

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**(Studi pada PT. Kalla Inti Karsa)**

**NURUL MUTHMAINNAH GITA FITRI K**



**DEPARTEMEN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**(Studi pada PT. Kalla Inti Karsa)**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Akuntansi

disusun dan diajukan oleh

**NURUL MUTHMAINNAH GITA FITRI K  
A31115020**



kepada

**DEPARTEMEN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

# SKRIPSI

## PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi pada PT. Kalla Inti Karsa)

disusun dan diajukan oleh

**NURUL MUTHMAINNAH GITA FITRI K**  
**A31115020**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 17 Maret 2022

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Darwis Said, S.E., Ak., MSA, CSRA, CSP  
NIP 19660822 199403 1 009



Dr. Asri Usman, S.E., M.S., Ak., CA  
NIP 19651018 199412 1 001



Ketua Departemen Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Dr. Hj. Andi Kusumawati, S.E., M.Si., Ak., CA., CRA., CRP, CWM  
NIP 19660405 199203 2 003

# SKRIPSI

## PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi pada PT. Kalla Inti Karsa)

disusun dan diajukan oleh

**NURUL MUTHMAINNAH GITA FITRI K  
A31115020**

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal **17 Maret 2022** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia penguji

No.	Nama	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Darwis Said, S.E., Ak., MSA, CSRA, CSP	Ketua	1. 
2.	Dr. Asri Usman, S.E., M.Si., Ak., CA	Sekretaris	2. 
3.	Dr. Ratna Ayu Damayanti, S.E., Ak., M.Soc.Sc., CA	Anggota	3. 
4.	Dr. Hj. Sri Sundari, S.E., Ak., M.Si., CA	Anggota	4. 
5.	Rahmawati HS, S.E., Ak., M.Si., CA	Anggota	5. 



Dr. Hj. Andi Kusumawati, S.E., M.Si., Ak., CA., CRA., CRP, CWM  
NIP 19660405 199203 2 003

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Nurul Muthmainnah Gita Fitri K

NIM : A31115020

departemen/program studi : Akuntansi / Strata 1 (S1)

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul,

**Pengaruh Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan Transformasional  
dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan  
(Studi Pada PT. Kalla Inti Karsa)**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang sepengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 17 Maret 2022

Yang membuat pernyataan



Nurul Muthmainnah Gita Fitri K

## PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Kalla Inti Karsa)”** yang merupakan salah satu tugas dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata Satu (S1) di Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti menyadari bahwa dalam menyelesaikan skripsi ini bukanlah sesuatu yang singkat dan mudah, terdapat banyak hambatan yang menimbulkan kesulitan yang dalam prosesnya peneliti mendapatkan begitu banyak bimbingan dan dukungan baik secara materi maupun moril dari berbagai pihak sehingga penelitian skripsi ini dapat terselesaikan. Olehnya itu, melalui kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus dan tak terhingga kepada:

1. Allah SWT yang merupakan sumber dari segala pengetahuan dan telah memberikan peneliti sedikit ilmu pengetahuan-Nya serta memberikan rahmat dan izin-nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Rasulullah SAW yang telah mengangkat derajat perempuan di mata manusia sehingga hari ini saya sebagai kaum hawa dapat menikmati bangku pendidikan tanpa adanya pembedaan dengan kaum adam.
3. Kedua orang tua, ibunda tercinta Dra. Karrama yang selalu memberikan dukungan lahir batin dan terus mempercayai peneliti selama prosesnya dan sosok lelaki Tangguh H. Kamaruddin yang senantiasa selalu bekerja

keras melindungi keluarga terutama kebutuhan peneliti dalam menyelesaikan pendidikan serta kepada saudara-saudara penulis Faridha Ningsih, Sukmawati, Bahtiar, Nurmal Sari, dan Darmawati yang senantiasa mendukung peneliti selama proses penyelesaiannya.

4. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM., CMW, CRA., CRP. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin beserta jajarannya.
5. Ibu Dr. Hj. Andi Kusumawati, SE., M.Si., Ak., CA dan Bapak Dr. H. Syarifuddin Rasyid, SE., M.Si. selaku Ketua dan Sekretaris Departemen Akuntansi Universitas Hasanuddin.
6. Bapak Dr. Darwis said, S.E., Ak., MSA., CSRC., CSRA selaku dosen pembimbing I dan Bapak Dr. Asri Usman., S.E., M.Si., Ak., CA selaku dosen pembimbing II yang telah banyak membantu serta memberikan saran dalam penelitian dan penyusunan skripsi ini.
7. Ibu Prof. Dr. Hj. Mediaty., S.E., M.Si., Ak., CA selaku Penasehat Akademik yang telah banyak memberikan arahan bagi peneliti selama duduk di bangku perkuliahan.
8. Seluruh dosen tim penguji dan seluruh dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada peneliti selama kuliah, terima kasih.
9. Seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
10. Bapak Abdul Hakim Alle yang telah melancarkan, mendukung peneliti selama proses penelitian di PT. Kalla Inti Karsa.
11. Seluruh karyawan di PT. Kalla Inti Karsa yang telah banyak membantu melancarkan proses penelitian,

12. Sahabat-sahabatku Virdayanti, Sitti Umrah Tamrin dan Cakra yang senantiasa membantu peneliti dan memberikan semangat kepada peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.
13. Teman-teman Rectoverso Akuntansi 2015 yang selalu berbagi pengetahuan dan cara tentang proses pengerjaan dan pengurusan penelitian.
14. Ihza Kurniawan atas kesediaannya menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti selama proses penyusunan penelitian.
15. Kepada sepupuku tersayang Rabitha Al-Islami Rasyid atas semangat dan dukungan yang diberikan pada peneliti ketika lagi *down* dan tidak percaya diri, terima kasih sudah selalu menemani.
16. Satu pribadi yang cukup sangat memberi dukungan dan tidak henti-hentinya mengingatkan peneliti yaitu Ahmad Fauzi Harahap. Terima kasih.

Makasar, 17 Maret 2022

Peneliti,

Nurul Muthmainnah Gita Fitri K



## ABSTRAK

### **Pengaruh Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Kalla Inti Karsa)**

#### ***Effects of Internal Control, Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance (Study at PT. Kalla Inti Karsa)***

Nurul Muthmainnah Gita Fitri K  
Darwis Said  
Asri Usman

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh pengendalian internal, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Jenis data pada penelitian ini terdiri dari data primer berupa kuesioner yang diberikan kepada seluruh karyawan sebanyak 58 responden, dan data sekunder berupa *company profile* perusahaan. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kalla Inti Karsa, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kalla Inti Karsa, kemudian adanya perubahan tingkat budaya organisasi memengaruhi tingkat kinerja karyawan PT. Kalla Inti Karsa.

**Kata Kunci:** Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.

*This research aims to examine and analyze the effect of internal control, transformational leadership and organizational culture on employee performance. The data in this study consists of primary data in the form of questionnaires given to all employees of 58 respondents, and secondary data in the form of company profiles. The data analysis method used is multiple linear regression analysis. The results of this study indicate that internal control has a significant effect on the performance of the employees of PT. Kalla Inti Karsa, while the transformational leadership style has no significant effect on the performance of PT. Kalla Inti Karsa, then a change in the level of organizational culture affects the performance level of PT. Kalla Inti Karsa.*

**Keywords:** *Internal Control, Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Performance*

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Kegunaan Penelitian .....	6
1.4.1. Kegunaan Teoretis.....	6
1.4.2. Kegunaan Praktis.....	6
1.5. Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1. Tinjauan Teori .....	9
2.1.1. <i>Goal Setting Theory</i> atau Teori Penetapan Tujuan .....	9
2.1.2. <i>Path Goal Theory</i> atau Teori Jalur Tujuan.....	10
2.1.3. <i>Hawtrone Studies</i> .....	13
2.2. Tinjauan Konsep Pengendalian Internal .....	14
2.2.1. Pengertian Pengendalian Internal .....	14
2.2.2. Prinsip Pengendalian Internal .....	16
2.2.3. Unsur Pengendalian Internal.....	19
2.2.4. Komponen Pengendalian Internal .....	21
2.2.5. Tujuan Pengendalian Internal .....	28
2.3. Tinjauan Konsep Gaya Kepemimpinan .....	29
2.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	29
2.3.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	32
2.4. Tinjauan Konsep Budaya Organisasi .....	34
2.4.1. Pengertian Budaya .....	34
2.4.2. Pengertian Budaya Organisasi.....	35
2.4.3. Elemen Budaya Organisasi.....	36
2.5. Tinjauan Konsep Kinerja Karyawan.....	43
2.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	43

2.5.2. Pengukuran Kinerja Karyawan.....	44
2.6. Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	45
2.7. Kerangka Konseptual.....	47
2.8. Hipotesis Penelitian.....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>52</b>
3.1. Rancangan Penelitian.....	52
3.2. Lokasi dan Waktu.....	52
3.3. Populasi dan Sampel.....	52
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	54
3.4.4. Jenis Data.....	54
3.4.5. Sumber Data.....	54
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	55
3.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	56
3.6.4. Variabel Dependen (Y).....	56
3.6.5. Variabel Independen (X).....	57
3.7. Instrumen Penelitian.....	59
3.8. Teknik Analisis Data.....	60
3.8.4. Uji Statistik Deskriptif.....	60
3.8.5. Uji Kualitas Data.....	60
3.8.6. Uji Asumsi Klasik.....	62
3.8.7. Uji Hipotesis.....	63
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>66</b>
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	66
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	66
4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan.....	67
4.1.3. Budaya Organisasi.....	67
4.1.4. Struktur Organisasi.....	68
4.1.5. Tanggung Jawab PT. Kalla Inti Karsa.....	69
4.2. Deskriptif Data.....	75
4.2.1. Karakteristik Responden.....	75
4.2.2. Statistik Deskriptif.....	78
4.2.3. Tanggapan Responden.....	80
4.3. Hasil Uji Instrumen Data.....	85
4.3.1. Hasil Uji Validitas.....	85
4.3.2. Hasil Uji Reabilitas.....	87
4.4. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	87
4.4.1. Uji Normalitas.....	87
4.4.2. Uji Multikolinieritas.....	88
4.4.3. Uji Heterokedastisitas.....	89
4.5. Hasil Uji Hipotesis Analisis Regresi Linier Berganda.....	90
4.6. Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	92
4.7. Hasil Uji Statistik t (Uji Signifikansi Parsial).....	93
4.8. Pembahasan.....	94

