

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Kajian Pustaka

##### 2.1.1. Sistem Pengendalian Internal Pemerintah

##### 2.1.1.1. Pengertian Sistem pengendalian Internal Pemerintah

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 menyebutkan bahwa pengertian pengendalian internal pemerintah adalah sebagai berikut :

“Sistem pengendalian internal pemerintah adalah 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 asset negara, dan ketaatan terhadap peraturanperundang-undangan”.

COSO (2013:3) mendefinisikan pengendalian internal adalah sebagai berikut:

*“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.”*

“Pengendalian internal adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lain suatu entitas, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan yang berkaitan dengan operasi, pelaporan, dan kepatuhan.”

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2013 : 24) definisi pengendalian internal adalah sebagai berikut :

“Pengendalian internal adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel lain dari suatu entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian golongan tujuan berikut ini : (a) efektifitas dan efisiensi operasi, (b) keandalan laporan keuangan dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku”.

Sedangkan definisi lain dari pengendalian internal dikemukakan oleh Anastasia Diana dan Lilis Setiawati (2011 : 82), yaitu:

“Pengendalian internal adalah semua rencana organisasional, metode, dan pengukuran yang dipilih oleh suatu kegiatan usaha untuk mengamankan harta kekayaannya, mengecek keakuratan dan keandalan data akuntansi usaha tersebut meningkatkan efisiensi operasional, dan mendukung dipatuhinya kebijakan mnajerial yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan teori di atas penulis dapat menginterpretasikan bahwa pengendalian internal pemerintah adalah suatu tindakan dan kegiatan yang dijalankan dilingkungan pemerintah pusat maupun daerah secara terus-menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien sesuaidengan peraturan perundang-undangan.

#### **2.1.1.2. Tujuan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah**

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Sistem Pengendalian Internal Pemerintah memiliki tujuan untuk mencapai kegiatan pemerintahan yang efektif dan efisien, perlindungan asset negara, keandalan laporan keuangan, dan kepatuhan pada perundang-undangan serta peraturan serta kebijakan yang berlaku.

Azhar Susanto (2013:88) menjelaskan mengenai tujuan pengendalian internal 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.”

Menurut Arens, et. Al. (2011 : 198) dalam Herman Wibowo terdapat tiga tujuan umum manajemen dalam merancang sistem pengendalian internal yang efektif sebagai berikut:

#### 1. Reliabilitas Laporan Keuangan

Manajemen bertanggung jawab untuk menyiapkan laporan bagi para investor, kreditor dan pemakai lainnya. Manajemen memikul baik tanggung jawab hukum maupun profesional untuk memastikan bahwa informasi telah disajikan secara wajar sesuai dengan persyaratan pelaporan seperti prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum. Indikator untuk menggambarkan reliabilitas pelaporan keuangan adalah:

- a. Laporan keuangan disajikan secara wajar, laporan keuangan menyajikan dengan wajar Laporan Realisasi Anggaran, Laporan Perubahan Saldo Anggaran Lebih, Neraca, Laporan Operasional, Catatan atas Laporan Keuangan. Laporan keuangan sesuai prinsip akuntansi yang berlaku umum, termasuk pengungkapan yang memadai sehingga tidak menyesatkan pemakainya, serta tidak terdapat ketidakpastian yang luarbiasa (material).
- b. Laporan keuangan disajikan dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku, laporan keuangan disajikan sesuai dengan prinsip akuntansi yang lazim yang berlaku di Indonesia yang ditetapkan pula secara konsisten pada laporan-laporan sebelumnya. Demikian pula penjelasan yang mencukupi telah disertakan pada catatan atas laporan keuangan dan bagian-bagian lain dari laporan keuangan.

