



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Telaah Teoritis

2.1.1. Teori *Stewardship*

Menurut filosofi *stewardship*, para manajer harus memprioritaskan tujuan organisasi atau kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi mereka. Dalam hal ini, masyarakat adalah pemilik sumber daya, dan *steward* adalah pemerintah yang mengelolanya (Melasari *et al.*, 2022).

Berawal dari aliran pemikiran akuntansi manajemen, teori *stewardship* berkembang bersama akuntansi sebelum menyebar ke domain ilmiah lainnya. Teori *stewardship* dalam akuntansi menjelaskan gagasan gaya kepemimpinan dan interaksi komunikasi antara pemegang saham dan manajemen, atau hubungan antara manajemen tingkat atas dan manajer tingkat bawah dalam organisasi perusahaan. Dalam akuntansi, teori *stewardship* adalah pendekatan psikologis yang menyoroti kewajiban manajer atau agen perusahaan untuk mengelola aset perusahaan dengan mempertimbangkan kepentingan pemilik atau prinsipal. Dalam lingkungan bisnis saat ini, semakin penting bagi manajer atau agen perusahaan untuk menangani aset perusahaan dengan mempertimbangkan kepentingan pemilik atau prinsipal. Hal ini sejalan dengan teori *stewardship*, yang menyoroti pentingnya transparansi dan tanggung jawab dalam pengelolaan aset perusahaan. Teori ini juga berasumsi bahwa manajer akan bertindak secara jujur, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh komitmen pengelola



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

dalam menjalankan amanah yang diberikan oleh pemilik atau masyarakat sebagai pihak yang berkepentingan. (Syahara *et al.*, 2024).

Menurut teori kepemimpinan yang bertanggung jawab (*stewardship theory*), orang-orang, termasuk para direktur, sering kali didorong oleh perasaan keadilan dan kepedulian terhadap kepentingan orang lain. Para direktur juga sering memandang diri mereka sebagai pengelola perusahaan yang dapat dipercaya yang memprioritaskan tujuan perusahaan di atas kepentingan pribadi mereka. Teori *stewardship* menekankan bahwa keberhasilan organisasi dapat dicapai ketika para pengelola bekerja secara profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kepentingan bersama (Hidayat *et al.*, 2021).

Menurut teori *stewardship*, manajemen didorong terutama oleh pencapaian hasil organisasi daripada oleh tujuan pribadi. Gagasan ini mengasumsikan bahwa keberhasilan dan kepuasan organisasi saling terkait erat. Memaksimalkan kegunaan kelompok manajemen dan pimpinan tercermin dalam keberhasilan organisasi. Pada akhirnya, memaksimalkan utilitas kelompok ini memaksimalkan kepentingan setiap individu di dalam perusahaan. Penelitian akuntansi di organisasi sektor publik, termasuk pemerintah dan organisasi nirlaba lainnya, dapat memperoleh manfaat dari penggunaan teori *stewardship*. Akuntansi sektor publik selalu dirancang untuk memenuhi kebutuhan informasi dari hubungan *steward-principal*. Kompleksitas akuntansi sebagai penggerak transaksi telah berkembang seiring dengan perluasan keahlian akuntansi dan pertumbuhan entitas sektor publik. Dalam konteks pemerintahan, aparatur negara berperan sebagai *steward* yang bertanggung jawab mengelola sumber daya publik demi



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, penerapan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan pengendalian internal yang baik menjadi penting untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi sektor publik secara efektif dan efisien. (Hidayat *et al.*, 2021).

Berdasarkan dari pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan, Teori *stewardship* melihat hubungan manajemen dan pemilik sumber daya secara positif. Manajer dianggap lebih mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi. Perspektif ini cocok diterapkan pada organisasi publik, karena mendorong kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Teori ini juga menekankan pentingnya akuntabilitas dan transparansi agar pemerintah dapat meningkatkan kepercayaan publik. Selain itu, manajer yang bertindak dengan motivasi keadilan dan kepedulian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang etis berpengaruh besar dalam pengambilan keputusan.

2.1.2. Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Hubungan kontraktual antara pihak yang mengeluarkan wewenang atau mandat (prinsipal) dan pihak yang menerima wewenang tersebut untuk mengatur organisasi (agen) dijelaskan oleh teori keagenan dalam manajemen publik. Hubungan keagenan ini terwujud di tingkat pemerintahan daerah ketika kepala daerah atau badan legislatif bertindak sebagai prinsipal dan memberikan mandat, wewenang anggaran, dan wewenang pelaksanaan program kepada Organisasi Aparat Daerah (OPD), yang bertindak sebagai agen pelaksana. (Rudolf, 2024). Tujuan dari pengalihan wewenang ini adalah untuk menjamin bahwa lembaga-lembaga yang kompeten dapat berhasil mengawasi pembangunan regional dan



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

layanan publik. Asimetri informasi, atau situasi di mana aparat lembaga pemerintah memiliki akses ke informasi yang jauh lebih cepat dan lebih rinci mengenai kondisi aktual operasi lapangan dan penyerapan anggaran dibandingkan dengan pihak utama atau masyarakat luas, adalah masalah utama lembaga yang sering terjadi di OPD. Agen dapat terlibat dalam perilaku oportunistik sebagai akibat dari kesenjangan pengetahuan yang besar ini, seperti memanipulasi laporan pencapaian atau mengutamakan kepentingan birokrasi internal di atas pencapaian tujuan pelayanan publik (Putri & Hendaris, 2025).

Dengan menerapkan sistem pengendalian internal pemerintah dan menegakkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, maka diperlukan mekanisme pengawasan (mekanisme monitoring) yang kuat untuk menyelesaikan konflik kepentingan tersebut dan menyelaraskan tujuan agen dengan visi prinsipal. Setiap tindakan agen dapat dijaga dan dibatasi untuk mencegah penyimpangan melalui pengendalian internal yang disiplin, dan OPD sebagai agen terpaksa memperluas batasan asimetri informasi melalui penerapan tata kelola yang baik yang menekankan pada transparansi (Widya, 2026). Akan ada lebih sedikit ruang bagi pejabat untuk bertindak oportunis ketika sistem pengendalian internal berfungsi dengan baik dan didukung oleh tata kelola yang transparan, yang akan segera meningkatkan kinerja lembaga pemerintah (Putri & Hendaris, 2025).