<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>99</b>
5.1. Kesimpulan .....	99
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	99
5.3. Saran .....	99
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	 <b>101</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>108</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2. 1 Elemen Budaya Organisasi menurut Berbagai Sumber .....	37
2. 2 Kategori Artefak.....	42
2. 3 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	45
3. 1 Skor Skala Likert.....	60
4. 1 Karakteristik responden berdasarkan tingkat usia.....	76
4. 2 Karakteristik responden berdasarkan masa kerja .....	77
4. 3 Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan .....	78
4. 4 Deskriptif Variabel.....	78
4. 5 Deskriptif Variabel Pengendalian Internal (X1).....	80
4. 6 Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) .....	82
4. 7 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X3) .....	83
4. 8 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	84
4. 9 Uji Validitas .....	85
4. 10 Uji Reliabilitas .....	87
4. 11 Uji Normalitas .....	88
4. 12 Uji Multikolinieritas .....	89
4. 13 Hasil Regresi Linier Berganda .....	90
4. 14 Hasil Koefisien Determinasi .....	92
4. 15 Hasil Uji Statistik t .....	93

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2. 1 Karangka Konseptual.....	47
4. 1 Struktur Organisasi PT Kalla Inti Karsa .....	69
4. 2 Hasil Uji Heterokedstisitas.....	90

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Biodata Peneliti.....	109
2. Kuesioner Penelitian.....	111
3. Peta Teori.....	119

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peran penting sebagai penggerak utama atas kelancaran kegiatan usaha perusahaan. Sehingga pencapaian sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusianya. Menurut Judith R. Gordon dalam Sarita (2012), kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antar tujuan dan kemampuan pekerja. Berdasarkan definisi tersebut, dapat dikatakan untuk menciptakan sumber daya manusia handal membutuhkan pengelolaan yang baik guna mengoptimalkan kinerja karyawan.

Berbicara tentang kinerja, menurut hasil survei lapangan yang dikemukakan oleh Wahyudi dkk (2017), efektivitas kinerja karyawan PT Kalla Inti Karsa masih rendah, hal ini ditunjukkan dengan adanya pelanggaran kerja karyawan kepada tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Salah satunya seperti tidak mematuhi perintah atasan, beban kerja terlalu kompleks yang disebabkan adanya pekerjaan yang dibebankan karyawan yang tidak dilaksanakan secara formal. Permasalahan tersebut menjadi tantangan bagi perusahaan mencari cara dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Di sisi lain, muncul beberapa fenomena dalam perusahaan, salah satunya yakni tantangan mengelola dinamika *multigenerational* dalam lingkungan kerja (Kapoor dan Solomon, 2011). Menurut data BPS pada tahun 2016, angkatan kerja di Indonesia mencapai lebih dari 160 juta jiwa, 4% diantaranya adalah



generasi milenial yaitu 62,5 juta jiwa, diikuti populasi generasi X berjumlah 69 juta orang, dan generasi Baby Boomers berjumlah 28 juta jiwa. Artinya, jumlah generasi milenial yang semakin menguasai demografi merupakan tantangan perusahaan, salah satunya adalah tingginya tingkat *turnover intention* pada beberapa sektor industri (Compdata, 2017).

Penelitian Asmara (2017) mengungkapkan adanya pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan. Pendapat tersebut juga didukung oleh pernyataan Jackofsky dan Peter (1983), bahwa semakin meningkat *turnover intention* maka semakin buruk kinerja karyawan. Menurut Moeheriono (2010:60), menjelaskan bahwa kinerja atau *performance* diartikan sebagai ilustrasi tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program aktivitas atau kebijakan guna mewujudkan target, tujuan, visi, serta misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Oleh sebab itu, diperlukan suatu pengendalian internal untuk menciptakan pengawasan sumber daya manusia yang tujuannya dapat mengoptimalkan kinerja karyawan.

Pengendalian internal juga memengaruhi cara organisasi atau perusahaan dalam pengelolaan dan penetapan strategi perusahaan. Pengendalian tersebut juga dilakukan untuk memantau proses kegiatan-kegiatan perusahaan. Penelitian sistem pengendalian internal telah banyak dilakukan. Situmorang (2011) dalam penelitiannya terkait Sistem Pengendalian Internal terhadap persediaan untuk meningkatkan keamanan serta efektivitas dan efisiensi operasi di PT. Fortuna Informatika Nusantara. Pada perusahaan tersebut lingkungan pengendalian internal yang memadai terhadap berbagai aktivitas-aktivitas seperti melakukan perencanaan, penerimaan, pengeluaran dan pencatatan dengan persetujuan instansi terkait. Penelitian ini menemukan beberapa kelemahan-kelemahan pada implementasi SPI persediaan dan

memberikan saran perbaikan untuk pengembangan SPI selanjutnya. Sementara itu, Z Usman (2013) dengan penelitiannya terkait sistem pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT Mnc Sky Vision Cabang Gorontalo. AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) pada Wilopo (2006:25) mengungkapkan bahwa pengendalian internal sangat penting untuk memberikan perlindungan bagi entitas terhadap kelemahan manusia dan mengurangi kemungkinan kesalahan serta tindakan yang tidak sesuai dengan aturan.

Faktor lain yang juga berperan dalam membentuk kinerja karyawan adalah kepemimpinan dari seorang pemimpin. Penelitian terkait gaya kepemimpinan sudah berkembang pesat dan fokus terhadap efektivitas kepemimpinan yang menyangkutpautkan perilaku pemimpin dengan kepuasan dan motivasi pengikut (Fiedler, 1967; House dan Mirchel, 1974; dan Bass, 1981 dalam Engko, 2007). Vadeveloo et al. (2009) dalam RJA Tucunan, WG Supartha, dan IG Riana (2014) menyatakan, efektivitas pemimpin dalam melakukan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan bawahan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Jeffrey *et al.*, 2011). Pendapat tersebut didukung melalui studi terdahulu yang dilakukan Franscisco et al. (2005) yang menyatakan perubahan orientasi pemimpin, yakni: melakukan transformasi nilai-nilai, menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin baik penerapan gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya sosok pemimpin dalam membentuk visi dan lingkungan yang memotivasi bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya adalah gaya kepemimpinan

transformasional (Burns dalam Dewi, 2012). Hal tersebut sejalan dengan kajian yang dilakukan Ritawati (2013), Italiani (2013), dan Suryana (2016) bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor selanjutnya yang memengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki peran dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pendapat tersebut berdasarkan hasil penelitian Ainanur dan Tirtayasa (2018) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, Sedarmayanti (2014) mendefinisikan budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting yang sering kali tidak tertulis yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi. Kemudian Jones (dalam Fahmi, 2015) mengartikan budaya organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang di luar organisasi.

Penelitian tersebut sejalan dengan *Hawthorne Studies* yang memberi pemahaman terkait organisasi sebagai suatu kesatuan. Motivasi dan respon emosi pada situasi kerja memiliki pengaruh penting daripada pengaturan logis dan rasional dalam menentukan pencapaian tujuan atau *out-put*. Hal tersebut berkesinambungan dengan budaya organisasi yang akan diterapkan dalam perusahaan. Apabila budaya organisasi yang tercipta adalah baik maka akan turut meningkatkan kinerja karyawan.

PT. Kalla Inti Karsa merupakan anak perusahaan Kalla Group berkecimpung di bidang pengembangan serta pengelolaan properti komersial di daerah Indonesia Timur semenjak 19 Juni 1995 dan berlokasi di Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Berdasarkan visi misinya, perusahaan tersebut berusaha meningkatkan kinerja karyawan dengan cara melakukan penataan manajemen

termasuk budaya organisasi perusahaan guna adaptif terhadap perubahan lingkungan dan perkembangan bisnisnya.

Berdasarkan uraian di atas mendorong peneliti menyusun skripsi berjudul **“Pengaruh Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kalla Inti Karsa)”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kalla Inti Karsa?
- b. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kalla Inti Karsa?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kalla Inti Karsa?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menjelaskan pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja karyawan PT. Kalla Inti Karsa.
- b. Menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Kalla Inti Karsa.
- c. Menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kalla Inti Karsa.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat di berbagai aspek, di antaranya kegunaan teoretis dan kegunaan praktis. Rincian penjelasan terkait kegunaan tersebut diuraikan sebagai berikut:

### **1.4.1. Kegunaan Teoretis**

Kegunaan teoretis penelitian ini diharapkan bisa menyampaikan serta mengembangkan pengetahuan di bidang akuntansi terkait pengendalian internal, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi serta implikasinya terhadap kinerja karyawan.

### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

#### **1. Akademis**

Menambah ilmu dan wawasan yang akan membantu perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya bidang akuntansi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi salah satu referensi pustaka bagi peneliti selanjutnya pada bidang kajian yang sama atau pihak yang membutuhkan.

#### **2. Pihak Manajemen dan Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan dan gambaran bagi perusahaan-perusahaan *real estate* atau bidang lain guna mencapai efektivitas kinerja karyawan guna meraih tujuan perusahaan. Terkhusus bagi PT. Kalla Inti Karsa, melalui penelitian ini dimungkinkan mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih baik.

### 3. Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan pengetahuan peneliti dalam disiplin ilmu khususnya bidang Akuntansi.

#### **1.5. Sistematika Penulisan Skripsi**

Peneliti dalam memudahkan pemahaman dan memperjelas pembahasan, maka penulisan skripsi ini dibagi menjadi beberapa bab yang berurutan dan saling berkaitan. Sistematika penulisan skripsi ini mengacu pada pedoman penulisan skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin tahun 2012, yaitu sebagai berikut:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penelitian.

##### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi uraian tentang landasan teori dan proses peninjauan pustaka terkait variabel-variabel yang diteliti, penelitian terdahulu, hipotesis penelitian dan kerangka pemikiran.

##### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan pada penelitian.

##### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

Bab ini menguraikan karakteristik setiap variabel dan menjelaskan hasil pengujian hipotesis serta pembahasan hasil penelitian secara menyeluruh.