#### 2. Efisiensi dan Efektivitas Operasi

Pengendalian dalam perusahaan akan mendorong pemakaian sumber daya secara efektif dan efisien untuk mengoptimalkan sasaran-sasaran

perusahaan. Tujuan penggunaan ini adalah untuk menentukan apakah pengendalian telah berjalan seperti yang telah dirancang dan apakah orang yang melaksanakan memiliki kewenangan serta kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan pengendalian secara efektif. Indikator untuk menggambarkan efisiensi dan efektivitas operasi adalah:

- a. Efisiensi dan efektivitas operasi, efisiensi mengukur seberapa baik suatu entitas menggunakan sumber dayanya dalam mencapai tujuannya. Efektivitas mengukur seberapa berhasil suatu organisasi mencapai tujuan dan sasarannya.
  - b. Optimalisasi sumber daya, instansi mengelola sumber daya secara efektif dan efisien untuk mengoptimalkan sasaran-sasaran instansi.
3. Ketaatan Pihak Hukum dan Peraturan
- Organisasi-organisasi publik, non publik dan nirlaba diwajibkan menaati berbagai hukum dan peraturan. Beberapa hanya berhubungan secara tidak langsung dengan akuntansi, seperti undang-undang perlindungan hukum dan hak sipil, sementara yang lainnya berkaitan erat dengan akuntansi seperti peraturan pajak penghasilan dan kecurangan. Indikator untuk menggambarkan ketaatan pada hukum dan peraturan adalah:
- a. Ketaatan pada hukum dan peraturan yang berlaku, pengendalian internal yang baik akan mampu mendorong setiap personal untuk mematuhi peraturan yang sudah ditetapkan dan berkaitan erat dengan akuntansi.
  - b. Ketaatan pada hukum serta peraturan yang dapat secara material mempengaruhi pelaporan keuangan, kelemahan dalam desain atau pelaksanaan pengendalian internal dapat mengakibatkan pelanggaran ketentuan, peraturan perundang-undangan yang berdampak langsung dan material atas laporan keuangan.”

### **2.1.1.3. Unsur Sistem Pengendalian Internal Pemerintah**

Unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah menurut PP No 60 tahun

2008 Pasal 3 ayat (1) adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian;
2. Penilaian risiko;
3. Kegiatan Pengendalian;
4. Informasi dan Komunikasi; dan
5. Pemantauan Pengendalian Intern.

Adapun penjelasan unsur sistem pengendalian intern pemerintah yang

tertuang pada pasal 3 ayat (1) adalah sebagai berikut:

## 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 mempertanggungjawabkan adanya intervensi atau pengabaian pengendalian intern; dan 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; dan 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 aset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah; melakukan interaksi secara intensif dengan pejabat pada tingkatan yang lebih rendah; dan merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program, dan kegiatan.
- d. pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan;  
 Pembentukan struktur 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;

- dan menetapkan jumlah pegawai yang sesuai, terutama untuk posisipimpinan.
- e. pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat; Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan memperhatikan wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan Instansi Pemerintah; pegawai yang diberi wewenang harus memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan terkait dengan pihak lain dalam Instansi Pemerintah yang bersangkutan; dan pegawai yang diberi wewenang harus memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab terkait 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 dilaksanakan dengan memperhatikan penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai; penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen; dan supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai.
  - 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 ketepatan, 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; dan 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

Penilaian risiko terdiri atas:

- a. identifikasi risiko; Identifikasi risiko sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan menggunakan metodologi yang sesuai untuk tujuan Instansi Pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan secara komprehensif; menggunakan mekanisme yang memadai untuk mengenali risiko dari faktor eksternal dan faktor internal; dan menilai faktor lain yang dapat meningkatkan risiko.

b. analisis risiko.

Analisis risiko dilaksanakan untuk menentukan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan Instansi Pemerintah dan 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 yang Terdiri atas:

a. reviu atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan;

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

b. pembinaan sumber daya manusia;

Dalam melakukan pembinaan sumber daya manusia pimpinan Instansi Pemerintah harus sekurang-kurangnya mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, nilai, dan strategi instansi kepada pegawai; membuat strategi perencanaan dan pembinaan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian visi dan misi; dan membuat uraian jabatan, prosedur rekrutmen, program pendidikan dan pelatihan pegawai, sistem kompensasi, program kesejahteraan dan fasilitas pegawai, ketentuan disiplin pegawai, sistem penilaian kinerja, serta rencana pengembangankarir.

c. Pengelolaan sistem informasi

Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi meliputi:

a. pengendalian umum;

Pengendalian umum terdiri atas: pengamanan sistem informasi; pengendalian atas akses; pengendalian atas pengembangan dan perubahan perangkat lunak aplikasi; pengendalian atas perangkat lunak sistem; pemisahan tugas; dan kontinuitas pelayanan.

b. pengendalian aplikasi.

