

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori *Stewardship*

Stewardship theory adalah teori yang menggambarkan situasi dimana para manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditunjukkan kepada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori ini muncul ketika adanya dukungan dari para ahli untuk teori agensi dan *stewardship* menyarankan perlunya merekonsiliasi perbedaan ini (Donaldson dan Davis, 1991). *Stewardship theory* atau disebut juga teori pengabdian atau pelayanan merupakan teori yang didasarkan pada asas kepercayaan pada pihak yang diberikan wewenang, dimana manajemen dalam suatu organisasi dicerminkan sebagai *good steward* yang melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasannya secara penuh tanggung jawab.

Teori *stewardship* mengasumsikan hubungan yang kuat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan pemilik. *Steward* akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga dengan demikian fungsi utilitas akan maksimal. Asumsi penting dari *stewardship* adalah manajer meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik. Namun demikian tidak berarti *steward* tidak mempunyai kebutuhan hidup (Raharjo, 2007).

Teori *stewardship* dapat diterapkan dalam penelitian akuntansi organisasi sektor publik seperti organisasi pemerintahan dan non profit lainnya. LKPD merupakan salah satu upaya untuk mewujudkan pelaksanaan *good governance*, untuk mencapai tujuan tersebut dalam pembuatan LKPD, Pemerintah Daerah harus mengungkapkan secara jelas dan rinci terkait data akuntansi dan informasi-informasi lainnya secara relevan. LKPD yang dibuat oleh Pemerintah Daerah akan bermanfaat bagi berbagai kalangan pihak yang membutuhkan laporan keuangan tersebut. Pihak-pihak tertentu dapat memanfaatkan LKPD tersebut untuk membuat keputusan-keputusan ekonomi (Thorton, 2009).

Dalam teori ini manajer akan lebih mementingkan kredibilitas atau kepercayaan publik. Berdasarkan asumsi teori *stewardship* yang menyatakan bahwa manager akan berusaha

mengelola sumber daya secara maksimal dan mengambil keputusan yang terbaik bagi kepentingan organisasi dan bekerja berdasarkan pemikiran bahwa keuntungan (pemenuhan kebutuhan) manager atau *steward* dan pemilik atau prinsipal berasal dari perusahaan yang kuat secara organisasi dan secara ekonomi. Dikaitkan dengan kualitas laporan keuangan pemerintah daerah manfaatnya ke teori *stewardship* yaitu informasi lebih berkualitas, berdasarkan teori ada hubungan positif antara kualitas laporan keuangan pemerintah daerah dengan teori *stewardship*. Pemerintah yang bertindak sebagai manager mempunyai kewajiban menyajikan informasi yang bermanfaat bagi para pengguna informasi keuangan pemerintah yang bertindak sebagai prinsipal dalam menilai akuntabilitas dan membuat keputusan, baik keputusan ekonomi, sosial, maupun politik (David, 2006).

Secara prinsip akuntansi merupakan alat pengendalian diri, sebagai sarana pelaporan aktivitas manajer atas pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan. Dengan adanya keterbatasan, pemilik sumber daya menyerahkan amanah pengelolaan sumber daya kepada pihak lain (*stewards/manajemen*) yang lebih siap. Kontrak hubungan antara *principals* dengan *stewards* didasari dengan kepercayaan, kolektif sesuai dengan tujuan organisasi. *Stewardship theory* merupakan model yang dapat diterapkan dalam organisasi sektor publik.

Teori agensi ini menjelaskan bahwa di dalam sebuah perusahaan terdapat dua pihak yang saling berinteraksi dan memiliki hubungan kontraktual antara manajer (*agent*) dengan pemegang saham (*principal*). Hubungan agensi muncul karena terciptanya hubungan kerja antara pihak yang memberikan wewenang yaitu pemegang saham dengan pihak yang menerima wewenang yaitu manajer. Memiliki hubungan kerja antara pihak investor dengan pihak manajer akan menimbulkan konflik kepentingan, yang disebabkan oleh sifat oportunistik manajer dalam upaya untuk menghindari risiko dan menimbulkan *agency cost*, yaitu biaya yang harus dikeluarkan oleh pihak *principal* dalam rangka melakukan pengawasan terhadap agen (Hidayah, 2016).