Berdasarkan dari pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan, Teori keagenan (*agency theory*) dalam manajemen publik menjelaskan hubungan kontraktual di pemerintah daerah antara kepala daerah atau legislatif sebagai prinsipal (pemberi mandat dan anggaran) dengan Organisasi Perangkat Daerah



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Universitas Islam Indragiri

(OPD) sebagai agen pelaksana. Namun, hubungan ini sering memicu konflik akibat adanya asimetri informasi, di mana OPD memiliki data operasional dan anggaran yang lebih detail sehingga membuka celah bagi perilaku oportunistik, seperti manipulasi laporan atau mengutamakan kepentingan internal birokrasi.

2.1.3. Pengertian Pengendalian Internal

Pengendalian internal adalah seperangkat aturan yang dibuat oleh organisasi atau lembaga itu sendiri berdasarkan aktivitas yang dilakukan untuk menjalankan bisnis sehingga beroperasi sesuai dengan aturan, di mana sistem atau aturan yang dibangun tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku di luar organisasi atau lembaga sehingga aktivitas berjalan efektif dan efisien. Penerapan pengendalian internal yang konsisten juga membantu mengurangi kemungkinan kesalahan, penyimpangan, dan kemungkinan kecurangan dalam semua aktivitas operasional. Jika semua tingkatan organisasi mengadopsi sistem pengendalian secara bersamaan dan konsisten, sistem tersebut akan dapat berfungsi dan bermanfaat. Implementasi pengendalian internal secara simultan dan berkelanjutan pada akhirnya akan mencapai tujuan sistem, yaitu menghasilkan laporan yang dapat diandalkan, efisien, dan efektif (Irianto *et al.*, 2024).

Menurut INTOSAI, pengendalian internal adalah prosedur penting yang dipengaruhi oleh manajemen personalia dan organisasi. Tujuannya adalah untuk mengurangi risiko dan memberikan jaminan yang cukup dalam mencapai misi organisasi dengan mencapai tujuan-tujuan umum berikut (Elkha, 2020) :

1. Terlaksananya kegiatan yang tertib, etis, ekonomis, efisien dan efektif;
2. Terpenuhinya kewajiban akuntabilitas;



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

3. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku; dan
4. Terlindunginya sumber daya dari kehilangan dan penyalahgunaan.

Sistem atau proses pengendalian internal suatu organisasi memastikan bahwa prosedur operasional mengikuti kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi dan prosedur organisasi untuk menjaga aset dan menghasilkan data yang akurat dan dapat dipercaya termasuk dalam pengendalian internal. Gubernur, bupati atau walikota, dan menteri atau kepala lembaga harus melakukan pengendalian atas pelaksanaan operasi pemerintah untuk menghasilkan manajemen keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan bertanggung jawab (Elkha, 2020).

Untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau entitas terkait pelaporan keuangan, efisiensi dan efektivitas operasional, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, pengendalian internal adalah prosedur terencana yang dibuat, dilaksanakan, dan dipelihara oleh pihak yang bertanggung jawab atas tata kelola karyawan dan manajemen lainnya. Manajemen akan dapat mengidentifikasi kemungkinan kecurangan atau insiden jika setiap laporan dibuat dengan benar. Hal ini juga berlaku jika penipuan dilakukan oleh manajemen. Hal ini dimungkinkan karena kecurangan biasanya memanfaatkan kelemahan dalam pengendalian internal dan sistem akuntansi (Adawiyah *et al.*, 2023). Regulator, legislator, dan ilmuwan telah lama tertarik pada pengendalian internal karena dapat mengurangi kemungkinan kesalahan dan pelaporan yang melanggar hukum. pengendalian internal juga berperan dalam meningkatkan efektivitas operasional serta menjaga keandalan informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

organisasi. Pengendalian internal yang efektif dapat membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara lebih efisien dan akuntabel (Sari *et al.*, 2023).

Pentingnya pengendalian internal tidak dapat dilebih-lebihkan. Aset organisasi dapat dijaga dan dilindungi dari kemungkinan kerugian dengan menggunakan sistem pengendalian internal yang kuat. Selain itu, pengendalian internal menjamin keakuratan dan keandalan laporan keuangan akhir, yang sangat penting untuk pengambilan keputusan yang bijak dan memenuhi persyaratan pelaporan kepada pihak luar seperti investor dan regulator. Tujuan penting lainnya adalah kepatuhan terhadap peraturan, yang mengurangi risiko hukum dan kemungkinan sanksi atas ketidakpatuhan (Sudarmanto *et al.*, 2024).

Berdasarkan dari pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan Kesimpulannya, pengendalian internal adalah sistem untuk memastikan kegiatan organisasi berjalan sesuai aturan agar tujuan tercapai dengan baik. Sistem ini membantu mengurangi risiko dan mencegah kecurangan, serta membuat laporan keuangan lebih dapat dipercaya. Selain itu, pengendalian internal juga menjaga aset organisasi dan mendukung transparansi serta akuntabilitas.

2.1.3.1. Indikator Pengendalian Internal

Pengendalian internal adalah prosedur yang dipengaruhi oleh Dewan Komisaris, manajemen, dan karyawan lain dari unit bisnis. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa semua operasi organisasi dilakukan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan dan untuk memberikan tingkat jaminan yang wajar mengenai pencapaian tujuan. COSO menyatakan bahwa ada



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Universitas Islam Indragiri

lima persyaratan untuk pengendalian internal, yaitu (Qhofifah & Rahmawati, 2025) :

1. Lingkungan Pengendalian

Kondisi yang memengaruhi efektivitas pengendalian internal dikenal sebagai lingkungan pengendalian. Komponen kunci dari implementasi SPIP adalah lingkungan pengendalian, yang meliputi struktur organisasi yang memfasilitasi pengendalian internal, kompetensi karyawan, dan prinsip-prinsip etika (Pratiwi *et al.*, 2025). Lingkungan pengendalian merupakan fondasi bagi seluruh sistem pengendalian internal.

2. Informasi dan Komunikasi

Untuk mempermudah pemanfaatannya, komponen informasi dan komunikasi menyoroti pentingnya mengidentifikasi kontrol yang relevan dan informasi terkait serta mengkomunikasikannya secara tepat waktu dan sesuai kepada para pemangku kepentingan yang relevan di dalam bisnis. Selain itu, sangat penting bahwa semua proses organisasi memuat kebijakan dan prosedur resmi yang diberikan kepada setiap karyawan sehingga mereka menyadari tanggung jawab mereka sendiri dan bagaimana hal itu memengaruhi karyawan lain (Sumarna & Novitasari, 2022).

