

## **BAB II**

### **LANDASANTEORI**

#### **2.1 *Grand Theory***

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Adapun unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6M yaitu *man, money, methode, machines, materials* dan *market*. Manajemen adalah suatu cara/seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain. Untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang bersifat masif, kompleks dan bernilai tinggi tentulah sangat dibutuhkan manajemen. Sumber daya manusia merupakan kekayaan (*asset*) organisasi yang harus didayagunakan secara optimal sehingga diperlukannya suatu manajemen untuk mengatur sumber daya manusia sedemikian rupa guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak awal (Sutrisno, 2019).

Menurut Sedarmayanti manajemen adalah suatu proses dimana kelompok secara kerjasama mengerahkan tindakan atau kerjanya untuk mencapai tujuan bersama. Proses tersebut mencakup teknik-teknik yang digunakan oleh para manajer untuk mengkoordinasikan kegiatan atau aktifitas orang lain menuju tercapainya tujuan bersama (Sedarmayanti, 2019).

##### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Selanjutnya menurut Sutrisno menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Sutrisno, 2019).

Menurut Sedarmayanti, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik (Sedarmayanti, 2019).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

## 2.2 Kompetensi Pegawai

### 2.2.1 Pengertian Kompetensi

Pengertian Kompetensi berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 adalah sebagai berikut: “Kompetensi adalah karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan.”

Merujuk pada pengertian menurut Spencer dan Spencer dalam Moheriono (2010) Kompetensi adalah sebagai berikut: *“A competency is an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation.”* Yang mempunyai arti sebagai berikut, Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari individu yang secara kasual berkaitan dengan kriteria yang direferensikan secara efektif atau kinerja yang unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Sutrisno (2019) juga mendefinisikan kompetensi sebagai berikut: “Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.” Pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh Sanghi (2017) dapat dinyatakan sebagai berikut: *“Competencies must lead to effective performance. This means that the performance of person with competency must be significantly better than that of a person without it. Competency thus refers to behavior, differentiating success from merely doing the job.”* Yang mempunyai arti sebagai berikut, Kompetensi harus mengarah pada kinerja yang efektif. Ini berarti bahwa kinerja seseorang dengan kompetensi harus secara signifikan lebih baik daripada seseorang yang tidak memilikinya. Kompetensi dengan demikian mengacu pada perilaku, membedakan kesuksesan dari hanya melakukan pekerjaan.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan (pendidikan, keterampilan dan pengalaman) yang ditunjukkan melalui interpretasi mereka dalam dunia kerja yang diharapkan dapat menghasilkan suatu capaian yang tinggi.

### 2.2.2 Pengertian Sumber Daya Manusia

Nurillah dan Muid (2014) menjelaskan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan human capital dalam suatu organisasi. Sedangkan human capital itu sendiri adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dan *economic rent*. Penjelasan mengenai definisi *human capital* juga dinyatakan oleh Mathis dan Jackson (2008) yaitu sebagai berikut: “*Human capital is not solely the people in organizations. It is what those people bring and contribute to organizational success. Human capital is the collective value of the capabilities, knowledge, skills, life experiences, and motivation of an organizational workforce. Sometimes it is called intellectual capital to reflect the thinking, knowledge, creativity, and decision making that people in organizations contribute.*” Yang mempunyai arti sebagai berikut, Modal manusia bukan hanya orang-orang dalam organisasi. Ini adalah apa yang orang-orang bawa dan sumbangkan untuk kesuksesan organisasi. Modal manusia adalah nilai kolektif dari kemampuan membayar, pengetahuan, keterampilan, pengalaman hidup, dan motivasi dari tenaga kerja organisasi. Terkadang disebut modal intelektual untuk mencerminkan pemikiran, pengetahuan, kreativitas, dan pengambilan keputusan yang orang-orang dalam organisasi berkontribusi.

Mathis dan Jackson dalam Ahmad Azmi (2013) juga menjelaskan bahwa sumber manusia sebagai sebuah inti dari kompetensi yang menjadikan dasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi. Kompetensi inti tersebut berarti kemampuan unik yang menciptakan nilai yang tinggi dan membedakan organisasi dari kompetisi. Pengertian sumber daya manusia dikemukakan oleh Sutrisno (2019) yaitu sebagai berikut: “Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.”

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas tersebut penulis dapat memberi kesimpulan bahwa yang dimaksud sumber daya manusia adalah sumber daya

yang memiliki keunggulan fisik dan mental meliputi keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan motivasi yang dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu organisasi.

### **2.2.3 Pengertian Kompetensi pegawai (SDM)**

Menurut Wirawan (2019) mendefinisikan kompetensi sumberdaya manusia sebagai berikut: “Kompetensi pegawai adalah melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman yang dimiliki manusia untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif”. Sedangkan menurut Tjiptoherijanto dalam Alimbudiono dan Fidelis (2014), menyatakan: “Untuk menilai kapasitas dan kompetensi pegawai dalam melaksanakan suatu fungsi, termasuk akuntansi, dapat dilihat dari level of responsibility dan kompetensi sumber daya tersebut”.

Tanggung jawab dapat dilihat dari atau tertuang dalam deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan merupakan dasar untuk melaksanakan tugas dengan baik. Tanpa adanya deskripsi jabatan yang jelas, sumber daya tersebut tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sedangkan kompetensinya dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti, dan dari keterampilan yang dinyatakan dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi pegawai mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

### **2.2.4 Karakteristik Kompetensi pegawai (SDM)**

Karakteristik kompetensi pegawai (SDM) menurut Sumber: Wirawan (2019) merujuk kepada teori yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer, diantaranya diklasifikasikan dalam 5 kategori yaitu:

1. Motif (*motive*) adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir

sehingga ia melakukan tindakan. Apa yang mendorong perilaku yang mengarah dan di pilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.

2. Watak (*traits*) merupakan sikap perilaku yaitu yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*selfcontrol*), kekuatan melawan ketegangan (*stress-resistance*), dan ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).
3. Konsep diri (*self-concept*) yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. *Self-concept* merupakan semua ide, pikiran, kepercayaan dan pendirian yang diketahui individu tentang dirinya dan mempengaruhi individu dalam berhubungan dengan orang lain.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu dan pada era tertentu (bidang spesifik). Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
5. Keterampilan (*skill*) yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental. Kemampuan fisik (jasmani) adalah kemampuan untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kekuatan, dan kecekatan. Sedangkan kemampuan mental berhubungan dengan kemampuan intelektual yang dimiliki individu seperti kemampuan berpikir dan memecahkan masalah.

### **2.2.5 Tujuan Kompetensi Pegawai (SDM)**

Penggunaan kompetensi pegawai (SDM) dalam organisasi menurut Hutapea dan Thoha (2018) pada umumnya adalah sebagai berikut:

#### **1. Pembentukan Pekerjaan (*Job Design*)**

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, dan tingkat pekerjaan yang dilakukan.

2. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan.

3. Rekrutmen dan seleksi (*Recruitment and Selection*)

Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan atas persyaratan atau kualifikasi orang yang layak melaksanakan suatu pekerjaan. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan.

4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi (*Organization Design and Development*)

Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai (*value*) atau budaya organisasi serta semangat kerja (*motivation*) orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Semua itu harus didasarkan pada visi dan misi organisasi.

5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya (*Company Culture*)

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya suatu perusahaan (*culture*).