2.2 Akuntansi Pemerintah

Menurut Halim (2016) menyebutkan bahwa akuntansi pemerintahan adalah: “sebuah kegiatan jasa dalam rangka menyediakan informasi kuantitatif terutama yang bersifat keuangan dari entitas pemerintah guna pengambilan keputusan ekonomi yang nalar dari pihak-pihak yang berkepentingan atas berbagai alternatif arah tindakan. Dengan demikian, akuntansi pemerintahan

dapat disimpulkan bahwa akuntansi pemerintahan merupakan suatu kegiatan jasa untuk menyediakan informasi yang bersifat keuangan pemerintah guna pengambilan keputusan dari pihak-pihak yang berkepentingan berdasarkan proses pencatatan, pengklasifikasian, pengikhtisaran suatu transaksi keuangan pemerintah.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2010 pasal 1 ayat (3) tentang Standar Akuntansi Pemerintahan: “Standar Akuntansi Pemerintahan yang selanjutnya disingkat SAP, adalah prinsip-prinsip akuntansi yang diterapkan dalam menyusun dan menyajikan laporan keuangan pemerintah. Dapat disimpulkan bahwa SAP merupakan persyaratan yang mempunyai kekuatan hukum dalam upaya meningkatkan kualitas laporan keuangan pemerintah di Indonesia”. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010, penyusunan SAP dilandasi oleh Kerangka Konseptual Akuntansi Pemerintahan, yang merupakan konsep dasar penyusunan dan pengembangan Standar Akuntansi Pemerintahan, dan merupakan acuan bagi Komite Standar Akuntansi Pemerintahan, penyusunan laporan keuangan, pemeriksa, dan pengguna laporan keuangan dalam mencari pemecahan atas sesuatu masalah yang belum diatur dalam Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010, lingkup pengaturan Peraturan Pemerintah ini meliputi SAP Berbasis Akruwal dan SAP Berbasis Kas Menuju Akruwal. SAP berbasis Akruwal terdapat pada Lampiran I dan berlaku sejak tanggal ditetapkan dan dapat segera diterapkan oleh setiap entitas. SAP Berbasis Kas menuju Akruwal pada Lampiran II berlaku selama transisi bagi entitas yang belum siap menerapkan SAP Berbasis Akruwal. Laporan Keuangan yang dihasilkan dari penerapan SAP Berbasis Akruwal dimaksudkan untuk memberi manfaat lebih baik bagi para pemangku kepentingan, baik para pengguna maupun pemeriksa laporan keuangan pemerintah, dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan.

Standar Akuntansi merupakan pedoman umum atau prinsip-prinsip yang mengatur perlakuan akuntansi dalam penyusunan laporan keuangan untuk tujuan pelaporan kepada para pengguna laporan keuangan, sedangkan prosedur akuntansi merupakan praktek khusus yang digunakan untuk mengimplementasikan standar. Standar akuntansi sangat diperlukan untuk menjamin konsistensi dalam pelaporan keuangan. Apabila tidak ada standar akuntansi yang memadai akan menimbulkan implikasi negatif berupa rendahnya reliabilitas dan objektivitas informasi yang

disajikan, inkonsistensi dalam pelaporan keuangan serta menyulitkan pengauditan. (Sari dan Witono, 2014).

Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 menyatakan bahwa SAP Berbasis Akruwal adalah SAP yang mengakui pendapatan, beban, aset, utang, dan ekuitas dalam pelaporan finansial berbasis akruwal, serta mengakui pendapatan, belanja, dan pembiayaan dalam pelaporan pelaksanaan anggaran berdasarkan basis yang ditetapkan dalam APBN/APBD. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 71 Tahun 2010, Standar Akuntansi Pemerintahan, yang selanjutnya disebut SAP adalah prinsip-prinsip akuntansi yang diterapkan dalam menyusun dan menyajikan laporan keuangan pemerintah.

