia memberi nilai tinggi pada perbuatan “menolong orang” maka ia akan bereaksi cepat bila melihat ada orang yang menurutnya memerlukan bantuan/pertolongan.

Dalam Sudarmanto (2014:75), terdapat kompetensi individu yang dapat mendongkrak kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang pada akhirnya mendorong kinerja organisasi, kompetensi tersebut adalah:

1. Integritas dan Kejujuran
2. Kendali Diri dan Kesadaran Diri
3. Pengembangan Diri
4. Orientasi Berprestasi
5. Keyakinan Diri
6. Komitmen Organisasi
7. Kreatif dan Proaktif
8. Kreatif dan Inovasi
9. Kemampuan Kognitif

10. Kemampuan Mengelola Perubahan
11. Orientasi Pelayanan
12. Kepemimpinan
13. Kemampuan Manajerial
14. Membangun Kerja Sama
15. Mengelola Konflik

Jenis-jenis kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Integritas dan Kejujuran

Integritas merupakan bersatunya kata dengan perbuatan atau kepatuhan tindakan terhadap yang telah diucapkan dan dijanjikan. Integritas dan kejujuran merupakan dimensi penting dalam membangun kredibilitas. Salah satu atribut esensial dari kredibilitas adalah integritas dan kejujuran. Orang yang memiliki kredibilitas berarti orang tersebut layak dipercaya karena memiliki kejujuran dan integritas dalam dirinya.

2. Kendali Diri dan Kesadaran Diri

Spencer (1993) menyatakan kendali diri mencakup sikap-sikap; daya tahan dalam bekerja (stamina), menghadapi tekanan (dalam bekerja), bersikap tenang dan tidak mudah terprovokasi dalam situasi tertentu. Dengan demikian, kompetensi kendali diri akan membentuk sikap:

- a. Tidak mudah tersinggung dari pernyataan atau sikap orang lain.
- b. Menolak godaan, bujukan, atau keterlibatan yang tidak cocok dengan tujuan individu dan organisasi.
- c. Selalu tenang dalam berbagai kondisi, khususnya situasi yang penuh dengan tekanan.
- d. Memiliki dan menemukan penyaluran stres yang positif.

e. Menanggapi permasalahan secara konstruktif bahkan di bawah situasi stres.

### 3. Pengembangan Diri

Pengembangan diri adalah kompetensi yang dengannya orang menunjukkan keinginan untuk tumbuh, belajar, dan berkembang secara terus menerus. Orang yang memiliki kemampuan pengembangan diri yang baik akan selalu memperbaiki kapasitas dirinya, sehingga tidak mudah puas dengan hal-hal yang telah dicapainya.

### 4. Orientasi Berprestasi

Kompetensi ini terkait dengan suatu keinginan untuk bekerja dengan baik atau memenuhi/melebihi standar kinerja atau dorongan untuk bekerja dengan baik.

### 5. Keyakinan Diri

Keyakinan diri merupakan kepercayaan orang terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan. Keyakinan diri merupakan komponen untuk mencapai kinerja unggul yang di dalamnya mencakup independensi, konsep atau citra diri, keinginan kuat mengambil tanggung jawab.

### 6. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan kompetensi individu dalam mengikatkan dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi. Keterikatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi akan mendorong individu untuk selalu menyesuaikan atau menyelaraskan dirinya dengan tujuan dan kepentingan organisasi.



7. Kreatif dan Proaktif

Kompetensi ini terkait dengan kemampuan individu untuk mengambil tindakan tanpa harus diperintah, mengerjakan sesuatu melebihi dari yang dipersyaratkan pekerjaan, menemukan atau menciptakan kesempatan-kesempatan baru.

8. Kreatif dan Inovasi

Kompetensi ini terkait dengan kemampuan sumber daya manusia dalam menghasilkan ide-ide baru, dan menerapkannya dalam organisasi. Ide-ide baru yang dihasilkannya berkaitan dengan proses, mekanisme kerja untuk menghasilkan produk atau pelayanan organisasi.

9. Kemampuan Kognitif

Kemampuan kognitif terdiri dari kemampuan berpikir analitik dan kemampuan berpikir konseptual. Kemampuan berpikir analitik merupakan kompetensi dalam hal cara memecahkan, memilah, dan membandingkan berbagai situasi secara sistematis, menggunakan logika berpikir, mengetahui alasan secara sistematis, menganalisis dan memecahkan permasalahan secara tepat. Sedangkan kemampuan konseptual merupakan kemampuan memahami masalah dengan cara menggabungkan bagian-bagian secara bersama dan mengidentifikasi isu-isu kunci dalam situasi yang kompleks.

10. Kemampuan Mengelola Perubahan

Kompetensi ini merupakan kompetensi yang yang cenderung wajib dimiliki oleh pemimpin daripada staf. Kemampuan ini mencakup pengetahuan (proses

perubahan), skill (sebagai agen perubahan) dan kemampuan melaksanakan perubahan dengan menggerakkan orang dan organisasi.

#### 11. Orientasi Pelayanan

Kompetensi orientasi pelayanan mencakup kemampuan individu untuk membantu dan melayani kebutuhan pelanggan, kemampuan memahami keinginan pelanggan, kemampuan berempati, dan kemampuan mencari informasi secara proaktif untuk membangun kepuasan pelanggan. Dalam berbagai perspektif literatur administrasi/organisasi publik, pelanggan dapat dipahami atau memakai terminologi pengguna layanan (*user*), warga (*netizen*), masyarakat (*society*) atau pelanggan.

#### 12. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 13. Kemampuan Manajerial

Kompetensi manajerial terkait dengan kemampuan seseorang dalam kapasitasnya sebagai manajer untuk mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

- a. Menciptakan tujuan dan prioritas
- b. Menyusun rencana operasional
- c. Melakukan pengorganisasian
- d. Mengarahkan para pegawai dan sistem manajemen kepegawaian

- e. Mengendalikan kinerja
- f. Berurusan dengan unit-unit luar
- g. Berurusan dengan organisasi-organisasi independen
- h. Berurusan dengan media massa dan publik

#### 14. Membangun Kerja Sama

Orang memiliki kompetensi ini akan cenderung berpikir positif kepada orang lain, tidak memaksakan pendapat, memberikan harapan positif, empati atas hasil kerja orang lain, dan saling memberikan dukungan dan saling memberikan motivasi dalam bekerja.

#### 15. Mengelola Konflik

Kompetensi mengelola konflik terkait dengan kemampuan seseorang untuk melakukan diagnosis permasalahan yang berpotensi konflik kemudian melakukan upaya-upaya mengatasi pertentangan yang tidak mengakibatkan konflik berujung pada disintegrasi organisasi ataupun mengganggu kinerja organisasi.