## BAB V PENUTUP

Bab ini memaparkan tentang kesimpulan hasil penelitian serta sara-saran terhadap penelitian selanjutnya, kemudian memberikan penjelasan atas keterbatasan penelitian yang telah dilakukan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Tinjauan Teori

Tinjauan teori digunakan sebagai informasi untuk membandingkan atau menambahkan dalam menganalisis gejala serta gambaran atas jawaban-jawaban yang terdapat pada fokus penelitian. Adapun tinjauan teori penelitian ini, antara lain:

##### 2.1.1. *Goal Setting Theory* atau Teori Penetapan Tujuan

*Goal Setting Theory* atau biasa disebut teori penetapan tujuan dikemukakan oleh Locke (1968) yang mengilustrasikan adanya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja. Prinsip dasar teori ini adalah bahwa perilaku individu ditentukan oleh dua persepsi yaitu *values* dan *intentions*. Kinichi & Kreitner (dalam Gestariana 2018:186) penetapan tujuan memiliki empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk meningkatkan kinerja. Pertama penetapan tujuan mengarahkan perhatian individu supaya lebih menekankan pada pencapaian tujuan. Kedua, penetapan tujuan membantu individu mengatur usahanya untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan bisa meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu memutuskan strategi dan bertindak sesuai yang direncanakan dan meningkatkan kinerja individu.

Berdasarkan gambaran *goal setting theory*, peneliti melihat hubungan pengendalian internal yang ditetapkan oleh perusahaan merupakan tujuan yang dimaksud oleh *goal setting theory* sehingga karyawan secara sadar ingin



mencapai tujuan tersebut yang berimplikasi pada peningkatan kinerja. G. Saputro dan Efendi (2021) menjelaskan bahwa pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dipandang sebagai tingkat kinerja yang dicapai oleh setiap individu. Pendapat tersebut juga didukung hasil penelitian Makatengkeng dkk. (2021) yang menyatakan setiap organisasi wajib memiliki tujuan yang diformulasikan dengan penerapan pengendalian internal agar organisasi tersebut mampu meningkatkan kinerja sesuai visi dan misinya.

### **2.1.2. *Path Goal Theory* atau Teori Jalur Tujuan**

*Path Goal Theory* atau teori jalur-tujuan pertama kali dinyatakan oleh Evans (1970) dan House (1971). Pada prinsipnya teori ini berpendapat bahwa tugas seorang pemimpin ialah membantu para pengikut memperoleh tujuan-tujuan mereka dan menyediakan pengarahan dan/atau dukungan untuk memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran secara keseluruhan. Dasar asumsi teori ini adalah teori harapan yang menyatakan bahwa karyawan atau bawahan akan termotivasi bila mereka mampu melaksanakan pekerjaan, percaya bahwa upaya mereka akan memberi hasil tertentu, dan percaya bahwa hasil yang didapat akan memiliki nilai. Menurut House dan Mitchell (dalam G.Northouse 2016:131) berpendapat bahwa kepemimpinan menghasilkan motivasi ketika hal itu meningkatkan jumlah dan jenis hasil yang diterima bawahan dari pekerjaan mereka. Daft (dalam Engko dan Gudono, 2007:107) menjelaskan bahwa teori ini meyakini pemimpin diharapkan dapat mengubah perilakunya agar sesuai dengan situasi, dimana pemimpin tidak hanya menggunakan gaya yang berbeda kepada bawahan yang berbeda tetapi menggunakan gaya tidak sama pada bawahan yang sama pada kondisi berbeda.

Model *path goal theory* menggambarkan perilaku pemimpin dapat diterima jika karyawannya memandang pemimpin tersebut sebagai suatu

kepuasan, di mana para bawahan secara aktif mendukung pemimpinnya selama tindakan pemimpin meningkatkan kepuasan mereka. House (1971) memformulasikan model teori ini terdapat dua kelompok variabel kontijensi yaitu faktor bawahan dan faktor lingkungan. Faktor bawahan terdiri atas *locus of control*, pengalaman dan kemampuan yang dirasakan, sedangkan faktor lingkungan yakni struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja meliputi tingkat pendidikan dan kualitas hubungan di antara pemimpin dan bawahan (Daft, 2001). Setiap jenis perilaku pemimpin memberikan jenis dampak berbeda terhadap motivasi bawahan. Adapun House (1971) mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan yang *direktif* (mengarahkan), memberikan panduan pada para karyawan tentang apa yang seharusnya dilakukan dan cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kinerja.
2. Kepemimpinan yang *supportif* (mendukung), menggambarkan kepedulian kesejahteraan dan/atau kebutuhan karyawan, bersikap ramah, bisa didekati, serta memperlakukan pekerja sebagai orang yang setara.
3. Kepemimpinan partisipatif, berkonsultasi menggunakan para karyawan serta secara serius mempertimbangkan gagasan mereka saat mengambil keputusan.
4. Kepemimpinan yang berorientasi prestasi, mendorong karyawan berpartisipasi di tingkat tertinggi mereka dengan memberi ketentuan tujuan yang menantang, dan menunjukkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Sementara itu, dua kelompok karakteristik sebagai komponen utama teori ini juga memengaruhi cara perilaku atasan dalam menghasilkan motivasi bawahan. Dua karakteristik tersebut yaitu karakteristik bawahan dan karakteristik tugas. Karakteristik karyawan menentukan sikap pemimpin dimaknai oleh bawahan pada konteks pekerjaan tertentu. Misalnya, karyawan yang berkebutuhan kuat lebih memilih kepemimpinan yang mendukung; karena pemimpin yang memiliki perhatian lebih dan sikap ramah dianggap sebagai suatu kepuasan. Sementara itu, bawahan yang dogmatis dan otorites, serta harus bekerja dalam situasi yang tidak pasti, teori ini lebih menyarankan bentuk kepemimpinan yang *directive*. Hal tersebut dikarenakan bentuk kepemimpinan tersebut membantu bawahan melalui penjelasan atas jalur atau cara untuk mencapai tujuan dan membuat semua hal pekerjaan itu menjadi jelas. Karakteristik selanjutnya adalah karakteristik tugas dimana karakteristik ini mencakup desain tugas bawahan, sistem otoritas resmi organisasi serta kelompok kerja utama dari para bawahan. Kejelasan atas tugas dan sistem otoritas serta norma kelompok kuat dapat melatih bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka tanpa bantuan pemimpin. Di sisi lain dengan situasi berbeda, karakteristik tugas membutuhkan keterlibatan kepemimpinan jika tugas tersebut tidak jelas dan ambigu sehingga membutuhkan saran dan masukan dari pemimpin yang menyediakan struktur.

Berdasarkan keempat perilaku kepemimpinan dan dua kelompok utama karakteristik di atas, dapat diasumsikan bahwa teori jalur-tujuan meyakini bahwa seorang pemimpin harus beradaptasi dengan tingkat perkembangan para karyawannya yang menekankan hubungan antara gaya pemimpin dan karakteristik karyawan serta latar belakang pekerjaan. Meskipun demikian, tantangan bagi pemimpin dalam hal ini adalah untuk menggunakan gaya

kepemimpinan yang paling memenuhi kebutuhan motivasi karyawan. Pemimpin mencoba meningkatkan pencapaian tujuan bawahan dengan memberi informasi atau imbalan di dalam lingkungan kerja (Indvik dalam G.Northouse, 2016:131). Teori ini pada akhirnya membantu bawahan atau para karyawannya untuk mengatasi hambatan yang terjadi melalui pemimpin dengan memberi hal yang tidak ada di dalam lingkungan serta menutupi kekurangan dalam kemampuan bawahan agar mereka mampu menyelesaikan tugas dan meningkatkan kepuasan pekerjaan.

Implikasi dari teori ini membantu peneliti dalam menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di bidang keuangan PT. Kalla Inti Karsa serta menguatkan landasan bahwa kepemimpinan mempunyai peran untuk menggerakkan dan melatih karyawan agar bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.3. Hawthorne Studies**

*Hawthorne Studies* merupakan serangkaian kajian dari karya terkenal Elton B. Mayo (1924). Studi tersebut dilakukan di pabrik Western Electric Company dari tahun 1924-1933 yang dimana objek penelitiannya adalah karyawan perakitan (*assembly*). Awalnya kajian tersebut bertujuan mempelajari pengaruh beragam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Percobaannya dilaksanakan dengan mengelompokkan karyawan ke dalam dua bagian, yakni kelompok kontrol dan kelompok eksperimen. Kelompok eksperimen bekerja dengan berbagai macam intensitas penerangan sedangkan kelompok kontrol dengan intensitas penerangan yang tetap.

*Hawthorne Studies* mengilustrasikan hubungan manusiawi bertemu atau berinteraksi dengan bawahan yang menghasilkan kesimpulan bahwa jika moral

hubungan manusiawi dan efisiensi kerja menurun, maka hubungan manusiawi dalam organisasi juga akan menurun. Pada tahap pandangan perilaku atau hubungan manusiawi organisasi memandang manusia dalam organisasi tidak mudah diramalkan perilakunya karena sering juga bersikap tidak rasional. Oleh sebab itu para manajer memerlukan dukungan dalam menghadapi manusia menggunakan pendekatan ilmu sosiologi dan psikologi.

Temuan tersebut berimplikasi memberikan pemahaman terkait organisasi sebagai suatu kesatuan. Motivasi dan respon emosi pada situasi kerja memiliki pengaruh penting daripada pengaturan logis dan rasional dalam menentukan pencapaian tujuan atau *out-put*. Hal tersebut berkesinambungan dengan budaya organisasi yang akan diterapkan dalam perusahaan. Apabila budaya organisasi yang tercipta adalah baik maka akan turut meningkatkan kinerja karyawan.

## **2.2. Tinjauan Konsep Pengendalian Internal**

Pengendalian Internal mempunyai definisi beragam ditinjau dari berbagai aspek. Adapun konsep pengendalian internal yang dibahas pada penelitian ini terdiri atas pengertian, prinsip, unsur, komponen dan tujuan pengendalian internal. Uraian penjelasan secara terperinci yaitu sebagai berikut:

### **2.2.1. Pengertian Pengendalian Internal**

Aspek pengendalian internal sangat penting bagi sebuah organisasi perusahaan. Semakin besar skala perusahaan maka semakin memerlukan tindakan pengendalian yang intensif. Definisi pengendalian internal mengandung banyak arti, hal tersebut disebabkan oleh latar belakang setiap orang yang menafsirkannya. Adapun definisi pengendalian internal yang banyak dijadikan rujukan adalah *Committee of Sponsoring Organization (COSO) of the Treadway Commission* (1994), mengemukakan sebagai berikut:

*“ .....as a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personel, design to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following catagories: (a) effectiveness and efficiency of operation, (b) reliability of financial reporting, and (c) compliance with applicable laws and regulation”.* (..... suatu proses yang diberlakukan oleh dewan direksi, manajemen, dan aparat lainnya, yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai sehubungan dengan pencapaian tujuan dalam kategori sebagai berikut: (a) efektivitas dan efisiensi operasi, (b) keandalan laporan keuangan, dan (c) ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku).