### **2.2.6 Indikator Kompetensi pegawai**

Indikator kompetensi ini digunakan untuk mengukur variabel, agar dapat dengan mudah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi SDM dalam meningkatkan kinerjanya. Menurut Gordon (2017) indikator kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah kesadaran individu dalam bidang kognitif, misalnya, seorang karyawan yang bekerja dalam perusahaan mengetahui cara belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Pemahaman adalah individu yang memiliki kedalaman kognitif, yang mana dalam setiap pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan juga efisien.

3. Kemampuan (*skill*)

Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki oleh setiap individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan.

4. Nilai (*value*)

Nilai adalah standar perilaku yang diyakini telah menyatu dalam setiap individu. Misalnya perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas seperti kejujuran, keterbukaan, dan demokratis.

5. Sikap (*attitude*)

Sikap adalah perasaan (senang dan tidak senang, suka dan tidak suka) atau reaksi setiap individu terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya perasaan terhadap kenaikan gaji.

6. Minat (*interest*)

Minat adalah kecenderungan setiap individu untuk melakukan sesuatu. Misalnya melakukan suatu kegiatan aktivitas kerja.

## 2.3 Pengendalian Internal

### 2.3.1 Pengertian Pengendalian Internal

Pengendalian internal adalah sesuatu yang sangat dibutuhkan di dalam perusahaan, tidak terkecuali dalam instansi pemerintahan atau badan usaha milik pemerintah agar segala sesuatu kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik dan tidak terjadi hal-hal yang di luar kewajaran. Menurut *Commitee of Sponsoring Organization Treadway Commision (COSO 2020)*, pengendalian internal adalah sebagai berikut: *“Internal control is a process, effected by an entility’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: effectiveness and efficiency of operations, reliability of financial reporting, and compliance with applicable laws and regulations”*. Yang mempunyai arti sebagai berikut, Pengendalian internal didefinisikan sebagai suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan karyawan yang dirancang untuk



memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan organisasi akan dapat dicapai melalui efisiensi dan efektivitas operasi, penyajian laporan keuangan yang dapat dipercaya, ketaatan terhadap undang-undang dan aturan yang berlaku.

Pengertian sistem pengendalian internal menurut Mulyadi (2016) menyatakan: “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 kebijaksanaan manajemen.” Pengertian pengendalian internal menurut Hery (2012), yaitu: “Pengendalian internal adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum atau undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan.”

Menurut Permendagri Nomor 60 Tahun 2008 tentang sistem pengendalian internal yaitu: “Sistem pengendalian internal 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 aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.” Sedangkan menurut Permendagri Nomor 4 Tahun 2008 Pedoman Pelaksanaan Reviu Atas Laporan Keuangan Daerah Pasal 1 Ayat (10) adalah: “Sistem pengendalian internal adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh manajemen yang diciptakan untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam penciptaan efektifitas, efisiensi, ketaatan terhadap perundang-undangan yang berlaku dan keandalan penyajian keuangan daerah.”

Berdasarkan definisi pengertian pengendalian di atas dijelaskan bahwa pengendalian internal merupakan suatu proses yang dilakukan oleh pimpinan dan seluruh pegawai yang bertujuan untuk pencapaian tujuan organisasi, pengendalian operasional yang efektif dan efisien, keandalan laporan keuangan, dan kepatuhun

terhadap hukum.

### **2.3.2 Tujuan Sistem Pengendalian internal Pemerintah (SPIP)**

SPIP dirancang untuk memberikan jaminan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai melalui efisiensi dan efektivitas operasi, reabilitas penyajian laporan keuangan yang dapat dipercaya, dan ketaatan terhadap undang-undang serta kebijakan yang berlaku. Tujuan sistem pengendalian internal pemerintah menurut PP No. 60 Tahun 2008 adalah sebagai berikut: kegiatan yang efektif dan efisien; Laporan keuangan yang dapat diandalkan; pengamanan aset negara dan Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Adapun penjelasan dari tujuan sistem pengendalian internal pemerintah adalah sebagai berikut:

#### **1. Kegiatan yang efektif dan efisien**

Kegiatan instansi pemerintah dikatakan efektif bila telah ditangani sesuai dengan rencana dan hasilnya telah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pengendalian harus dirancang agar tujuan yang ingin dicapai berjalan efektif dan efisien. Istilah efisien biasanya dikaitkan dengan pemanfaatan aset untuk mendapatkan hasil. Kegiatan instansi pemerintah efisien bila mampu menghasilkan produksi yang berkualitas tinggi (pelayanan prima) dengan bahan baku (sumber daya) yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

#### **2. Laporan keuangan yang dapat diandalkan**

Tujuan ini didasarkan pada pemikiran utama bahwa informasi sangat penting bagi instansi pemerintah untuk pengambilan keputusan. Agar keputusan yang diambil tepat sesuai dengan kebutuhan, maka informasi yang disajikan harus andal atau layak dipercaya, dengan pengertian dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Laporan yang tersaji tidak memadai dan tidak benar akan menyesatkan dan dapat mengakibatkan pengambilan keputusan yang salah serta merugikan organisasi.

#### **3. Pengamanan aset negara**

Aset negara diperoleh dengan membelanjakan uang yang berasal dari masyarakat terutama dari penerimaan pajak dan bukan pajak yang harus

dimanfaatkan untuk kepentingan negara. Pengamanan aset negara menjadi perhatian penting pemerintah dan masyarakat karena kelalaian dalam pengamanan aset akan berakibat pada mudahnya terjadi pencurian, penggelapan dan bentuk manipulasi lainnya. Kejadian terhadap aset tersebut dapat merugikan instansi pemerintah yang pada gilirannya akan merugikan masyarakat sebagai pengguna jasa. Upaya pengamanan aset ini, antara lain dapat ditunjukkan dengan kegiatan pengendalian seperti pembatasan akses penggunaan aset, data dan informasi, penyediaan petugas keamanan, dan sebagainya.

#### 4. Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan

Setiap kegiatan dan transaksi merupakan suatu perbuatan hukum, sehingga setiap transaksi atau kegiatan yang dilaksanakan harus taat terhadap kebijakan, rencana, prosedur, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pelanggaran terhadap aspek hukum dapat mengakibatkan tindakan pidana maupun perdata berupa kerugian, misalnya berupa tuntutan oleh aparat maupun masyarakat. Keempat tujuan sistem pengendalian internal tersebut tidak perlu dicapai secara terpisah-pisah dan tidak harus dirancang secara terpisah untuk mencapai satu tujuan.

### **2.3.3 Unsur-Unsur Sistem Pengendalian internal Pemerintah (SPIP)**

Komponen pengendalian internal menurut *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) di antaranya meliputi lima komponen, yaitu: *control environment*, *risk assessment*, *control activities*, *information and communication* dan *monitoring*. Menurut Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 unsur-unsur Sistem Pengendalian internal Pemerintah (SPIP) adalah sebagai berikut:

#### 1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian menetapkan corak suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran pengendalian pihak yang terdapat dalam organisasi tersebut. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian internal yang lain, menyediakan disiplin dan struktur. Lingkungan pengendalian meliputi penegakan integritas dan nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, kepemimpinan yang kondusif, pembentukan struktur organisasi yang sesuai kebutuhan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang

tepat, penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia, perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif, dan hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah terkait. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 pasal 4 yang menjelaskan mengenai lingkungan pengendalian menjelaskan bahwa “Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan Sistem Pengendalian internal dalam lingkungan kerjanya, melalui:

- a. Penegakan integritas dan nilai etika;
- b. Komitmen terhadap kompetensi;
- c. Kepemimpinan yang kondusif;
- d. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan;
- e. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat;
- f. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia;
- g. Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif; dan
- h. Hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah terkait”.