Pengendalian aplikasi terdiri atas pengendalian otorisasi; pengendalian kelengkapan; pengendalian akurasi; dan pengendalian terhadap keandalan pemrosesan dan file data.

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 diantaranya adalah rencana identifikasi, kebijakan, prosedur pengamanan fisik dan 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 indikator 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 tepat. Komunikasi atas wajib diselenggarakan secara efektif. Untuk



menyelenggarakan komunikasi yang efektif pimpinan Instansi Pemerintah harus sekurang-kurangnya menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi; dan mengelola, mengembangkan, dan memperbarui sistem informasi secara terus menerus.

## 5. Pemantauan

Pemantauan Sistem Pengendalian Intern dilaksanakan melalui:

- a. pemantauan berkelanjutan;  
Pemantauan diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, perbandingan, rekonsiliasi, dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas.
- b. evaluasi terpisah; dan  
Evaluasi terpisah dapat dilakukan oleh aparat pengawasan intern pemerintah atau pihak eksternal pemerintah.
- c. tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan reuvi lainnya.  
Tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan reuvi lainnya harus segera diselesaikan dan dilaksanakan sesuai dengan mekanisme penyelesaian rekomendasi hasil audit dan reuvi lainnya yang ditetapkan.

### 2.1.1.4. Keterbatasan Pengendalian Internal

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

COSO (2013:9) menjelaskan mengenai keterbatasan-keterbatasan pengendalian internal sebagaimana yang dirumuskan dalam *Internal Control Integrated Framework* adalah 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 dalam mencapai tujuan operasionalnya. Dengan kata lain, bahkan sistem pengendalian intern yang efektif dapat mengalami kegagalan.

Siti dan Ely (2010:238), mengemukakan 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.”

## **2.1.2. Komitmen Organisasi**

### **2.1.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Wibowo (2016:430) mendefinisikan pengertian komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

“Komitmen organisasi adalah keinginan seorang pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi dalam mempertahankan tujuan serta harapannya pada organisasi tersebut.”

Cepi Triana (2015:120) menjelaskan komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

“Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu beserta tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu”.

Kusumaputri (2015:42) menjelaskan pengertian komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

“Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi yang dikarakteristikan oleh penerimaan anggota pada tujuan organisasi merefleksikan kekuatan individu dan keterlibatan anggota yang menunjukkan kesesuaian tujuan dan nilai-nilai organisasi ditunjukkan melalui aktivitas mendukung usaha-usaha organisasi serta keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Aktivitas tersebut dilandasi oleh keyakinan moral dengan tidak mengutamakan kepentingan pribadi.”

Sedangkan Menurut Ria Mardiana Yusuf dan Darman Syarif (2018:32) “Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi dengancara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.”

Berdasarkan definisi di atas maka penulis dapat menginterpretasikan bahwa komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan dimana karyawan memihak organisasi tersebut dan membantu organisasi tersebut dalam mencapai tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan organisasi.

#### **2.1.2.2. Faktor-faktor yang Membentuk Komitmen Organisasi**

Steers dan Porter (1983) dalam Ria Mardiana Yusuf dan Darman Syarif (2018:54) menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi menjadi 4 bagian adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Pribadi  
Karakteristik pribadi yaitu kondisi potensi, kapasitas kemampuan dan kemauan seorang karyawan sesuai kebutuhan dunia kerja. Karakteristik pribadi ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, motivasi dan nilai-nilai personal.
2. Karakteristik Pekerjaan  
Karakteristik pekerjaan yaitu kondisi nyata berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, hal ini meliputi tantangan kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, identitas tugas dan umpan balik.
3. Karakteristik Organisasi  
Karakteristik organisasi yaitu desentralisasi dan otonomi tanggungjawab, partisipasi aktif karyawan, hubungan atasan dan bawahan dan sifat dan karakteristik pimpinan serta cara-cara dalam pengambilan keputusan dan kebijakan.
4. Sifat dan Kualitas Pengalaman Kerja  
Sifat dan Kualitas Pengalaman Kerja seorang karyawan dengan berbagai aspek didalamnya dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