3. Penilaian Risiko

Penilaian risiko adalah proses di mana suatu bisnis, organisasi, atau lembaga mengevaluasi berbagai jenis bahaya dan risiko yang terkait dengan pencapaian tujuan. Proses penilaian risiko meliputi penentuan faktor-faktor yang memengaruhi risiko, pemeriksaan bahaya yang relevan yang dapat menghambat



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

pencapaian tujuan perusahaan, dan pembuatan rencana untuk mengelola risiko yang dihadapi. Manajemen menggunakan penilaian risiko sebagai dasar untuk memilih prioritas pengendalian dan strategi mitigasi terbaik berdasarkan tingkat dampak dan probabilitas terjadinya risiko (Ferdianto & Desitama, 2023).

4. Kegiatan Pengendalian

Kebijakan dan prosedur yang diterapkan oleh suatu organisasi untuk menjamin bahwa langkah-langkah yang diperlukan untuk menangani risiko dilakukan dengan benar dapat dianggap sebagai aktivitas pengendalian (Pratiwi *et al.*, 2025). Selain itu, langkah-langkah pengendalian ini membantu menjamin manajemen sumber daya yang efisien, kepatuhan terhadap aturan, dan pengurangan kesalahan atau penyimpangan. Operasi pengendalian harus sesuai, beroperasi secara konsisten sesuai dengan rencana dari waktu ke waktu, efisien, menyeluruh, masuk akal, dan berhubungan langsung dengan tujuan pengendalian agar dianggap efektif. Di setiap tingkatan dan di setiap fungsi organisasi, aktivitas pengendalian terjadi. Untuk menerapkan langkah-langkah pengurangan risiko, para pemimpin organisasi menciptakan aktivitas pengendalian yang dijelaskan dan diintegrasikan ke dalam kebijakan dan prosedur.

5. Pemantauan

Tujuan pemantauan pengendalian internal adalah untuk memastikan bahwa pengendalian diterapkan sesuai dengan tujuan dan disesuaikan dengan tepat untuk memperhitungkan perubahan. Efisiensi Sistem Pengendalian Internal (SPIP) ditentukan oleh pemantauan, yang merupakan prosedur evaluasi berkala (Pratiwi *et al.*, 2025). Pemantauan juga harus menentukan apakah misi entitas dijalankan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

sambil memenuhi tujuan umum yang diuraikan dalam definisi pengendalian internal. Pemantauan pengendalian internal dilakukan melalui tinjauan, penilaian independen, dan tindak lanjut atas rekomendasi audit. Tugas rutin, pengawasan, *benchmarking*, rekonsiliasi, dan tindakan terkait tugas lainnya digunakan untuk melakukan pemantauan berkelanjutan.

Berdasarkan dari pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan Indikator pengendalian internal adalah alat untuk menilai apakah sistem pengendalian dalam organisasi sudah berjalan dengan efektif. Indikator ini melihat kepatuhan pada aturan, efektivitas pengawasan, serta kemampuan organisasi mengelola risiko. Dengan indikator yang tepat, manajemen bisa memastikan operasional berjalan baik, mengurangi kesalahan atau penipuan, dan menggunakan sumber daya secara lebih efisien. Dalam audit internal, indikator ini juga penting untuk memberi jaminan bahwa kegiatan organisasi sesuai standar.

2.1.3.2. Tujuan Pengendalian Internal

Menurut Irianto *et al.*, (2024), Memastikan bahwa risiko yang terkait dengan operasi, pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan dikendalikan dengan tepat adalah tujuan pengendalian internal. Secara umum, pengendalian internal berfungsi untuk melindungi aset bisnis, meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional, serta menjamin ketepatan waktu dan keakuratan pelaporan keuangan. Pengendalian internal berfungsi untuk melindungi aset bisnis, meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional, dan menjamin pelaporan keuangan yang tepat waktu dan akurat. Akibatnya, keberlangsungan perusahaan bergantung pada penerapan pengendalian internal



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Universitas Islam Indragiri

yang efisien. Selain itu, kerangka pengendalian internal yang kuat membantu menumbuhkan budaya kerja yang baik dan meningkatkan motivasi karyawan. Akibatnya, tempat kerja menjadi lebih akuntabel dan terbuka. Selain itu, tujuan ini menjamin bahwa bisnis mematuhi semua hukum dan kebijakan yang relevan dan mencakup persyaratan minimum yang mungkin. Tidak diragukan lagi ada tujuan untuk mengembangkan dan menerapkan suatu aturan atau sistem, serta tujuan yang harus dicapai oleh orang yang menciptakannya. Berikut adalah tujuan pengendalian internal:

a. Menjaga Kekayaan Organisasi.

Dokumen penting, surat berharga, dan data keuangan adalah contoh aset tak berwujud yang dapat dicuri, disalahgunakan, atau dihancurkan tanpa disengaja. Langkah-langkah pengendalian internal diterapkan untuk menghentikan atau dengan cepat mengidentifikasi catatan dan aktivitas akuntansi yang hilang. Kekhawatiran utama lainnya adalah keamanan informasi, yang memerlukan enkripsi dan pengamanan informasi pribadi untuk mencegah kebocoran.

b. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi

Untuk menjalankan operasional, manajemen membutuhkan data akuntansi yang dapat diverifikasi keakuratannya. Kesalahan dapat dicegah dan dideteksi pada saat yang tepat melalui sistem pengendalian internal.

c. Mendorong efisiensi

Tujuan pengendalian dalam suatu organisasi adalah untuk menghilangkan pemborosan di semua aspek bisnis, termasuk penggunaan sumber daya keuangan yang tidak efisien, dan untuk menghindari duplikasi pekerjaan yang tidak perlu.



d. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Untuk mencapai tujuan perusahaan, manajemen membuat kebijakan dan pedoman. Proses-proses ini dijalankan sesuai rencana berkat mekanisme pengendalian internal. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengenali potensi masalah dan mengambil tindakan sebelum masalah tersebut menjadi hambatan yang signifikan.

Berdasarkan dari pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan pengendalian internal sangat penting untuk melindungi aset organisasi. Sistem ini membantu mencegah pencurian, penyalahgunaan, atau kerusakan aset, termasuk dokumen dan catatan keuangan. Selain itu, pengendalian internal membuat data akuntansi lebih akurat, sehingga keputusan manajemen lebih tepat. Sistem ini juga membantu organisasi bekerja lebih efisien dengan mengurangi kesalahan, duplikasi pekerjaan, dan pemborosan. Evaluasi secara berkala juga diperlukan agar pengendalian tetap efektif. Pengendalian internal memastikan kebijakan dan prosedur manajemen dijalankan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai lebih optimal.