Setiap kategori memiliki tujuan masing-masing. Tujuan kategori (a), meliputi pengukuran kinerja, profitabilitas dan pengamanan aset perusahaan. Tujuan kategori (b), mencerminkan kualitas sistem informasi akuntansi agar mampu menghasilkan laporan keuangan yang andal dan dapat dipercaya, dan tujuan kategori (c), menyiratkan pentingnya ketaatan terhadap berbagai peraturan hukum dan perundangan yang berlaku, serta berbagai kebijakan baik yang dikeluarkan oleh pemerintah maupun yang ditetapkan oleh perusahaan (Baridwan 2017:76).

Arens (2006:412), memandang pengendalian internal sebagai proses yang dirancang memberikan kepastian yang layak terkait pencapaian tujuan manajemen mengenai reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Hermawan (dalam Naibaho, 2013:64) berpendapat pengendalian internal adalah faktor penentu keberhasilan perusahaan sebagai kebijakan dan prosedur untuk melindungi aktiva dari penyalahgunaan, memastikan bahwa informasi akurat, dan perundang-undangan dipatuhi sebagaimana mestinya. Di sisi lain, Diana dan Setiawati (2011) mendefinisikan pengendalian internal adalah semua rencana organisasional, metode dan pengukuran yang dipilih oleh suatu kegiatan usaha untuk mengamankan harta kekayaannya, mengecek keakuratan dan keandalan

data akuntansi usaha tersebut, meningkatkan efisiensi operational, dan mendukung dipatuhinya kebijakan manajerial yang telah ditetapkan.

Sebuah perusahaan dalam membantu kegiatan-kegiatannya membutuhkan sebuah pengendalian. Hal tersebut penting karena perusahaan akan menghadapi berbagai ancaman yang dapat mengganggu terwujudnya tujuan perusahaan. AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) dalam Wilopo (2006:25) menerangkan bahwa pengendalian internal sangat penting untuk memberikan perlindungan bagi entitas terhadap kelemahan manusia serta mengurangi kemungkinan kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan.

Berdasarkan definisi tersebut, disimpulkan bahwa pengendalian internal dalam arti luas adalah semua proses yang dirancang dan dilakukan oleh dewan direksi, manajemen dan aparat lainnya untuk dapat mengamankan harta kekayaan, keakuratan dan keandalan data akuntansi atas usaha demi tercapainya tujuan yang berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi operasi, realibilitas pelaporan keuangan, dan ketaatan pada peraturan hukum yang berlaku. Sementara itu, pengendalian internal dalam arti sempit didefinisikan sebagai proses pengujian dan kebenaran perkalian, penjumlahan angka-angka, penelusuran penjumlahan. Pengendalian juga selalu dikaitkan dengan pengukuran kinerja dan adaptasi individu terhadap pengendalian. Salah satu dimensi penting pengendalian yaitu struktur organisasi, desentralisasi-sentralisasi, hubungan hierarki administrasi organisasi.

### **2.2.2. Prinsip Pengendalian Internal**

Weygrant, Kieso, Kimmel (dalam Baridwan 2017:80) mengemukakan beberapa prinsip pengendalian internal sebagai berikut:

a. Menetapkan tanggung jawab

Penunjukan pejabat khusus yang bertanggung jawab atas setiap tugas akan membuat kontrol menjadi lebih efektif. Dalam perusahaan terdapat beberapa tugas yang dikerjakan oleh lebih dari satu orang, ketidakjelasan orang yang bertanggung jawab atas tugas tersebut akan menimbulkan sikap saling lempar tanggung jawab jika terjadi kesalahan, kelalaian, dan penyimpangan. Pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban dapat berdampak besar terhadap pencapaian tujuan karena pemberian wewenang ini memberikan diskresi yang cukup untuk menggapai tujuan pribadi yang mendukung tujuan perusahaan.

b. Pemisahan tugas

Prinsip pemisahan tugas diterapkan bertujuan untuk dua hal, yaitu:

- 1) Pemisahan tugas beberapa orang untuk melaksanakan satu rangkaian kegiatan;
- 2) Pemisahan fungsi pencatatan (akuntansi) dengan fungsi penyimpanan aset (kasir, petugas gudang), dan fungsi otorisasi transaksi.

c. Prosedur dokumentasi.

Dokumentasi prosedur menjelaskan suatu mekanisme, proses, atau tahapan-tahapan yang melewati beberapa orang, atau bagian tentang bagaimana dokumen transaksi disiapkan, dibuat, dan diperiksa oleh, serta didistribusikan ke berbagai pihak termasuk ke bagian akuntansi untuk proses pencatatan akuntansi. Dari perspektif akuntansi, suatu prosedur yang baik adalah bila memenuhi syarat-syarat pengendalian sebagai berikut:



- a) Sebisa mungkin, setiap dokumen harus telah diberi nomor urut tercetak sebelumnya (*prenumbered documents*). Bagian akuntansi berkepentingan dengan dokumen yang diberi nomor urut tercetak untuk tujuan kontrol, antara lain: (a) untuk mencegah suatu transaksi dicatat dua kali, atau (b) menghindari suatu transaksi tidak dicatat sama sekali.
- b) Adanya mekanisme verifikasi pejabat yang ditunjuk, dan adanya mekanisme uji silang (*cross check*) antar pejabat, atau antar bagian guna memastikan setiap dokumen transaksi telah diuji, atau terverifikasi oleh lebih dari satu orang yang menyangkut keabsahan, kebenaran, dan kelengkapan suatu dokumen sebelum sampai ke bagian akuntansi.
- c) Adanya bagan alir dokumen (*document flow chart*) yang baik dan mencerminkan kejelasan aliran dokumen dan ketepatan waktu setiap dokumen sampai ke bagian akuntansi. Dengan adanya bagan alir dokumen yang baik, maka bila ada dokumen yang terlambat sampai di bagian akuntansi, akan dengan mudah ditelusuri letak dan situasi terkini dari dokumen tersebut tertahan terlalu lama dan siapa pejabat, atau bagian yang harus bertanggung jawab.
- d. Kendali secara fisik, elektronik, dan mekanik,

Pengendalian secara fisik telah banyak dilakukan oleh perusahaan dengan memanfaatkan penggunaan teknologi baik bersifat mekanis maupun elektronik. Prinsip pengendalian ini berhubungan dengan penjagaan aset dan memastikan ketepatan serta reliabilitas catatan akuntansi. Misalnya, pemasangan CCTV, sistem akses masuk

atau *password* pada komputer, penggunaan alarm, dan *time clock* pencatat waktu kerja.

- e. Verifikasi internal yang bersifat independen,

Efektivitas sistem pengendalian internal banyak memanfaatkan fungsi verifikasi yang melibatkan pemeriksaan data oleh petugas/pejabat internal independen atas suatu aktivitas atau operasi. Petugas/pejabat independen adalah petugas yang tidak mempunyai kepentingan atas aktivitas operasi tertentu.

- f. Alat kontrol lainnya.

Sistem dan alat kontrol lain banyak digunakan sehubungan dengan pengendalian sumber daya manusia, antara lain rotasi dan mutasi petugas, pemeriksaan latar belakang atas referensi dari pihak mantan atasan karyawan pada saat proses rekrutmen, serta mengasuransikan petugas dalam bentuk asuransi perlindungan atas penyalahgunaan aset perusahaan.

### **2.2.3. Unsur Pengendalian Internal**

Berdasarkan pendapat Mulyadi (2017:130), unsur sistem pengendalian internal terdiri antara lain:

- 1) Pemisahan tanggung jawab fungsional secara tegas dalam struktur organisasi;

Struktur organisasi yang tepat bagi perusahaan belum tentu baik bagi perusahaan lain, artinya dimungkinkan adanya penyesuaian-penyesuaian tanpa harus mengadakan perubahan total atas suatu dasar yang berguna. Struktur organisasi yang disusun harus dapat menunjukkan garis-garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas.

Selain itu, pemisahan fungsi-fungsi operasional, penyimpanan, dan juga harus dilakukan agar mampu mencegah timbulnya kecurangan dalam perusahaan.

- 2) Pemberian perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya pada sistem wewenang dan prosedur pencatatan:

Alat manajemen untuk menyediakan pengawasan terhadap operasi dan transaksi-transaksi yang terjadi, serta mengklasifikasikan data akuntansi dengan tepat dalam suatu perusahaan yaitu dengan menggunakan sistem wewenang dan prosedur pembukuan. Setiap prosedur menggunakan dokumen-dokumen yang merupakan bukti terjadinya transaksi serta sebagai dasar pencatatan transaksi tersebut.

- 3) Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi tiap bagian organisasi;

Praktik yang sehat adalah setiap karyawan perusahaan melaksanakan tugasnya sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Cara umum perusahaan dalam mewujudkan praktik yang sehat, antara lain:

- a. Penggunaan formulir bernomor urut tercetak yang pemakainya harus dipertanggungjawabkan oleh pihak yang berwenang;
- b. Pemeriksaan mendadak untuk mendorong karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan;
- c. Setiap transaksi tidak dilaksanakan dari awal sampai akhir oleh satu orang atau satu unit organisasi, tanpa ada campur tangan dari orang atau unit organisasi lain;

- d. Perputaran jabatan untuk menjaga independensi pejabat dalam melaksanakan tugasnya sehingga kecurangan dapat dihindari;
  - e. Keharusan pengambilan cuti bagi karyawan yang berhak. Pemberian cuti jabatan diharapkan dapat mendeteksi kemungkinan terjadinya kecurangan.
  - f. Secara periode tertentu dilakukan pengecekan fisik dengan catatan guna menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian, dan keandalan catatan akuntansi yang telah dibuat;
  - g. Pembentukan unit organisasi bertugas mengecek keefektifan elemen-elemen sistem pengendalian intern yang lain. Satuan pengawasan intern dapat menjamin keamanan kekayaan perusahaan dan ketelitian serta keandalan data akuntansi.
- 4) Mutu karyawan sesuai dengan tanggung jawab;

Sistem pengendalian intern dipengaruhi tingkat kecakapan karyawan. Kecakapan karyawan bukan hanya diukur dari tingkat pendidikan, melainkan ada juga faktor lain seperti kemampuan karyawan menyelesaikan tanggung jawabnya, keterampilan, dan kreativitas karyawan. Hal tersebut perlu dipertimbangkan pada saat proses perekrutan agar perusahaan memperoleh karyawan yang cukup cakap dan juga ekonomis.