Definisi Standar Akuntansi Pemerintahan menurut Bastian (2010), yaitu: “Standar Akuntansi Pemerintahan, yang selanjutnya disebut SAP adalah prinsip-prinsip akuntansi yang diterapkan dalam menyusun dan menyajikan laporan keuangan pemerintah. Dengan demikian SAP merupakan persyaratan yang mempunyai kekuatan hukum dalam upaya meningkatkan kualitas laporan keuangan pemerintah di Indonesia”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan ini memerlukan pemahaman yang baik dari setiap aparatur yang menyusun dan menyajikan laporan keuangan baik di pemerintah pusat maupun pemerintahan daerah beserta instansi-instansinya. Setiap kebijakan yang dibuat oleh pemerintah wajib dilaksanakan, akan tetapi dalam penerapan tersebut perlu dipahami beberapa dasar pemikiran yang penting yang diharapkan dapat membantu penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan. Pemikiran tersebut adalah mengenai basis akuntansi yang dianut dan hubungan antara sistem dan standar.

2.3 Kompensasi

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif di banding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya. Adapun kompensasi menurut para ahli:

Menurut Hasibuan (2017) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Menurut Handoko (2014) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program- program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Menurut Wibowo (2016) Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Selain sebagai balas jasa juga bisa memotivasi mereka dalam mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan. Menurut Hasibuan (2017), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relative kecil

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentersasi pada pekerjaannya

8. Pengaruh buruh

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Menurut Hasibuan (2017), asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku.

1. Asas adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan

2. Asas layak dan wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

Menurut Sedarmayanti (2013) terdapat dua indikator untuk mengukur variabel kompensasi, yaitu:

1. Kompensasi bersifat materiil, yang terdiri dari:

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

b. Insentif

Insentif adalah bentuk pembayaran langsung yang didasarkan dengan kinerja karyawan dan dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas. Sedangkan Mathis dan Jacson (2011) menyebutkan bahwa insentif adalah penghasilan tidak tetap karyawan berdasarkan pada kinerja individu, tim, atau organisasional. Tujuan utama dari pemberian insentif adalah untuk mendorong produktivitas karyawan dan efektivitas biaya.

c. Bonus

Bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Sedangkan Mathis dan Jacson (2011) bonus adalah kompensasi tambahan yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok, yang di terima oleh karyawan. Bonus dapat berupa uang tunai atau bentuk lainnya, misalnya perjalanan wisata.

2. Kompensasi Non materiil

a. Pelatihan dan pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kinerja individu, kelompok, maupun seluruh organisasi. Program ini mengajarkan keahlian baru, memperbaiki keahlian yang ada, dan memengaruhi sikap karyawan.

b. Pujian

Pujian merupakan salah satu bentuk penghargaan non materiil. Pujian biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja sehingga dapat menambah semangat bekerja karyawan tersebut.

c. Cuti

Perusahaan memberikan hari libur kepada karyawan karena alasan-alasan tertentu.

2.4 Sistem Pengendalian Internal Pemerintah

Menurut Mahmudi (2018) Sistem Pengendalian Intern 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 laporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Sistem Pengendalian Internal Pemerintah merupakan bagian integral dari sistem akuntansi pemerintahan. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dijelaskan bahwa SPIP adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Presiden selaku Kepala Pemerintahan mengatur dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintahan secara menyeluruh. Gubernur/Bupati/Walikota selaku pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan daerah mengatur lebih lanjut dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintah daerah yang dipimpinnya.

Menurut Mulyadi (2013) definisi pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Sedangkan *Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)* (2013) mendefinisikan pengendalian internal sebagai proses, dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen dan personel perusahaan, yang dirancang untuk menyediakan jaminan yang dapat dipercaya untuk mencapai tujuan perusahaan, yang digolongkan menjadi; dapat dipercayainya pelaporan keuangan, kepatuhan dengan hukum dan aturan yang berlaku, efisiensi dan efektivitas operasi.

Sistem pengendalian internal yang efektif dapat membantu menjaga aset, menjamin tersedianya laporan keuangan dan manajerial yang akurat dan dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta dapat mengurangi terjadinya kerugian, kecurangan dan pelanggaran. Maka semakin efektif sistem pengendalian internal, semakin rendah tingkat terjadinya fraud.

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.