2.1.4. Pengertian *Good Governance*

Para praktisi di organisasi pembangunan internasional adalah yang pertama kali merangkul gagasan *Good Governance*. Kinerja yang efektif terkait dengan administrasi publik dan korupsi merupakan prasyarat untuk tata kelola pemerintahan yang baik. Selain itu, menerapkan gagasan *Good Governance* membantu meningkatkan kepercayaan publik terhadap administrasi. Institut Bank Dunia mendefinisikan *Good Governance* sebagai "Kekuasaan negara digunakan



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

untuk mengelola sumber daya ekonomi dan sosial untuk pembangunan masyarakat." Sumber daya ekonomi dan sosial untuk pembangunan masyarakat dikelola oleh negara. Oleh karena itu, *Good Governance* dapat dilihat sebagai sebuah tradisi. Dalam konteks yang sama, Bank Dunia menulis dalam sebuah laporan tahun 2000 bahwa "tata kelola pemerintahan yang buruk dan lembaga sektor publik yang disfungsi merupakan hambatan utama bagi pertumbuhan dan pembangunan yang adil di banyak negara berkembang." Menurut Bank Dunia, pemerintahan yang lemah dan lembaga sektor publik yang disfungsi adalah akar penyebab kemiskinan dan kegagalan ekonomi di negara-negara berkembang (Karso, 2022).

Secara umum, *Good Governance* didefinisikan sebagai kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang relevan dan penerapan konsep-konsep fundamental, seperti akuntabilitas, transparansi, partisipasi, dan supremasi hukum. Menurut Bank Dunia, *Good Governance* adalah pengelolaan pembangunan yang kuat dan bertanggung jawab yang berpegang pada nilai-nilai demokrasi dan pasar yang efisien, sebagaimana dinyatakan dalam buku Akuntansi Sektor Publiknya. Mencegah korupsi, menjaga pengendalian anggaran, menghindari kesalahan investasi, dan membangun lingkungan politik dan hukum yang mendorong ekspansi perusahaan adalah tujuan utama dari gagasan *Good Governance* ini (Rahman *et al.*, 2025). Bank Dunia pertama kali menggunakan istilah *Good Governance* dengan maksud untuk membangun tata kelola yang sehat dan baik guna memenuhi tuntutan organisasi donor asing untuk administrasi pemerintahan menggunakan pendanaan pinjaman dari organisasi-organisasi tersebut (Simamora,



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

2023). *Good Governance* adalah penerapan manajemen pembangunan yang sehat dan bertanggung jawab yang konsisten dengan prinsip-prinsip pasar yang demokratis dan efisien, menghindari salah alokasi dana investasi, mencegah korupsi politik dan administratif, menetapkan disiplin anggaran, dan menetapkan kerangka kerja politik dan hukum untuk perluasan kegiatan bisnis (Edowai *et al.*, 2021).

Pada intinya, *Good Governance* adalah proses pengambilan keputusan dan pelaksanaannya dengan cara yang memungkinkan akuntabilitas kolektif. Untuk mengelola suatu negara, pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta harus memenuhi persyaratan ini (Jatmiko, 2020). Konsep ini pertama kali dijelaskan sebagai penggunaan kekuasaan politik untuk menyelesaikan masalah suatu negara dalam laporan *governance* Bank Dunia. Istilah *governance* pertama kali digunakan dalam publikasi Bank Dunia dan kemudian didefinisikan sebagai penggunaan otoritas pemerintah untuk mengelola sumber daya sosial dan ekonomi suatu negara untuk pembangunan. Konsep *governance* telah berkembang dari waktu ke waktu untuk mencakup unsur-unsur keterlibatan publik dan akuntabilitas pemerintah yang lebih terbuka. Selain sebagai masalah *governance* yang baik, *governance* terkait erat dengan keberhasilan kebijakan pembangunan nasional dan pelaksanaannya. Hal ini menunjukkan bagaimana kesejahteraan publik dan pertumbuhan ekonomi dapat dipengaruhi oleh kualitas *governance*. Selain itu, *governance* dianggap penting untuk mendorong stabilitas politik dan menarik investasi internasional. Oleh karena itu, bagi banyak negara yang menghadapi masalah pembangunan yang sulit, berkonsentrasi pada peningkatan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Universitas Islam Indragiri

governance sangatlah penting. Dua tahun kemudian, *World Bank* kembali mempertajam pengertian *governance* tersebut dengan menyatakan bahwa *governance* dikarakteristikan oleh (Edowai *et al.*, 2021):

1. Pembuatan kebijakan yang terbuka dan dapat diprediksi (yaitu, dengan proses yang transparan);
2. Birokrasi yang dijiwai oleh etos kerja yang profesional
3. Pemerintah eksekutif yang akuntabel atas tindakannya
4. Partisipasi masyarakat sipil yang besar dalam hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan umum
5. Semua pihak bertindak sesuai dengan aturan hukum yang berlaku

Berdasarkan dari pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan *Good governance* adalah konsep yang mula-mula diadopsi oleh praktisi lembaga pembangunan internasional untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif melalui prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan supremasi hukum. Konsep ini mendorong manajemen publik yang solid agar pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial berjalan demi pembangunan masyarakat. *World Bank* menekankan bahwa lembaga sektor publik yang buruk dan pemerintahan yang lemah menjadi hambatan utama bagi pertumbuhan dan keadilan pembangunan di banyak negara berkembang. Dengan kerangka hukum dan politik untuk mencegah korupsi serta menjaga disiplin anggaran, *good governance* juga berupaya menciptakan keputusan yang akuntabel dan relevan melalui kerja sama antara pemerintah, warga, dan sektor swasta, sehingga menghasilkan pemerintahan yang efisien dan berorientasi pada kebutuhan publik.