#### **2.2.4. Komponen Pengendalian Internal**

Menurut *Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO)* tahun 1992, komponen pengendalian internal terdiri atas 5, yakni sebagai berikut:

### 1. *A Control Environment* (Lingkungan Pengendalian)

Setiap organisasi baik perusahaan besar ataupun perusahaan kecil, harus memiliki pengendalian yang kuat. Lingkungan pengendalian merupakan faktor utama dalam menentukan tingkat keefektifan sistem pengendalian internal dengan mensyaratkan tindakan dan perilaku positif berupa menetapkan contoh-contoh perilaku etis yang diikuti dengan kode etik pribadi para pengelola, menetapkan aturan berperilaku secara formal, menekankan pentingnya pengendalian intern dan memperlakukan karyawan secara adil dan penuh dengan rasa hormat. Menurut (Baridwan 2017:78), lingkungan pengendalian sebagai komponen pengendalian pertama berkaitan dengan beberapa faktor berikut:

#### 1) Aspek integritas, nilai-nilai moral;

Perilaku etis dan tidak etis oleh manajemen dan karyawan berdampak besar terhadap keseluruhan pengendalian internal karena akan menciptakan suasana yang dapat memengaruhi validitas proses pelaporan keuangan. Dengan demikian, setiap perusahaan perlu memiliki kode perilaku untuk mengatur tindakan manajemen, bawahan, maupun karyawan. Manajemen harus memastikan semua karyawan sadar akan standard perilaku yang telah ditetapkan dengan melakukan tindakan proaktif.

Selain itu, manajemen harus memberikan contoh kepada karyawannya lewat perilaku sehari-hari. Keputusan manajemen untuk tetap berpegang pada nilai-nilai etika, sekalipun menghadapi keputusan yang sulit, akan menjadi pesan yang positif bagi semua karyawan. Hal tersebut mendorong terciptanya tujuan jangka panjang perusahaan.

2) Komitmen terhadap kompetensi sumber daya manusia;

Perusahaan harus merekrut karyawan yang kompeten dan dapat dipercaya guna mendorong kreativitas dan inisiatif dalam menghadapi kondisi dinamis yang terjadi. Dengan demikian, penting bagi perusahaan mengisi lowongan kerja dengan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan.

3) Filosofi manajemen dan gaya operasi;

Filosofi merupakan parameter atas seperangkat keyakinan dasar bagi perusahaan dan karyawan. Sementara itu, gaya operasi menggambarkan ide manajer terkait tatanan kegiatan operasi perusahaan. Manajer sebagai lini pertama bertanggung jawab menyusun kode etik perusahaan dan memperlakukan karyawan secara adil dan dengan hormat. Selain itu, manajer juga harus mengambil tindakan aktif untuk menjadi contoh berperilaku etis dengan bertindak sesuai dengan kode etik personal yang secara eksplisit memberikan penekanan pentingnya pengendalian internal.

4) Partisipasi komite audit;

Komite audit beranggotakan orang-orang dari luar perusahaan yang memiliki peran memantau akuntansi perusahaan serta praktik dan kebijakan pelaporan keuangan. Selain itu, komite audit juga berperan sebagai perantara antara auditor internal dan auditor eksternal sehingga posisi auditor internal bukan di bawah manajer melainkan berada di bawah komite audit. Posisi tersebut penting mengingat adanya kemungkinan pihak manajer melakukan kecurangan.

## 5) Struktur organisasi;

Struktur organisasi perusahaan menggambarkan pembagian otoritas dan tanggung jawab perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang disajikan secara eksplisit dalam bentuk grafis.

## 6) Praktik dan kebijakan sumber daya manusia;

Kegiatan sumber daya manusia meliputi perekrutan karyawan baru, orientasi karyawan baru, pelatihan karyawan, motivasi karyawan, evaluasi karyawan, promosi karyawan, kompensasi karyawan, konseling, perlindungan, dan pemberhentian karyawan. Perusahaan guna mencapai operasi yang efisien dan memelihara integritas data, dibutuhkan suatu kebijakan sumber daya manusia yang baik. Adapun yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan kebijakan bidang sumber daya manusia menurut Diana dan Setiawati (2017:86), antara lain:

- a. Indoktrinasi karyawan baru mengenai kebijakan etis perusahaan, kode perilaku dalam perusahaan, serta pengendalian internal;
- b. Ketaatan perusahaan terhadap regulasi dan peraturan mengenai ketenagakerjaan;
- c. Tindakan aktif perusahaan untuk memastikan karyawan bekerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat;
- d. Mengediakan program konseling bagi karyawan perusahaan yang bermasalah.

## 7) Perhatian serta pengarahan manajemen terhadap entitas dan karyawannya;

Deskripsi pekerjaan yang jelas penting bagi sebuah perusahaan untuk mewujudkan efektivitas kerja serta pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai. Manajemen dalam hal ini wajib memberikan pengarahan

kepada karyawannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai yang telah ditetapkan.

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

Penaksiran risiko adalah proses mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko relevan dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan yang ditetapkan, dan menjadi dasar untuk memutuskan bagaimana risiko harus dikelola (Baridwan, 2017:78). Setiap perusahaan mempunyai tingkat risiko berbeda sejalan dengan perubahan kondisi ekonomi, operasi, industri, kebijakan pemerintah, dan teknologi. Risiko terdiri atas risiko internal dan risiko eksternal dalam mencapai tujuan perusahaan. Risiko tersebut dapat bersumber dari beberapa hal, yakni:

- a) Tindakan tidak sengaja, seperti kesalahan yang disebabkan karena kecerobohan, kegagalan karyawan dalam mengikuti prosedur tertentu, dan karyawan yang tidak atau kurang terlatih;
- b) Tindakan sengaja, seperti sabotase, kecurangan yang dilakukan oleh sumber daya manusia dengan mencuri atau menyalahgunakan harta perusahaan;
- c) Bencana Alam;
- d) Kesalahan perangkat lunak dan kegagalan peralatan teknologi, seperti kerusakan *hardware*, kerusakan sistem operasi, kerusakan perangkat lunak, dan arus listrik tidak stabil.

Berbagai kemungkinan risiko tersebut harus diidentifikasi oleh manajemen untuk mengatasinya melalui paling tidak satu jenis pengendalian. Ada tiga jenis pengendalian yang bisa dipilih, yaitu pengendalian preventif, pengendalian detektif, dan pengendalian korektif. Contoh pengendalian preventif seperti membangun ruang data dan ruang



komputer di lantai dua untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya banjir. Sedangkan pengendalian detektif adalah pengendalian yang dilakukan terhadap akar permasalahan yang terjadi, sebagai contoh melakukan rekonsiliasi kas. Sementara itu, pengendalian korektif dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan atau kondisi yang telah dideteksi. Pengendalian korektif cenderung lebih mahal dibandingkan kegiatan preventif maupun detektif, misalnya melakukan perbaikan sistem informasi dan membuat *back-up* data setiap hari. Berdasarkan tiga jenis pengendalian tersebut, perusahaan dalam merancang pengendalian perusahaan harus menimbang biaya dan manfaat dari aktivitas pengendalian tersebut.

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

Aktivitas pengendalian meliputi berbagai kebijakan dan prosedur untuk memastikan agar pengarahan manajemen dapat terlaksana pada berbagai tingkat kegiatan (Baridwan, 2017:78). Aktivitas pengendalian terdapat di semua fungsi dan tingkatan organisasi yang mencakup serangkaian aktivitas berguna diantaranya proses persetujuan, pengesahan, verifikasi, rekonsiliasi, reviu kinerja operasi, pemisahan tugas, pengamanan aset perusahaan, dan sebagainya.

Aktivitas pengendalian dapat dikelompokkan ke dalam lima tipe pengendalian (Arens, Elder, Beasley, 2012 dalam Baridwan 2017:79), yaitu:

- 1) Adanya pemisahan fungsi yang memadai, yang bertujuan untuk mencegah dan melakukan deteksi segera atas kesalahan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada seseorang. Prinsip-prinsip pembagian tugas dalam organisasi menurut, antara lain:

- a. Pemisahan fungsi penyimpanan aktiva dan fungsi akuntansi;
  - b. Pemisahan fungsi otorisasi transaksi dari fungsi penyimpanan aktiva yang bersangkutan;
  - c. Pemisahan fungsi otorisasi dari fungsi akuntansi.
- 2) Berjalannya sistem otorisasi yang benar atas transaksi dan aktivitas;
- 3) Terbinanya sistem dokumentasi dan catatan yang mencukupi, adapun hal-hal yang dapat dilakukan sebagai berikut:
- a. Perancangan dokumen bernomor urut tercetak;
  - b. Pencatatan transaksi harus dilakukan pada saat terjadi atau setelah transaksi terjadi;
  - c. Perancangan dokumen dan catatan harus cukup sederhana untuk menjamin kemudahan dalam pemahaman terhadap dokumen dan catatan tersebut;
  - d. Perancangan dokumen dan catatan yang mendorong pengisian data yang benar.
- 4) Terbinanya kontrol secara fisik atas aset dan catatan-catatan.
- 5) Adanya sistem pengawasan independen atas suatu kinerja.
4. *Information and communication* (Informasi dan Komunikasi)

Menurut Diana dan Setiawati (2011:90), suatu informasi harus diidentifikasi, diproses, dan dikomunikasikan ke personil yang tepat sehingga setiap orang dalam perusahaan dapat melaksanakan tanggung jawab mereka dengan baik. Tujuan utama sistem informasi akuntansi antara lain:

- 1) Mengidentifikasi dan mencatat semua transaksi yang valid;
- 2) Mengklasifikasikan transaksi sebagaimana seharusnya;

- 3) Mencatat transaksi sesuai dengan nilai moneter yang tepat;
  - 4) Mencatat transaksi sesuai dengan nilai moneter yang tepat;
  - 5) Menyajikan transaksi dan pengungkapan terkait dalam laporan keuangan secara tepat.
5. *Monitoring* (Pemantauan)

Pemantauan atau *monitoring* berarti suatu proses pengawasan, perolehan umpan balik, penilaian, perbaikan/penyempurnaan dan pelaksanaan tindak lanjut atas rencana penyempurnaan yang dilaksanakan secara berkelanjutan terhadap sistem pengendalian internal.

### **2.2.5. Tujuan Pengendalian Internal**

Menurut Arens dan James (2008) tujuan pengendalian internal, sebagai berikut:

1. *Reability of financial reporting;*

Manajemen bertanggung jawab dalam menyiapkan laporan keuangan bagi investor, kreditor, dan pengguna lainnya. Manajemen juga mempunyai kewajiban hukum dan profesional untuk menjamin bahwa informasi telah disiapkan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.

