

PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Rieswandha Dio Primasatya¹, Muhammad Thaibi², Jarry Roy Buana Hutagahol³, Erdiya Vega Restiyantingrum⁴

¹Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta
email: rieswandhaprimasatya@gmail.com

²Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta
email: muhammadthaibinipa@gmail.com

³Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta
email: jarryroy.bkp@gmail.com

⁴Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya
email: erdiya.vega.restiyantingrum-2015@feb.unair.ac.id

Abstrak

Kinerja pegawai Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Banyuwangi ditentukan oleh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan kepala pemerintahan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki empat variabel independen yaitu pengendalian internal, gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif dan satu variabel dependen, yaitu kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner kontribusi 100 lembar didistribusikan kepada karyawan organisasi perangkat daerah di Kabupaten Banyuwangi yang menyelesaikan posisi struktural. Hasil kuesioner kemudian diproses menggunakan analisis regresi linier berganda menggunakan aplikasi SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian internal mempengaruhi kinerja karyawan, gaya kepemimpinan direktif tidak mempengaruhi kinerja karyawan, gaya kepemimpinan suportif mempengaruhi kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan partisipatif tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Kata kunci: pengendalian internal, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan

Abstract

The performance of employees of the Regional Devices Organization of the Banyuwangi Regency Government is determined by internal control and leadership style of the head of government. The purpose of this study was to examine the effect of the Internal Control and Leadership Styles on employee performance. This study has four independent variables namely Internal Control, Directive Leadership Style, supportive leadership style, participatory leadership style and one dependent variable, namely Employee Performance. This study uses quantitative approach with primary data by distributing questionnaires. The 100 sheets contribution questionnaire was distributed to employees of the regional devices organizations in Banyuwangi Regency which settled structural position. The results of the questionnaire were then processed using multiple linear regression analysis using the SPSS application. The results of this study indicate that internal control affect the employee performance, directive leadership style does not affect the employee performance, supportive leadership style affect the employee performance and participatory leadership style does not affect the employee performance.

Keywords: internal control, leadership styles, employee performance

1. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan atau pegawai merupakan hal terpenting dalam menentukan kesuksesan perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan, tak terkecuali organisasi pemerintah. Tercapainya tujuan perusahaan berasal dari upaya perusahaan mengelola sumber daya manusia yang berkualitas dan berpotensi tinggi untuk meningkatkan hasil kerjanya. Walaupun telah didukung dengan sarana dan prasarana yang berkualitas, sebuah organisasi tidak akan mampu mencapai tujuan apabila tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas pula.

Kepemimpinan merupakan salah satu syarat agar sumber daya manusia dapat mengoptimalkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas. Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin memberikan pengaruh, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan agar dapat menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien (Djoko Purwanto, 2006: 24). Oleh sebab itu gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Cunningham dan Cordeiro (2003:140-141) bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi perilaku bawahannya terutama perilaku bawahan yang mendukung penggunaan gaya yang disukai. Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi memiliki seorang pemimpin dengan gaya yang fleksibel dan tegas.

Gaya kepemimpinan yang mampu memengaruhi kinerja pegawai, tidak bisa berjalan dengan baik tanpa adanya suatu pengawasan yang optimal. Pengawasan yang optimal memerlukan suatu sistem pengendalian internal yang efektif dan mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai untuk mengimbangnya, karena sumber daya manusia (pegawai) akan membentuk suatu lingkungan pengendalian yang kemudian menjadi fondasi dari pengendalian internal.

Sumber daya manusia yang berada pada tingkat pemerintahan ditempatkan pada masing-masing dinas atau badan yang disebut sebagai Organisasi Pemerinah Daerah (OPD), yang sebelumnya dinamakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Sistem Pengendalian Internal pada tingkat pemerintahan disebut sebagai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008. Pada Pemkab Banyuwangi, pengendalian internal yang dibangun telah memadai. Hal ini didukung dengan penilaian yang didapat dari lembaga yang berwenang dalam pengawasan pemerintahan, yakni BPKP. Menurut BPKP, pengendalian risiko, penetapan SOP dan penerapan sistem teknologi informasi yang dibangun Pemkab Banyuwangi dapat meningkatkan pengendalian terhadap kinerja pegawai di lingkungan instansinya.