## 2. Penilaian risiko

Penilaian risiko diawali dengan penetapan maksud dan tujuan Instansi Pemerintah yang jelas dan konsisten baik pada tingkat instansi maupun pada tingkat kegiatan. Selanjutnya Instansi Pemerintah mengidentifikasi secara efisien dan efektif risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan tersebut, baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar instansi. Terhadap risiko yang telah diidentifikasi, dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan. Pimpinan Instansi Pemerintah merumuskan pendekatan manajemen risiko dan kegiatan pengendalian risiko yang diperlukan untuk memperkecil risiko. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 pasal 13 mengenai penilaian risiko menyatakan bahwa pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko yang terdiri atas:

- a. Identifikasi risiko;

Menurut PP no 60 2008 tentang Sistem Pengendalian internal Pemerintah, identifikasi risiko sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan:

- 1) Menggunakan metodologi yang sesuai untuk tujuan Instansi Pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan secara komprehensif;
- 2) Menggunakan mekanisme yang memadai untuk mengenali risiko dari faktor eksternal dan faktor internal; dan
- 3) Menilai faktor lain yang dapat meningkatkan risiko

b. Analisis Risiko

Menurut PP No 60 2008 tentang Sistem Pengendalian internal Pemerintah, 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 (*Control Activities*)

Kegiatan pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan dilaksanakannya arahan pimpinan Instansi Pemerintah untuk mengurangi risiko yang telah diidentifikasi selama proses penilaian risiko. Kegiatan pengendalian yang diterapkan dalam suatu Instansi Pemerintah dapat berbeda dengan yang diterapkan pada Instansi Pemerintah lain. Perbedaan penerapan ini antara lain disebabkan oleh perbedaan visi, misi dan tujuan, lingkungan dan cara beroperasi, tingkat kerumitan organisasi, sejarah dan latar belakang serta budaya, serta risiko yang dihadapi.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 18 mengenai kegiatan pengendalian menyatakan bahwa kegiatan pengendalian memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok Instansi Pemerintah;
- b. Kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko;
- c. Kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus Instansi Pemerintah;
- d. Kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis;
- e. Prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai yang ditetapkan secara tertulis; dan
- f. Kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa

kegiatan tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan

Dalam peraturan perundang-undangan Nomor 60 Tahun 2008 juga dijelaskan bahwasannya kegiatan pengendalian terdiri atas:

- a. *Review* atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan;
- b. Pembinaan sumber daya manusia;
- c. Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi;
- d. Pengendalian fisik atas aset;
- e. Penetapan dan reuiu atas indikator dan ukuran kinerja;
- f. Pemisahan fungsi;
- g. Otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting;
- h. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian;
- i. Pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya;
- j. Akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya; dan
- k. Dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian internal serta transaksi dan kejadian penting.

#### 4. Informasi dan Komunikasi

Informasi yang berhubungan perlu diidentifikasi, ditangkap dan dikomunikasikan dalam bentuk dan kerangka waktu yang memungkinkan para pihak memahami tanggung jawab. Sistem informasi menghasilkan laporan, kegiatan usaha, keuangan dan informasi yang cukup untuk memungkinkan pelaksanaan dan pengawasan kegiatan Instansi Pemerintah. Informasi yang dibutuhkan tidak hanya internal namun juga eksternal. Komunikasi yang efektif harus meluas di seluruh jajaran organisasi dimana seluruh pihak harus menerima pesan yang jelas dari manajemen puncak yang bertanggung jawab pada pengawasan. Semua pegawai harus paham peran mereka dalam Sistem Pengendalian internal seperti juga hubungan kerja antar individu. Mereka harus memiliki alat yang menyebarluaskan informasi penting. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 42 mengenai informasi dan komunikasi menyatakan bahwa pimpinan instansi pemerintah sekurang-kurangnya harus memenuhi hal berikut:

- a. Menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi;

- b. Mengelola, mengembangkan, dan memperbarui sistem informasi secara terus menerus”

#### 5. Monitoring/Pemantauan

Berdasarkan peraturan perundang-undangan, pemantauan Sistem Pengendalian internal dilaksanakan melalui: pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah serta tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan *review* lainnya. Adapun penjelasan mengenai hal tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pemantauan berkelanjutan Pemantauan berkelanjutan diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, pembandingan, rekonsiliasi dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas.
- b. Evaluasi terpisah Evaluasi terpisah diselenggarakan melalui penilaian sendiri, *review*, dan pengujian efektivitas sistem pengendalian internal yang dapat dilakukan oleh aparat pengawasan intern pemerintah atau pihak eksternal pemerintah dengan menggunakan daftar uji pengendalian internal.
- c. Tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan *review* lainnya Tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan *review* lainnya harus segera diselesaikan dan dilaksanakan sesuai dengan mekanisme penyelesaian rekomendasi hasil audit dan *review* lainnya yang ditetapkan.

Menurut Mahmudi (2010) menyatakan bahwa berdasarkan kelima komponen SPIP tersebut dapat diketahui bahwa komponen lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk keseluruhan komponen. Sedangkan komponen informasi dan komunikasi merupakan saluran (*channel*) terhadap ketiga komponen pengendalian lainnya. Penerapan unsur-unsur sistem pengendalian internal pemerintah dilaksanakan menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan instansi pemerintah.

#### **2.3.4 Prinsip Umum Penyelenggaraan Sistem Pengendalian internal Pemerintah (SPIP)**

Istilah pengendalian internal baru dipergunakan pada Undang-Undang No 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Namun, belum dibahas secara mendetail tentang tata cara pelaksanaan pengendalian internal. Perkembangan pengendalian internal di Indonesia mulai ditandai dengan terbitnya PP No 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian internal Pemerintah (SPIP). Terbitnya PP No 60 Tahun 2008 ini merupakan amanat Pasal 58 ayat (2) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Inti dari PP No 60 Tahun 2008 adalah menciptakan suatu Sistem Pengendalian internal yang dapat mewujudkan praktik *good governance* dalam pemerintahan.

Sejalan dengan perkembangan, PP No. 60 Tahun 2008 mengadopsi pendekatan COSO dengan beberapa modifikasi. Pertimbangan pemilihan pendekatan COSO ini disebabkan Sistem Pengendalian internal yang baik dalam rangka memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi, tidak cukup hanya menekankan pada prosedur dan kegiatan saja, tetapi juga menempatkan manusia sebagai faktor yang dapat membuat pengendalian tersebut berfungsi. Konsep dasar pengendalian memandang bahwa Sistem Pengendalian internal bukan suatu kejadian atau keadaan yang terjadi sesaat dan mandiri, akan tetapi merupakan suatu rangkaian tindakan yang mencakup seluruh kegiatan instansi yang dilakukan untuk mendapatkan keyakinan yang wajar bahwa tujuan akan dicapai.

### **2.3.5 Faktor Penentu Sistem Pengendalian internal Pemerintah (SPIP)**

Menurut Wibisono (2010) Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan Sistem Pengendalian internal Pemerintah (SPIP), antara lain:

#### **1. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah merupakan modal utama dan penggerak dalam suatu organisasi, dan merupakan soft control dalam penerapan SPIP ini. Sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah SDM yang memiliki integritas dan mentaati nilai etika. Sumber daya manusia yang mempunyai integritas dan mentaati etika adalah merupakan komponen penting dalam mendorong agar organisasi dapat berjalan pada relnya.