Menurut Hery (2015) tujuan pengendalian internal adalah sebagai berikut:

- a. Asset yang dimiliki oleh perusahaan telah diamankan sebagaimana mestinya dan hanya digunakan untuk kepentingan perusahaan semata, bukan untuk kepentingan individu (perorangan) oknum karyawan tertentu. Dengan demikian, pengendalian internal diterapkan agar supaya seluruh asset perusahaan dapat terlindungi dengan baik dari tindakan penyelewengan, pencurian, dan penyalahgunaan yang tidak sesuai dengan wewenangnya dan kepentingan perusahaan
- b. Informasi akuntansi perusahaan tersedia secara akurat dan dapat diandalkan.
- c. Karyawan telah mentaati hukum dan peraturan.

Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, adalah sistem pengendalian internal yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah (PP Nomor 60 Tahun 2008). Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah proses yang dirancang oleh manajemen untuk memberikan jaminan atau keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yaitu menurut PP No. 60 Tahun 2008, diantaranya:

1. Lingkungan pengendalian

Lingkungan pengendalian merupakan tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan sikap pimpinan instansi atau lembaga tentang pengendalian intern yang dapat menimbulkan kesadaran seluruh pegawai mengenai pentingnya pengendalian bagi instansi atau lembaga yang bersangkutan. Pimpinan instansi pemerintah dan seluruh pegawai harus menciptakan dan memelihara lingkungan dalam keseluruhan organisasi yang menimbulkan perilaku positif dan mendukung terhadap pengendalian intern dan manajemen yang sehat.

2. Penilaian risiko

Pengendalian intern harus memberikan penilaian atas risiko yang dihadapi unit organisasi baik dari luar maupun dari dalam. Penilaian risiko merupakan identifikasi entitas dan

analisis terhadap risiko yang relevan untuk mencapai tujuannya, membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.

3. Kegiatan pengendalian

Kegiatan pengendalian membantu memastikan bahwa arahan pimpinan instansi pemerintah dilaksanakan. Kegiatan pengendalian harus efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

4. Informasi dan komunikasi

Informasi harus dicatat dan dilaporkan kepada pimpinan instansi pemerintah dan pihak lain yang ditentukan. Informasi disajikan dalam suatu bentuk dan sarana tertentu serta tepat waktu sehingga memungkinkan pimpinan instansi pemerintah melaksanakan pengendalian dan tanggung jawabnya.

5. Pemantauan

Pemantauan harus dapat menilai kualitas kinerja dari waktu ke waktu dan memastikan bahwa rekomendasi hasil audit dan revidu lainnya dapat segera ditindaklanjuti (PP Nomor 60 Tahun 2008).

2.5 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini merupakan definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Drath dan Palus dalam Gary Yukl (2015:3) menyatakan bahwa : “Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya”.

Sedangkan menurut Sutikno (2014:16) ” Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya.

Veithzal Rivai (2013:3) mengemukakan bahwa: “Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”.

Katz dan Kahn dalam Cipi Priatna (2015:30) berpendapat: “Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.”

Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses dan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan.

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi tersebut. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Rivai (2013:34), yaitu :

1. Fungsi Instruksi

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

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang

mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feed back) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi partisipatif

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

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Berikut ini merupakan definisi gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa: “Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.”

Sedangkan menurut Heidjrachman dan Husnan dalam Frengky Basna (2016:320) menyatakan bahwa : “Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu”.

Thoha (2012:49) mengemukakan bahwa : “Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Luthans (2012) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan transaksional adalah resep bagi keadaan seimbang, sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Menurut Luthans (2012) karakteristik dan pendekatan pemimpin transaksional yaitu:

1. Karisma, yaitu: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
2. Inspirasi, yaitu: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
3. Stimulasi intelektual, yaitu: menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Memperhatikan individu, yaitu: menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

Hughes *et al.* (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Sementara itu, pemimpin transaksional tidak memiliki sifat pemimpin tadi, maupun mampu mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya ataupun menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka pikir bisa. Pemimpin transaksional diyakini memotivasi pengikut dengan cara menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagikinerja yang baik. Kepemimpinan transaksional hanya melanggengkan status quo, penggunaan imbalan oleh pemimpin tidak menghasilkan perubahan jangka panjang seperti pada kepemimpinan transformasional. Luthans (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya.