Namun demikian, Pengendalian internal di Indonesia yang berada pada tingkat Pemerintah Daerah masih dinilai rendah. Hal ini dibuktikan bahwa Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) telah mencatat sebanyak 106 Kepala Daerah yang telah ditetapkan sebagai tersangka dan 29 di antaranya adalah tersangka kasus suap (kolom.tempo.co, 2019).

Bertolak belakang dengan keadaan tersebut, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menyatakan bahwa pada tahun 2016 pengendalian internal Pemkab Banyuwangi sudah melampaui target rata-rata yang diterapkan oleh Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) yang seharusnya baru bisa diukur tiga tahun kemudian yaitu pada tahun 2019 (banyuwangikab.go.id, 2016). Pemicunya adalah upaya pemerintah untuk membentuk lingkungan strategis sehingga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman, pengendalian risiko yang ada dan langkah-langkah pengendalian terhadap sisem kerja pemerintah melalui SOP, dan juga penerapan sistem teknologi informasi dalam beberapa pelayanan. Hal-hal tersebut dinilai BPKP dapat meningkatkan pengendalian terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah di Kabupaten Banyuwangi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis ingin menguji pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Adapun Gaya Kepemimpinan penulis kategorikan ke dalam Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, dan Gaya Kepemimpinan Paartisipatif, dengan tujuan agar dapat membantu Pemerintah

dalam membuat kebijakan mengenai Kepemimpinan dalam Pemerintahan guna meningkatkan kinerja karyawan/pegawai.

Perumusan Masalah

Perumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini meliputi:

1. Apakah pengendalian internal memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah gaya kepemimpinan direktif memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah gaya kepemimpinan suportif memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai?

Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Halim (2008:124) menjelaskan, teori keagenan (*agency theory*) adalah teori yang menggambarkan hubungan antara dua pihak prinsipal dengan agen. Hubungan teori keagenan dengan penelitian ini adalah Bupati sebagai kepala daerah bertindak sebagai prinsipal yang mempercayakan pelaksanaan tugas pemerintahan di tingkat daerah kepada seluruh pegawai OPD sebagai agen. Pegawai pemerintah daerah yang ada di OPD sebagai agen, berfungsi untuk mengeksekusi pelaksanaan teknis daerah yang telah ditetapkan oleh Kepala Daerah (Bupati) dalam bentuk peraturan. Sedangkan prinsipal dalam hal ini Bupati memberikan kepercayaan kepada seluruh pegawai OPD untuk melaksanakan fungsi teknis pemerintahan di tingkat daerah.

Arens *et al* (2012:290) mengungkapkan bahwa sistem pengendalian internal terdiri dari kebijakan dan prosedur yang dirancang oleh manajemen dengan keyakinan yang memadai bahwa perusahaan mampu untuk mencapai tujuannya. Manajemen biasanya memiliki tiga tujuan luas dalam merancang pengendalian internal yang efektif, yakni keandalan pelaporan keuangan, efektifitas dan efisiensi operasi, dan ketaatan terhadap hukum dan aturan. *Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commissions (COSO)*

mengungkapkan lima unsur pengendalian internal, antara lain: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan aktivitas pemantauan.

Jenis gaya kepemimpinan pada penelitian ini mengacu pada *path goal theory*. Menurut Sagala (2018:147), penerapan model *path goal theory* membantu memahami dan meramalkan efektifitas kepemimpinan dalam berbagai situasi dan dapat mengkondisikan bahwa perilaku pemimpin memengaruhi kepuasan, kualitas kerja bawahan, penerimaan bawahan terhadap pimpinan, harapan mengenai usaha dan imbalan menggunakan gaya direktif, suportif, dan partisipatif.

1. Gaya Kepemimpinan Direktif
Gaya kepemimpinan ini sama seperti gaya kepemimpinan otokratis (berkuasa dengan mutlak) dan tidak ada partisipasi dari bawahan.
2. Gaya Kepemimpinan Suportif
Jenis gaya kepemimpinan ini mampu mendekatkan dirinya dengan bawahan agar bawahan merasa nyaman. Pemimpin memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja dengan loyal dan meningkatkan kinerjanya.
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif
Pemimpin seperti ini menempatkan bawahan sebagai sumber informasi dan evaluasi terhadap kinerjanya karena selalu meminta dan menggunakan saran dari bawahan untuk dipertimbangkan kemudian dipilih yang terbaik untuk diterapkan.

Susanto (2017:51) menjelaskan bahwa kinerja pegawai (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai atau sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan yang hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sesuai hasil kerja tersebut).

Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan faktor penentu kesuksesan sebuah organisasi atau dalam konteks ini adalah organisasi pemerintahan. Pengendalian internal yang dibuat oleh

manajemen sebagai tolok ukur kinerja pegawai agar mereka dapat bekerja sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dan mampu mencapai tujuan organisasi. Binilang dkk (2017) telah melakukan penelitian yang menghasilkan adanya pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini:

Hipotesis 1: Pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan direktif merupakan gaya kepemimpinan yang tidak melibatkan bawahan atau pegawai dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini menuntut pegawai benar-benar paham terhadap keinginan atasan. Putra dkk (2013) melakukan penelitian dengan hasil menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang akan diuji berdasarkan uraian di atas adalah:

Hipotesis 2: Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Suportif terhadap Kinerja Pegawai

Jenis gaya kepemimpinan ini memberikan ruang kepada pegawai untuk berkembang namun tetap diawasi. Penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh Putra dkk (2013) yang memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan suportif berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau pegawai disebabkan oleh sikap pemimpin yang selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya, selalu memperhatikan konflik-konflik yang terjadi, selalu berusaha membangkitkan semangat kerja dengan pemberian hadiah, pemimpin sangat memahami dan mengendalikan emosional pegawai agar tetap semangat bekerja dan pemimpin mampu berkomunikasi dengan baik kepada pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang akan diuji pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 3: Gaya kepemimpinan suportif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya pemimpin yang memprioritaskan pendapat pegawai sebagai dasar pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan jenis ini selalu meminta saran dari pegawainya untuk setiap tindakan yang akan diambil, namun keputusan tetap berada ditangannya. Pemimpin tetap memilah saran pegawai yang benar-benar cocok untuk tujuan organisasi, jadi kendali tetap berada ditangan pemimpin. Penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh Putra dkk (2013) dengan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan sikap-sikap pemimpin yang telah memenuhi beberapa indikator yaitu sikap pemimpin yang selalu mengajak pegawai bersama-sama untuk merumuskan tujuan, memperhatikan kerja kelompok dari pada kompetisi individu, selalu memberikan kebebasan untuk mengemukakan gagasan dan konsep, dan pemimpin selalu merespon, menghargai apapun ide dan konsep yang disampaikan oleh pegawai. Hipotesis yang akan diuji pada penelitian ini berdasarkan uraian tersebut adalah:

Hipotesis 4: Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Ringkasan atas hasil penelitian sebelumnya disajikan dalam tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil	Persamaan dengan penelitian ini	Perbedaan dengan penelitian ini
1.	Binilang dkk (2017)	Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Boulevard Manado	Independen: (1)Pengendalian Internal, (2)Gaya Kepemimpinan Dependen: Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Hotel Boulevard Manado.	- Meneliti tentang pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (pada penelitian ini disebut pegawai) - Menggunakan analisis statistik dengan komputer SPSS dan analisis regresi linier berganda untuk menguji hipotesis	- Subjek penelitian adalah Hotel Boulevard Manado - Variabel independen gaya kepemimpinan tidak menggunakan <i>path goal theory</i>
2.	Putra dkk (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Astra Internasional Tbk. Daihatsu Malang)	Independen: (1)Gaya Kepemimpinan Direktif, (2)Gaya Kepemimpinan Suportif, (3)Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dependen: Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif terhadap kinerja karyawan.	- Variabel independen gaya kepemimpinan menggunakan <i>path goal theory</i> dan variabel dependen kinerja karyawan (pada penelitian ini disebut pegawai) - Menggunakan analisis statistik dengan komputer SPSS dan analisis regresi linier berganda untuk menguji hipotesis	- Tidak menggunakan pengendalian internal sebagai variabel independen - Objek penelitian pada PT. Astra Internasional Tbk. Daihatsu Malang
3.	Sarita Permata Dewi (2012)	Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja	Independen: (1)Pengendalian Internal, (2)Gaya Kepemimpinan	Terdapat pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan	- Meneliti tentang pengaruh pengendalian internal dan gaya	- Subjek penelitian adalah SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil	Persamaan dengan penelitian ini	Perbedaan dengan penelitian ini
		Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group)	Dependen: Kinerja Karyawan	terhadap kinerja karyawan.	kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (pada penelitian ini disebut pegawai) - Menggunakan analisis statistik dengan komputer SPSS dan analisis regresi linier berganda untuk menguji hipotesis	- Variabel independen gaya kepemimpinan tidak menggunakan <i>path goal theory</i>
4.	Khairizah dkk (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)	Independen: (1)Gaya Kepemimpinan Direktif, (2)Gaya Kepemimpinan Suportif, (3)Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dependen: Kinerja Karyawan	Secara simultan terdapat pengaruh keriga variabel independen terhadap variabel dependen. Secara simultan, terdapat pengaruh gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan suportif dan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	- Variabel independen gaya kepemimpinan menggunakan <i>path goal theory</i> dan variabel dependen kinerja karyawan (pada penelitian ini disebut pegawai) - Pengujian variabel menggunakan analisis regresi liner berganda dan SPSS	- Tidak menggunakan pengendalian internal sebagai variabel independen - Objek penelitian pada karyawan di perpustakaan Universitas Brawijaya Malang
5.	Hakim dkk (2016)	Pengaruh Komitmen Organisasional, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap	Independen: (1)Komitmen Organisasional, (2)SPIP, (3)Gaya Kepemimpinan Dependen: Kinerja Manajerial	Terdapat pengaruh komitmen organisasional dan SPIP terhadap kinerja manajerial, sedangkan gaya	- Variabel independen pengendalian internal dan gaya kepemimpinan - Gaya kepemimpinan diteliti menggunakan	- Ada variabel independen komitmen organisasional dan variabel dependen kinerja manajerial - <i>Path goal theory</i> tidak