### **2.1.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya**

#### **Manusia**

Menurut Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007:102) beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang adalah:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai
2. Keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik Kepribadian

5. Motivasi
6. Isu Emosional
7. Kemampuan Intelektual
8. Budaya Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi SDM tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam

kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

### 3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

### 4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

### 5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh

positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

#### 6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

#### 7. Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

#### 8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

#### **2.1.1.5 Manfaat Penggunaan Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Ruky (dalam Sutrisno, 2012: 208) mengemukakan bahwa penggunaan konsep kompetensi sumber daya manusia didalam suatu perusahaan digunakan atas berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Dalam model ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang SDM.

2. Alat seleksi karyawan

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, perusahaan dapat mengarahkan pada sasaran selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3. Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan perusahaan untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi



akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

## **2.1.2 Sistem Pengendalian Internal Pemerintah**

### **2.1.2.1 Pengertian Sistem Pengendalian Internal**

Istilah pengendalian pertama kali muncul dalam kamus bahasa Inggris sekitar tahun 1600 dan didefinisikan sebagai “salinan dari sebuah putaran (untuk akun), yang kualitas dan isinya sama dengan aslinya. Samuel Johnson dalam Amin Widjaja Tunggal (2013) menyimpulkan pengertian awal ini sebagai “daftar atau akun yang dipegang oleh seorang pegawai, yang masing-masing dapat diperiksa oleh pegawai lain.”

Menurut IAPI 2011, dalam Sukrisno Agoes (2012:100) mendefinisikan pengendalian intern sebagai:

“Suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini:

- a) Keandalan pelaporan keuangan  
Manajemen bertanggung jawab untuk menyusun laporan keuangan kreditor dan para pengguna lainnya. Manajemen memiliki tanggung jawab hukum maupun profesionalisme untuk meyakinkan bahwa informasi disajikan dengan wajar sesuai dengan ketentuan dalam pelaporan. Tujuan pengendalian yang efektif terhadap laporan keuangan adalah untuk memenuhi tanggung jawab pelaporan keuangan ini.
- b) Efektivitas dan efisiensi operasi  
Pengendalian dalam suatu perusahaan akan mendorong penggunaan sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan sasaran yang dituju perusahaan.
- c) Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku  
Perusahaan publik, non-publik maupun organisasi nirlaba diharuskan untuk memenuhi beragam ketentuan hukum dan peraturan. Beberapa peraturan ada yang terkait dengan akuntansi secara tidak langsung, misalnya perlindungan terhadap lingkungan dan hukum hak-hak sipil. Sedangkan yang terkait erat dengan akuntansi, misalnya peraturan pajak penghasilan dan kecurangan.”

Sedangkan pengertian pengendalian internal menurut COSO (2013:3)

yaitu:

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

Berdasarkan pengertian pengendalian internal di atas, dapat dipahami bahwa pengendalian internal adalah proses, karena hal tersebut menembus kegiatan operasional organisasi dan merupakan bagian internal dari kegiatan manajemen dasar. Pengendalian internal hanya dapat menyediakan keyakinan memadai, bukan keyakinan mutlak. Hal ini menegaskan bahwa sebaik apapun pengendalian internal dirancang dan dioperasikan, hanya dapat menyediakan keyakinan yang memadai, tidak dapat sepenuhnya efektif dalam mencapai tujuan pengendalian internal meskipun telah dirancang dan disusun sedemikian rupa

dengan sebaik-baiknya. Bahkan bagaimanapun baiknya pengendalian internal yang ideal dirancang, namun keberhasilan tergantung pada kompetisi dan kendala dari pada pelaksanaannya yang tidak terlepas dari berbagai keterbatasan.

### 2.1.2.2 Tujuan Pengendalian Internal

Pengendalian internal yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mendorong daya efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan. Adapun tujuan pengendalian internal menurut Azhar Susanto (2013:88) adalah sebagai berikut:

“Tujuan pengendalian internal yaitu untuk memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan dari setiap aktivitas bisnis akan dicapai; untuk mengurangi resiko yang akan dihadapi perusahaan karena kejahatan, bahaya atau kerugian yang disebabkan oleh penipuan, kecurangan, penyelewengan dan penggelapan; untuk memberikan jaminan yang meyakinkan dan dapat dipercaya bahwa semua tanggung jawab hukum telah dipenuhi.”

Sedangkan menurut Horngren Harrison yang dialih bahasakan oleh Gina Gania (2012:233) tujuan pengendalian intern (*internal control*) adalah:

1. Menjaga aset
2. Mendorong karyawan untuk mengikuti kebijakan perusahaan
3. Mempromosikan efisiensi operasional
4. Memastikan catatan akuntansi yang akurat dan dapat diandalkan
5. Menaati persyaratan hukum

Kelima tujuan pengendalian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Menjaga aset

Perusahaan harus menjaga asetnya dari pemborosan, inefisiensi, dan kecurangan.

2. Mendorong karyawan untuk mengikuti kebijakan perusahaan

Semua orang dalam organisasi—manajer dan karyawan harus bekerja mencapai tujuan yang sama. Sistem pengendalian yang memadai menyediakan kebijakan yang jelas yang menghasilkan perlakuan yang adil baik bagi pelanggan maupun karyawan.

3. Mempromosikan efisiensi operasional

Perusahaan tidak boleh memboroskan sumber dananya. Perusahaan bekerja keras untuk melakukan penjualan, dan tidak ingin menyalahgunakan setiap manfaat yang ada. Pengendalian yang efektif akan meminimalkan pemborosan, yang menurunkan biaya dan meningkatkan laba.

4. Memastikan catatan akuntansi yang akurat dan dapat diandalkan

Catatan yang akurat merupakan hal yang penting. Tanpa pengendalian yang memadai, catatan mungkin tidak dapat diandalkan yang membuatnya tidak mungkin menyatakan bagaimana dari perusahaan yang menguntungkan dan bagaimana yang memerlukan perbaikan. Perusahaan dapat kehilangan uang atas setiap produk yang terjual kecuali catatan yang akurat mengenai biaya produk tersebut telah dibuat.

5. Menaati persyaratan hukum

Perusahaan, seperti manusia, merupakan hukum, seperti agen regulator yang mencakup *Securities Exchange Commission* atau SEC (di AS), bursa saham, otoritas pajak, dan badan pengatur negara bagian, lokal, serta internasional. Jika mengabaikan hukum, perusahaan akan dikenai denda. Pengendalian

intern yang efektif akan membantu memastikan ketaatan terhadap hukum dan membantu menghindari kesulitan hukum.