Berdasarkan kajian gaya kepemimpinan tersebut, tulisan ini akan membahas mengenai gaya kepemimpinan berdasarkan pendekatan transformasional. Pendekatan transformasional merupakan pendekatan atau perspektif yang paling populer yang digunakan dalam mempelajari kepemimpinan pada saat ini, serta dipandang sesuai dengan obyek yang akan diteliti.

Rivai (2013) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.

Menurut Robbins (2013), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para

pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama. Luthans (2006) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut:

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
2. Mereka berani
3. Mereka mempercayai orang
4. Mereka motor penggerak nilai
5. Mereka pembelajar sepanjang masa
6. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
7. Mereka visioner

Yukl (2010:316-319) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu:

1. Menyatakan visi yang jelas dan menarik
Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.
2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai
Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.
3. Bertindak secara rahasia dan optimis
Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat amat menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting.

Tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan visi organisasi merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat pemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

6. Memimpin dengan memberikan contoh

Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pemimpin yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Hal ini berarti pemimpin meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

2.6 Kinerja Pegawai

Secara umum kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melakukan kinerja. Mangkunegara (2012) mendefinisikan kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu oleh pekerja apakah berhasil atau gagal. Pencapaian ini juga perlu dikaitkan dengan perilaku dari pekerja selama proses penilaian.

Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar

hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Robbins (2013) berpendapat bahwa kinerja merupakan kontribusi yang diberikan anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Hall (2004) terhadap kinerja seorang pekerja yang lebih bersifat situasional, tergantung pada kondisi internal (kepribadian dan emosi) dan faktor eksternal yang melingkupi individu organisasi dalam melakukan pekerjaan.

Penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Menurut Hasibuan (2017) penilaian prestasi kerja/kinerja karyawan adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Akuntansi manajerial berkaitan dengan penyediaan informasi untuk manajer, yaitu orang di dalam organisasi yang memberikan arahan dan mengendalikan operasi organisasi. Akuntansi manajemen menyediakan data-data penting yang memberikan informasi kegiatan organisasi.

Menurut Garrison dan Noreen (20014) “tiga aktivitas utama manajer di perusahaan, yaitu perencanaan, pengarahan dan motivasi, dan pengendalian. Pengukuran kinerja pada suatu perusahaan terjadi pada aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Handoko (2014) mengemukakan bahwa Pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan, sehingga dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi. Tujuan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Nitisemito (2013) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika ada hal-hal yang perlu diubah.

Penelitian ini mendefinisikan kinerja pegawai sebagai kecakapan pegawai dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi (Hall, 2004).

Menurut Handoko (2014) penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Handoko (2014) merinci manfaat penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja
Umpan balik yang diberikan membuat karyawan memperbaiki pekerjaan yang mereka lakukan sehingga prestasi kerja meningkat.
2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi
Hasil penilaian prestasi kerja dapat membantu para pengambil keputusan untuk menentukan kenaikan gaji, pemberian bonus dan kompensasi dalam bentuk yang lain.
3. Keputusan-keputusan penempatan.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
Karyawan yang memiliki prestasi yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Sedangkan karyawan yang berprestasi baik mungkin menunjukkan potensi yang perlu dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier.
Umpan balik prestasi dapat mengarahkan keputusan karier yang akan dijalankan nantinya.
6. Penyimpangan proses *staffing*.
Prestasi kerja yang baik atau jelek dapat mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
7. Ketidak-akuratan informasi.

Prestasi yang jelek mungkin mencerminkan kesalahan sistem informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan desain pekerjaan.
9. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian kinerja secara akurat dapat menjamin keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan eksternal

Setelah organisasi melakukan evaluasi kerja barulah dapat melaksanakan penilaian prestasi kerja. Evaluasi kerja menurut Handoko (2014) adalah berbagai prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif pekerjaan-pekerjaan.