### 2.1.2.3. Proses Terbentuknya Komitmen Organisasi

Minner dalam Sopiah (2010:161) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Fase pertama (*initial commitment*)  
Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah: Karakteristik individu; Harapan-harapan karyawan pada organisasi; dan Karakteristik pekerjaan.
2. Fase kedua (*commitment during early employment*)  
Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahapan awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana system pengkajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawatnya atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.
3. Fase ketiga (*commitment during late career*)  
Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investas, mobilitas kerja, hubungan social yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

### 2.1.2.4. Komitmen Organisasi yang efektif

Mangkunegara (2016:176) menjelaskan pilar-pilar meningkatkan komitmen organisasi yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi  
Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai : Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi; Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi; Merasa nyaman dengan organisasi.; dan 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 berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan

Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara : Mengenali faktor- faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (job design); Kualitas kepemimpinan.; Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen pegawai bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang, memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya untuk digunakan secara maksimal dan berharap yang nantinya bisa menambah keuntungan bagi sebuah perusahaan.

3. Pentingnya rasa memiliki Rasa

memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan pegawai dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa ideidenya di dengar 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.

Sedangkan menurut Luthans (2014:42) pedoman dalam meningkatkan komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia dengan membuat aturan tertulis, memekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengomunikasikan misi dengan caara memperjelas misi dan ideologi, berkhарisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi dengan memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas dengan membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim.
5. Mendukung perkembangan karyawan dengan melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan meberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada pegawai tanpa jaminan.

### 2.1.1.5. Komponen Komitmen Organisasi

Kusumaputri (2015:43) menjelaskan komponen komitmen organisasimenggunakan model tiga dimensi adalah sebagai berikut:

- a. Komitmen afektif;
- b. Komitmen berkelanjutan (*continuance*); dan
- c. Komitmen normatif.

Berikut adalah penjelasan dari ketiga dimensi tersebut yaitu :

- a. Dimensi Komitmen Afektif  
Keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan pada organisasi. Anggota organisasi berdasarkan aspek afektif, melakukanpekerjaan karena mereka memang menginginkannya dan tetap bertahan dalam organisasi karena mereka memandang hubungan personal yang terjalin dengan organisasi sejalan dengan tujuan dan nilai – nilai mereka.
- b. Dimensi Komitmen Berkelanjutan  
Kesadaran perhitungan dihubungkan jika meninggalkan organisasi. Hal ini mengisyaratkan adanya kalkulasi dari persepsi individu atau pertimbangan biaya dan resiko terkait dengan situasi ketika harus meninggalkan organisasi. Dengan kata lain anggota organisasi yang tetap berada dalam organisasi karena memang membutuhkan.
- c. Dimensi Komitmen Normatif  
Sebagai perasaan tanggungjawab dalam melaksanakan tugas shingga individu merasa berkewajiban mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, dapat dikatakan anggota bertahan karena dilandasi suatu keharusan.

### 2.1.3. Kinerja Instansi

#### 2.1.3.1. Pengertian Kinerja Instansi

Moehariono (2020:95) menjelaskan pengertian kinerja adalah sebagai berikut:

“Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”

Sudarmanto (2014:8) mengategorikan pengertian kinerja instansi ke dalam dua garis besar sebagai berikut:

1. Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil  
Merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode tertentu, kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas.
2. Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku  
kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Mohamad Mahsun (2012: 141) menjelaskan pengertian kinerja instansi pemerintah adalah sebagai berikut:

“Kinerja instansi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi dan apabila anggota/karyawannya baik dan berkualitas, maka kinerja pemerintah daerah akan menjadi baik dan berkualitas juga”.

Sedangkan menurut BPKP (2011), pengertian kinerja instansi pemerintah adalah sebagai berikut:

“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”.

Berdasarkan teori-teori di atas penulis dapat menginterpretasikan bahwa kinerja instansi merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian atau hasil daripadasasaran dan tujuan instansi berdasarkan visi, misi dan strategi yang telah ditentukan.



### 2.1.3.2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Wibowo (2011:8) tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut: “Tujuan pengukuran kinerja adalah alat untuk membantuy kita, mengetahui, mengatur dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh organisasi.”

Menurut Sidik Nurjaman (2013), pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok adalah sebagai berikut:

“Untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.”