### 2.1.2.3 Komponen Pengendalian Internal

Menurut COSO (2013:4) dalam *Internal Control-Integrated framework (ICF)* komponen pengendalian intern adalah:

*Internal control consist of five integrated components:*

1. *Control Environment*
2. *Risk Assesment*
3. *Control Activities*
4. *Information and Communication*
5. *Monitoring Activities*

Agar lebih jelas, berikut ini akan dijelaskan kelima komponen pengendalian internal tersebut:

#### 1. Lingkungan Pengendalian (*Contorl Environment*)

Lingkungan pengendalian menciptakan suasana pengendalian dalam suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran personal organisasi tentang pengendalian. Lingkungan pengendalian merupakan landasan untuk semua komponen pengendalian intern yang membentuk disiplin dan struktur. COSO (2013:4) menjelaskan mengenai komponen lingkungan pengendalian (*Control Environment*) sebagai berikut:

*“The control environment is the set of standards, processes, and structures that provide the basic for carrying out internal across the organization. The board of directors and senior management establish the tone at the top regarding the the importance of internal control including expected standards of conduct. Management reinforces expectations at the various level of the organization. The control environment comprises the integrity and ethical values of the organization: the parameters enabling the board of directors to carry out*

*its governance oversight responsibility; and the rigor around performance measures, incentives, and rewards to drive accountability for performance. The resulting control environment has a pervasive impact on the overall system of internal control.”*

Berdasarkan rumusan COSO di atas, bahwa lingkungan pengendalian didefinisikan sebagai seperangkat standar, proses, dan struktur yang memberikan dasar untuk melaksanakan pengendalian internal di seluruh organisasi.

## 2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

COSO (2013:4) menjelaskan mengenai komponen penilaian risiko (*risk assesment*) sebagai berikut:

*“Risk is defined as the possibility that event will occur and adversely affect the achievement of objectives. Risk assesment involves a dynamic and iterative process for identifying and assesing risk to the achievement of objectives, risk to the achievement of these objectives from acrouss the entity are considered relative to established risk tolerances. Thus, risk assesment from the basis for determining how risks will be managed. A precondition to risk assesment is the establishment of objectives, linked at different levels of the entity. Management specifies objectives within categories relating to operations, reporting, and compliance with sufficient clarity to be able to identify and analyze risks to those objectives. Management also considers the suitability of the objectives for the entity. Risk assesment also requires management to consider the impact of possible changes in the external environment and within its own business model that may render internal control ineffective.”*

Berdasarkan rumusan COSO, bahwa penilaian risiko melibatkan proses yang dinamis dan interaktif untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terhadap pencapaian tujuan. Risiko itu sendiri dipahami sebagai suatu kemungkinan bahwa suatu peristiwa akan terjadi dan mempengaruhi pencapaian tujuan entitas, dan risiko terhadap pencapaian seluruh tujuan dari entitas di anggap

relatif terhadap toleransi risiko yang ditetapkan. Oleh karena itu, penilaian risiko harus dikelola oleh organisasi.

### 3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

COSO (2013:5) menjelaskan mengenai aktivitas pengendalian (*control activities*) sebagai berikut:

*“Control activities are the actions established through policies and procedures that help ensure that management’s directives to mitigate risks to the achievement of objectives are carried out. Control activities are performed at all levels of the entity, at various stages within business processes, and over the technology environment. They may be preventive or detective in nature and may encompass a range of manual and automated activities such as authorizations and approvals, verifications, reconciliations, and business performance reviews. Segregation of duties is typically built into the selection and development of control activities. Where segregation of duties is not practical, management selects and develops alternative control activities.”*

Berdasarkan rumusan COSO, bahwa aktivitas pengendalian adalah tindakan-tindakan yang ditetapkan melalui kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen untuk mengurangi risiko terhadap pencapaian tujuan dilakukan. Aktivitas pengendalian dilakukan pada semua tingkat entitas, pada berbagai tahap dalam proses bisnis, dan atas lingkungan teknologi.

Menurut Azhar Susanto (2013:99) jenis pengendalian aktivitas diantaranya yaitu:

1. Prosedur otorisasi
2. Mengamankan asset dan catatannya
3. Pemisahan fungsi
4. Catatan dan dokumentasi yang memadai.

Jenis pengendalian aktivitas diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Prosedur otorisasi

Prosedur ini dibuat untuk memeberikan otorisasi (kewenangan) kepada karyawan untuk melakukan aktivitas tertentu dalam suatu transaksi. Prosedur otorisasi sangat tergantung kepada otorisasi apa yang akan dilakukan. Ada dua macam otorisasi yang diberikan oleh manajemen, yaitu:

- Otorisasi umum, berkaitan dengan transaksi secara keseluruhan. Otorisasi umum menggambarkan kondisi dimana karyawan mengawali, mencatat, memproses satu jenis transaksi. Ketika kondisi tertentu terpenuhi karyawan diberi otorisasi (wewenang) untuk melakukan transaksi tanpa terlebih dahulu harus berkonsultasi.
- Otorisasi khusus, diterapkan hanya kepada jenis transaksi tertentu. Manajemen umumnya memerlukan otorisasi khusus untuk transaksi yang jumlahnya besar atau transaksi yang berpotensi menimbulkan penyelewengan. Sebelum karyawan mengawali transaksi tertentu yang telah ditentukan, karyawan harus berkonsultasi dulu kepada manajemen untuk memperoleh persetujuan melakukan transaksi.

#### 2. Mengamankan aset dan catatannya

Pengamanan aset dan catatannya ini meliputi keamanan fisik dan kepastian tanggung jawab, yaitu:



- Keamanan fisik

Menerapkan prosedur tertentu untuk memberikan keamanan secara fisik pada persediaan, uang tunai, tanah, gedung-gedung, peralatan, dan catatan yang berkaitan dengan aset.

- Kepastian tanggung jawab

Manajemen memberi tanggung jawab untuk melindungi aset dan data tertentu kepada karyawan. Jika terjadi suatu penyimpangan manajemen akan meminta karyawan tersebut untuk bertanggung jawab.

### 3. Pemisahan fungsi

Manajemen dalam memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan harus menunjukkan adanya pemisahan yang jelas antara wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang dan kepada orang lain. Pemisahan ini akan mengurangi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan selama melaksanakan tugasnya. Tugas yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk otorisasi melakukan transaksi, mencatat transaksi, dan memelihara posisi aset.

### 4. Catatan dan dokumentasi yang memadai

Manajemen harus mengharuskan penggunaan dokumen dan catatan akuntansi untuk menjamin setiap peristiwa atau transaksi akuntansi yang terjadi telah dicatat dengan tepat.