#### **2. Komitmen**



Komitmen merupakan keterikatan untuk melaksanakan suatu kegiatan (Usman, 2010). Keberhasilan dan kunci sukses tercapainya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh komitmen dari seluruh pimpinan dan pegawai dalam menjalankan organisasi. Dalam penerapan SPIP, komitmen pimpinan sangat diharapkan sehingga apapun keputusan maupun kebijakan yang akan diambil terkait dengan perbaikan terhadap pengendalian internal, prosedur dan aturan yang akan dilaksanakan mendapatkan dukungan sepenuhnya dari pimpinan.

### 3. Ketersediaan Infrastruktur

Keberadaan infrastruktur mencakup antara lain: pedoman, kebijakan, dan prosedur yang terintegrasi dengan unsur-unsur SPIP lainnya, sesuai dengan proses bisnis dan karakteristik suatu Instansi Pemerintah terkait dengan penyelenggaraan SPIP. Keberadaan infrastruktur harus didukung oleh implementasi dari infrastruktur SPIP tersebut.

### 4. Keteladanan dari Pimpinan

Lingkungan pekerjaan sangat mempengaruhi pembentukan karakter dan budaya kerja dalam suatu organisasi. Dalam suatu kondisi lingkungan yang kondusif, dengan pimpinan yang selalu memberikan contoh perilaku yang positif, selalu mendorong bawahan untuk terbiasa bersikap terbuka, jujur dan disiplin akan memudahkan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Keteladanan pimpinan dalam bersikap dan bertingkah laku akan dapat mendorong terciptanya budaya kerja yang selalu mengedepankan nilai-nilai kejujuran, etika dan disiplin.

## **2.3.6 Indikator Pengendalian Internal**

Menurut R.A. Supriyono (2018) terdapat 5 indikator pengendalian internal, yaitu sebagai berikut:

### 1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian menciptakan suasana pengendalian dalam suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran personal organisasi tentang pengendalian serta landasan untuk semua komponen pengendalian internal yang membentuk disiplin dan struktur.

### 2. Penilaian Risiko

Suatu peristiwa yang mempengaruhi pencapaian tujuan entitas, dan risiko

terhadap pencapaian seluruh tujuan dari entitas di anggap relatif terhadap toleransi risiko yang ditetapkan.

### 3. Aktivitas Pengendalian

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.

### 4. Informasi dan Komunikasi

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.

### 5. Aktivitas Pemantauan

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.

## **2.4 Etos Kerja**

### **2.4.1 Definisi Etos Kerja**

Etos kerja merupakan nilai yang didasarkan pada jiwa yang memiliki inisiatif, kerja keras yang menjadi pendorong untuk memajukan sebuah perusahaan. Menurut Sutrisno (2019) etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditekankan secara implisit serta praktik-praktik yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan ditetapkan dalam kehidupan kekayaan para anggota suatu organisasi.

Etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas seorang atau kelompok orang yang bekerja, yang berlandaskan etika dan prespektif kerja yang diyakini, dan diwujudkan melalui tekad dan perilaku konkret di dunia kerja (Rahman, 2019). Etos kerja adalah suatu semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai untuk mampu bekerja lebih baik guna memperoleh nilai tambah dalam suatu pekerjaan (Priansa, 2018).

Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh para ahli sebelumnya maka konsep etos kerja dapat disimpulkan bahwa sebuah jiwa atau perilaku seseorang yang memiliki rasa keiklasan semangat positif dan ketulusan sehingga akan mempengaruhi perilaku kerjanya dan menghasilkan suatu pekerjaan yang akan mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.4.2 Indikator Etos Kerja**

Etos kerja memiliki beberapa karakter yang menjadi identitas dari etos kerja itu sendiri. Tiga karakter utama dari etos kerja, menurut Priansa (2018) yaitu:

##### **1. Keahlian interpersonal.**

Keahlian interpersonal adalah aspek yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk menjalin hubungan kerja dengan orang lain atau bagaimana pegawai berhubungan dengan pegawai lain yang ada di dalam organisasi maupun pegawai yang ada diluar organisasi. Keahlian interpersonal meliputi kebiasaan, sikap, cara, penampilan dan perilaku yang digunakan pegawai pada saat disekitar orang lain serta mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain. Indikator yang digunakan untuk mengetahui keahlian interpersonal pegawai meliputi karakteristik pribadi yang dapat memfasilitasi terbentuknya hubungan interpersonal yang baik dan dapat memberikan kontribusi dalam kinerja pegawai, dimana kerjasama merupakan unsur sangat penting. Terdapat tujuh belas sifat yang dapat menggambarkan keahlian interpersonal pegawai, yaitu: sopan; bersahabat; gembira; perhatian; menyenangkan; kerjasama; menolong; disenangi; tekun; loyal; rapi; sabar; apresiatif kerja keras; rendah hati; emosi yang stabil dan keras dalam kemauan.

##### **2. Inisiatif.**

Inisiatif merupakan karakteristik yang dapat memfasilitasi pegawai agar terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan tidak langsung merasa puas dengan kinerja yang biasa. Aspek ini sering dihubungkan dengan iklim kerja yang terbentuk di dalam lingkungan pekerjaan yang ada di dalam organisasi. Terdapat enam belas sifat yang dapat menggambarkan inisiatif yang berkenaan dengan pegawai, yaitu: cerdas; produktif; banyak ide; berinisiatif; ambisius; efisien; efektif; antusias; dedikasi; daya tahan kerja; akurat; teliti; mandiri

maupun beradaptasi; gigih; dan teratur.

### 3. Dapat diandalkan.

Dapat diandalkan adalah aspek yang berhubungan dengan adanya harapan terhadap kinerja pegawai dan merupakan suatu perjanjian implisit pegawai untuk melakukan beberapa fungsi pekerjaan. Pegawai diharapkan dapat memuaskan harapan minimum organisasi, tanpa perlu terlalu berlebihan sehingga melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya. Aspek ini merupakan salah satu hal yang sangat diingat oleh pihak organisasi terhadap pegawainya. Terdapat tujuh sifat yang dapat menggambarkan seorang pegawai yang dapat diandalkan, yaitu: petunjuk; mematuhi peraturan; dapat diandalkan; dapat dipercaya; berhati hati; jujur dan tepat waktu.

Menurut Hamimi (2019) untuk mengetahui apakah etos kerja atau semangat kerja karyawan di suatu perusahaan itu dalam kondisi tinggi atau rendah dapat dilihat dari dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Kerja cerdas
  - a. Bekerja cerdas penuh kreativitas
  - b. Bekerja tekun penuh keunggulan
2. Kerja keras
  - a. Bekerja keras penuh semangat
  - b. Bekerja benar penuh tanggung jawab
  - c. Bekerja tuntas penuh integritas
3. Kerja ikhlas
  - a. Bekerja tulus penuh rasa syukur
  - b. Bekerja serius penuh kecintaan
  - c. Bekerja paripurna kerendahan hati

## **2.5 Kualitas Pengadaan Barang dan Jasa**

### **2.5.1 Pengertian Pengadaan Barang dan Jasa**

Menurut Bastian (2010) pengadaan barang dan jasa adalah sebagai berikut: “Pengadaan barang dan jasa publik yakni perolehan barang, jasa dan pekerjaan publik dengan cara dan waktu tertentu, yang menghasilkan nilai terbaik bagi publik (masyarakat).” Menurut Keputusan Presiden RI Nomor 70 Tahun 2012

tentang perubahan kedua atas peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang pengadaan barang/jasa pemerintah disebutkan bahwa: “Pengadaan barang/jasa pemerintahan adalah kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh kementerian/lembaga/satuan kerja perangkat daerah/instansi lainnya yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa.”