2. *Efficientcy and effectiveness of operations;*

Pengendalian internal bertujuan untuk mendorong pengguna sumber daya secara efektif dan efisien mengoptimalkan tujuan organisasi atau perusahaan.

3. *Compliance with laws and regulation.*

Pengendalian internal juga bertujuan agar organisasi atau perusahaan menaati berbagai hukum dan peraturan yang berlaku.

Selain itu, para karyawan juga harus patuh terhadap kebijakan yang telah ditetapkan agar kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan baik sehingga mampu meminimalisir risiko yang mungkin terjadi.

### **2.3. Tinjauan Konsep Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan mempunyai peran penting dalam sebuah organisasi. Peran utamanya adalah untuk menggerakkan individu atau kelompok agar bekerja bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Masing-masing pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda. Adapun tinjauan konsep gaya kepemimpinan pada penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

#### **2.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan mempunyai beragam definisi dan konsep yang masing-masing mempunyai penekanan arti berbeda. Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” atau *lead* yang berarti tuntun atau bimbing. Menurut Robbert D Stuart (dalam A.Kahar, 2008:23), pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk memengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep kepemimpinan dari sudut pandang kepribadian mengartikan kepemimpinan sebagai perpaduan dari sifat khusus sekelompok individu yang memungkinkan individu tersebut membuat orang lain menyelesaikan sebuah tugas. Pendekatan berbeda melihat, kepemimpinan merupakan proses transformasional yang menggerakkan para pengikutnya mencapai tujuan bersama. Selain itu, sekelompok orang menyatakan kepemimpinan sebagai sebuah tindakan atau perilaku yang memiliki pengaruh untuk membuat perubahan dalam suatu kelompok.

Setiap pemimpin memiliki ciri dan pola berbeda dalam menghadapi atau bertindak kepada bawahannya. Pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin tersebut baik yang tampak dikatakan sebagai gaya kepemimpinan. Definisi gaya kepemimpinan telah mengalami perkembangan dan perubahan. Menurut Kartono (dalam S. Trang, 2013:208), kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Sebaliknya, definisi gaya kepemimpinan dalam era baru diartikan secara lebih luas, bukan hanya berfokus pada kemampuan memengaruhi melainkan lebih mementingkan kemampuan memberi inspirasi kepada pihak lain agar secara proaktif melakukan berbagai tindakan demi tercapainya tujuan organisasi.

Burns (dalam Yukl 2010) mengemukakan gaya kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologi, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya. Sementara itu, House et al. (dalam Yukl 2010) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk memengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya untuk efektivitas dan keberhasilan organisasi. Gaya tersebut dapat berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa, atau orientasi pemimpin terhadap tugas atau sekelompok orang tertentu dalam cara pandangnya mencapai tujuan organisasi. Adapun tipe gaya kepemimpinan yang dianut dalam dunia bisnis, antara lain:

- a. Kepemimpinan transaksional, merupakan kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran yang dimaksud dilandasi melalui kesepakatan terkait klarifikasi sasaran,

standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan (Bass, 1990). Dua karakteristik utama gaya kepemimpinan ini antara lain *contingent reward*, *active management by exception*, *pasive management by exception*, dan *laissez-faire*.

- b. Kepemimpinan transformasional, merupakan proses ketika orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Tipe gaya kepemimpinan ini akan dibahas lebih lanjut pada sub-bab berikutnya.
- c. Kepemimpinan situasional, memberikan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal dan karakteristik karyawan. Konsep kepemimpinan ini menitikberatkan pada perilaku pemimpin yang bervariasi menyesuaikan dengan kondisi atau situasi yang dihadapi.
- d. Kepemimpinan pelayanan, yaitu sebuah konsep kepemimpinan bersifat melayani orang lain seperti pelayanan kepada karyawan, pelanggan, dan masyarakat sebagai prioritas utama.
- e. Kepemimpinan autentik, sebagai suatu proses penggabungan kedudukan pemimpin positif dan komitmen yang berkaitan domain-domain melalui pendekatan psikologi. Adapun indikator gaya kepemimpinan ini yaitu kesadaran diri, proses keadilan, tingkah laku autentik, perhubungan keaslian.

Berdasarkan uraian penjelasan tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa konsep gaya kepemimpinan merupakan interaksi yang terstruktur terhadap suatu situasi persepsi untuk memenuhi harapan bersama. Penerapan tipe gaya

kepemimpinan sangat tergantung pada kondisi anggota dan lingkungan setiap organisasi. Pengetahuan kondisi nyata bawahan, pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat diterapkan. Gaya yang cocok sangat terpaut pada tugas organisasi, tahapan kehidupan organisasi, dan kebutuhan-kebutuhan saat itu.

### **2.3.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Konsep kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada sebuah proses antara pemimpin dan karyawannya dan menciptakan hubungan dalam meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Tipe kepemimpinan ini memiliki perhatian atas kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka. Bass (dalam G.Northouse 2016:179) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, dengan meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan yang rinci dan ideal, membuat pengikut mengalahkannya kepentingan sendiri demi tim atau organisasi, dan menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi.

Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memiliki kumpulan nilai dan prinsip interan yang kuat. Tipe ini efektif dalam memotivasi pengikut agar bertindak guna mendukung kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan mereka sendiri. Adapun faktor kepemimpinan transformasional yang dijelaskan secara rinci oleh Bass dan Avolio (dalam G. Northouse, 2016:181) adalah sebagai berikut:

#### **a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)**

Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pemimpin ini biasanya

memiliki standar yang sangat tinggi terhadap moral dan perilaku yang etis, sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, siap menanggung risiko bersama, tidak menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi, serta menanamkan rasa bangga pada bawahan,. Selain itu, tipe ini sangat dikagumi, perhatian, dan dipercaya oleh para pengikutnya serta memberi visi dan pemahaman akan misi.

Faktor pengaruh ideal diukur pada dua komponen yakni komponen pengakuan yang merujuk pada pengakuan pengikut kepada pemimpin yang didasarkan pada persepsi terkait pemimpin mereka, dan komponen perilaku yang merujuk pada observasi pengikut akan perilaku pemimpin.

b. Motivasi yang Menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi melalui motivasi agar menjadi setia dan bagian dari visi bersama suatu organisasi. Praktiknya, pemimpin menggunakan simbol dan daya tarik emosional dalam memfokuskan upaya anggota kelompok untuk mencapai hal yang lebih dari kepentingan pribadi mereka.

c. Rangsangan Intektual (*Intellectual Stimulation*)

Faktor ini menstimulasi para pengikutnya agar menjadi lebih inovatif dan kreatif melalui pertanyaan yang diajukan sebagai upaya meningkatkan nilai dan keyakinan. Para pengikut diharapkan mencoba pendekatan baru melalui gagasan-gagasan mereka dan mengembangkan cara inovatif dalam menyelesaikan suatu masalah organisasi. Hal tersebut mendorong pengikut menjadi lebih mandiri dan terlibat dalam pengambilan keputusan.



d. Pertimbangan yang Diadaptasi (*Individualized Consideration*)

Faktor pertimbangan yang diadaptasi memberikan gambaran terkait pemimpin yang memberikan iklim mendukung, melalui menjadi pendengar atas kebutuhan-kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin memposisikan diri sebagai pelatih dan penasehat, sembari mencoba membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan. Biasanya, pemimpin menggunakan delegasi dalam membantu pengikut tumbuh lewat tantangan pribadi.

## **2.4. Tinjauan Konsep Budaya Organisasi**

Tinjauan konsep budaya organisasi yang akan dibahas pada penelitian ini terdiri atas pengertian dan elemen budaya organisasi yang akan diuraikan secara rinci sebagai berikut:

### **2.4.1. Pengertian Budaya**

Budaya berasal dari kata *culture* yang diadaptasi dari bahasa Latin yaitu *cult* dan *are*. Kata *cult* berarti mendiami, mengerjakan, atau memuja, sedangkan *are* memiliki arti hasil dari sesuatu. Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bahagian dari tata kehidupan sehari-hari (Fahmi, 2015:46). Jika suatu budaya dipakai dan diterapkan dalam rentang waktu yang lama akan membentuk pola kehidupan suatu masyarakat.

Budaya dalam suatu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya yang di dalamnya mencerminkan karakteristik semangat dan kepercayaan oleh masing-masing organisasi tersebut. Rivai (dalam K. Pralambang, 2011) menjelaskan bahwa budaya sebagai pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integritas internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah

dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut.

Sweeney & McFarlin (dalam Putri, 2014) mengemukakan bahwa budaya secara ideal mengomunikasikan secara jelas pesan-pesan tentang bagaimana kita melakukan sesuatu atau bertindak dan berperilaku di sekitar. Pemikiran tersebut diinterpretasikan bahwa budaya memberikan arahan mengenai cara seseorang berperilaku, bersikap, bertindak dalam suatu kelompok baik berbentuk perusahaan, organisasi, atau masyarakat. Selain itu dari sudut pandang manajemen, Rees dan McBain (dalam Putri, 2014:441) mendefinisikan bahwa budaya merupakan salah satu kompetensi manajerial yang bisa ditumbuhkan pada berbagai tingkat strategis, operasional, dan personal.

#### **2.4.2. Pengertian Budaya Organisasi**

Kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam perusahaan dibentuk melalui sistem penyebaran yang terorganisir sehingga mampu mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Pola penyebaran sistem tersebut diterapkan melalui budaya organisasi atau perusahaan. Definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Stanley Davis (dalam Sobirin, 2007, h.131) adalah sebagai berikut:

*“Corporate culture is the pattern of shared beliefs and value that give the members of an institution meaning, and provide them with the rules for behavior in their organization.”* (budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi).

Menurut Jones (dalam Fahmi, 2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang di luar organisasi. Budaya

organisasi juga berarti sekelompok asumsi penting yang sering kali tidak tertulis yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi (Sedarmayanti, 2014:76). Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*believes*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Sutrisno dalam S. Trang, 2013:210).

Robbins dan Judge (dalam Taurisa dan Ratnawati, 2012) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurutnya budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Dengan demikian, diharapkan setiap individu yang berasal dari latar belakang berbeda dan tingkatan yang tidak sama dapat memahami pengertian serupa.

Berdasarkan definisi tersebut, ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan nilai dan norma, serta sistem yang telah berlangsung lama dan dipakai juga diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Optimalisasi budaya organisasi diwujudkan dengan menciptakan, mempertahankan, dan memperkuat, serta memperkenalkan budaya organisasi kepada karyawan melalui proses sosialisasi.