Handoko (2014) menggolongkan metode evaluasi pekerjaan menjadi:

1. Metode non kuantitatif. Metode ini mencakup metode-metode yang lebih sederhana dimana tidak menggunakan faktor-faktor pekerjaan secara rinci. Metode ini terdiri dari:
 - a. *Job Ranking* merupakan metoda evaluasi pekerjaan yang paling sederhana tetapi paling kecil ketepatannya. Kelemahan metode ini adalah sangat mungkin elemen penting berbagai pekerjaan terabaikan sedangkan item tidak penting justru mendapat bobot besar.
 - b. *Job Grading*. Pada metode ini perusahaan menyusun deskripsi-deskripsi standar yang akan digunakan untuk menilai pekerjaan-pekerjaan yang ada.
2. Metode kuantitatif. Dengan metode ini faktor-faktor pekerjaan dipilih dan diukur serta program analisis pekerjaan perusahaan harus menghasilkan spesifikasi pekerjaan yang menguraikan persyaratan-persyaratan untuk setiap faktor tersebut. Metode ini terdiri dari:
 - a. Metode perbandingan faktor merupakan suatu aplikasi sistem penilaian prestasi orang ke orang pada evaluasi pekerjaan.
 - b. Metode Sistem Poin

Luthans (2012) mengatakan bahwa terdapat enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja organisasi.

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyelesaikan beberapa cara ideal dan penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi yang dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menghasilkan keuntungan dan mengurangi kerugian setiap penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dan pengawasan atau meminta turut campurnya pengawas atau meminta turut campurnya pengawas.

6. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja terhadap perusahaan.

2.7 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Rangkuman Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti | judul | Variabel | Kesimpulan |
|----|-----------------|--|---|--|
| 1 | Andayani (2016) | Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan SPBU di Wilayah Kabupaten Karanganyar Jawa Tengah | pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan | Variabel pengendalian internal dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan |

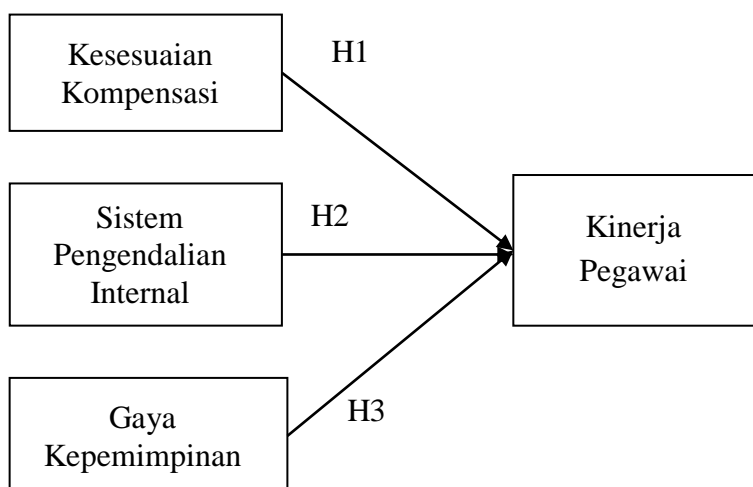
| No | Peneliti | judul | Variabel | Kesimpulan |
|----|-----------------------|--|--|--|
| 2 | Primasari (2017) | Pengaruh Implementasi Sistem Informasi Keuangan Daerah dan Kinerja Pegawai | efektivitas sistem informasi keuangan, kualitas pelaporan keuangan, dan kinerja pegawai | Hasil penelitian menunjukkan: (1) terdapat pengaruh yang kuat antara efektivitas sistem informasi keuangan daerah dengan kinerja pegawai; (2) terdapat pengaruh moderat antara efektivitas sistem informasi keuangan terhadap kinerja pegawai dengan kualitas pelaporan keuangan sebagai variabel intervensi |
| 3 | Sari dkk (2018) | Pengaruh Efektivitas Sistem Pengendalian Internal, Ketaatan Aturan Akuntansi, Persepsi Kesesuaian Kompensasi dan Implementasi Good Governance Terhadap Kecenderungan Fraud | Efektivitas Sistem Pengendalian Internal, Ketaatan Aturan Akuntansi, Persepsi Kesesuaian Kompensasi dan Implementasi Good Governance dan Kecenderungan Fraud | Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) secara parsial efektivitas sistem pengendalian internal berpengaruh signifikan negatif terhadap fraud, (2) ketaatan aturan akuntansi secara parsial berpengaruh signifikan negatif terhadap fraud, (3) secara parsial persepsi kesesuaian kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap fraud, implementasi good governance secara parsial berpengaruh signifikan negatif terhadap fraud dan |
| 4 | Rizky & Fitri, (2017) | Pengaruh Keefektifan Pengendalian Internal, Ketaatan Aturan Akuntansi, Penegakan Hukum dan Perilaku Tidak Etis Terhadap | Variabel Independen: Keefektifan Pengendalian Internal, Ketaatan Aturan Akuntansi, Penegakan | Keefektifan pengendalian internal, ketaatan aturan akuntansi, penegakan hukum, dan perilaku tidak etis secara bersama-sama |