### 2.1.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Instansi

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

1. faktor kemampuan (*ability*)  
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*).
2. faktor motivasi (*motivation*)  
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 Tika (2014:122), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Faktor Intern.  
Faktor Intern Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya.
2. Faktor esktern.  
Faktor Ekstern Pengaruh ekstern antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

#### **2.1.3.4. Pengukuran Kinerja Instansi**

Sudarmanto (2014:16) mengemukakan bahwa terdapat 5 indikator untuk mengukur kinerja instansi adalah 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 atau mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atausesuai dengan kebijakan organisasi.

## 5. Akuntabilitas

Konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat

#### 2.1.4. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Tabel Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Doni Putra Utama (2020)  <a href="https://123dok.com/title/pengaruh-pengendalian-internal-pemerintah-kompetensi-terhadap-pemerintah-kabupaten">https://123dok.com/title/pengaruh-pengendalian-internal-pemerintah-kompetensi-terhadap-pemerintah-kabupaten</a>	Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Pemerintah dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Karimun	Sistem pengendalian internal pemerintah dan kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah.
2	Sukarno, Tinagon dan Tangkuman (2020)  <a href="https://www.researchgate.net/publication/339148260">https://www.researchgate.net/publication/339148260</a> <u>Pengaruh kompetensi aparat dan komitmen organisasi terhadap implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Studi pada Kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Provins</u>	Pengaruh Kompetensi aparat dan komitmen organisasi terhadap implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Studi pada Kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Provinsi Sulawesi Utara)	Secara parsial kompetensi aparat berpengaruh terhadap implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Secara

			simultan Kompetensi aparat dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
3	Amelia Amran (2020) <a href="http://journal.stiem.ac.id/index.php/jurakun/article/view/527/0">http://journal.stiem.ac.id/index.php/jurakun/article/view/527/0</a>	Pengaruh Pengendalian Internal dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Palopo)	pengendalian internal berpengaruh signifikan dan pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah
4	Afrizal Tahar, Kunchahyo (2020) <a href="https://journal.umy.ac.id/index.php/rab/article/view/10707/pdf">https://journal.umy.ac.id/index.php/rab/article/view/10707/pdf</a>	Pengaruh Komitmen organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kompensasi Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah	komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah, sedangkan partisipasi penyusunan anggaran dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap

			kinerja instansi pemerintah.
5	<p>Amirudin, Dhanny dan Rafika (2019)</p> <p><a href="http://e-journal.polnes.ac.id/index.php/eksis/article/view/262">http://e-journal.polnes.ac.id/index.php/eksis/article/view/262</a></p>	<p>Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Berbasis Komputer dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Kota Samarinda</p>	<p>Secara parsial SIA berbasis komputer tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi, sedangkan sistem pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja instansi. Secara simultan SIA berbasis komputer dan sistem pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja instansi.</p>
6	<p>Noviyana dan Suryo Pratolo (2018)</p> <p><a href="https://journal.umy.ac.id/index.php/rab/article/view/7684">https://journal.umy.ac.id/index.php/rab/article/view/7684</a></p>	<p>Pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Instansi Pemerintah dengan Akuntabilitas Publik sebagai Variabel Intervening</p>	<p>Sistem pengendalian intern dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah melalui akuntabilitas publik sebagai</p>

		(Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Klaten)	variabel intervening.
7	Adi, Suardikha dan Putri (2017) <a href="https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/31696">https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/31696</a>	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Pengguna SIMDA Pada Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah	Secara parsial Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Pengguna berpengaruh positif pada kinerja SKPD.
8	M. A. Djalil, M. Indriani dan Muttaqin (2017) <a href="https://lumenpublishing.com/journals/index.php/brand/article/view/1746">https://lumenpublishing.com/journals/index.php/brand/article/view/1746</a>	The Influence of Organizational Commitment and Motivation in the Relationship between Budget Participation and Managerial Performance (Empirical Study on Provincial Government Agencies (SKPA) of Aceh Province, Indonesia.	The result of the study indicated that the organizational commitment, motivation, and budget participation have a significant influence on the managerial performance both simultaneously and partially. However, the organizational commitment and motivation did not mediate the relationship