#### 4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

COSO (2013:5) menjelaskan mengenai komponen informasi dan komunikasi (*Information and Communication*) dalam pengendalian internal sebagai berikut:

*“Information is necessary for the entity to carry out internal control responsibilities to support the achievement of its objectives. Management obtains or generates and uses relevant and quality information from both internal and external sources to support the functioning of other components of internal control. Communications is the continual, iterative process of providing, sharing, and obtaining necessary information. Internal communication is the means by which information is disseminated throughout the organization, flowing up, down, and across the entity. It enables responsibilities must be taken seriously. External communication is twofold: it enables inbound communication of relevant external information, and it provides information to external parties in response to requirements and expectations.”*

Sebagaimana yang dinyatakan oleh COSO di atas, bahwa informasi sangat penting bagi setiap entitas untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal guna mendukung pencapaian tujuan-tujuannya. Informasi yang diperlukan manajemen adalah informasi yang relevan dan berkualitas baik yang berasal dari sumber internal maupun eksternal dan informasi digunakan untuk mendukung fungsi komponen-komponen lain dari pengendalian internal. Informasi diperoleh ataupun dihasilkan melalui proses komunikasi antar pihak internal maupun eksternal yang dilakukan secara terus-menerus, berulang, dan berbagi. Kebanyakan organisasi membangun suatu sistem informasi untuk memenuhi kebutuhan informasi yang andal, relevan, dan tepat waktu.

COSO (2013:7) selanjutnya menegaskan mengenai prinsip-prinsip dalam organisasi yang mendukung komponen informasi dan komunikasi yaitu sebagai berikut:

1. *The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support the functioning of internal control.*
2. *The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functioning of internal control.*
3. *The organization communicates with external parties regarding matters affecting the functioning of internal control.*

Berdasarkan rumusan COSO di atas, bahwa ada 3 (tiga) prinsip yang mendukung komponen informasi dan komunikasi dalam pengendalian internal, yaitu:

1. Organisasi memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi yang berkualitas dan yang relevan untuk mendukung fungsi pengendalian internal.
  2. Organisasi secara internal mengkomunikasikan informasi, termasuk tujuan dan tanggung jawab untuk pengendalian internal dalam rangka mendukung fungsi pengendalian internal.
  3. Organisasi berkomunikasi dengan pihak eksternal mengenai hal-hal yang mempengaruhi fungsi pengendalian internal.
5. Aktivitas Pemantauan (*Monitoring Activities*)

COSO (2013:5) menjelaskan mengenai aktivitas pemantauan (*monitoring activities*) dalam pengendalian internal sebagai berikut:

*“Ongoing evaluations, separate evaluations, or some combination of the two are used to ascertain whether each of the five components of internal control, including controls to effect the principles within each*

*components, is presents and functioning. Ongoing evaluations, built into business processes at different levels of the entity, provide timely information. Separate evaluations, conducted periodically, will vary in scope and frequency depending on assessment of risk, effectiveness of ongoing evaluations, and other management considerations. Finding are evaluated against criteria established by regulators, recognized standars-setting bodies or management and the board of directoras as appropriate.”*

Memperhatikan rumusan yang dikemukakan oleh COSO di atas, bahwa aktivitas pemantauan merupakan kegiatan evaluasi dengan beberapa bentuk apakah yang sifatnya berkelanjutan, terpisah ataupun kombinasi keduanya yang digunakan untuk memastikan apakah masing-masing dari lima komponen pengendalian internal mempengaruhi prinsip-prinsip dalam setiap komponen, ada dan berfungsi. Evaluasi terpisah dilakukan secara periodik, akan bervariasi dalam lingkup dan frekuensi tergantung pada penilaian risiko, efektivitas evaluasi yang sedang berlangsung, dan pertimbangan manajemen lainnya. Temuan-temuan dievaluasi terhadap kriteria yang ditetapkan oleh pembuat kebijakan, lembaga-lembaga pembuat standar yang diakui atau manajemen dan dewan direksi, dan kekurangan-kekurangan yang dikomunikasikan kepada manajemen dan dewan direksi. Kegiatan pemantauan meliputi proses penilaian kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu, dan memastikan apakah semuanya dijalankan seperti yang diinginkan serta apakah telah disesuaikan dengan perubahan keadaan. Pemantauan seharusnya dilaksanakan oleh personal yang semestinya melakukan pekerjaan tersebut, baik pada tahap desain maupun pengoperasian pengendalian pada waktu yang tepat, guna menentukan apakah pengendalian intern beroperasi sebagaimana yang diharapkan dan untuk menentukan

apakah pengendalian intern beroperasi sebagaimana yang diharapkan dan untuk menentukan apakah pengendalian intern tersebut telah disesuaikan dengan perubahan keadaan yang selalu dinamis.

#### **2.1.2.4 Keterbatasan Pengendalian Internal**

Pelaksanaan struktur pengendalian intern yang efisien dan efektif haruslah mencerminkan keadaan yang ideal. Namun dalam kenyataannya hal ini sulit untuk dicapai, karena dalam pelaksanaannya struktur pengendalian intern mempunyai keterbatasan-keterbatasan.

COSO (2013:9) menjelaskan mengenai keterbatasan-keterbatasan pengendalian internal sebagaimana yang dirumuskan dalam *Internal Control Integrated Framework* sebagai berikut:

*The Framework recognizes the while internal control provides reasonable assurance of achieving the entity's objectives, limitations do exist. Internal control cannot prevent bad judgment or decisions, or external events that can cause an organization to fail to achieve its operational goals. In other words, even an effective system of internal control can experience a failure. Limitations may results from the:*

- 1. Suitability of objectives established as a precondition to internal control.*
- 2. Reality that human judgment in decision making can be faulty and subject to bias.*
- 3. Breakdowns that can occur because of human failures such as simple errors.*
- 4. Ability of management to override internal control.*
- 5. Ability of management, other personnel and/or third parties to circumvent controls through collusion.*
- 6. External events beyond the organization's control.*

Berdasarkan uraian COSO, bahwa pengendalian internal tidak bisa mencegah penilaian buruk atau keputusan, atau kejadian eksternal yang dapat menyebabkan sebuah organisasi gagal untuk mencapai tujuan operasionalnya.

Dengan kata lain, bahkan sistem pengendalian intern yang efektif dapat mengalami kegagalan.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa keterbatasan-keterbatasan yang ada mungkin terjadi sebagai hasil dari penetapan tujuan-tujuan yang menjadi prasyarat untuk pengendalian internal tidak tepat, penilaian manusia dalam pengambilan keputusan yang dapat salah dan bias, faktor kesalahan/kegagalan manusia sebagai pelaksana, kemampuan manajemen untuk mengesampingkan pengendalian internal, kemampuan manajemen, personel lainnya, ataupun pihak ketiga untuk menghindari kolusi, dan juga peristiwa-peristiwa eksternal yang berada di luar kendali organisasi.