### **2.4.3. Elemen Budaya Organisasi**

Pemahaman terkait budaya organisasi dapat membantu para manajer, praktisi bisnis, dan aparat lainnya memanejemeni budaya dengan baik, merencanakan, mengendalikan dan bahkan jika dianggap perlu mengubah

budaya tersebut dengan harapan organisasi atau entitas dapat mencapai tujuannya lebih baik. Walaupun terdapat perbedaan pendapat terkait pemahaman yang menganut bahwa budaya organisasi bisa di-*manage* dan budaya organisasi tidak bisa di-*manage* tetapi bagi mereka yang menganut paham pertama harus terlebih dahulu memahami elemen-elemen budaya organisasi. Adapun elemen budaya organisasi menurut berbagai sumber adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. 1 Elemen Budaya Organisasi menurut Berbagai Sumber**

Sumber	Elemen Budaya Organisasi				
F. Landa Jocano (1988,1990)	Idealistik			<i>Behavioral</i>	
Stanley Davis (1984)		<i>Guiding belief</i>		<i>Daily belief</i>	
Geert Hofstede (1980,1997)		Nilai-nilai organisasi		Praktik-praktik manajemen	
Edgar Schein (1985, 1997)	Asumsi Dasar	Nilai-nilai organisasi		Artefak	
Denise Rousseau (1990)	Asumsi Dasar	Nilai-nilai organisasi	Norma Perilaku	Perilaku Organisasi	Artefak

Sumber: Buku Budaya Organisasi oleh Achmad Sobirin (2007)

Uraian penjelasan elemen-elemen budaya organisasi berdasarkan tabel di atas adalah sebagai berikut:

#### 1. Elemen yang Idealistik

F.Landa Joocono menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari dua elemen utama yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat *behavioral*. Idealistik berarti elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun di sisi lain organisasi secara manual harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini juga bersifat terselubung (*clusive*), tidak tampak ke permukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang tertentu saja yang mengetahui apa sesungguhnya ideologi dan landasan organisasi tersebut didirikan.

Collins dan Porras menggambarkan pernyataan formal ideologi organisasi atau perusahaan menggunakan filosofi Cina “Yin Yang”. Terminologi masyarakat Cina, Yin digambarkan karakter seorang wanita yang memiliki sifat lembut, mengayomi, pasif, tenang, lemah dan lebih berorientasi ke dalam. Karakter seorang pria yang memiliki sifat keras, kompetitif, aktif, agresif, kuat dan lebih berorientasi ke luar digambarkan oleh Yang. Adapun kaitannya dengan budaya organisasi, Yin menggambarkan elemen organisasi yang bersifat idealistik yang tidak mudah berubah. Collins dan Porras menyebutnya sebagai ideologi inti organisasi yang terdiri dari dua komponen yaitu nilai-nilai inti (*core value*) dan tujuan inti (*core purpose*) organisasi. Nilai-nilai inti (*core value*) dimaksud adalah keyakinan dasar atau doktrin perusahaan yang menjadi pedoman bagi seluruh orang yang terlibat dalam kehidupan perusahaan bahkan orang di luar perusahaan diharapkan menghormati doktrin tersebut. Sedangkan, tujuan inti (*core purpose*) organisasi adalah latar belakang perusahaan tersebut didirikan.

Stanley Davis berpendapat sedikit berbeda dengan mendefinisikan elemen idealistik sebagai “*guiding belief*” yang berarti keyakinan yang menjadi penuntun kehidupan sehari-hari sebuah organisasi. Elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi terdapat komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar (*basic assumption*) yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan di luar kesadaran. Meskipun masing-masing teoretis organisasi mempunyai pendapat yang berbeda terkait komponen idealistik budaya organisasi, pada dasarnya sepakat bahwa elemen

yang bersifat idealistik merupakan ruh organisasi atau “*the soul of the organization*” karena karakteristik sebuah organisasi sangat bergantung pada elemen ini.

## 2. Elemen *Behavioral*

Elemen bersifat *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan struktur organisasi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi karena elemen ini mudah diamati, dipadahi dan diinterpertasikan meski interpertasinya tidak sama dengan interpertasi orang yang terlibat langsung dalam organisasi tersebut. Oleh sebab itu, ketika orang luar organisasi mencoba mengidentifikasi dan memahami budaya suatu organisasi, cara paling mudah adalah dengan mengamati para anggota organisasi tersebut berperilaku dan kebiasaan-kebiasaan lain yang mereka lakukan.

Hofstede menjelaskan kebiasaan tersebut muncul dalam bentuk praktik-praktik manajemen yang menggambarkan sebuah organisasi lebih berorientasi pada proses atau hasil; lebih peduli pada kepentingan karyawan atau pekerjaan; lebih *parochial* atau profesional; lebih terbuka atau tertutup dan lebih pragmatis atau normatif. Sementara itu, Schein dan Rousseau mengatakan bahwa kebiasaan sehari-hari muncul dalam bentuk artefak termasuk di dalamnya adalah perilaku para anggota organisasi. Artefak bisa berupa bentuk/arsitektur bangunan, logo atau jargon, cara

berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi.

### 3. Elemen Asumsi Dasar

Inti budaya organisasi adalah asumsi dasar, yang berarti budaya sebuah organisasi dalam banyak hal ini dipengaruhi oleh asumsi-asumsi yang berlaku di organisasi tersebut. Asumsi dasar terbentuk melalui sebuah proses panjang yang terus menerus mengalami perubahan karena benturan kepentingan yang sering kali terjadi. Schein berpendapat bahwa keyakinan para pendiri sebuah organisasi sesungguhnya menjadi sumber inspirasi untuk menemukan berbagai cara dalam rangka menyelesaikan berbagai masalah dan pengembangan organisasi. Hal tersebut dapat juga dikatakan asumsi dasar dalam kehidupan organisasi terbentuk dari sumber keyakinan para pendirinya.

Ketika sebuah organisasi memiliki asumsi dasar yang berbeda maka penyelesaian masalah juga harus dilakukan berbeda. Meskipun demikian, asumsi dasar cenderung elusif dan tersembunyi sehingga tidak banyak yang mengetahui asumsi dasar atau landasan berpikir seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan berbagai masalah organisasi. Wujud dari asumsi dasar ini biasanya berupa norma, standar atau nilai-nilai organisasi.

### 4. Elemen Nilai-nilai Organisasi

Nilai merupakan prinsip, tujuan, atau standar sosial yang dipertahankan oleh seseorang atau masyarakat karena secara intrinsik mengandung makna dan bersifat normatif. Milton Rokeach dalam Sobirin (2007:166) mendefinisikan, nilai (*values*) adalah

keyakinan abadi yang dipilih oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai dasar untuk melakukan suatu kegiatan tertentu atau sebagai tujuan akhir tindakannya. Adapun komponen utama dari nilai yaitu (1) setiap definisi memfokuskan perhatiannya pada dua *content* nilai yaitu *means* (alat atau tindakan) dan *ends* (tujuan), dan (2) nilai dipandang sebagai *preference* atau *priority*. Kedua komponen ini dipadukan yang menghasilkan konsep nilai organisasi (Sobirin, 2007:167) yaitu sebagai berikut:

“nilai organisasi secara spesifik adalah keyakinan yang dipegang teguh seseorang atau sekelompok orang mengenai tindakan dan tujuan yang seharusnya dijadikan landasan atau identitas organisasi dalam menjalankan aktivitas bisnis, menetapkan tujuan-tujuan organisasi atau memilih tindakan yang patut dijalankan di antara beberapa alternatif yang ada”

Secara hirarkhis peran utama nilai-nilai organisasi adalah sebagai jembatan atau *intermediary* antara asumsi dasar dengan artefak. Orang yang memahami nilai atau *values* dengan baik akan memperoleh jawaban atas alasan anggota organisasi berperilaku sebagaimana mereka lakukan. Nilai-nilai organisasi akan menjadi pedoman berperilaku bagi orang dalam organisasi dan menjadi dasar untuk mendesain organisasi secara keseluruhan. Bentuk pertanggungjawaban dari nilai-nilai organisasi akan tampak pada artefaknya.

##### 5. Elemen Artefak

Salah satu elemen budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau sekelompok orang baik orang dalam maupun luar organisasi adalah artefak. Artefak juga merupakan bentuk komunikasi budaya di antara orang dalam organisasi dengan



orang di luar organisasi. Oleh sebab itu, pintu utama orang luar organisasi memahami sebuah organisasi yaitu terlebih dahulu memahami artefaknya.

Tabel 2.2 merupakan contoh kategorisasi artefak dalam organisasi. Contoh tersebut menjadi jawaban atas pertanyaan cara sebuah organisasi membangun lingkungannya dan pola perilaku apa yang tampak di antara para anggota organisasi. Bagi orang dalam organisasi, artefak merupakan sarana untuk memperkokoh pemahaman, pengakuan dan penjiwaan mereka terhadap budaya yang sedang berjalan.

**Tabel 2. 2 Kategori Artefak**

Kategori Umum	Contoh Artefak
Manifestasi fisik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seni/<i>design</i>/logo</li> <li>- bentuk bangunan/dekorasi</li> <li>- cara berpakaian/tampilan seseorang</li> <li>- tata letak (<i>lay out</i>) bangunan</li> <li>- desain organisasi</li> </ul>
Manifestasi perilaku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- upacara-upacara ritual</li> <li>- cara berkomunikasi</li> <li>- tradisi/kebiasaan</li> <li>- sistem <i>reward</i>/bentuk hukuman</li> </ul>
Manifestasi verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- anekdot atau humor</li> <li>- jargon/cara menyapa</li> <li>- mitos/sejarah/cerita-cerita sukses</li> <li>- orang yang dianggap pahlawan</li> <li>- metafora yang digunakan</li> </ul>

Sumber: Mary Jo Hatch dalam Sobirin (2007:174)

Berdasarkan uraian elemen-elemen budaya organisasi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara garis besar elemen budaya organisasi dibedakan menjadi dua yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat *behavioral*. Kemudian elemen ini diuraikan lebih lanjut sehingga memunculkan elemen pokok yaitu asumsi dasar, nilai-nilai organisasi dan artefak. Ketiga elemen tersebut merupakan elemen yang tidak bisa tidak boleh

diabaikan karena keterkaitannya dengan budaya organisasi sangat erat dan tidak bisa dipisahkan.

