

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### A. Telaah Pustaka

##### 1. Kinerja Manajerial SKPD

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu.

Menurut Bastian (2006: 274) kinerja adalah :

Gambaran mengenai tingkat pencapaian mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Pada sektor pemerintahan, kinerja dapat di artikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat suatu periode.

Kinerja manajerial menurut Mahoney dalam Desi Yulianti (2014:12) diartikan sebagai :

Kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi.

Widarsono (2007:289) dalam Suci Fitria Yandayani (2014:33), kinerja manajerial diartikan sebagai :

Salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatkan kinerja manajerial diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan.

Sedarmayanti (2004) dalam Nurafrida (2013) Kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah merupakan :

Gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah adalah kinerja manajer organisasi sektor publik dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain perencanaan staf, negosiasi dan perwakilan.

Menurut mahoney (1963) dalam Suci Fitri Yandayani (2014:33) menyatakan kinerja manajerial adalah:

Kinerja individu dalam kegiatan kinerja manajerial. Kinerja personel meliputi delapan dimensi dari kinerja manajerial, yaitu:

- a. Perencanaan  
Perencanaan dalam hal ini adalah menentukan tujuan-tujuan, kebijakan arah dari tindakan atau pelaksanaan yang diambil. Termasuk juga skedul pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, menentukan tujuan, menyiapkan agenda, dan membuat program.
- b. Investigasi  
Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan laporan-laporan dan rekening-rekening, inventasiasi, melakuakn pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan, melakukan penelitian, dan melakukan analisi terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- c. Koordinasi  
Koordinasi yaitu kemampuan melakuakn tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.
- d. Evaluasi

Evaluasi adalah kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.

e. Pengawasan

Pengawasan adalah kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan mengenai bawahan.

f. Pengaturan Staff

Pengaturan staff adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

g. Negosiasi

Negosiasi adalah kemampuan dalam pembelian, penjualan atau melalui kontak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.

h. Perwakilan

Perwakilan adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

## 2. Desentralisasi

Desentralisasi (*decentralitation*) adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah (Hansen dan Mowen, 2011:559). Desentralisasi dapat diartikan adanya pelimpahan sebagian wewenang dari pejabat terhadap pejabat dibawahnya untuk mengambil keputusan dan bertanggungjawab terkait dengan alokasi daya dan pelayanan jasa terhadap masyarakat (Miah dan Mia, 1996 dalam Nurafrida 2013).

Menurut Mardiasmo (2012) desentralisasi tidak hanya pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat ke pemerintah yang lebih luas tetapi juga pelimpahan beberapa wewenang pemerintah ke pihak swasta dalam bentuk privatisasi.

Desentralisasi menurut Rondinelli adalah penyerahan perencanaan, pembuatan keputusan ataupun kewenangan administrasi dari pemerintah pusat kepada suatu organisasi wilayah, satuan administrasi daerah, organisasi semi otonom, pemerintah daerah, ataupun organisasi nonpemerintah atau lembaga swadaya masyarakat.

Desentralisasi menurut Heckert (1995:260) dalam Heri Widodo (2011) adalah:

Kecenderungan untuk mendelegasikan wewenang yang semakin besar kepada para pejabat rendahan bidang operasi yang terletak pada lokasi-lokasi yang jauh

Pengertian desentralisasi menurut Amal (1993) adalah :

Penyerahan wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri berdasarkan prakarsa dan aspirasi dari rakyatnya dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia, dengan adanya desentralisasi maka muncullah otonomi bagi suatu pemerintahan daerah.

Sedangkan pengertian desentralisasi menurut UU RI No. 23 tahun 2014 adalah :

Desentralisasi merupakan penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusannya dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dapat disimpulkan bahwa desentralisasi adalah seberapa jauh manajemen level yang lebih tinggi memperbolehkan manajemen di level yang lebih rendah mengambil keputusan yang independen.