| No | Peneliti | judul | Variabel | Kesimpulan |
|----|-----------------|--|---|--|
| | | Kecurangan Akuntansi | Hukum dan Perilaku Tidak Etis Variabel Dependen: Kecurangan Akuntansi | berpengaruh terhadap kecurangan akuntansi pada SKPA di Provinsi Aceh |
| 5 | Rustilah (2018) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Tenaga Kontrak | Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Variabel Dependen: Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai | Gaya kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, serta Gaya kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, |

Sumber: Review berbagai jurnal, 2021

2.8 Kerangka Pikir Penelitian

Dari uraian yang telah dipaparkan dapat digambarkan secara sistematis tentang penelitian yang berjudul Pengaruh Kesesuaian Kompensasi, Sistem Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat, maka dirumuskan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.9 Bangunan Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu rumusan yang menyatakan adanya hubungan tertentu antara dua variabel atau lebih. Hipotesis dikembangkan dari telaah teoritis sebagai jawaban sementara dari masalah atau pertanyaan penelitian yang memerlukan pengujian secara empiris (Indriantoro & Supomo, 2014).

2.9.1 Kesesuaian Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Sedarmayanti (2013), kompensasi merupakan pemberian imbalan atau bonus atas hasil kerja yang telah dilakukan manajemen ataupun karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Hasil kerja tersebut dapat dinilai dan diukur secara objektif sesuai yang telah ditentukan perusahaan.

Besar kecilnya kompensasi yang diterima oleh manajemen ataupun karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan yang bersangkutan dan mempengaruhi kinerja perusahaan. Pemberian kompensasi bertujuan agar karyawan memiliki motivasi dalam meningkatkan produktivitas untuk mencapai peningkatan kinerja. Kompensasi memberikan rasa bertanggung jawab untuk meningkatkan kinerja di perusahaan yang membuat manajemen akan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan. Kompensasi juga merupakan salah satu cara mengatasi konflik keagenan yang sering terjadi di perusahaan. Berdasarkan penelitian terdahulu ditemukan adanya hasil pengaruh kompensasi terhadap kinerja keuangan perusahaan (Komang dan I gede, 2015)'. Berdasarkan uraian diatas maka rumusan hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kesesuaian kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.9.2 Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pegawai

Pengendalian internal dirancang untuk menyediakan keyakinan yang menandai berkaitan dengan tujuan beberapa kategori yaitu efektivitas dan efisiensi kegiatan, keandalan pelaporan keuangan dan ketaatan pada peraturan dan ketentuan yang berlaku (Karyono, 2013).

Sistem pengendalian internal yang ada di suatu organisasi dinilai dapat menciptakan suatu budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi itu sendiri merupakan suatu kondisi dan kebiasaan yang berlangsung lama dan melibatkan semua sisi organisasi. Budaya organisasi yang

baik akan meningkatkan kualitas kerja yang kemudian juga akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Olufunmilayo & Hannah (2018) tentang hubungan antara pengendalian internal dan kinerja menyatakan bahwa menyatakan bahwa sistem pengendalian internal memiliki pengaruh positif signifikan pada kinerja di Perusahaan Manufaktur Skala Kecil di Ondo State, Nigeria. Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Sistem pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.9.3 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan (leadership style) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan perusahaan meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. (Robbins and Coutler, 2013) mengatakan bahwa pimpinan mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memeberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius.

Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini menyetakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian yang telah melakukan kajian mengenai Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Pengaruh Gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sheila Wambui Njoroge & Josephat Kwasira (2015), Usman Fauzi (2014) dan Nova Riana (2016), terbukti bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka rumusan hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai.