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil	Persamaan dengan penelitian ini	Perbedaan dengan penelitian ini
		Kinerja Manajerial (Survey pada SKPD Sumbawa dan Sumbawa Barat)		kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.	<p><i>path goal theory</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan analisis statistik dengan komputer SPSS dan analisis regresi linier berganda untuk menguji hipotesis - Objek penelitian pada SKPD 	dikembangkan dalam hipotesis
6.	Eva Faridah (2014)	Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan	Independen: Pengendalian Internal Dependen: Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja pegawai bagian keuangan RSUD Kota Banjar.	- Variabel independen pengendalian internal dan dependen kinerja pegawai	- Tidak menggunakan variabel independen gaya kepemimpinan - Objek penelitian pada RSUD Kota Banjar
7.	Habeeb dan Ibrahim (2017)	<i>Effect of Leadership Styles on Employee Performance in Nigerian Universities</i>	Independen: Gaya Kepemimpinan Dependen: Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	- Variabel independennya gaya kepemimpinan dan dependennya kinerja pegawai	- Tidak menggunakan pengendalian internal sebagai variabel independen - Gaya kepemimpinan dianalisis dengan 1 hipotesis - Analisis data menggunakan <i>Scientific Programme for Social Science</i>

Sumber: Data Olahan (2019)

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan data primer berupa kuesioner dan data sekunder berupa bacaan yang berhubungan dengan penelitian ini. Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai Kantor Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Banyuwangi yaitu sejumlah 10.224.

Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan metode *sampling kuota*. Sampling kuota merupakan teknik pengambilan sampel dari populasi dengan ciri-ciri tertentu sampai jumlah kuota yang diinginkan terpenuhi. Sampel penelitian ini sebesar 100 responden.

Variabel Penelitian

Arens *et al* (2012:290) menjelaskan bahwa sistem pengendalian internal berkiblat pada COSO *Framework*, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan pengendalian internal. Kelima indikator pengendalian internal menurut COSO tersebut merupakan acuan untuk meneliti variabel pengendalian internal pada penelitian ini.

Purwanto (2006:24) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai cara pandang seorang pemimpin dalam memengaruhi, memotivasi, dan mengendalikan bawahan agar tujuan organisasi atau kelompok dapat tercapai. Penelitian ini mengklasifikasikan gaya kepemimpinan menjadi tiga variabel bebas, antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif
Gaya kepemimpinan direktif diteliti dengan menggunakan empat indikator utama yaitu pemimpin jarang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, pemimpin selalu memberikan penjelasan tugas yang akan dikerjakan pegawai dengan jelas dan memberikan peringatan jika target pekerjaan tidak tercapai, pimpinan selalu merespon pegawai untuk mengembangkan kemampuan, dan pimpinan selalu memberikan umpan balik bagi pegawai yang bekerja dengan hasil yang memuaskan (Putra dkk, 2015).
2. Gaya Kepemimpinan Suportif
Indikator gaya kepemimpinan suportif menurut Putra dkk (2015) terdiri dari lima indikator utama yaitu pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan perasaan, pemimpin selalu memperhatikan konflik yang terjadi dan berusaha memberikan solusi, pemimpin selalu berusaha membangkitkan semangat kerja dengan pemberian hadiah, pemimpin sangat memahami dan mengendalikan emosional pegawai agar tetap semangat bekerja, dan pemimpin mampu berkomunikasi dengan baik terhadap pegawainya.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif
Putra dkk (2015) meneliti gaya kepemimpinan partisipatif melalui empat indikator utama yaitu pemimpin selalu mengajak bawahan bersama-sama merumuskan tujuan, memperhatikan kerja kelompok dari pada kompetisi individu, pemimpin selalu memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengemukakan gagasan dan konsep, dan pemimpin selalu merespon, menghargai apapun ide dan konsep yang disampaikan oleh pegawai.