2.1.4.1. Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Istilah prinsip *Good Governance* merujuk pada kumpulan standar dan prosedur yang mendorong akuntabilitas, keterbukaan, keterlibatan, dan tanggung jawab dalam pengelolaan pemerintahan atau organisasi. Pedoman ini bertujuan untuk menjamin bahwa prosedur pengambilan keputusan dilakukan secara adil, efektif, dan terbuka kepada semua pihak yang terlibat. Akuntabilitas menjamin bahwa para pemangku kepentingan bertanggung jawab atas tindakan mereka, sementara transparansi memungkinkan informasi yang relevan dikomunikasikan dengan benar. Akuntabilitas menyoroti pentingnya kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat, sedangkan partisipasi mendorong keterlibatan publik dalam proses pengambilan keputusan. Pencapaian tujuan pembangunan membutuhkan pengintegrasian konsep *Good Governance* ke dalam semua aspek kebijakan dan prosedurnya. Organisasi dan pemerintah dapat menumbuhkan kepercayaan masyarakat yang lebih baik dengan menerapkan konsep-konsep ini dalam praktik.

Berdasarkan pemaparan mengenai pengertian *good governance*, dapat disimpulkan bahwa kunci dalam pemahaman mengenai konsep tersebut terletak pada prinsip-prinsip yang terkandung di dalam *good governance* itu sendiri. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip *good governance* dari UNDP, LAN menyebutkan terdapat 9 prinsip-prinsip *good governance*, yaitu (Nurhidayat, 2023):

1. *Participation* : Berdasarkan prinsip kebebasan berserikat, berbicara, dan keterlibatan konstruktif, setiap orang memiliki suara dalam pengambilan



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

keputusan, baik secara langsung maupun melalui perantara organisasi hukum yang melayani kepentingan mereka;

2. *Rule of law* : Semua hukum, khususnya yang berkaitan dengan hak asasi manusia, harus tidak memihak dan adil. Untuk menjamin bahwa setiap kebijakan bertanggung jawab, penegakan hukum harus pasti.
3. *Transparency* : Pertukaran informasi yang terbuka adalah dasar transparansi. Informasi, lembaga, dan prosedur segera tersedia bagi individu yang membutuhkannya. Informasi perlu dipantau dan mudah dipahami.
4. *Responsiveness* : Semua pemangku kepentingan harus dilayani oleh lembaga dan prosedur kelembagaan;
5. *Consensus Orientation* : Dalam hal aturan dan prosedur, tata kelola yang sukses menyeimbangkan kepentingan yang bertentangan untuk menghasilkan pilihan terbaik demi manfaat yang lebih besar;
6. *Equity* : Setiap warga negara, tanpa memandang jenis kelamin, memiliki kesempatan yang sama untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka;
7. *Effectiveness and Efficiency*: Organisasi dan prosedur menghasilkan hasil dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya;
8. *Accountability* : Publik dan organisasi terkait (pemangku kepentingan) meminta pertanggungjawaban para pengambil keputusan di sektor publik, korporasi, dan masyarakat sipil. Organisasi dan jenis keputusan yang diambil, apakah keputusan tersebut melayani kepentingan internal atau eksternal organisasi, menentukan akuntabilitas ini;



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

9. *Strategic Vision* : Publik dan para pemimpin perlu memiliki pandangan yang luas dan komprehensif tentang pembangunan manusia dan pemerintahan yang baik.

Berdasarkan dari pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan Prinsip-prinsip *good governance* saling berkaitan untuk menciptakan tata kelola yang efektif dan inklusif. Partisipasi membuat warga ikut terlibat dalam pengambilan keputusan, *rule of law* memastikan hukum berlaku adil bagi semua. Transparansi membuka akses informasi agar publik bisa mengawasi, sementara *responsiveness* menegaskan lembaga harus mampu melayani kebutuhan masyarakat. Konsensus membantu mengambil keputusan yang dapat diterima banyak pihak, dan *equity* menjamin semua orang mendapat hak serta kesempatan yang sama. Efektivitas dan efisiensi memastikan sumber daya digunakan sebaik mungkin, sedangkan akuntabilitas menuntut pejabat bertanggung jawab kepada publik. Terakhir, *strategic vision* mendorong pemimpin berpikir jangka panjang untuk pembangunan yang berkelanjutan. Jika semua prinsip ini diterapkan bersama, pemerintahan menjadi lebih transparan, responsif, adil, dan berkesinambungan.

2.1.5. Pengertian kinerja instansi pemerintah

Pencapaian tujuan atau sasaran suatu lembaga pemerintah sebagai perwujudan dari visi, tujuan, dan strateginya disebut sebagai kinerja lembaga pemerintah. Hal ini menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan operasi sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan (Noch *et al.*, 2021). Selain penting untuk menjaga akuntabilitas publik, evaluasi kinerja ini dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan transparansi



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya. Pengambilan keputusan dan keberlanjutan dapat ditingkatkan melalui penilaian kinerja lembaga secara metodis.

Keberhasilan suatu organisasi dan hasil yang dicapai melalui tindakan para anggotanya tercermin dalam kinerja pemerintah atau organisasi, yang merupakan ukuran tingkat pencapaian yang dapat diraih. Cara lain untuk mendefinisikan kinerja adalah sebagai hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh semua komponen organisasi menggunakan sumber daya tertentu (input). Selain itu, kinerja adalah hasil dari sejumlah tindakan yang diambil untuk memenuhi tujuan organisasi tertentu. Kinerja suatu organisasi adalah hasil dari orang-orang atau komponen organisasi yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (Elkha, 2020).

Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah menyatakan bahwa untuk memenuhi visi dan misi instansi pemerintah, pengukuran kinerja berfungsi sebagai landasan untuk mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan target dan tujuan yang telah ditetapkan (Edowai *et al.*, 2021). Salah satu aspek terpenting dari tata kelola daerah adalah interaksi antara masyarakat dan pemerintah daerah. Dalam konteks otonomi daerah, interaksi ini berfungsi sebagai ukuran efektivitas tata kelola yang baik selain mencerminkan penerapan cita-cita demokrasi dan desentralisasi. Melalui berbagai inisiatif, peraturan, dan layanan publik, pemerintah daerah memainkan peran penting dalam mendengarkan tujuan, memenuhi kebutuhan, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Rendahnya keterlibatan masyarakat,



kurangnya akuntabilitas dan transparansi, serta konflik kepentingan yang dapat membahayakan stabilitas sosial dan ekonomi daerah hanyalah beberapa kesulitan yang sering dihadapi dalam hubungan ini. Untuk mencapai tujuan pembangunan inklusif dan berkelanjutan, sangat penting untuk memahami bagaimana pemerintah daerah dapat meningkatkan hubungan dengan masyarakat (Suryawati *et al.*, 2025).