Definisi lain mengenai pengadaan barang dan jasa yaitu seperti yang diucapkan Marbun (dalam Isdiantika, 2013), yaitu: “Pengadaan barang dan jasa adalah upaya mendapatkan barang dan jasa yang diinginkan yang dilakukan atas dasar pemikiran yang logis dan sistematis (*the system of thought*), mengikuti norma dan etika yang berlaku, berdasarkan metode dan proses pengadaan yang berlaku.”

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa pengadaan barang dan jasa merupakan suatu kegiatan untuk mendapatkan atau mewujudkan barang dan jasa yang diinginkan berdasarkan peraturan yang berlaku dengan cara dengan waktu serta dilaksanakan oleh pihak-pihak yang memiliki keahlian dalam melakukan proses pengadaan.

### **2.5.2 Prinsip Pengadaan Barang dan Jasa**

Pengadaan barang dan jasa harus dilaksanakan dengan menerapkan prinsip-prinsip pengadaan yang meliputi prinsip-prinsip efisiensi, efektif, transparan, keterbukaan, bersaing, adil/ tidak diskriminatif dan akuntabel yang akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap proses pengadaan barang dan jasa karena hasilnya dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dari segi administrasi, teknis dan keuangan. Hal ini sesuai dengan ketentuan dalam Pasal 5 Perpres 70 Tahun 2012 adalah sebagai berikut:

1. Efisiensi, artinya pengadaan barang dan jasa harus diusahakan dengan menggunakan dana yang terbatas untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam waktu yang sesingkat-singkatnya dan dapat dipertanggungjawabkan.
2. Efektif, artinya pengadaan barang dan jasa harus sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan dan dapat memberikan manfaat yang besar sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

3. Terbuka dan Bersaing, berarti pengadaan barang dan jasa harus terbuka bagi penyedia barang dan jasa yang memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat diantaranya penyedia barang dan jasa setara dan memenuhi syarat atau kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan.
4. Transparan, berarti semua ketentuan dan informasi mengenai pengadaan barang dan jasa termasuk syarat teknis administrasi pengadaan, tata cara evaluasi, hasil evaluasi penetapan calon penyedia barang dan jasa sifatnya terbuka bagi peserta penyedia barang dan jasa yang berminat serta bagi masyarakat luas pada umumnya.
5. Adil/tidak diskriminatif, berarti perlakuan yang sama kepada semua calon penyedia barang dan jasa dan tidak mengarah untuk memberi keuntungan kepada pihak tertentu dengan cara dan atau alasan apapun.
6. Akuntabel, artinya harus mencapai sasaran baik fisik, keuangan, maupun manfaat bagi kelancaran pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pelayanan masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip serta ketentuan yang berlaku dalam pengadaan barang dan jasa.

Menurut Marbun (2010) “Pengadaan barang dan jasa harus dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip pengadaan yang dipraktikkan secara internasional, efisien, efektifitas, persaingan sehat, keterbukaan, transparansi, tidak diskriminatif.”

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip pengadaan barang dan jasa sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas proses pengadaan barang dan jasa karena hasilnya dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

### **2.5.3 Pengawasan dalam Proses Pengadaan Barang dan Jasa**

Menurut Sutedi (2012) menjelaskan bahwa pengawasan pengadaan barang dan jasa adalah pengawasan yang dilakukan terhadap pelaksanaannya sesuai dengan rencana, prinsip dasar pengadaan, prosedur dan aturan yang berlaku. Sebagaimana diatur dengan ketentuan dalam Pepres No. 54 tahun 2010 adanya pengawasan dan

pemeriksaan dimaksudkan untuk dapat: meningkatkan kinerja aparatur pemerintah serta mewujudkan aparatur yang profesional, bersih, dan bertanggung jawab, memberantas penyalahgunaan wewenang dan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme dan tegaknya peraturan yang berlaku dan mengamankan keuangan negara.

Menurut Sutedi (2012) terdapat beberapa unsur yang mempengaruhi keefektifan pengawasan yang dilakukan, antara lain:

#### 1. Kebijakan dan Prosedur

Kebijakan adalah ketentuan/pedoman/petunjuk yang ditetapkan untuk diberlakukan dalam suatu organisasi dan berupaya mengarahkan pelaksanaan kegiatannya agar sesuai dengan tujuan organisasi dan tidak bertentangan dengan perundang-undangan yang berlaku. Kebijakan merupakan unsur pengawasan preventif dan represif. Prosedur adalah langkah/tahap yang seharusnya dilakukan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan, misalnya: prosedur penerimaan dan pemberhentian pegawai; prosedur pengajuan APBD. serta prosedur pengadaan barang dan jasa.

#### 2. Cara/metode pengawasan yang dilakukan

Cara/metode pengawasan yang dilakukan dapat berupa pengawasan langsung. Pengawasan melekat, pengawasan fungsional.

#### 3. Alat pengawasan

Pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai alat berupa bentuk organisasi dengan suatu sistem pengendalian manajemen, pencatatan pelaporan, dokumen perencanaan. Bentuk organisasi dengan adanya pemisahan fungsi otorisasi, pelaksanaan dan pengendalian, disertai dengan uraian tugas yang jelas dari masing-masing penyimpanan.

#### 4. Bentuk pengawasan

Bentuk pengawasan dilihat dari sudut di dalam dan di luar organisasi yaitu ada pengawasan ekstern. Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang/unit yang berada dalam organisasi yang hasilnya untuk kepentingan organisasi tersebut. Sedangkan pengawasan ekstern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang/unit yang berada di luar organisasi dan hasilnya biasanya ditunjukkan kepada pihak yang berkepentingan dengan organisasi tersebut serta

dapat digunakan oleh organisasi yang bersangkutan.

#### 5. Pelaku pengawasan

Pelaku pengawasan adalah personil/organisasi yang melakukan pengawasan terhadap suatu organisasi, baik operasional organisasi, suatu kegiatan, atau kasus permasalahan tertentu. Pelaku pengawasan dimaksud antara lain: pimpinan tertinggi dalam suatu organisasi, atau orang yang ditunjuk olehnya; orang/unit yang dalam organisasi itu sendiri, seperti inspektorat departemen/lembaga/SPI/bawasda; Masyarakat dan legislatif.

Pengawasan pengadaan barang dan jasa wajib dilakukan sebagai upaya untuk mewujudkan keadilan, transparansi dan pertanggungjawaban serta dapat mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan.