			between budget participation and managerial performance.
9	Brejita Mamuja (2016)  <a href="https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/11583">https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/11583</a>	Analysis Of Effectiveness Implementation Of Internal Control Systems To Government Performance In The Department Of Revenue Manado	the internal control system implemented by the Office of Manado City DISPENDA has been effective and adequate.
10	Taufan Dharmawan, Nono Supriatna (2016)  <a href="http://repository.upi.edu/22120/">http://repository.upi.edu/22120/</a>	Pengaruh Implementasi Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Bandung)	terdapat pengaruh positif antara implementasi sistem pengendalian internal terhadap kinerja instansi pemerintah.
11	Kamilah, Afriana dan Zodia (2015)  <a href="https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFEKON/article/view/9157">https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFEKON/article/view/9157</a>	Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Sistem Pengendalian Internal dan Komitmen Organisasi	Secara parsial Pemanfaatan Teknologi Informasi tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi,



		Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Payakumbuh)	sedangkan Sistem Pengendalian Internal dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Secara simultan pemanfaatan teknologi informasi, pengendalian internal dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja instansi.
--	--	---	---

## 2.2. Kerangka Pemikiran

### 2.2.1. Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Terhadap Kinerja Instansi

UU No.1 Tahun 2004 tentang Pembendaharaan Negara Pasal 58 ayat 1 dalam Peraturan BPKP No 5 Tahun 2021, menyatakan hubungan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah dengan Kinerja instansi adalah 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”.

Peraturan Pemerintah No 60 tahun 2008, menyatakan hubungan SPIP dengan Kinerja Instansi adalah sebagai berikut:

“Kegiatan pengendalian intern pemerintah membantu memastikan bahwa arah pimpinan instansi pemerintah dilaksanakan. Kegiatan pengendalian harus efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi serta sesuai dengan ukuran, kompleksitas dan sifat dari tugas dan fungsi suatu instansi pemerintah yang bersangkutan. Kegiatan pengendalian intern mencerminkan kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan”.

Doni Putra Utama (2020) menyatakan bahwa :

“Untuk memperbaiki kinerja instansi pemerintah perlu diciptakannya sistem pengendalian internal pemerintah agar instansi pemerintah dapat mengetahui dan mempertanggungjawabkan setiap sumber daya negara yang dikelola oleh setiap masing-masing instansi pemerintah”.

Sedangkan Noviyana dan Pratolo (2018) menyatakan bahwa:

“Penerapan pengendalian yang memadai akan memberikan keyakinan atas kualitas laporan keuangan yang telah dibuat, sehingga instansi akan mampu memberikan informasi dan akan mengkomunikasikan kepada publik sebagai bentuk pertanggungjawaban atas kinerja instansi pemerintah. Adanya pengendalian intern dapat diketahui apakah suatu instansi telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien serta sesuai dengan rencana dan kebijakan yang berlaku sehingga kinerjanya dapat dikatakan baik”.

Berdasarkan uraian di atas penulis dapat diketahui bahwa adanya sistem pengendalian internal pemerintah yang memadai akan meningkatkan kinerja instansi

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Amirudin, Dhanny dan Rafika (2019), dan Brejita Mamujaja (2016) menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja instansi.

### 2.2.2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Instansi

Mahmudi (2010:22) menyatakan hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Instansi Pemerintah adalah sebagai berikut:

“Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja akan meningkat. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, setiap pegawai hendaknya memiliki pertanyaan kepada dirinya sendiri “apa yang bisa saya berikan kepada negara dan masyarakatku?” Hal itu akan jauh berbeda dengan pertanyaan: “apa yang harus aku lakukan untuk pimpinanku?”.

Sukarno, Tinangon dan Tangkuman (2020) menyatakan bahwa:

“Komitmen yang dimiliki oleh pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi karena pegawai yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki sikap keberpihakkan, rasa cinta, dan kewajiban yang tinggi terhadap instansi sehingga hal ini akan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka dengan dewasa secara psikologis dan bertanggung jawab”.

Afrizal Tahar dan Her Kuncahyo (2020) menyatakan bahwa:

“Pegawai pemerintahan yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung ingin ikut dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi menjadi dorongan dari dalam diri individu dalam melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan sehingga individu lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu maupun golongan. Dorongan yang ada di setiap individu inilah yang akan memberikan keberhasilan pada suatu organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja instansi pemerintah.