Tingkat efektivitas suatu lembaga pemerintah dalam memenuhi kewajibannya untuk memberikan layanan publik dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan disebut sebagai kinerja lembaga pemerintah. Ini mencakup efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya, pencapaian tujuan program, dan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat umum. Indikator seperti kepuasan publik, keterbukaan manajemen anggaran, dan akuntabilitas pengambilan keputusan juga dapat digunakan untuk mengukur efektivitas lembaga pemerintah. Perubahan paradigma tata kelola menandakan perubahan signifikan dalam metodologi dan ideologi yang mendasari kewajiban dan tanggung jawab pemerintah. Pada periode kontemporer, paradigma tata kelola telah mengalami transformasi yang cukup besar dari model yang lebih tradisional menjadi model yang lebih inklusif, responsif, dan terbuka. Paradigma baru ini sangat menekankan pencapaian hasil yang terukur, transparansi, dan keterlibatan masyarakat. Peningkatan keterlibatan publik dalam proses pengambilan keputusan adalah salah satu prinsip utama perubahan paradigma dalam pemerintahan ini. Pemerintah sekarang dipandang sebagai mitra yang bekerja sama dengan warganya, bukan sebagai organisasi yang mementingkan diri sendiri. Keterlibatan



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
- Universitas Islam Indragiri
1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
 3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

publik dalam penyusunan anggaran, perumusan kebijakan, dan bahkan integrasi kinerja pemerintah adalah contoh dari partisipasi ini. Akibatnya, masyarakat menjadi objek sekaligus subjek yang secara aktif memengaruhi jalannya dan kebijakan pemerintah (Judijanto & Afandy, 2024).

Berdasarkan dari pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan Kinerja instansi pemerintah menunjukkan seberapa baik lembaga mencapai tujuan melalui pelayanan publik yang baik, penggunaan sumber daya secara efisien, dan kualitas layanan kepada masyarakat. Dalam otonomi daerah, pemerintah daerah perlu dekat dengan masyarakat agar prinsip *good governance* benar-benar terlaksana. Namun, masih ada tantangan seperti kurangnya partisipasi warga, minimnya transparansi, dan potensi konflik kepentingan yang bisa mengganggu stabilitas sosial dan ekonomi. Karena itu, pemerintahan perlu beralih ke paradigma yang lebih terbuka, responsif, dan inklusif. Masyarakat harus dilibatkan sebagai mitra dalam pengambilan keputusan, bukan hanya sebagai objek kebijakan. Keterlibatan warga dalam menyusun kebijakan dan mengawasi kinerja pemerintah akan membuat tata kelola lebih baik dan mendukung pembangunan yang inklusif serta berkelanjutan.

2.1.5.1. Pendekatan Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah

Tuntutan publik akan akuntabilitas dan transparansi di lembaga pemerintah telah meningkat sejak era reformasi dimulai pada tahun 1999. Selain itu, karena krisis yang multifaset, negara-negara donor memiliki harapan serupa terhadap program pemulihan ekonomi Indonesia. Kini, partisipasi publik dalam evaluasi kinerja menjadi sangat penting. Hal ini mendorong pemerintah untuk berupaya



meningkatkan kinerjanya. Pemerintah harus menerapkan sistem pengukuran kinerja untuk meningkatkan kinerjanya (Sapulette, 2023). Pendekatan ini berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan daya tanggap terhadap kebutuhan masyarakat, selain membantu dalam demonstrasi efektivitas program. Pemerintah dapat memastikan bahwa metrik kinerja secara akurat mewakili situasi di lapangan dengan melibatkan para pemangku kepentingan dalam proses ini.

Menurut Mahsun terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang dapat diuraikan sebagai berikut (Edowai *et al.*, 2021):

1. Analisis Anggaran Adalah mengukur kinerja dengan membandingkan kinerja aktual dengan anggaran. Hasilnya berupa varians positif atau negatif. Kinerja input keuangan merupakan penekanan utama dari metode ini. Anggaran dan laporan realisasi anggaran memberikan informasi yang digunakan dalam analisis fundamental. Selain itu, studi ini dapat menyoroti area untuk pengembangan dan menjelaskan seberapa efektif sumber daya digunakan. Melalui analisis anggaran, organisasi dapat mengevaluasi tingkat efisiensi dan efektivitas pelaksanaan program yang telah direncanakan. Hasil analisis tersebut juga dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam mengambil keputusan serta menyusun perencanaan anggaran pada periode berikutnya.
2. Analisis Rasio Laporan Keuangan merupakan salah satu metode untuk memahami masalah dan kemungkinan yang ditemukan dalam laporan keuangan adalah analisis rasio laporan keuangan. Perhitungan ukuran keuangan, termasuk likuiditas, aktivitas, solvabilitas, dan rasio pasar, merupakan dasar untuk evaluasi kinerja. Gambaran yang lebih terfokus tentang



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

keadaan dan kesehatan kinerja lembaga pemerintah dapat diperoleh dengan mengevaluasi berbagai metrik keuangan.

3. *Balanced Scorecard Method* Kinerja dievaluasi menggunakan faktor keuangan dan non-keuangan dengan menggunakan teknik *Balanced Scorecard*. Empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan inovasi pembelajaran termasuk dalam dimensi pengukuran. Pendekatan ini mengidentifikasi elemen non-keuangan yang memengaruhi dan meningkatkan kinerja organisasi di masa depan, selain mengevaluasi pencapaian kinerja organisasi dari sudut pandang keuangan.
4. *Performance Audit* (Pengukuran *Value for Money*) Ekonomi, efisiensi, dan efektivitas adalah dasar dari evaluasi kinerja dan audit. Dengan membandingkan pengeluaran aktual dengan anggaran, ekonomi mengukur efektivitas pengeluaran. Efisiensi berkaitan dengan mengevaluasi kebenaran metode, yaitu dengan membandingkan input dan output. Sementara itu, efektivitas mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan *value for money*, organisasi dapat memastikan bahwa sumber daya publik dikelola secara ekonomis, efisien, dan efektif untuk memberikan manfaat yang optimal kepada masyarakat.

Berdasarkan dari pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan Pengukuran kinerja instansi pemerintah perlu menggunakan berbagai metode agar bisa menilai efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana publik. Analisis anggaran membantu melihat perbedaan antara rencana dan realisasi keuangan. Analisis



rasio laporan keuangan menunjukkan kondisi kesehatan keuangan dan kinerja operasional. *Balanced scorecard* menggabungkan aspek finansial dan nonfinansial sehingga penilaiannya lebih menyeluruh. *Performance* audit menilai apakah belanja sudah ekonomis, efisien, dan efektif.