Selanjutnya menurut Siti dan Ely (2010:238), mengenai keterbatasan dari pengendalian internal yaitu:

Sebaik-baiknya desain dan operasi pengendalian intern, pengendalian intern hanya memberikan keyakinan memadai bagi manajemen dan dewan komisaris berkaitan dengan usaha untuk mencapai tujuan pengendalian intern organisasi. Hal tersebut disebabkan karena pengaruh dari keterbatasan bawaan yang melekat dalam pengendalian intern, yaitu:

- a. Pertimbangan manusia dalam pengambilan keputusan dapat salah.
- b. Pengendalian intern dapat rusak karena kegagalan yang sifatnya manusiawi seperti kekeliruan sederhana.
- c. Adanya kolusi antara personel sehingga pengendalian tidak efektif.
- d. Manajemen yang mengabaikan pengendalian intern.
- e. Biaya pengendalian intern tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian tersebut.

Meski hubungan manfaat dan biaya merupakan kriteria utama yang harus dipertimbangkan dalam mendesain pengendalian intern, pengukuran tepat biaya dan manfaat umumnya tidak mungkin dilakukan. maka manajemen harus

melakukan estimasi kualitatif dan kuantitatif serta pertimbangan dalam menilai hubungan biaya manfaat tersebut.

#### **2.1.2.5 Pengertian Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)**

Sistem pengendalian internal meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Menurut PP 60 tahun 2008 mengenai Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) disebutkan bahwa Sistem Pengendalian Internal Pemerintah adalah:

”Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Unsur Sistem Pengendalian Intern dalam Peraturan Pemerintah ini mengacu pada unsur Sistem Pengendalian Intern yang telah dipraktikkan di lingkungan pemerintahan di berbagai negara”.

Adapun tujuan dari SPIP yaitu untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan *asset* negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

#### **2.1.2.6 Unsur Sistem Pengendalian Internal Pemerintah**

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintah, melalui Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 pemerintah menetapkan adanya suatu sistem pengendalian intern yang harus dilaksanakan, baik pada tingkat pemerintah pusat maupun daerah. Sistem pengendalian intern dimaksud adalah suatu 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 tersebut berguna untuk mengendalikan kegiatan pemerintahan dalam rangka mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang diadaptasi dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 meliputi:

1. Lingkungan pengendalian
2. Penilaian risiko
3. Kegiatan pengendalian
4. Informasi dan komunikasi
5. Pemantauan

Agar lebih jelas, berikut ini akan dijelaskan kelima unsur sistem pengendalian internal pemerintah tersebut:

#### 1. Lingkungan Pengendalian

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan sistem pengendalian intern dalam lingkungan kerjanya, melalui:

##### a. Penegakan integritas dan nilai etika

Penegakan integritas dan nilai etika sekurang-kurangnya dilakukan dengan cara:

- Menyusun dan menerapkan aturan perilaku.



- Memberikan keteladanan pelaksanaan aturan perilaku pada setiap tingkat pimpinan Instansi Pemerintah.
- Menegakkan tindakan disiplin yang tepat atas penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur, atau pelanggaran terhadap aturan perilaku.
- Menjelaskan dan mempertanggung jawabkan adanya intervensi atau pengabaian pengendalian intern.
- Menghapus kebijakan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tidak etis.

b. Komitmen terhadap kompetensi

Komitmen terhadap kompetensi sekurang-kurangnya dilakukan dengan:

- Mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah.
- Menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah.
- Menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya.
- Memilih pimpinan Instansi Pemerintah yang memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan Instansi Pemerintah.

c. Kepemimpinan yang kondusif

Kepemimpinan yang kondusif sekurang-kurangnya ditunjukkan dengan:

- Mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan.
- Menerapkan manajemen berbasis kinerja.
- Mendukung fungsi tertentu dalam penerapan SPIP.
- Melindungi atas *asset* dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah.
- Melakukan interaksi secara intensif dengan pejabat dengan tingkatan yang lebih rendah.
- Merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program, dan kegiatan.

d. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan

Dalam penyusunan struktur organisasi harus berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pembentukan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan sekurang-kurangnya dilakukan dengan:

- Menyesuaikan dengan ukuran dan sifat kegiatan Instansi Pemerintah.
- Memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab dalam Instansi Pemerintah.
- Memberikan kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan intern dalam Instansi Pemerintah.
- Melaksanakan evaluasi dan penyesuaian periodik terhadap struktur organisasi sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis.
- Menetapkan jumlah pegawai yang sesuai, terutama untuk posisi pimpinan.

e. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut ini:

- Wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan Instansi Pemerintah.
- Pegawai yang diberikan wewenang memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan berkaitan dengan pihak lain dalam Instansi Pemerintah yang bersangkutan.
- Pegawai yang diberikan wewenang memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab berkaitan dengan penerapan SPIP.

f. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia

Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia sebaiknya dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- Penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai.
- Penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen.
- Supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai.

Dalam penyusunan dan penerapan kebijakan pembinaan sumber daya manusia harus berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

g. Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif

Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif sekurang-kurangnya harus:

- Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.
- Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.
- Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.

h. Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait

Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait diwujudkan dengan adanya mekanisme saling uji antar instansi pemerintah terkait.

2. Penilaian Risiko

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian risiko. Penilaian risiko terdiri atas identifikasi risiko dan analisis risiko. Dalam rangka penilaian risiko, pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan:

- a. Tujuan Instansi Pemerintah dan;
- b. Tujuan pada tingkat kegiatan dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan.

Identifikasi risiko dilaksanakan oleh pimpinan Instansi Pemerintah agar dapat mengenali risiko yang mungkin dihadapi oleh pemerintah. Identifikasi risiko sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan:

- a. Menggunakan metodologi yang sesuai untuk tujuan Instansi Pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan secara komprehensif.
- b. Menggunakan mekanisme yang memadai untuk mengenali risiko dari faktor eksternal dan faktor internal.
- c. Menilai faktor lain yang dapat meningkatkan risiko.

Analisis risiko dilaksanakan untuk menentukan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan Instansi Pemerintah, pimpinan Instansi Pemerintah menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menentukan tingkat risiko yang dapat diterima.

### 3. Kegiatan Pengendalian

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi Instansi Pemerintah yang bersangkutan. Kegiatan pengendalian yang wajib diselenggarakan oleh Instansi Pemerintah, terdiri atas:

- a. Review atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan

Review atas kinerja Instansi Pemerintah dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan tolak ukur kinerja yang ditetapkan.

b. Pembinaan sumber daya manusia

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan pembinaan sumber daya manusia. Dalam melakukan pembinaan sumber daya manusia, pimpinan Instansi Pemerintah sekurang-kurangnya harus:

- Mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, nilai, dan strategi Instansi kepada pegawai.
- Strategi perencanaan dan pembinaan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian visi dan misi.
- Membuat uraian jabatan, prosedur rekrutmen, program pendidikan dan pelatihan pegawai, sistem kompensasi, program kesejahteraan dan fasilitas pegawai, ketentuan disiplin pegawai, sistem penilaian kerja, serta rencana pengembangan karir.

c. Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi

Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi dilakukan untuk memastikan akurasi dan kelengkapan informasi. Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi sebagaimana dimaksud meliputi Pengendalian umum dan Pengendalian aplikasi.