Menurut Mia dan Dwi (1996) dalam Nurafrida (2013), indikator yang digunakan untuk mengukur desentralisasi adalah :

- a. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan masalah keuangan ( seperti penggantian dan pengadaan peralatan kantor, dll)
- b. Pengambilan keputusan yang terkait dengan permasalahan operasional ( seperti pembelian alat tulis kantor, dll)
- c. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelatihan dan peningkatan mutu staf serta karyawan.
- d. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pergeseran dana yang telah dianggarkan dalam suatu rekening untuk dialihkan ke rekening yang lain.
- e. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengalokasian sumber daya manusia ( seperti pemberian promosi, hukuman, dll)

Desentralisasi menurut para ahli dalam Nurman M.Si.,Ph.D (2015:77) memiliki kelebihan diantaranya adalah:

1. Dapat melahirkan sosok manusia yang memiliki kebebasan berpikir
2. Mampu memecahkan masalah secara mandiri, bekerja dan hidup dalam kelompok kreatif penuh inisiatif dan simpati
3. Memiliki keterampilan interpersonal yang memadai
4. Mendorong terjadinya partisipasi dari bawah secara lebih luas
5. Mengakomodasi terwujudnya prinsip demokrasi
6. Mengurangi biaya akibat alur birokrasi yang panjang sehingga dapat meningkatkan efisiensi
7. Memberi peluang untuk memanfaatkan potensi daerah secara optimal
8. Mengakomodasi kepentingan politik
9. Mendorong peningkatan kualitas produk yang lebih kompetitif
10. Keputusan dan kebijakan yang ada di daerah dapat diputuskan di daerah tanpa campur tangan pemerintah pusat
11. Mendekatkan proses pendidikan kepada rakyat sebagai pemilik pendidikan itu sendiri. Rakyat harus berpartisipasi didalam pembentukan *social capital* tersebut
12. Mampu memenuhi tujuan politik, yaitu melaksanakan demokratisasi dalam pengelolaan pendidikan

13. Mampu membangun partisipasi masyarakat sehingga melahirkan pendidikan yang relevan, karena pendidikan benar-benar dari oleh dan untuk masyarakat
14. Mampu menyelenggarakan pendidikan secara memfasilitasi proses belajar mengajar yang kondusif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas belajar siswa
15. Memperkuat kongruensi ini, dimana indonesia dibangun secara kokoh dari kemajemukan daerah dan suku bangsanya
16. Membuat pembangunan daerah lebih baik , rakyatnya lebih sejahtera, dan karena itu kemudian diharapkan akan semakin memperkuat negara bangsa Indonesia itu sendiri
17. Mencegah separatisme, dan karena itu sukses otonomi daerah pada gilirannya diharapkan memoerkuat negara-negara Indonesia

### **3. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah**

Sistem penegndalian intern menurut Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 2008 yang mengatur tentang Sistem Penendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah:

Proses yang di integral pada kegiatan dan tindakan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Pengertian sistem pengendalian intern menurut PP No. 8 tahun 2006 adalah :

Sistem pengendalian intern merupakan suatu proses dipengaruhi oleh manajemen yang diciptakan untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian efektivitas, efisiensi, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan keandalan penyajian laporan keuangan pemerintah.

Sedangkan definisi pengendalian intern yang dikemukakan oleh Mulyadi (2002) yaitu :

Segala sesuatu yang meliputi semua cara-cara yang digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengawasi/mengendalikan perusahaan. Dalam pengertian pengendalian intern meliputi : struktur organisasi, formulir-formulir dan prosedur pembukuan dan laporan (Administrasi), budget dan standar pemeriksaan intern dan sebagainya.

Dapat disimpulkan bahwa Sistem Pengendalian Intern Pemerintah merupakan sistem pengendalian yang harus diterapkan dalam lingkungan satuan kerja perangkat daerah dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam penyusunan laporan keuangan.