2.1.5.2. Indikator Kinerja Instansi Pemerintah

Indikator Kinerja Instansi Pemerintah adalah alat ukur yang digunakan untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan dampak dari program serta kebijakan yang diimplementasikan oleh instansi pemerintah. Indikator ini dapat mencakup berbagai aspek, seperti *output* (hasil langsung dari kegiatan), *outcome* (hasil yang lebih luas dan berkelanjutan), serta kinerja keuangan dan non-keuangan. Penggunaan indikator kinerja yang tepat membantu instansi pemerintah dalam mengevaluasi tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan. Selain itu, indikator kinerja juga menjadi dasar dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi penyelenggaraan pemerintahan kepada masyarakat. Menurut Edowai *et al.*, (2021) ada beberapa komponen dalam pengukuran kinerja yaitu:

1. Ekonomi

Pemerolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah. Ekonomi merupakan perbandingan *input* dengan *input value* yang dinyatakan dalam satuan moneter. Ekonomi terkait dengan sejauh mana organisasi sektor publik dapat meminimalisir *input resources* yang digunakan yaitu dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif, untuk menggunakan anggaran secara hemat tanpa mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Universitas Islam Indragiri

kepada masyarakat. Dengan demikian, sumber daya yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi penerapan prinsip ekonomi akan membantu instansi dalam mengalokasikan anggaran secara efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mardiasmo, 2021).

2. Efisiensi

Menurut Edowai *et al.*, (2021) efisiensi merupakan hal penting dari ketiga pokok bahasa *value for money*. Efisiensi diukur dengan rasio antara output dan input. Semakin besar output dibanding input, maka semakin tinggi tingkat efisiensi suatu organisasi. Ukuran efisiensi mengukur biaya atau output (*cost of output*). Prinsip efisiensi menunjukkan perbandingan antara output yang dikeluarkan dengan input yang digunakan, sesuai dengan target atau standar lonerja yang sudah ditetapkan (Rahman *et al.*, 2025).

3. Efektivitas

Menurut Edowai *et al.*, (2021) efektifitas adalah ukuran berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencaoi tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Efektivitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai kegiatan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu kebijakan atau tindakan sangat bergantung pada dampak nyata yang dirasakan oleh masyarakat. Pengukuran efektivitas mengukur hasil akhir dari satu pelayanan dikaitkan dengan outputnya.

Dengan adanya indikator kinerja yang jelas dan terukur, instansi pemerintah dapat mengevaluasi sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan tercapai,



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Universitas Islam Indragiri

mengidentifikasi yang memerlukan perbaikan. Memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik dan berbasis data, sehingga instansi dapat merespons perubahan kebutuhan masyarakat dengan lebih efektif, berkontribusi pada peningkatan kepercayaan publik terhadap pemerintah dan kualitas pelayanan. Selain itu, indikator kinerja juga berfungsi sebagai sarana akuntabilitas publik yang memungkinkan masyarakat menilai tingkat keberhasilan dan transparansi penyelenggaraan pemerintahan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian. Melalui kajian penelitian terdahulu, peneliti juga dapat mengidentifikasi kesenjangan penelitian (research gap) yang menjadi dasar dalam merumuskan masalah dan tujuan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Pengarang / Tahun	Judul dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian dan Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Rosen Heluka, Victor Pattiasina, E ntar Sutisman, Melyanus Bonsapia, Andarias Patiran	Dampak Penerapan <i>Good Governance</i> , Sistem Informasi Akuntansi dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah <i>Journal of Business</i>	<i>Good Governance</i> , Sistem Informasi Akuntansi, Sistem Pengendalian Internal, Kinerja Instansi	<i>Good governance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja instansi Pemerintah Kabupaten Yahokimo, sistem informasi akuntansi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja instansi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Universitas Islam Indragiri

No	Nama Pengarang / Tahun	Judul dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian dan Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
	2022	<i>Application</i> Volume 1 Nomor 1 Hal. 40 – 53	Pemerintah	Pemerintah Kabupaten Yahokimo, sistem pengendalian intern berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja instansi Pemerintah Kabupaten Yahokimo
2	Neneng Karlina, Trisna Sary Lewaru, Dwi Kriswantini 2022	Pengaruh Penerapan Akuntansi Sektor Publik, Good Governance Dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah. Jurnal Rimba Riset Ilmu manajemen Bisnis dan Akuntansi Volume 1, No. 3 Agustus 2023 e-ISSN: 2988-6880, Hal 300-306	Akuntansi Sektor Publik, <i>Good Governance</i> , Pengawasan Internal, Kinerja Instansi Pemerintah	akuntansi sektor publik dan <i>good governance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah pada Kabupaten Buru Selatan di Provinsi Maluku, pengawasan internal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah pada Kabupaten Buru Selatan di Provinsi Maluku
3	Ranti Melasari, Rosliana, Peni Silvionita 2022	Pengaruh Pengendalian Internal, Akuntabilitas Dan Transparansi Terhadap Kinerja Pemerintah Pada Opd Kabupaten Indragiri Hilir. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 11, No. 2, E-ISSN : 2598-737	Pengendalian Internal, Akuntabilitas, Transparansi, Kinerja Pemerintah	pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pemerintah, akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja pemerintah, transparansi berpengaruh terhadap kinerja pemerintah



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Universitas Islam Indragiri

No	Nama Pengarang / Tahun	Judul dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian dan Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
4	Dhana Driyantama, Putra Cornelius Rantelangi, Ferry Diyanti 2022	Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Pada Dinas Perdagangan Kota Samarinda. Jurnal Ilmu Akuntansi Mulawarman (JIAM), Vol. 7 (1) ISSN : 2715-3800	transparansi, akuntabilitas, pengendalian intern, kinerja instansi pemerintah	transparansi berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah pada Dinas Perdagangan Kota Samarinda, akuntabilitas dan pengendalian intern tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah pada Dinas Perdagangan Kota Samarinda
5	Risky Handayani, Yulitiawati, Eka Meiliya Dona, Hasiatul Aini 2024	Pengaruh Penerapan Akuntansi Sektor Publik Dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Pada Badan Pendapatan Daerahkabupaten Oku. Jurnal Bisnis Darmajaya, Vol 10. No. 1,	Penerapan Akuntansi Sektor Publik, Pengendalian Internal, Kinerja Instansi Pemerintah	Penerapan Akuntansi Sektor Publik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Ogan Komering Ulu, pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Ogan Komering Ulu.