#### **2.5.4 Pencegahan Kecurangan (*Fraud*) Pengadaan Barang dan Jasa**

Menurut Fitrawansyah (2014) mendefinisikan pencegahan kecurangan sebagai berikut : “Pencegahan kecurangan (*fraud*) bisa dianalogikan dengan penyakit, yaitu lebih baik dicegah dari pada diobati. Jika menunggu terjadinya *fraud* baru ditangani itu artinya sudah ada kerugian yang terjadi dan telah dinikmati oleh pihak tertentu bandingkan bila auditor internal berhasil mencegahnya, tentu kerugian belum semuanya beralih ke pelaku *fraud* tersebut. Dan bila *fraud* sudah terjadi maka biaya yang dikeluarkan jauh lebih besar untuk memulihkannya dari pada melakukan pencegahan sejak dini.” Sedangkan menurut Karyono (2013) mendefinisikan pencegahan kecurangan (*fraud*) sebagai berikut : “Pencegahan *fraud* merupakan segala upaya untuk menangkal pelaku potensial, mempersempit ruang gerak, dan mengidentifikasi kegiatan yang berisiko terjadinya kecurangan (*fraud*)”

Karyono (2013) mengemukakan bahwa mencegah *fraud* dapat dilakukan dengan berbagai cara dari berbagai sisi, yaitu:

##### 1. Mencegah *Fraud* Menurut Teori Triangle *Fraud*

###### a. Mengurangi “Tekanan” Situasional yang Menimbulkan Kecurangan

Mengurangi tekanan yang menimbulkan kecurangan antara lain dengan menghindari tekanan eksternal yang mungkin menggoda pegawai akunting



untuk menyusun laporan keuangan yang menyesatkan dan menetapkan prosedur akuntansi yang jelas dan seragam

b. Mengurangi “Kesempatan” Melakukan Kecurangan

Mengurangi kesempatan melakukan kecurangan antara lain dengan peningkatan pengendalian baik dalam rancangan struktur pengendalian maupun dalam pelaksanaannya, memantau secara hati-hati transaksi bisnis dan hubungan pribadi pemasok pembeli, melakukan pemisahan fungsi di antara pegawai sehingga ada pemisahan otorisasi penyimpanan dan pencatatan, serta penetapan sanksi tegas dan tanpa pandang bulu terhadap pelaku *fraud*.

c. Mengurangi “Pembenaran” Melakukan Kecurangan dengan memperkuat Integritas Pribadi Pegawai

Mengurangi pembenaran melakukan kecurangan salah satunya dengan adanya contoh perilaku jujur dari para manajer dan berperilaku seperti apa yang mereka inginkan

2. Mencegah *Fraud* Menurut *Gone Theory*

Langkah-langkah untuk meminimalisirnya antara lain:

a. Keserakahan (*Greeds*)

Keserakahan berkaitan dengan moral dan perilaku serakah yang secara potensial ada pada setiap orang. Untuk mencegah agar keserakahan tersebut dapat diminimalisir salah satunya dengan mendorong pelaksanaan umat menjalankan ibadah agama secara benar.

b. Kesempatan (*Opportunities*)

Kesempatan berkaitan dengan keadaan organisasi yang kondisi pengendaliannya lemah sehingga terbuka peluang terjadinya kecurangan. Untuk mencegahnya salah satunya dengan peningkatan kualitas pengendalian internal pada setiap unit organisasi.

c. Kebutuhan (*Needs*)

Kebutuhan berkaitan dengan faktor-faktor yang dibutuhkan oleh individu-individu untuk menunjang kehidupan yang layak. Untuk mengatasinya salah satunya dengan perbaikan pendapatan gaji yang seimbang untuk memenuhi kebutuhan dengan mempertimbangkan kinerjanya.

d. Pengungkapan (*Exposure*)

Pengungkapan dimaksud berkaitan dengan tindakan atau konsekuensi hukum bagi pelaku kecurangan. Agar tercipta konsekuensi hukum yang tegas, salah satunya perlu dilakukan pelaksanaan sanksi yang tegas dan konsisten terhadap pelaku kecurangan.

### **2.5.5 Indikator Pengadaan Barang dan Jasa**

Menurut Sutedi (2012) indikator-indikator dalam pengadaan barang dan jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengadaan di atas antara lain:

#### **1. Efisien**

Pengadaan barang dan jasa harus diusahakan untuk mendapatkan hasil yang optimal dan terbaik dalam waktu yang cepat dengan menggunakan dana dan kemampuan seminimal mungkin secara wajar dan bukan hanya didasarkan pada harga terendah.

#### **2. Efektif**

Pengadaan barang/jasa harus sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan dan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.

#### **3. Kompetitif**

Pengadaan barang/jasa harus terbuka bagi penyedia barang/jasa yang memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat di antara penyedia barang/jasa yang setara dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan.

#### **4. Transparan**

Keterbukaan dalam memberikan layanan informasi menyangkut ketentuan dan proses pengadaan kepada semua pihak terkait termasuk masyarakat.

## **2.6 Penelitian Terdahulu**

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

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi
1.	Tsani dan Yanti (2022)	Analisis Pengaruh Kompetensi pegawai Dan Pengendalian internal Terhadap Kualitas Pengadaan Barang Dan Jasa Di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara	<p>Dari hasil pengujian data dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kualitas pengadaan barang dan jasa pada Badan Kepegawaian Negara. Semakin berkompeten SDM di BKN akan menghasilkan kualitas pengadaan yang semakin baik. Peingkatan satu poin kompetensi SDM akan meningkatkan kualitas PBJ sebesar 0,534 poin. Hal ini karena SDM merupakan penggerak roda organisasi dalam mencapai tujuannya. Pengendalian internal terbukti berpengaruh terhadap kualitas pengadaan barang dan jasa pada Badan Kepegawaian Negara. Peningkatan kualitas pengendalian internal akan turut meningkatkan kualitas hasil pengadaan. Setiap kenaikan kualitas pengendalian internal sebesar satu poin akan meningkatkan kualitas hasil pengadaan sebesar 0,156 poin. Hal ini sejalan dengan teori audit bahwa pengendalian internal (internal control) dapat meningkatkan kinerja dan nilai sebuah organisasi. Kompetensi SDM dan pengendalian internal secara bersama-sama menentukan kualitas PBJ di BKN sebesar 41,6%. Angka ini cukup signifikan mengingat hanya terdapat dua variabel yang diuji dalam model penelitian. Artinya, seandainya BKN mampu menghasilkan kualitas PBJ yang sempurna</p>	<p>Penelitian ini membahas dan memberikan masukan mengenai kompetensi pegawai, pengendalian internal dan kualitas pengadaan barang dan jasa</p>

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi
			(nilai 100), kompetensi SDM dan pengendalian internal berkontribusi sebesar 41,6 poin.	
2.	Armadiyanti (2022)	Pengaruh Kompetensi pegawai, Lingkungan Pengendalian, dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Masjid di Kota Sampit	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi pegawai berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kualitas laporan keuangan masjid, lingkungan pengendalian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan masjid, pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kualitas laporan keuangan masjid. Sedangkan secara simultan kompetensi pegawai, lingkungan pengendalian, dan pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan masjid. Hasil koefisien determinasi dari ketiga variabel independen mempengaruhi kualitas laporan keuangan sebesar 40,8%, sedangkan sisanya 59,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.	Penelitian ini membahas dan memberikan masukan mengenai kompetensi pegawai
3.	Mahyudin (2024)	Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa Dan Administrasi Pembangunan	Berdasarkan hasil analisis data menunjukan bahwa variabel kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh variabel kompetensi, komitmen, kompensasi dan motivasi. Analisis data juga menunjukan bahwa terdapat 2 variabel yang memiliki nilai <i>original sample</i> yang tinggi, yaitu: kompensasi	Penelitian ini membahas dan memberikan masukan mengenai kompetensi