Dalam pasal 3 PP No.60 tahun 2008 disebutkan bahwa Sistem Pengendalian Intern Pemerintah meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a) Lingkungan Pengendalian  
Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern yang lain, menyediakan disiplin dan struktur. Lingkungan pengendalian meliputi penegakan integritas dan nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, kepemimpinan yang kondusif, pembentukan struktur organisasi yang sesuai kebutuhan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat, penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia, perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif, dan hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait.
- b) Penilaian Resiko  
Penilaian resiko diawali dengan penetapan maksud dan tujuan Instansi Pemerintah yang jelas dan konsisten baik pada tingkat instansi maupun pada tingkat kegiatan. Selanjutnya instansi pemerintah mengidentifikasi secara efisien dan efektif resiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan tersebut, baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar instansi. Terhadap resiko yang telah diidentifikasi, dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan. Pimpinan instansi pemerintah merumuskan

pendekatan manajemen resiko dan kegiatan pengendalian resiko yang diperluakn untuk memperkecil resiko.

- c) **Kegiatan Pengendalain**  
Kegiatan pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu memastiakn dilaksanakannya arahan pimpinan Instansi Pemerintah untuk mengurangi resiko yang telah diidentifikasi selama proses penilaian resiko. Kegiatan pengendalian yang diterapkan dalam suatu Instansi Pemerintah dapat berbeda dengan yang diterapkan dalam instansi pemerintah lain. Perbedaan penerapan ini antara lain disebabkan oleh perbedaan visi, misi dan tujuan, lingkungan dan cara beroperasi, tingkat kerumitan organisasi, sejarah dan latar belakang serta budaya, serta resiko yang dihadapi.
- d) **Informasi dan Komunikasi**  
Informasi yang berhubungan perlu diidentifikasi, ditangkap dan dikomunikasikan dalam bentuk dan kerangka waktu yang memungkinkan para pihak memahami tanggung jawab. Sistem informasi menghasilkan laporan, kegiatan usaha, keuangan dan informasi yang cukup untuk memungkinkan pelaksanaan dan pengawasan kegiatan Instansi Pemerintah. Informasi yang dibutuhkan tidak hanya internal namun juga eksternal. Kemunikasi yang efektif harus meluas diseluruh jajaran organisasi dimana seluruh pihak harus menerima pesan yang jelas dari manajemen puncak yang bertanggung jawab pada pengawasan. Semua pegawai harus paham peran mereka dalam sistem pengendalian intern seperti hubungan kerja dan individu. Mereka harus memiliki alat yang menyebarluaskan informasi penting.
- e) **Monitoring / Pemantauan**  
Pemantauan Sistem Pengendalian Intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan review lainnya. Pemantauan berkelanjutan diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, pembandingan, rekonsiliasi dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas. Evaluasi terpisah diselenggarakan melalui penilaian sendiri, reviu, dan pengujian efektifitas Sistem Pengendalian Intern yang dapat dilakukan oleh aparat pengawasan intern pemerintah atau pihak eksternal pemerintah dengan menggunakan daftar uji pengendalian intern.

#### **4. Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial**

Osborne dan Gable (1992) dalam oktaviani (2003), menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan struktur desentralisasi jauh lebih fleksibel dari pada sentralisasi karena dapat memberikan respon lebih baik dan cepat terhadap lingkungan dan kebutuhan yang berubah. Selain itu organisasi yang



terdesentralisasi jauh lebih efektif, inovatif, dan menghasilkan semangat kerja yang tinggi serta lebih produktif.

Desentralisasi akan meningkatkan kinerja manajerial jika pendelegasian wewenang diberikan manajemen puncak ke manajemen bawahan dalam pengambilan keputusan/kebijakan, hal ini akan memberikan semangat kepada unit organisasi lebih rendah untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya sehingga memacu untuk meningkatkan kinerja manajerial SKPD.

### 5. Pengaruh sistem pengendalian intern terhadap kinerja manajerial

Sistem pengendalian intern yang baik dalam suatu pemerintah akan mampu menciptakan keseluruhan proses kegiatan yang baik pula. Sehingga akan memberi keyakinan bagi pemerintah bahwa aktivitas yang dilaksanakan telah berjalan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dalam hal tersebut akan memberikan dampak positif bagi kinerja instansi pemerintah.