Sumber : Data olahan, 2026

2.3. Kerangka Pemikiran

Kabupaten Indragiri Hilir memiliki banyak potensi, tetapi keberhasilan program pemerintah sangat bergantung pada kinerja instansi pemerintah (OPD).



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Universitas Islam Indragiri

Kinerja ini tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pengendalian internal dan *good governance*. Pengendalian internal dan *good governance* merupakan dua aspek krusial yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah, khususnya pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Indragiri Hilir. Keduanya saling mendukung, pengendalian internal yang efektif memperkuat pelaksanaan *good governance*, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Penilaian terhadap kinerja instansi dapat dilihat dari efisiensi dan efektivitas layanan, penggunaan anggaran, serta kepuasan masyarakat.

Peningkatan kompetensi sumber daya manusia di dalam instansi sangat diharapkan untuk memahami dan menerapkan prinsip-prinsip *good governance* secara konsisten. Dengan melibatkan masyarakat dalam proses pengawasan, instansi pemerintah dapat memperkuat transparansi dan akuntabilitas, yang pada gilirannya mengoptimalkan kepercayaan publik. Upaya ini bukan hanya meningkatkan kinerja instansi, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan yang lebih berkelanjutan dan inklusif di Kabupaten Indragiri Hilir.

Pengendalian internal merupakan mekanisme yang diterapkan untuk memastikan setiap kegiatan OPD berjalan sesuai rencana, efektif, efisien, dan akuntabel. Sistem ini mencakup kepatuhan terhadap prosedur, pengawasan internal, manajemen risiko, serta deteksi dan pencegahan penyimpangan. Dalam praktiknya, jika pengendalian internal dijalankan dengan baik, maka setiap program dan penggunaan anggaran dapat lebih terkontrol, sehingga kinerja instansi dapat meningkat.



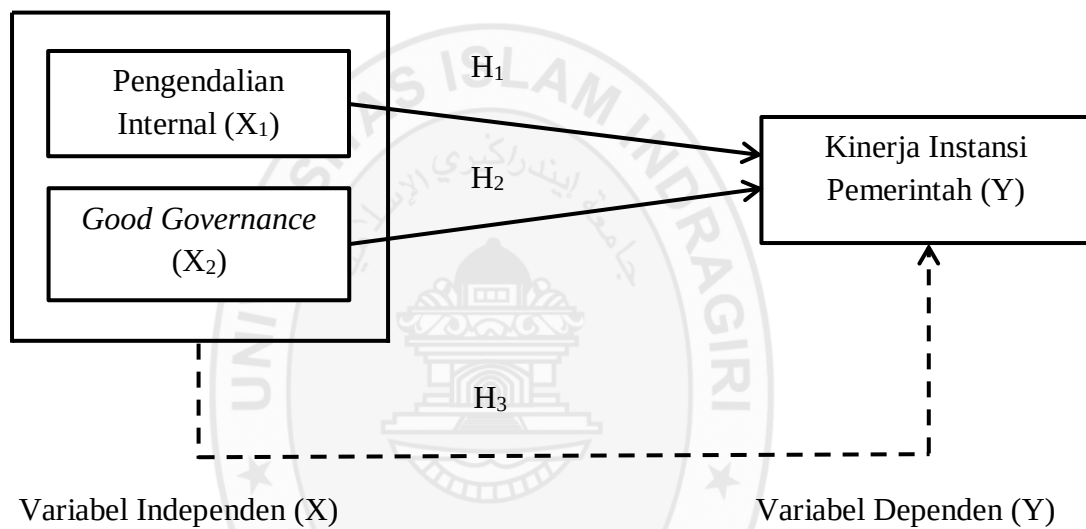
1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Melaksanakan pengendalian internal diharapkan mampu mencegah korupsi dan penyelewengan dalam instansi pemerintah. Dalam Pemerintahan merupakan faktor pemicu yang cukup besar seseorang melakukan korupsi dan penyelewengan dan keserakahan hal tersebut bisa terjadi dikarenakan sistem pengendalian yang tidak efektif. Penerapan prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengendalian internal sangat penting untuk menjaga integritas lembaga. Tidak hanya pengendalian internal yang harus efektif untuk mencegah hal tersebut, *good governance* juga dibutuhkan dalam mencegah hal tersebut. Kombinasi antara kedua elemen ini akan menciptakan sebuah sistem yang menjaga integritas dan kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Good governance menekankan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, seperti transparansi, partisipasi masyarakat, akuntabilitas pejabat, dan kepatuhan terhadap peraturan. Prinsip-prinsip ini memberikan landasan nilai dan etika dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan program, sehingga pelayanan publik menjadi lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Kurangnya *good governance* dapat merusak kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Sistem pengendalian internal diartikan sebagai kemampuan yang direncanakan dan diterapkan agar mampu mewujudkan tujuannya yaitu keandalan pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku secara efektif. Dengan mengintegrasikan kedua aspek ini, instansi pemerintah tidak hanya mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas, tetapi juga dapat membangun kepercayaan publik yang lebih kuat, memastikan bahwa pelayanan publik berjalan dengan baik dan sesuai dengan harapan masyarakat. Upaya berkelanjutan untuk memperkuat

pengendalian internal dan *good governance* akan menjadi fondasi yang solid bagi peningkatan kinerja instansi pemerintah di masa depan. Pembahasan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pengendalian internal dan *good governance* terhadap kinerja pemerintah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi instansi pemerintah dalam meningkatkan kualitasnya.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Keterangan :

- > Parsial
- - - - -> Simultan

2.4. Hipotesis

Hipotesa adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan telaah teoritis, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran maka hipotesa berdasarkan penjabaran diatas, maka hipotesa dalam penelitian ini adalah sebagai berikut,

H₁ : Pengendalian Internal berpengaruh terhadap Kinerja Instansi Pemerintah
Pada OPD Kabupaten Indragiri Hilir



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Universitas Islam Indragiri

H₂ : *Good Governance* berpengaruh terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Pada OPD Kabupaten Indragiri Hilir

H₃ : Pengendalian Internal dan *Good Governance* berpengaruh secara Simultan terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Pada OPD Kabupaten Indragiri Hilir