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi
		Sekretariat Daerah Kota Surabaya	sebagai variabel yang berpengaruh positif terhadap motivasi dan motivasi sebagai variabel berpengaruh positif terhadap kinerja. Sehingga hasil pengujian ini dapat membantu pimpinan organisasi dalam merumuskan dan menerapkan strategi yang efektif untuk peningkatan kinerja pegawai pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa dan Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Kota Surabaya.	
4.	Prihanto (2020)	Faktor yang menunjang kualitas pengadaan barang dan jasa pemerintah	Hasil penelitian menyatakan bahwa pendidikan latihan (diklat) dan pengalaman kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas PBJ, sedangkan sistem pengendalian internal berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas PBJ. Keterbatasan penelitian terdapat pada jumlah sampel yang hanya mewakili persepsi pada kementerian yang diambil sebagai sampel dan kurang mampu untuk mewakili dan menyimpulkan keadaan pada daerah dan wilayah sampel yang lain. Konsistensi dari skala persepsi yang diberikan responden terkadang memiliki jawaban yang tidak stabil.	Penelitian ini membahas dan memberikan masukan mengenai pengendalian internal dan kualitas pengadaan barang dan jasa
5.	Tarjo (2020)	Pengaruh kompetensi pegawai dan pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja aparatur desa	Hasil penelitian H1: diterima pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja aparatur desa nilai thitung > tabel (4.246 > 1.977) dengan sig < 0.05. H2: diterima pengaruh pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja aparatur	Penelitian ini membahas dan memberikan masukan mengenai kompetensi pegawai

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi
			desa, nilai thitung > ttabel (5.479 > 1.977) dan sig < 0.05 sedangkan H3: diterima secara simultan pengaruh kompetensi pegawai dan pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja aparatur desa nilai fhitung > ftabel (49.168 > 3,06) dan sig < 0.05.	
6.	Rosy Indriyani (2020)	Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Fastfood Indonesia Tbk (KFC) Cabang Cideng	Berdasarkan hasil uji T menunjukkan bahwa variabel Rekrutmen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Seleksi bernilai positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Etos kerja bernilai positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F menunjukkan bahwa Rekrutmen (X <sub>1</sub> ), Seleksi (X <sub>2</sub> ) dan Etos Kerja (X <sub>3</sub> ) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan Koefisien determinasi R <sup>2</sup> sebesar 0,557 yang berarti kontribusi variabel independen mempengaruhi variabel dependen sebesar 55,7% dan sisanya sebesar 44,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel penelitian.	Penelitian ini membahas dan memberikan masukan etos kerja

## 2.7 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan gambaran hubungan antar variabel penelitian. Sugiyono mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan konseptual tentang

bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2018) . Kerangka pemikiran yang digambarkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

### **2.7.1 Pengaruh Antar Variabel**

1. Pengaruh Kompetensi pegawai Terhadap Kualitas Pengadaan Barang dan Jasa  
Pengadaan barang dan jasa pemerintah menjadi kegiatan yang krusial tidak hanya bagi roda pemerintahan, namun juga bagi kesejahteraan rakyat. Pemerintah telah memberikan perhatian besar terhadap kualitas PBJ sejak masa reformasi dengan diterapkannya sistem pengadaan berbasis elektronik (*E-Procurement*). Pembangunan sistem apapun itu selalu menuntut kualitas SDM yang mumpuni. Teknologi dengan spesifikasi mutakhir sekalipun tidak akan berguna di tangan mereka yang tidak bisa memanfaatkannya. Kompetensi secara luas tidak hanya mengukur kemampuan dan keterampilan, namun juga etika dan akhlak (*attitude*). Sistem yang maju memang mampu membatasi ruang gerak kecurangan, namun tidak akan dapat menghilangkannya. Kualitas PBJ yang bersih dan akuntabel ditentukan pula oleh akhlak para pengelolanya. Tidak ada sistem yang sempurna. Setiap sistem memiliki celah yang selalu memberi ruang bagi kebocoran. Satu-satunya yang dapat menambal celah tersebut adalah akhlak para pamangku kepentingan yang berperan di balik sistem. Hierarki Kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa kebutuhan pertama seorang manusia adalah pemenuhan fisiologi, yaitu pemenuhan kebutuhan dasar sandang, pangan, dan papan. Setelah manusia merasa kenyang dan nyaman di dalam rumah, kebutuhan mereka akan meningkat menjadi rasa aman (Kadji, 2012). Begitu seterusnya hingga manusia termotivasi untuk melakukan aktualisasi diri. Manusia akan menghasilkan kualitas pekerjaan paling baik ketika mereka tidak lagi bekerja untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, namun untuk mengaktualisasikan diri mereka. Semakin tinggi insentif yang diberikan kepada seorang pegawai, akan semakin tinggi motivasi bekerja mereka.
2. Pengaruh Pengendalian internal Terhadap Kualitas Pengadaan Barang dan Jasa

Pencapaian tujuan organisasi sebagian besar ditentukan oleh bagaimana SDM-nya bergerak dan bagaimana sistem pengendalian internal-nya dibangun. Pengendalian internal dan SDM merupakan komponen yang saling berkaitan. Seperti sebuah pesawat yang terbang ke suatu tujuan, pengendalian internal bagaikan *air traffic controller* (ATC) yang memandu pilot untuk memastikan pesawat berada pada jalur yang tepat. Dalam sebuah organisasi, pengendalian internal berfungsi sebagai pengawas dan pembimbing (*assurance and consulting*) agar risiko dan hambatan dapat diminimalisasi sehingga visi organisasi dapat dicapai secara efisien. Komponen pengendalian internal sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian internal Pemerintah (SPIP) adalah lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta aktivitas monitoring. Lingkungan pengendalian berkaitan dengan penegakkan nilai etika, pemisahan tanggung jawab, penyusunan struktur, dan efektivitas aparat pengawas internal pemerintah (APIP). Komponen ini merupakan pondasi utama dalam membangun pengendalian yang efektif dalam organisasi. Sistem pengendalian internal harus dibangun di atas kondisi yang secara struktural kondusif (Tsani dan Yanti, 2022).

### 3. Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kualitas Pengadaan Barang dan Jasa

Etos kerja adalah sebuah dorongan terhadap suatu bangsa yang berasal dari suatu yang bersifat *transcendental* sebagai suatu sikap hidup yang mendasar dalam dunia timur dianggap sebagai segala bentuk manifestasi dari daya kreasi manusia yang bertitik pangkul dari titik ketuhanan, yang nantinya tampak jelas dalam etika (Buchori, 2019). Kompetensi secara luas tidak hanya mengukur kemampuan dan keterampilan, namun juga etika dan akhlak (*attitude*). Sistem yang maju memang mampu membatasi ruang gerak kecurangan, namun tidak akan dapat menghilangkannya. Kualitas PBJ yang bersih dan akuntabel ditentukan pula oleh akhlak para pengelolanya. SDM merupakan penggerak roda organisasi dalam mencapai tujuannya. Pengendalian internal terbukti berpengaruh terhadap kualitas pengadaan barang dan jasa.