## **2.5. Tinjauan Konsep Kinerja Karyawan**

Tinjauan konsep kinerja karyawan pada penelitian ini diuraikan secara terperinci sebagai berikut:

### **2.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan (*job performance*) merupakan tingkat pencapaian atas suatu tugas dan tanggung jawab dalam rangka mencapai visi misi organisasi. Faustino Gomes (1995, dalam Nugroho 2006:18) menjelaskan performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan kinerja sebagai “(1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja”.

Beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli, antara lain sebagai berikut:

- a) Menurut Sedarmayanti (2001:50 dalam Rahadi, 2010:11) mengatakan, “kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja”.
- b) Menurut Samsudin (2005:159 dalam Rahadi, 2010:11), “kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.”

- c) Menurut Mahsun (2009:25 dalam Rimadhina, 2018:20), menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.
- d) Menurut Rivai dan Sagala (2009:548 dalam Rimadhina, 2018:20) mengemukakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.
- e) Dernhardt dan Dernhardt (2003:58 dalam Astie 2011:13) bahwa kinerja adalah respon yang bersifat efektif atau emosional

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil pencapaian atas suatu tugas atau kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia/karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan perannya dalam periode waktu tertentu.

### **2.5.2. Pengukuran Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja Faustino Gomes (1995, dalam Nugroho 2006) menjelaskan kriteria pengukuran kinerja karyawan, terdiri atas pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*) dan pengukuran berdasarkan perilaku (*behaviour-based performance evaluation*). Pengukuran berdasarkan hasil akhir berdasar pada pencapaian tujuan organisasi atau hanya melihat hasil akhir. Kriteria ini mengacu pada konsep *management by objective* (MBO) dimana tujuan organisasi ditetapkan oleh manajemen atau kelompok kerja kemudian kinerja karyawan nilai melalui seberapa jauh karyawan dapat mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada proses atau sarana (*means*) dalam pencapaian tujuan. Pengukuran ini lebih mempertimbangkan aspek kualitatif dari pada kuantitatif sehingga bersifat subjektif dimana diasumsikan karyawan mampu menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya maupun rekan kerjanya. Hal tersebut rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi, sehingga untuk mengatasi hal tersebut pengukuran kinerja disarankan menggunakan instrumen dari banyak aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing (*product knowledge*).

## 2.6. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu digunakan peneliti sebagai landasar serta acuan untuk mengembangkan rencana penelitian yang terkait dengan Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan. Adapun ringkasan penelitian terdahulu digambarkan dalam Tabel 2.3 berikut:

**Tabel 2. 3 Ringkasan Penelitian Terdahulu**

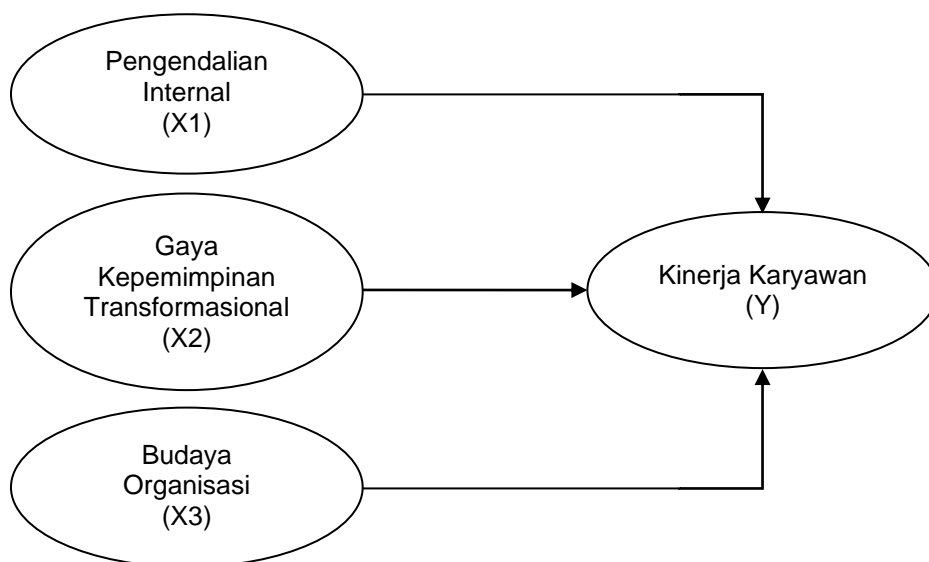
No.	Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Maharani, Prita, dan Maria (2015)	Variabel independen: Pengendalian Internal Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2	Dewi (2012)	Variabel independen: Pengendalian internal, gaya kepemimpinan Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Sederhana dan Analisis Regresi Berganda	Pengendalian internal dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3	Gitayani, dkk (2015)	Variabel independen: Gaya Kepemimpinan, Sistem Pengendalian Internal, dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Berganda, Uji t, dan Uji f	Gaya Kepemimpinan, Sistem Pengendalian Internal (SPI), dan Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh secara stimulan terhadap Kinerja Karyawan
4	Pradipa, dkk (2016)	Variabel independen: Sistem Pengendalian Intern Variabel dependen: Kualitas Laporan Keuangan Variabel Moderasi: Gaya Kepemimpinan Transformasional	<i>Structural Equation Modeling</i>	Sistem Pengendalian Intern berpengaruh positif pada Kualitas Laporan Keuangan; Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif pada Kualitas Laporan Keuangan; Gaya Kepemimpinan Transformasional bukan merupakan variabel moderasi dalam hubungan Sistem Pengendalian Internal dan Kualitas Laporan Keuangan
5	J. Tatilu, dkk (2014)	Variabel independen: Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional, dan <i>Servant Leadership</i> Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan <i>Servant Leadership</i> berpengaruh secara stimulan terhadap Kinerja Karyawan
6	S. Trang (2013)	Variabel independen: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Berganda	Gaya Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## 2.7. Kerangka Konseptual

Secara garis besar, kerangka penelitian ini menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang memengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Adapun variabel independen yaitu pengendalian internal ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dan budaya organisasi ( $X_3$ )

Berdasarkan telaah literatur-literatur terkait, maka disusunlah sebuah kerangka pemikiran secara diagramatis sebagai gambaran alur pemikiran penelitian ini. Skema kerangka penelitian dapat dilihat dalam Gambar 2.1.



**Gambar 2. 1 Karangka Konseptual**

## 2.8. Hipotesis Penelitian

Berdasar pada kerangka konseptual, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Karyawan

Menurut *Konsorium Organisasi Profesi Audit Internal* dalam bukunya *Standar Profesi Audit Internal* (2004:9 dalam Rapina dan Christyantio 2011), pengendalian internal merupakan semua tindakan yang dilakukan oleh manajemen, direksi, komusaris, ataupun pihak

lain untuk mengelola risiko dan meningkatkan kemungkinan tercapainya sasaran dan tujuan yang ditetapkan. Pencapaian tujuan perusahaan dilakukan manajemen dengan membuat perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan pelaksanaan tindakan yang memadai. Sehingga pengendalian internal mempunyai keterkaitan dengan pengukuran kinerja dan adaptasi individu terhadap pengendalian tersebut.

Pendapat tersebut diperkuat melalui penelitian oleh Tresnawati (2012) berjudul “Pengaruh Efektivitas Pengendalian Intern terhadap Kinerja Instansi Pemerintah di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung” yang menunjukkan pengendalian internal mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung. Afrida (2013) menyatakan dalam penelitiannya bahwa penerapan Sistem Pengendalian Internal pemerintah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian Y. Putri (2013), Dewi (2012), Hakim dkk. (2016), Putra dan Indriyani (2020) juga menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pilipus Ramandei (2009) berpendapat bahwa pemahaman sistem pengendalian intern pada suatu organisasi perlu ditingkatkan agar pengendalian baik pengendalian keuangan maupun pengendalian kinerja dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, peneliti melihat keterkaitan antara pengendalian internal dan kinerja karyawan sehingga mengajukan hipotesis yaitu:

**H1 : Pengendalian Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan yang memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan (Hariyanti 2011:45 dalam J.Tatilu, V.P.K Lengkong, G. Sendow 2014:297). Sehingga para pemimpin transformasional memerlukan keahlian penilaian, kemampuan komunikasi, dan kepekaan kepada orang lain agar mampu memotivasi dan memberikan arti bagi karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan.

*Path goal theory* menggambarkan bahwa sikap pemimpin diterima jika karyawan memandang pemimpin tersebut sebagai suatu kepuasan, di mana para bawahan secara aktif mendukung pemimpinnya selama tindakan pemimpin meningkatkan kepuasan mereka. Menurut Podsakoff dkk. (1996, dalam S. Tondok dan Andarika 2004), gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang memengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Namun, di sisi lain hasil penelitian Cahyono dkk. (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember.

Berbeda dengan Cahyono dkk. (2014), penelitian terdahulu oleh Rolasmana (2013) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan,



Efektivitas Pengambilan Keputusan, dan Pemberian Kompensasi Insentif pada Swalayan di Tanjungpinang” mendapatkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Septyan dkk. (2017) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisiensi jalur 0,330 dan signifikansi t 0,003. Penelitian Prayudi (2020) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Penelitian tersebut juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Amri dkk. (2016), Nasution (2018), dan Asbari dkk (2020) yang mengemukakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, maka peneliti menarik hipotesis yakni:

**H2 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

c. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Tintami, Pradhanawati & Nugraha (2013) budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma, dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi. Sehingga budaya organisasi dapat dikaitkan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi dengan keyakinan bersama yang dianut oleh semua anggota anggota

organisasi. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian Rivai, A. (2020), menyatakan bahwa budaya organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Khaliq (2015); Aziz (2018); Suharto & Nusantoro (2018); Rosyidah, Fadah & Tobing (2018), menggambarkan bahwa budaya organisasi termasuk nilai dan norma yang diterapkan terhadap karyawan memengaruhi tingkat kinerja karyawan secara efektif, didukung dengan pengujian statistik yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tersebut sejalan dengan *Hawthorne Studies* yang memberi pemahaman terkait organisasi sebagai suatu kesatuan. Motivasi dan respon emosi pada situasi kerja memiliki pengaruh penting daripada pengaturan logis dan rasional dalam menentukan pencapaian tujuan atau *out-put*. Hal tersebut berkesinambungan dengan budaya organisasi yang akan diterapkan dalam perusahaan. Apabila budaya organisasi yang tercipta adalah baik maka akan turut meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian peneliti mengajukan hipotesis yaitu sebagai berikut:

**H3 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**