Adi, Suardikha dan Putri (2017) menyatakan bahwa:

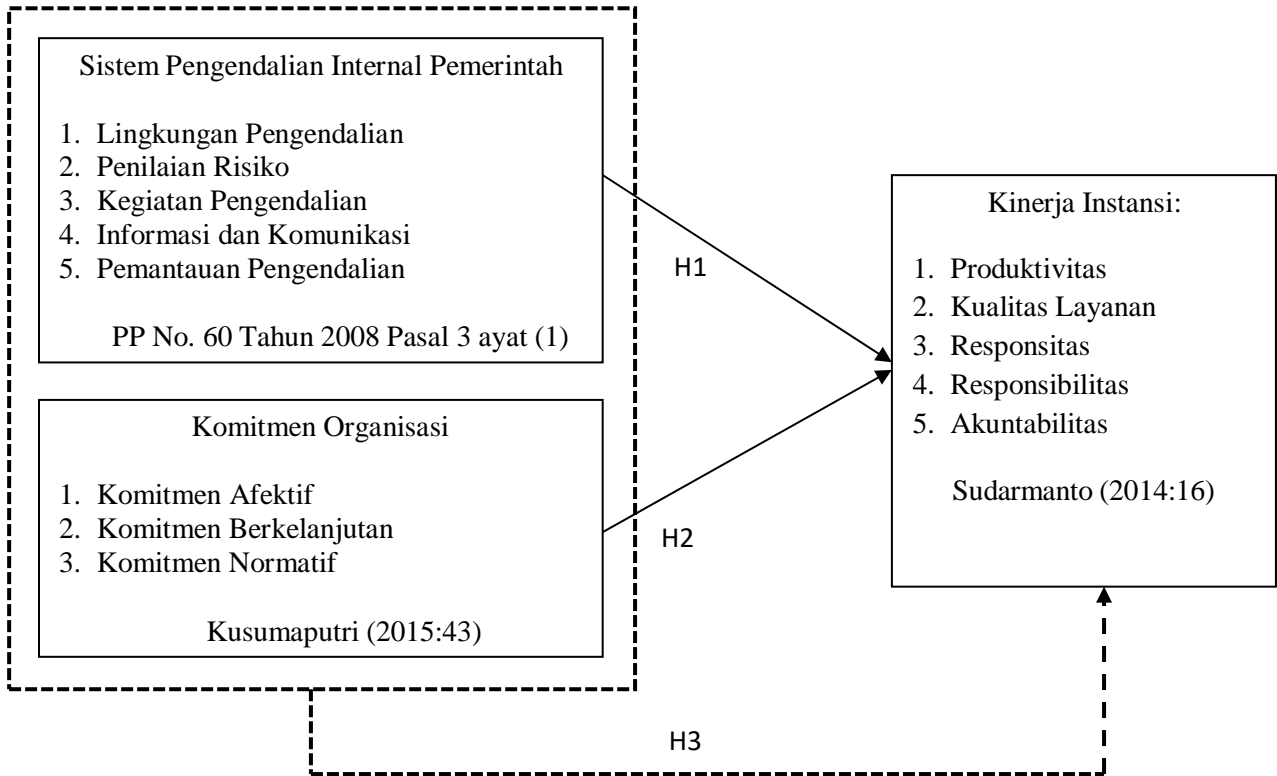
“komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan kinerja instansi menjadi lebih baik lagi”.

Berdasarkan uraian di atas penulis dapat diketahui bahwa dengan komitmen

organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja instansi karena komitmen organisasi

yang kuat akan mendorong pegawai untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi instansi tersebut karena pegawai cenderung memiliki sikap keterpihakan, loyal dan rasacinta terhadap instansi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh M. A. Djalil, M. Indriani dan Muttaqin (2017), dan Putra Zodia (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja instansi.



**Gambar 2.1**

**Kerangka**

**Pemikiran**

Berdasarkan teori penghubung di atas maka penulis menggambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:

### **2.3. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran di atas, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Terdapat Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Terhadap Kinerja Instansi
- H2 : Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Instansi
- H3 : Terdapat Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Pemerintah dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Instansi