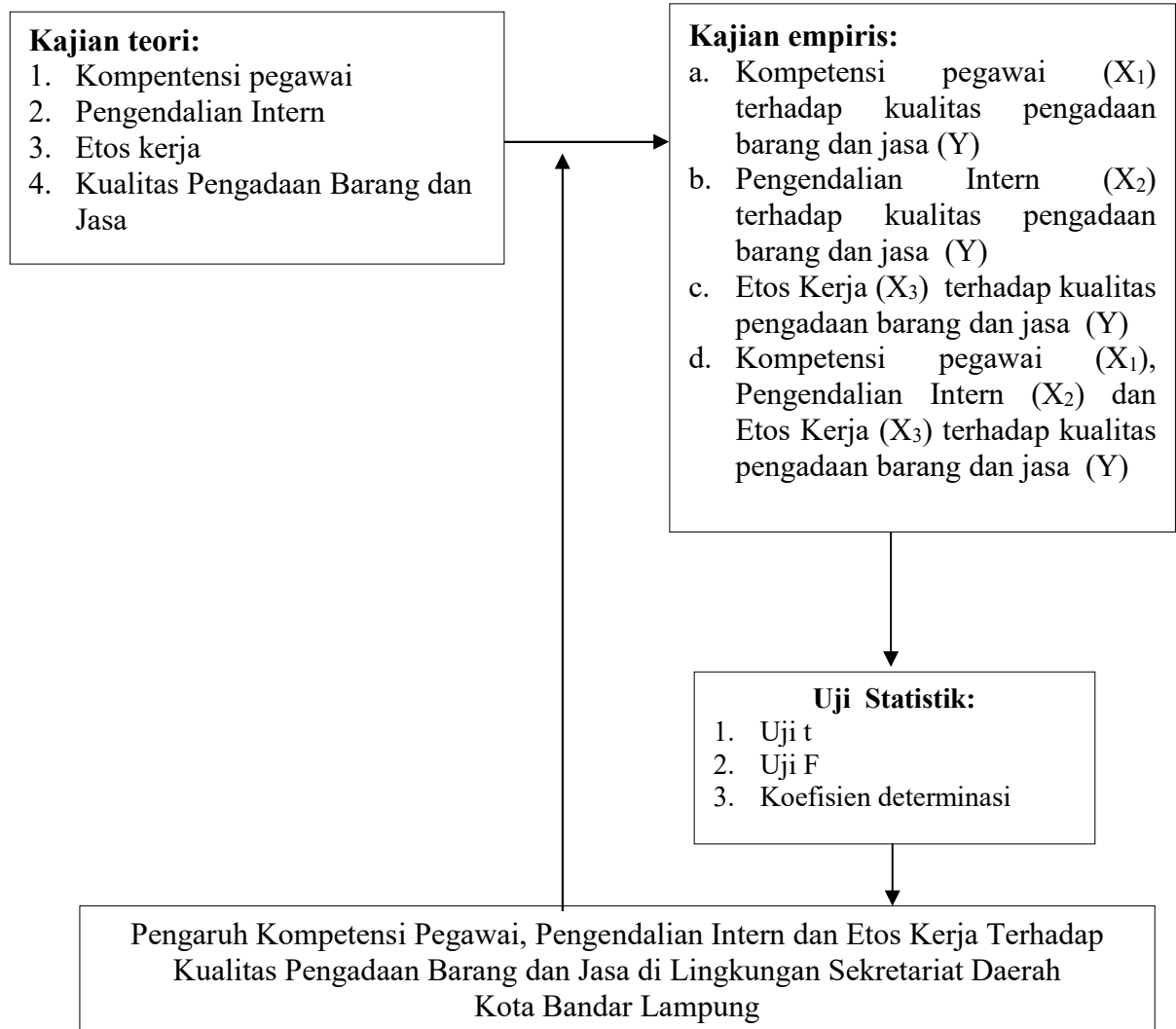


#### 4. Pengaruh Kompetensi Pegawai, Pengendalian Internal dan Etos Kerja Terhadap Kualitas Pengadaan Barang dan Jasa

Menurut Agustina (2014) sistem pengendalian internal dan kualitas SDM memiliki pengaruh positif terhadap kepatuhan pada prosedur pengadaan barang dan jasa. Hasil penelitian Astuti (2016) menyatakan bahwa kualitas SDM (panitia) dan pengendalian internal (lingkungan pengendalian) berpengaruh signifikan terhadap kualitas pengadaan barang dan jasa dalam kaitannya dengan mencegah kecurangan di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Selain itu, penelitian yang dilakukan Gusnita *et al* (2019) menyimpulkan bahwa kualitas SDM (panitia pengadaan) dan lingkungan pengendalian menjadi faktor yang signifikan dalam mempengaruhi kualitas pengadaan barang dan jasa. Etos kerja adalah karakteristik, sikap, kebiasaan dan seterusnya yang bersifat khusus tentang seseorang individu atau sekelompok orang atau manusia. Menurut Buchori (2019) etos kerja adalah sikap terhadap kerja, kebiasaan kerja, ciri-ciri atau sifat-sifat mengenai cara kerja yang dimiliki seseorang atau sekelompok manusia atau bangsa. Pengendalian internal (*internal control*) dapat meningkatkan kinerja dan nilai sebuah organisasi. Dalam suatu pemerintahan apabila pengendalian internal dapat berjalan dengan baik maka mampu menciptakan keseluruhan proses kinerja yang baik pula, sehingga dapat memberikan keyakinan kepada masyarakat bahwa kinerja yang telah dilakukan oleh pemerintah telah berjalan sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Sedangkan etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktek-praktek yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan kekerjaan para anggota suatu organisasi (Buchori, 2019).

### 2.7.2 Konstilasi Teori

#### Gambar 2.1 Konstilasi Teori

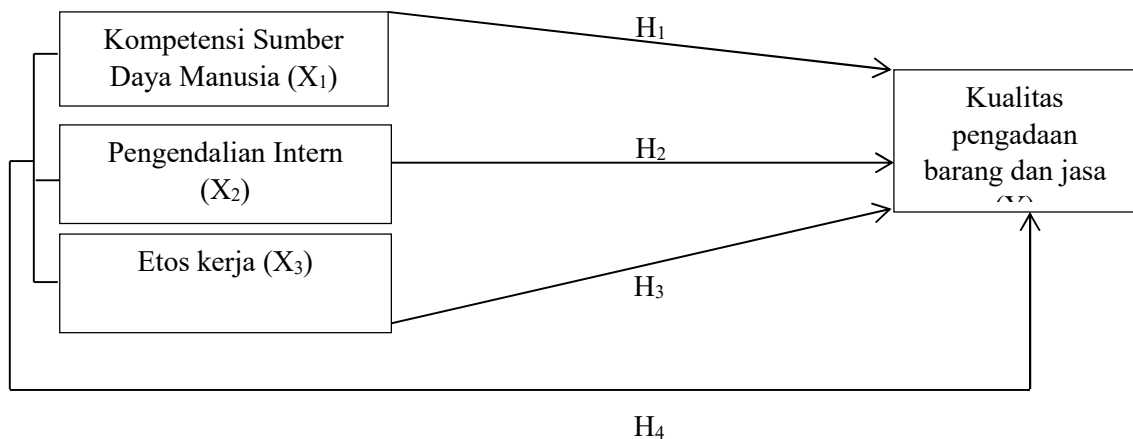


### 2.7.3 Konstruktur Riset

Berdasarkan landasan teori di atas, maka dapat disusun konstrukstur riset sebagai berikut:

### Gambar 2.2 Konstrukstur Riset

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun kerangka pikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 1  
Kerangka Pikir Penelitian

### 2.8 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2010), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori.

Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- Ha<sub>1</sub>: Diduga terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kualitas pengadaan barang dan jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.
- Ha<sub>2</sub>: Diduga terdapat pengaruh pengendalian internal kerja terhadap kualitas pengadaan barang dan jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

- Ha<sub>3</sub>: Diduga terdapat pengaruh etos kerja terhadap kualitas pengadaan barang dan jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.
- Ha<sub>4</sub>: Diduga terdapat pengaruh kompetensi pegawai, pengendalian internal kerja dan etos kerja terhadap kualitas pengadaan barang dan jasa di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.