❖ Pengendalian umum terdiri atas:

1. Pengamanan Sistem Informasi

Pengamanan sistem informasi sekurang-kurangnya mencakup:

- a) Pelaksanaan penilaian risiko secara periodik yang komprehensif.

- b) Pengembangan rencana yang secara jelas menggambarkan program pengamanan serta kebijakan dan prosedur yang mendukungnya.
- c) Penetapan organisasi untuk mengimplementasikan dan mengelola program pengamanan.
- d) Penguraian tanggung jawab pengamanan secara jelas.
- e) Implementasi kebijakan yang efektif atas sumber daya manusia terkait dengan program pengamanan.
- f) Pemantauan efektivitas program pengamanan dan melakukan perubahan program pengamanan jika diperlukan.

## 2. Pengendalian atas Akses

Pengendalian atas akses sekurang-kurangnya mencakup:

- a) Identifikasi sumber daya sistem informasi berdasarkan kepentingan dan sensitifitasnya.
- b) Identifikasi pengguna yang berhak dan otorisasi akses ke informasi secara formal.
- c) Pengendalian fisik dan pengendalian logik untuk mencegah dan mendeteksi akses yang tidak diotorisasi.
- d) Pemantauan atas akses ke sistem informasi, investigasi atas pelanggaran, serta tindakan perbaikan dan penegakan disiplin.
- e) Pengendalian atas pengembangan dan perubahan perangkat lunak aplikasi sekurang-kurangnya mencakup:

- Otorisasi atas fitur pemrosesan sistem informasi dan modifikasi program.
  - Pengujian dan persetujuan atas seluruh perangkat lunak yang baru dan yang dimutakhirkan.
  - Penetapan prosedur untuk memastikan terselenggaranya pengendalian atas kepastakaan perangkat lunak.
- f) Pengendalian atas perangkat lunak sistem sekurang-kurangnya mencakup:
- Pembatasan akses ke perangkat lunak sistem berdasarkan tanggung jawab pekerjaan dan dokumentasi atas otorisasi akses.
  - Pengendalian dan pemantauan atas akses dan penggunaan perangkat lunak sistem.
  - Pengendalian atas perubahan yang dilakukan terhadap perangkat lunak sistem.
- g) Pemisahan tugas sebagaimana dimaksud adalah identifikasi tugas yang tidak dapat digabungkan dan adanya penetapan kebijakan untuk memisahkan tugas tersebut.
- h) Kontinuitas pelayanan sekurnag-kurangnya mencakup:
- Penilaian, pemberian prioritas, dan pengidentifikasian sumber daya pendukung atas kegiatan komputerisasi yang kritis dan sensitive.



- Langkah-langkah pencegahan dan minimalisasi potensi kerusakan dan terhentinya operasi computer.
- Pengembangan dan pendokumentasian rencana komprehensif untuk mengatasi kejadian tidak terduga.
- Pengujian secara berkala atas rencana untuk mengatasi kejadian tidak terduga dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

❖ Pengendalian aplikasi terdiri atas:

1. Pengendalian otorisasi sekurang-kurangnya mencakup:

- Pengendalian terhadap dokumen sumber.
- Pengesahan atas dokumen sumber.
- Pembatasan akses ke terminal entri data.
- Penggunaan file induk dan laporan khusus untuk memastikan bahwa seluruh data yang diproses telah diotorisasi.

2. Pengendalian kelengkapan sekurang-kurangnya mencakup:

- Pengentrian dan pemrosesan seluruh transaksi yang telah diotorisasi ke dalam computer.
- Pelaksanaan rekonsiliasi data untuk memverifikasi kelengkapan data.

3. Pengendalian akurasi sekurang-kurangnya mencakup:

- Penggunaan desain entri data untuk mendukung akurasi data.
- Pelaksanaan validasi data untuk mengidentifikasi data yang salah.

- Pencatatan, pelaporan, investigasi, dan perbaikan data yang salah dengan segera.
- Review atas laporan keluaran untuk mempertahankan akurasi dan validasi data.

4. Pengendalian terhadap keandalan pemrosesan dan file data sekurang-kurangnya mencakup:

- Penggunaan prosedur yang memastikan bahwa hanya program dan file data versi terkini yang digunakan selama pemrosesan.
- Penggunaan program yang memiliki prosedur untuk memverifikasi bahwa versi file komputer yang sesuai digunakan selama pemrosesan.
- Penggunaan program yang memiliki prosedur untuk mengecek internal file header labels sebelum pemrosesan.
- Penggunaan aplikasi yang mencegah perubahan file secara bersamaan.

d. Pengendalian fisik atas *asset*

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melaksanakan pengendalian fisik atas *asset*. Dalam melaksanakan pengendalian fisik atas *asset* sebagaimana dimaksud, pimpinan Instansi Pemerintah wajib menetapkan, mengimplementasikan dan mengkomunikasikan kepada seluruh pegawai:

- Rencana identifikasi, kebijakan, dan prosedur pengamanan fisik.
- Rencana pemulihan setelah bencana.

e. Penetapan review atas indikator dan ukuran kinerja

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menetapkan dan mereview indikator dan ukuran kinerja. Dalam melaksanakan penetapan dan review indikator dan pengukuran kinerja sebagaimana dimaksud, pimpinan Instansi Pemerintah harus:

- Menetapkan ukuran dan indikator kerja.
- Mereview dan melakukan validasi secara periodik atas ketetapan dan keandalan ukuran dan indicator kerja.
- Mengevaluasi faktor penilaian pengukuran kinerja.
- Membandingkan secara terus menerus data pencapaian kinerja dengan sasaran yang telah ditetapkan dan selisihnya dianalisis lanjut.

f. Pemisahan fungsi

Dalam melakukan pemisahan fungsi sebagaimana dimaksud, pimpinan Instansi Pemerintah harus menjamin bahwa seeluruh aspek utama transaksi atau kejadian tidak dikendalikan oleh 1 (satu) orang.

g. Otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting

Dalam melakukan otorisasi atas transaksi dan kejadian, pimpinan Instansi Pemerintah wajib menetapkan dan mengkomunikasikan syarat dan ketentuan otorisasi kepada seluruh pegawai.

h. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian

Dalam melakukan pencatatan yang akurat dan tepat waktu, pimpinan Instansi Pemerintah perlu mempertimbangkan:

- Transaksi dan kejadian diklasifikasikan dengan tepat dan dicatat segera.
- Klasifikasi dan pencatatan yang tepat dilaksanakan dalam seluruh siklus transaksi atau kejadian.

i. Pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya

Dalam melaksanakan pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya, pimpinan Instansi Pemerintah wajib memberikan akses hanya kepada pegawai yang berwenang dan melakukan review atas pembatasan tersebut secara berkala.

j. Akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya

Dalam menetapkan akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya, pimpinan Instansi Pemerintah wajib menugaskan pegawai yang bertanggung jawab terhadap penyimpanan sumber daya dan pencatatannya serta review atas penugasan tersebut secara berkala.

k. Dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting

Dalam menyelenggarakan dokumentasi yang baik, pimpinan Instansi Pemerintah wajib memiliki, mengelola, memelihara, dan secara berkala memutakhirkan dokumentasi yang mencakup seluruh Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting.