### 6. Penelitian Terdahulu

**Tabel II.1**  
**Daftar Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ramandei (2009)	Pengaruh Karakteristik Anggaran dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah studi	<p><b>Variabel independen (x):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Karakteristik anggaran</li> <li>Sistem pengendalian intern</li> </ol> <p><b>Variabel dependen (y):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kinerja manajerial</li> </ol>	Karakteristik sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah

		empiris pada SKPD Kota Jaya Pura	aparat pemerintah daerah	kota jaya pura
2	Irine Chintya (2010)	Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja instansi pemerintah di Kota Solok	<b>Variabel independen (x):</b> 1. Pemanfaatan teknologi informasi 2. Sistem pengendalian intern pemerintah <b>Variabel dependen (y):</b> 1. Kinerja instansi pemerintah	Pemanfaatan teknologi informasi dan sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah di Kota Solok
3	Nurafrida (2013)	Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintah Kota Padang	<b>Variabel independen (x):</b> 1. Desentralisasi 2. Sistem pengendalian intern pemerintah <b>Variabel dependen (y):</b> 1. Kinerja manajerial	Desentralisasi dan penengndalian intern berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD
4	Nur Atika Aini (2015)	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Sistem Pengendalian Intern dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah	<b>Variabel independen (x):</b> 1. Kejelasan sasaran anggaran 2. Sistem pengendalian intern 3. Desentralisasi <b>Variabel dependen (y):</b> 1. Kinerja pemerintah daerah	Kejelasan sasaran anggaran, sistem pengendalian intern dan desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap terjadap kinerja pemerintah daerah kabupaten pasaman.

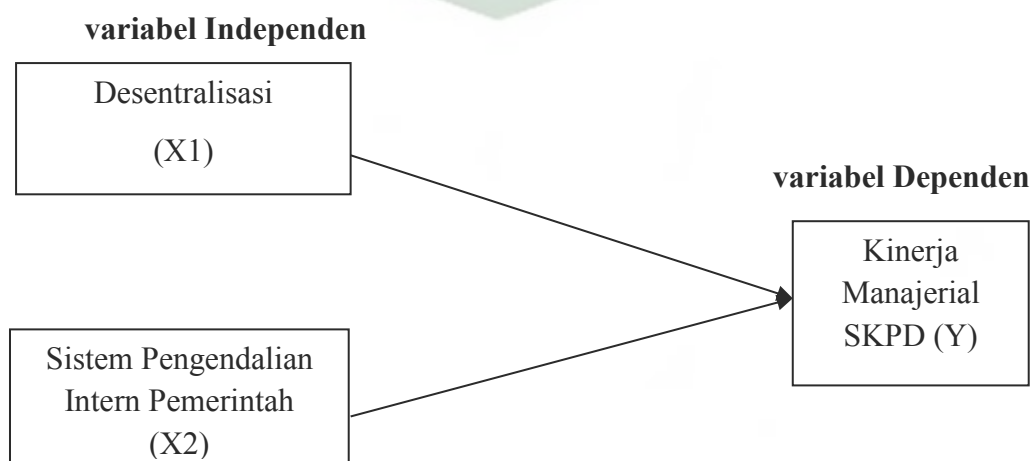
5	Eka Jas Oktavia Sari (2016)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas Publik, Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah studi empiris SKPD Kab, Kuantan Singingi	<b>Variabel independen (x):</b> 1. Partisipasi penyusunan anggaran 2. Akuntabilitas publik 3. Desentralisasi <b>Variabel dependen (y):</b> 1. Kinerja manajerial pemerintah daera	Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas Publik, Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah SKPD kabupaten kuantan singingi.
---	-----------------------------	--	--	--

## 7. Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu Desentralisasi ( $X_1$ ), dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah ( $X_2$ ) dan satu variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial SKPD ( $Y$ ). Model penelitian yang dapat digambarkan adalah sebagai berikut:

**Gambar II.1**

**Model Penelitian**



## B. Hipotesis

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 :Desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD.
- H2 :Sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD.
- H3 :Desentralisasi dan sistem penhendalian intern pemerintah berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD.