Indikator kinerja pegawai pada penelitian ini ada empat yang mengacu pada penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Dewi (2012) menurut Barnard dan Quinn dalam Suyadi Prawirosentono (2008:27-32), yaitu efektifitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif.

Teknik Analisis Data

Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis linier berganda. Berikut ini persamaan matematik untuk menguji hipotesis variabel dalam penelitian:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

α = Konstanta

$\beta_1\beta_2\beta_3\beta_4$ = Koefisien regresi untuk masing-masing variabel X

X1 = Pengendalian Internal

X2 = Gaya Kepemimpinan Direktif

X3 = Gaya Kepemimpinan Suportif

X4 = Gaya Kepemimpinan Partisipatif

ε = *Estimated of Standard error*

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji normalitas bertujuan untuk menguji model regresi yakni variabel dependen dan independen terdistribusi secara normal atau tidak. Uji ini menggunakan uji kolmogorov smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji kolmogorov smirnov $> 0,05$ ($\alpha=5\%$), maka residual regresi berdistribusi normal. Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai uji kolmogorov smirnov residual menghasilkan nilai signifikansi $0,124 > 0,05$, maka dapat

disimpulkan bahwa residual regresi dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

	<i>Test Statistic</i>	Signifikansi	Keterangan
<i>Unstandardized Residual</i>	0,79	0,124	Normal

Sumber: Data Olahan (2019)

Uji multikolinieritas ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang signifikan antara variabel bebas dalam model regresi. Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai VIF pada variabel bebas kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari multikolinieritas atau dengan kata lain asumsi non multikolinieritas terpenuhi.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Pengendalian Internal (X1)	0,826	1,210	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan Direktif (X2)	0,635	1,575	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan Suportif (X3)	0,562	1,778	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X4)	0,782	1,279	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber: Data Olahan (2019)

Uji heterokedastisitas memiliki tujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi. Heterokedastisitas penelitian ini diuji menggunakan metode glejser, dengan tingkat kepercayaan 5%. Tabel 4 merupakan bukti bahwa penelitian ini tidak terindikasi adanya heterokedastisitas.

Tabel 4. Hasil Uji Heterokedastisitas

Variabel	Signifikansi	Kesimpulan
Pengendalian Internal (X1)	0,524	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Gaya Kepemimpinan Direktif (X2)	0,343	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Gaya Kepemimpinan Suportif (X3)	0,226	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X4)	0,305	Tidak Terjadi Heterokedastisitas

Sumber: Data Olahan (2019)

Hasil Analisis Linier Berganda

Model analisis berganda digunakan untuk menguji pengaruh pengendalian internal (X1), gaya kepemimpinan direktif (X2), gaya kepemimpinan suportif (X3) dan gaya kepemimpinan partisipatif (X4) terhadap kinerja Pegawai (Y). Dari tabel 5 diperoleh persamaan:

$$Y = 17,324 + 0,353X_1 + 0,016X_2 + 0,384X_3 + 0,359X_4 + 5,540$$

Tabel 5. Hasil Model Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	17,324	9,538	
	X1	,353	,097	,327
	X2	,016	,189	,009
	X3	,384	,141	,296
	X4	,359	,198	,168

Sumber: Data Olahan (2019)

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 6 juga menjelaskan analisis dari koefisien determinasi sebesar 0,340 yang berarti bahwa variabel independen dalam penelitian ini mampu menjelaskan atau memberikan informasi terkait variabel dependennya sebesar 34%, sedangkan sisanya sebesar 66% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian, misalnya kompetensi, lingkungan kerja, budaya organisasi, efikasi diri dan kepuasan kerja (Fattah, 2017:5).

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,606 ^a	,367	,340	5,450

Sumber: Data Olahan (2019)

Uji Parsial (Uji t)

Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi (taraf kesalahan) sebesar 5%. Hasil uji t penelitian ini telah disajikan pada tabel 7 berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Hasil
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	17,324	9,538		1,816	,072	
X1	,353	,097	,327	3,639	,000	H ₀ :Ditolak atau H ₁ :Diterima
X2	,016	,189	,009	,084	,933	H ₀ :Diterima atau H ₁ :Ditolak
X3	,384	,141	,296	2,721	,008	H ₀ :Ditolak atau H ₁ :Diterima
X4	,359	,198	,168	1,817	,072	H ₀ :Diterima atau H ₁ :Ditolak

Sumber: Data Olahan SPSS (2019)

Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pegawai

Pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Berdasarkan teori agensi yang digunakan dalam penelitian ini, dengan adanya pengendalian internal bupati sebagai kepala pemerintahan daerah menginginkan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik. Bupati memberikan dorongan kepada pegawai pemerintahan agar pengendalian internal yang ada mampu diterapkan dengan baik oleh pegawai, caranya adalah dengan memberikan insentif atau reward kepada pegawai yang didasarkan pada kontribusi yang mereka berikan. Sehingga pegawai pemerintahan termotivasi untuk melaksanakan pengendalian internal dengan baik. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Binilang dkk (2017) dan Dewi (2012).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan direktif tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pada teori agensi bahwa terdapat perbedaan kepentingan dan risiko yang ditanggung antara prinsipal dengan agen yang dapat diatasi dengan kompensasi atau insentif yang memadai. Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra dkk (2013) dan Khairizah (2015).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Suportif terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan suportif berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dikaitkan dengan teori agensi yang diterapkan pada penelitian ini. Pimpinan sebagai prinsipal menginginkan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik. Tata kelola pemerintahan yang baik tidak terlepas dari peran pegawai di dalamnya. Pegawai sebagai agen berkewajiban untuk mengeksekusi tugas yang telah diberikan oleh pimpinan. Hal yang dilakukan pimpinan untuk memicu kinerja pegawai ialah memberikan insentif yang sesuai. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Putra dkk (2013) dan tidak sesuai dengan Khairizah (2015).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan teori agensi bahwa terdapat perbedaan kepentingan antara agen dan prinsipal. Prinsipal menggunakan gaya kepemimpinan direktif untuk mencapai tujuan nyatanya tidak memengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan adanya faktor lain yang menyebabkan, misalnya tidak ada *reward* yang diberikan kepada pegawai, faktor kemampuan, motivasi, dan mental yang meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Khairizah (2015) dan tidak sesuai dengan penelitian Putra (2013).

4. KESIMPULAN

Pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa pengendalian internal merupakan salah satu faktor penyebab baik atau buruknya kinerja pegawai pada Kantor Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Gaya kepemimpinan direktif tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan tidak memengaruhi baik atau buruknya kinerja pegawai OPD Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Gaya kepemimpinan suportif berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti baik atau buruknya kinerja pegawai OPD Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan suportif yang diterapkan oleh Bupati Banyuwangi. Gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak memiliki pengaruh terhadap baik atau buruknya kinerja pegawai OPD Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi.

Perlu dilakukannya penelitian lain dengan variabel berbeda yang mungkin memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja pegawai, selain variabel yang ada pada penelitian ini. Misalnya kompetensi, lingkungan kerja, budaya organisasi, efikasi diri, kepuasan kerja.

5. REFERENSI

- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2012). *Auditing and Assurance Services: an Integrated Approach*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Binilang, N. N., Massie, J., & Ogi, I. (2017). Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Boulevard Manado. *EMBA, Vol. 5 (2)*, 1433-1439.
- Cunningham, W., & Cordeiro, P. A. (2003). *Educational Leadership*. New York: Pearson Education, Inc.
- Faridah, E. (2014). Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan. *JAWARA (Jurnal Wawasan dan Riset Akuntansi, Vol. 1 (2)*, 126-134.
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmatara.
- Halim, A. (2008). *Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Khairizah Astria, I. N. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol.3 No.7*, 1268-1272.
- Purwanto, D. (2006). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Putra, C. B., Utami, H. N., & Hakam, M. S. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 2 (2)*, 11-20.
- Prawirosentono, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.