4. Informasi dan Komunikasi

Pimpinan Instansi pemerintah wajib mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang cepat.

Komunikasi atas informasi wajib diselenggarakan secara efektif. Untuk menyelenggarakan komunikasi yang efektif sebagaimana, pimpinan Instansi Pemerintah harus sekurang-kurangnya:

- Menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi.
- Mengelola, mengembangkan, dan memperbaharui sistem informasi secara terus menerus.

#### 5. Pemantauan

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan pemantauan Sistem Pengendalian Intern. Pemantauan Sistem Pengendalian Intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan review lainnya. Pemantauan berkelanjutan diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, pembandingan, rekonsiliasi, dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas. Evaluasi terpisah diselenggarakan melalui penilaian sendiri, review, dan pengujian efektivitas Sistem Pengendalian Intern. Evaluasi terpisah dapat dilakukan oleh aparat pengawasan intern pemerintah atau pihak eksternal pemerintah. Evaluasi terpisah dapat dilakukan dengan menggunakan daftar uji Pengendalian Intern sebagaimana tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari peraturan pemerintah ini.

Tindak lanjut rekomendasi hasil audit review lainnya harus segera diselesaikan dan dilaksanakan sesuai dengan mekanisme penyelesaian rekomendasi hasil audit dan review lainnya yang ditetapkan.

### 2.1.3 Kinerja Instansi Pemerintah

#### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja Instansi Pemerintah

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah yang baik untuk tercapainya tujuan organisasi baik untuk organisasi publik ataupun organisasi non publik.

Dalam berbagai literatur, pengertian tentang kinerja sangat beragam. Akan tetapi, menurut Sudarmanto (2014:8) dari berbagai perbedaan pengertian, dapat dikategorikan dalam dua garis besar dibawah ini:

1. Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil.

Dalam konteks hasil, Bernardin (2001:143) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode tertentu. Dari definisi tersebut, Bernardin menekankan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat (*trait*) dan perilaku. Pengertian kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas (Ricard, 2003). Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal, dan sumber daya yang digunakan dalam produksi itu (Miner, 1988).

2. Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku.

Terkait dengan kinerja sebagai perilaku, Murphy, 1990 (dalam Ricard, 2002) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Pengertian kinerja sebagai perilaku juga dikemukakan oleh Mohrman (1989), Campbell (1993), Cardy dan Dobbins (1994) (dalam Ricard, 2002). Kinerja merupakan sinonim dengan perilaku. Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, tetapi tindakan itu sendiri (Campbell, 1993 dalam Ricard 2003).

Dalam BPKP (2011), kinerja instansi pemerintah adalah:

“Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan”.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai keluaran/hasil dari kegiatan/program instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

### **2.1.3.2 Dimensi Kinerja Pemerintah Daerah**

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja. Dwiyanto (2002) dalam Sudarmanto (2014) mengemukakan bahwa terdapat 5 indikator untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu:

1. Produktivitas
2. Kualitas Layanan
3. Responsitas
4. Responsibilitas
5. Akuntabilitas

Kelima indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Produktivitas**

Dengan mengukur tingkat efisiensi, efektivitas pelayanan, dan tingkat pelayanan publik dalam rangka mencapai hasil yang diharapkan.

2. Kualitas Layanan

Dengan mengukur kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

3. Responsitas

Dengan mengukur kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas layanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4. Responsibilitas

Menjelaskan/mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

5. Akuntabilitas

Seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki *stakeholders*.

Sedangkan menurut Bernardin (2001) dalam Sudarmanto (2014:12) menyampaikan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- b. *Quantity*, terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- c. *Timeliness*, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.



- d. *Cost-effectiveness*, terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
- e. *Need for supervision*, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- f. *Interpersonal impact*, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja dan anak buah.

Sedangkan Jerry Harbour (1997) dalam Sudarmanto (2014:13), merekomendasikan pengukuran kinerja dengan 6 aspek, yaitu:

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Instansi Pemerintah**

Aparatur bertugas untuk melayani masyarakat dan berkewajiban dalam memberikan pelayanan yang terbaik untuk mencapai suatu kinerja. Tujuan untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan tidaklah mudah, ada beberapa tantangan yang harus dilewati.

Menurut Anwar Prabu (2011:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. faktor kemampuan (*ability*)
2. faktor motivasi (*motivation*)

Kedua faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.

2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota dan tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan beberapa orang terkait penelitian ini dan menjadi bahan masukan atau bahan rujukan bagi penulis dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 2.1**

#### **Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Nama Peneliti/Tahun</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Yang Diteliti</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Argo Trihapsoro (2015)	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah	Kualitas Sumber Daya Manusia, Teknologi Informasi, dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah	Kualitas Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, dan Sistem Pengendalian Intern

		Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Pada SKPD Kabupaten Boyolali)	sebagai variabel bebas dan Kinerja Pemerintah Daerah sebagai variabel terikat.	Pemerintah memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.
2	Gustika Yolanda Putri (2008)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Terhadap Kinerja Manajerial SKPD	Komitmen Organisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah sebagai variabel bebas dan Kinerja manajerial SKPD sebagai variabel terikat.	Komitmen Organisasi dan Sistem pengendalian Intern Pemerintah Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja Manajerial SKPD.
3	Nur Azlina (2014)	Pengaruh Good Governance dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan	Good Governance dan Pengendalian Intern sebagai variabel bebas dan Kinerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan sebagai variabel terikat.	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>Good Governance</i> dan pengendalian Intern Terhadap Kinerja pemerintah Kabupaten Pelalawan.
4	Nur Afrida (2013)	Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kinerja Manajerial SKPD	Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah sebagai variabel bebas dan Kinerja Manajerial SKPD sebagai variabel terikat.	Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial SKPD.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kinerja pemerintah merupakan segala tindakan dan kebijakan yang dilakukan dalam suatu organisasi sektor publik dalam mewujudkan pembangunan nasional guna tercapainya kemakmuran dan kesejahteraan rakyat dengan mengutamakan kepentingan masyarakat dan memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Orang-orang dalam organisasi sektor publik diberikan kepercayaan oleh masyarakat dalam melayani masyarakat, maka dari itu kinerja suatu organisasi sektor publik menjadi perhatian utama masyarakat dalam menentukan disalahgunakannya kepercayaan yang diberikan. Untuk menghasilkan kinerja yang maksimal guna mencapai tujuan organisasi maka harus didukung dengan berbagai faktor yang mampu meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

### **2.2.1 Hubungan Kompetensi Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Instansi Pemerintah**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi baik organisasi sektor publik ataupun non sektor publik. Dibandingkan dengan faktor lain, sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga. Peranan sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Sudarmanto (2014:6) menjelaskan hubungan kompetensi SDM dengan kinerja sebagai berikut:

“Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang di dalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas”.

Pernyataan lainnya dari Sudarmanto (2014:vii) tentang hubungan kompetensi SDM dengan kinerja yaitu:

“Kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi. Oleh karena itu, apabila menghendaki organisasinya dapat sukses atau berhasil di era kompetisi global, organisasi publik maupun bisnis perlu mengembangkan kompetensi sumber daya manusia”.

Pernyataan dari Lyle Spencer & Signe Spencer (1993:9) dalam Sudarmanto (2014:46) mengenai hubungan kompetensi SDM dengan kinerja adalah sebagai berikut:

“Kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi”.

### **2.2.2 Hubungan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah dengan Kinerja Instansi Pemerintah**

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SPIP, adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

UU No. 1 Tahun 2004 tentang Pembendaharaan Negara pasal 58 ayat 1, menyatakan hubungan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dengan kinerja instansi pemerintah sebagai berikut:

“Dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, Presiden selaku Kepala Pemerintahan

mengatur dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintahan secara menyeluruh”.

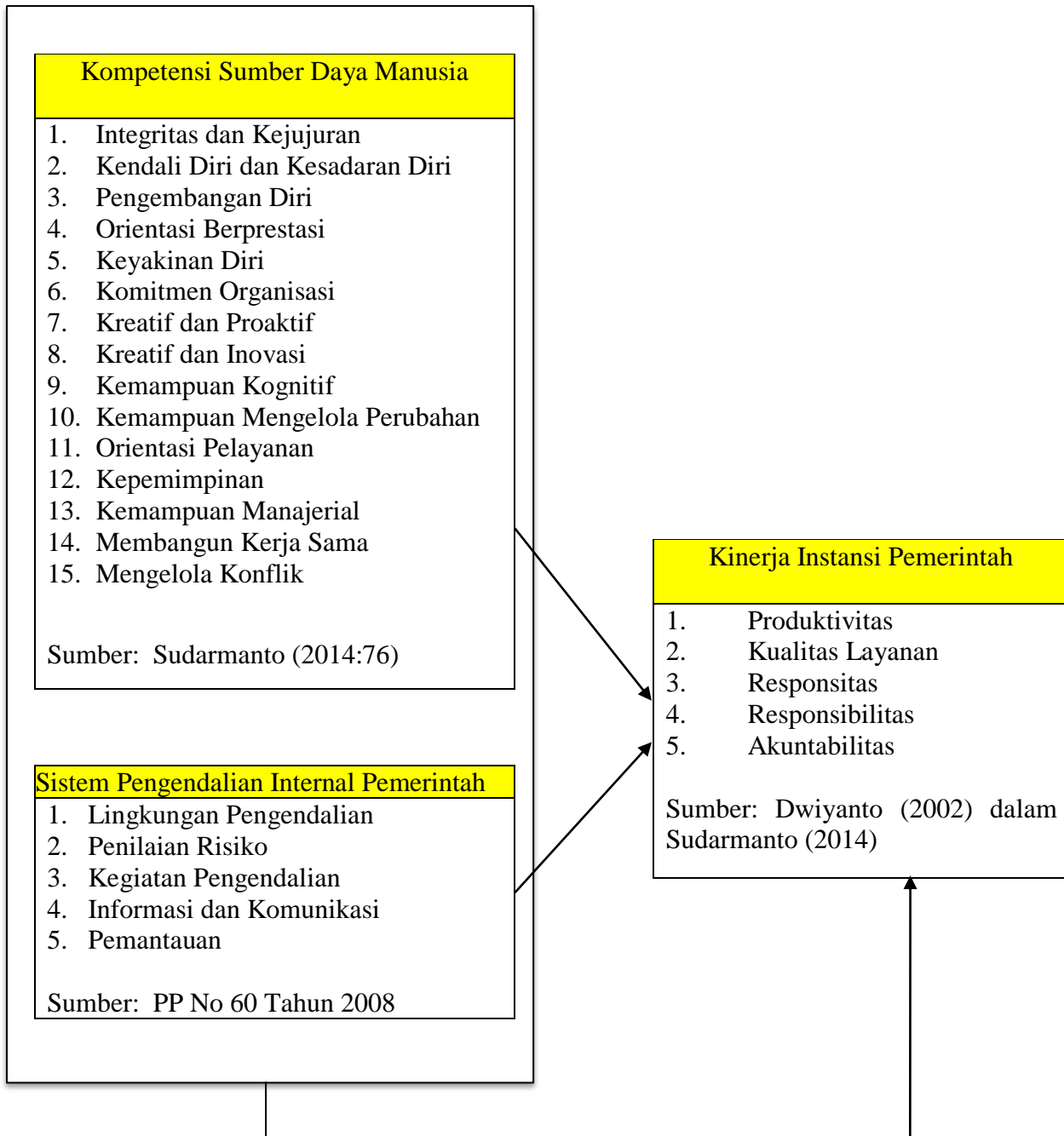
Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, menyatakan hubungan Sistem pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dengan kinerja instansi pemerintah sebagai berikut:

“Untuk meningkatkan keandalan laporan keuangan dan kinerja sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintahan ini, setiap entitas pelaporan dan akuntansi wajib menyelenggarakan Sistem Pengendalian Intern sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan terkait”.

Rosdiana (2010) dalam Gustika (2008) menyatakan hubungan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dengan kinerja instansi pemerintah sebagai berikut:

“Untuk memperbaiki kinerja pemerintah perlu diciptakannya sistem pengendalian intern pemerintah agar instansi pemerintah dapat mengetahui dana publik yang digunakan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah”.

Berdasarkan pembahasan diatas, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan dalam bentuk skema sebagai berikut:



**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**

**2.3 Hipotesis Penelitian**

Sugiyono (2013:93) berpendapat bahwa yang dimaksud hipotesis adalah sebagai berikut:



“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.”

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi SDM memiliki pengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah.
2. Sistem pengendalian internal pemerintah memiliki pengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah.
3. Kompetensi SDM dan sistem pengendalian internal pemerintah memiliki pengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah.