

**PENGARUH KOMPETENSI, BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN PADA EFEKTIVITAS SISTEM PENGENDALIAN
INTERN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH**

**Muhamatul Kibtiyah¹
Made Gede Wirakusuma²
Maria M. Ratna Sari³**

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

Email: muhimatul.kibtiyah@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris tentang pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada efektivitas sistem pengendalian intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Bali. Seluruh satuan kerja di lingkungan Kementerian Agama menjadi populasi penelitian. Teknik penentuan sampel menggunakan purposive-sampling. Jumlah sampel penelitian sebanyak 43 pejabat pengadaan. Analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa: (1) Kompetensi berpengaruh positif pada efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa pemerintah; (2) Budaya organisasi berpengaruh positif pada efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa pemerintah; dan (3) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa pemerintah.

Kata kunci : budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompetensi, efektivitas SPI.

ABSTRACT

The study aimed to get empirical evidence about the influence of competence, organizational culture and leadership styles on the effectiveness of internal control systems of the Government Goods/Services Procurements in the Ministry of Religion of Bali. The entire work units in the Ministry of Religion were taken as the study population. The sampling technique used purposive sample. The number of samples was 43 procurement officials. The analysis used was the multiple linear regression. The research proves that: (1) Competence positively influenced on the effectiveness of internal control systems of government goods/services procurement; (2) Organizational culture positively influenced on the effectiveness of the internal control system of procurement of government goods/services; and (3) style of leadership positively influenced on the effectiveness of internal control systems of procurement of government goods/services.

Keywords : organizational culture, leadership style, competence, effectiveness of the ICS.

PENDAHULUAN

Sistem pengelolaan keuangan negara yang lebih transparan dan akuntabel diperlukan sebab merupakan implikasi dari adanya Undang-undang dalam keuangan negara. (Jamil, (2011). Menurut Kaihatu, (2005) transparansi berarti adanya keterbukaan di setiap aktivitas institusi, baik itu pada aktivitas perencanaan maupun aktivitas pendanaan. Hal tersebut dapat dicapai ketikasemua pimpinan bersepakat menyelenggarakan kegiatan pengendalian terhadap keseluruhan kegiatan di instansi masing-masing. Apabila hal ini diaplikasikan maka penyelenggaraan kegiatan pada setiap instansi pemerintah, mulai dari awal perencanaan, kegiatan pelaksanaan, proses pengawasan, sampai saat dilakukan pertanggungjawaban, harus dilaksanakan dengan tertib, terkendali, serta efisien dan efektif. Untuk melaksanakannya diperlukan suatu sistem yang dapat memberi keyakinan cukup bahwa penyelenggaraan kegiatan pada suatu Instansi pemerintah dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif, melaporkan pengelolaan keuangan negara secara andal, mengamankan aset negara, dan mendorong ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan (Ayagre, 2014). Sistem kontrol ini sangat penting menurut Siayor (2010), Sistem ini dikenal sebagai Sistem Pengendalian Intern. Kien (2014) dan Adewale (2014) mengatakan bahwa Sistem pengendalian yang efektif dapat mencegah penipuan dalam proses pengadaan publik. Adapun efektivitas kegiatan pengadaan tidak lepas dari peranan sistem pengendalian Intern (Timuriana, 2013). Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Indonesia diatur secara khusus dalam

Peraturan Presiden No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Kementerian Agama adalah Kementerian dengan jumlah satuan kerja (satker) mencapai 4.381 sampai tingkatan Kantor Kementerian Agama sedangkan jumlah itjen yang hanya 154 orang (Agustini, 2011), sehingga sangat dimungkinkan terjadi lemahnya pengawasan. Alasan inilah yang menarik peneliti untuk melakukan penelitian di Kementerian Agama. Berkaitan dengan lemahnya sistem pengendalian Intern, daya tarik permasalahan (fenomena) terkait penelitian ini adalah kasus korupsi yang menarik perhatian publik, yaitu kasus korupsi yang terjadi di satuan kerja Xdi lingkungan Kementerian Agama.

Penerapan sistem pengendalian intern yang efektif sangat diperlukan menurut Babatunde (2014) karena mempunyai peran penting dalam memastikan tujuan organisasi (Badara, 2013). Pengelolaan risiko perusahaan secara terpadu menjadi sangat penting dikarenakan jumlah aset negara yang dikelola harus dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Tseng (2007) mengungkapkan bahwa perusahaan yang lemah dalam pengendalian Intern kontrolnya cenderung rendah nilai penjualannya. Tindakan preventif terhadap pengendalian Intern dapat dimulai dari saat pelaksanaan pengadaan sampai dengan pengamanan asset (Cheruiyot, 2014). Berkaitan dengan hal tersebut, pemerintah telah menerbitkan Perpres No. 54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang telah mengalami perubahan sebanyak delapan kali dan terakhir disempurnakan dengan Perpres No. 4 Tahun 2015. Hal ini dilakukan pemerintah karena kadang kala dalam

pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa masih ditemukanketimpangan kompetensi pejabat pengadaan dan hal-hal lain yang tidak sesuai dengan aturan .

Presiden telah menerbitkan Perpres tentang Pengadaan Barang/Jasa, tapi pada kenyataannya masih ditemukan penyelewengan dalam hal Pengadaan Barang/Jasa.Sedangkan Pasal 34 ayat 1 Perpres RI Nomor 60 Tahun 2008 menyatakan bahwa pimpinan instansi pemerintah wajib melaksanakan pengendalian fisik atas aset. Lalainya pelaksanaan kegiatan pengadaan disinyalir karena kurangnya koordinasi dan arah, kurangnya kompetisi terbuka, kurangnya transparansi, korupsi, dan staf pengadaan tidak kompeten (Kamau, 2015).Tidak dapat dipungkiri bahwa korupsi yang disebabkan Pengadaan Barang/Jasa merupakan peringkat kedua dari kasus-kasus korupsi yang terjadi di Indonesia.Hal ini sesuai dengan data laporan tahunan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) yang disajikan pada Tabel 1.

Presiden Republik Indonesia menginstruksikan untuk mempercepat pemberantasan tindak pidana korupsi melalui Inpres Nomor 5 Tahun 2004 tentang percepatan Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Meskipun demikian, korupsi belum juga bisa diberantas habis. Korupsi pada bidang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah masih marak terjadi.

Amiruddin (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa pengadaan barang dan jasa harus sejalan dan memahami pola penyimpangan dalam pelaksanaan pengadaan/Jasa. Adapun strategi pemberantasannya harus didahului dengan proses penegakan hukum administrasi yang berintikan pengawasan

(*controlling*) baik pengawasan Intern maupun pengawasan eksternal secara berkelanjutan.

Tabel 1.
Jenis Perkara Korupsi Tahun 2010-2015

Jenis Perkara	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Jumlah
Pengadaan Barang/Jasa	16	10	11	9	15	10	66
Perijinan	0	0	0	3	5	1	9
Penyuapan	19	25	34	50	20	35	179
Pungutan	0	0	0	1	6	1	8
Penyalahgunaan anggaran	5	4	3	0	4	2	18
TPPU	0	0	0	7	5	1	13
Merintang proses KPK	0	0	0	0	3	0	3

Sumber : Laporan Tahunan KPK 2010-2014 dan Konferensi Pers KPK Akhir Tahun 2015

Pengadaan atau lebih dikenal dengan istilah pembelian atau akuisisi merupakan proses penyediaan barang dan jasa dalam rangka menunjang kelangsungan operasional. Dalam sebuah sistem akuntansi, pembelian perusahaan terdapat fungsi pembelian yang bertanggungjawab terhadap seluruh proses pembelian perusahaan, demikian halnya pada sebuah instansi pemerintah pun terdapat unit pengadaan yang bertanggung jawab terhadap seluruh proses Pengadaan Barang/Jasa.

Instansi pemerintah, pada setiap aktivitas Pengadaan Barang/Jasa Diwajibkan memedomani Perpres tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang berbeda dengan sistem pembelian pada suatu perusahaan. Perbedaan lainnya adalah bahwa pada aktivitas Pengadaan Barang/Jasa pemerintah tidak setiap orang boleh melakukan dan terlibat dalam proses

pengadaan. Hanya personil yang telah memiliki sertifikat keahlian pengadaan dan ditetapkan sebagai pejabat pengadaan yang berhak melakukan proses pengadaan, sebagaimana tercantum dalam Perpres Nomor 54 tahun 2010.

Peraturan Presiden Nomor 4 Tahun 2015 yang merupakan penyempurnaan Peraturan Presiden Nomor 54 tahun 2010 menyebutkan bahwa pejabat pengadaan adalah personil yang ditunjuk untuk melaksanakan pengadaan langsung, penunjukan langsung dan *E-Purchasing*. Pekerjaan kompleks dan tambahan poin pekerjaan dibanding Perpres sebelumnya yang harus dilaksanakan dan diemban oleh pejabat pengadaan ini mengindikasikan bahwa tidak mudah untuk menjadi seorang pejabat pengadaan. Diperlukan suatu keahlian khusus untuk dapat menguasai pekerjaan tersebut dan diperlukan sebuah kompetensi memadai sehingga pelaksanaannya sesuai peraturan perundang-undangan. Diantara kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pejabat pengadaan berkaitan dengan pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa adalah menguasai proses pengadaan mulai dari persiapan sampai dengan pelaksanaan kontrak Pengadaan Barang/Jasa.

Sumber daya merupakan kondisi pendukung dari efektivitas pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa (Darajat, 2005). Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Qolbi (2012) menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki Pejabat Pengadaan/Unit Layanan Pengadaan (ULP) di Kabupaten Bangkalan masih tergolong rendah. Hendrawangsa (tt) menyimpulkan bahwa salah satu faktor dalam pelaksanaan pengadaan barang/Jasa menjadi efektif dan efisien adalah keterampilan implementator. Dari kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dari seorang pejabat Pengadaan Barang/Jasa sangat diperlukan dalam

melaksanakan tugasnya karena tanpa adanya seorang pejabat yang berkompeten maka suatu pekerjaan dapat diyakinkan akan lemah dalam pengendalian internnya. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Mirawati (2014) yang menemukan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap sistem pengendalian Intern. Sawalqa dan Qtish (2012) mengemukakan bahwa diperlukan sebuah pelatihan, kursus atau seminar untuk mengatasi sistem pengendalian Intern. Menurut Choi (2013) kelemahan pengendalian Intern dikarenakan kurangnya pelatihan oleh karenanya kelemahan tersebut dapat diatasi dengan memiliki karyawan yang berkualitas, karyawan yang terlatih dengan baik adalah hal yang penting dalam keberhasilan pengendalian Intern (Wicaksono, 2012).

Kementerian Agama saat ini sedang menggalakkan lima budaya kerja yang harus dianut oleh pegawainya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, demi terwujudnya masyarakat Indonesia yang beragama, rukun, cerdas, mandiri dan sejahtera lahir batin (Kementerian Agama, 2014). Berkaitan dengan nilai-nilai yang dianut oleh Kementerian Agama tersebut, penelitian yang dilakukan Soeharjono (2013) menyatakan bahwa budaya birokrasi berpengaruh positif pada Sistem Pengendalian Intern. Penelitian yang dilakukan oleh Tartaraj (2014) mengemukakan bahwa sistem akuntansi yang baik sulit untuk dilakukan di sana dikarenakan bedanya kebudayaan. Hal ini juga menunjukkan bahwa adanya sistem pengendalian Intern yang lemah. padahal integrasi antara pengendalian Intern dan budaya perusahaan yang baik dapat mewujudkan pembangunan yang berkesinambungan suatu perusahaan (Lu, 2015). Pfister (2012) menemukan bahwa pengendalian Intern dapat diperkuat dengan mengetahui dimensi

budaya. Seorang eksekutif dapat gagal apabila tidak memahami atau bahkan mengabaikan keberadaan budaya. Maryana (tt) dalam penelitiannya juga mempertegas bahwa budaya organisasi yang berkualitas menciptakan pengendalian Intern yang optimal.

Seorang pemimpin mempunyai peran tidak kalah penting untuk melakukan mengendalikan pengawasan dalam menerapkan pengendalian Intern, selain kompetensi pejabat dan budaya organisasi. Hal ini sesuai penelitian yang dilakukan oleh Hayati (2015) bahwa pemantauan yang lemah oleh pimpinan dapat menyebabkan lemahnya Sistem Pengendalian Intern. Pemimpin mempunyai peran yang cukup besar dalam memantau pelaksanaan kegiatan dalam suatu organisasi, dapat diketahui dari sini. Schaefer (2014) mengatakan bahwa peran pemimpin sangat tinggi dalam kemampuannya menjaga dan mempertahankan seorang pegawai karena pengendalian Intern sangat dipengaruhi oleh komitmen yang tinggi dari pegawainya. Hal yang menyebabkan lemahnya pengendalian Intern perusahaan di Cina juga disebutkan oleh Haot (2011) disebabkan adanya inkonsistensi dalam melakukan bimbingan. Demikian juga yang dikatakan Dinapoli (2010), Putra dkk. (2015) bahwa suatu hal yang menjamin bahwa efektivitas pelaksanaan pengendalian Intern adalah dengan adanya pemantauan yang cukup oleh manajemen.

Cara yang dilakukan oleh instansi untuk meningkatkan kinerja serta menciptakan motivasi kerja untuk mencapai prestasi dan loyalitas yang tinggi bagi para pegawainya ialah dengan menerapkan prinsip kepemimpinan yang adil dan layak dan profesionalisme pegawai harus ditingkatkan sehingga kinerja pegawai

menjadi lebih baik. Kepemimpinan berhubungan erat dengan kelangsungan hidup suatu instansi. Suatu instansi akan mengalami keberhasilan atau kegagalan sebagian besar ditentukan oleh pemimpin karena secara tidak langsung pimpinan yang berkuasa dalam mengambil keputusan. Para pemimpin harus mampu menggunakan kewenangannya dalam mengubah sikap dan perilaku pegawai supaya bersedia bekerja dengan giat sehingga tercapai hasil yang optimal. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat memberikan dampak sekaligus berpengaruh pada orang lain.

Melihat kemungkinan adanya korelasi antara kompetensi pejabat pengadaan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap Sistem Pengendalian Intern, maka penelitian ini penting untuk dilakukan guna membuat pemetaan bagaimana masing-masing variabel berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Intern di lingkungan Kementerian Agama. Penelitian ini merupakan penggabungan antara penelitian yang telah dilakukan oleh Qolbi (2012), Soeharjono (2013), dan Hayati (2015).

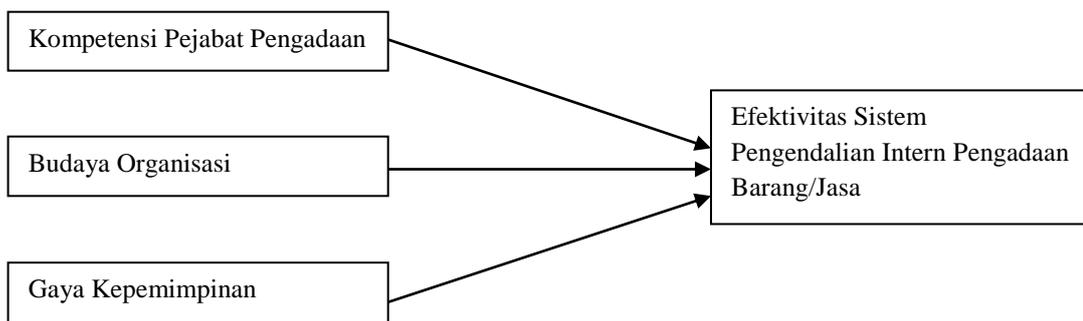
Rumusan masalah penelitian ini yang didasarkan latar belakang di atas adalah: (a) apakah kompetensi pejabat Pengadaan Barang/Jasa berpengaruh positif pada efektivitas sistem pengendalian intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah; (b) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif pada efektivitas sistem pengendalian intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah; (c) apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada efektivitas sistem pengendalian intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Tujuan dari penelitian ini adalah, untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh kompetensi pejabat Pengadaan Barang/Jasa

pada efektivitas sistem pengendalian intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Hasil penelitian ini diharapkan mendukung *agency theory*, *goal setting theory*, teori sistem dan teori efisiensi dalam efektivitas sistem pengendalian intern Pengadaan Barang/Jasa serta dijadikan referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan proses perencanaan hingga pelaksanaan yang berkaitan dengan efektivitas sistem pengendalian intern pada organisasi sektor publik. Hasil ini juga diharapkan dapat memberikan informasi dan sumbangsih dalam rangka mengevaluasi kinerja Kementerian Agama Provinsi Bali, terutama kaitannya dengan efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan Barang/Jasa pemerintah.

Landasan teori dalam penelitian ini adalah teori agensi karena teori ini dapat menerangkan *corporate governance*. Jensen dan Meckling (1976) menyatakan, hubungan keagenan terjadi apabila seseorang atau lebih yang disebut sebagai *principal*, mempekerjakan agen (orang lain) dalam melaksanakan pekerjaan atas nama *principal*, kemudian mendelegasikan sebagian kewenangannya dalam mengambil keputusan kepada agen. Teori keagenan merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara agen dan *principal*, yaitu antara dua individu atau lebih, kelompok maupun organisasi. Teori ini mempunyai inti bahwa kontrak kerja diatur sedemikian rupa dalam menyelaraskan kepentingan antara agen dan prinsipal (Supranto, 2010). Masalah yang sering timbul antara prinsipal dan agen ini adalah 1) *moral hazard* merupakan permasalahan yang timbul sebab agen tidak melaksanakan hal-hal yang disepakati sebelumnya sesuai kontrak; 2) *adverse selection* adalah

principal tidak mengetahui bahwa keputusan yang diambil oleh agen merupakan keputusan yang telah sesuai dengan informasi dan telah diterima oleh prinsipal atau terjadi kelalaian dalam tugas.

Konsep yang menjelaskan hubungan antar variabel, disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1.
Konsep Penelitian

Pada Gambar 1. menjelaskan mengenai konsep penelitian bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Kompetensi pejabat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan pada efektivitas sistem pengendalian Intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah serta menguji kemampuan ketiga variabel tersebut pada efektivitas sistem pengendalian intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Aspek terpenting dari pengendalian intern adalah personil. Apabila karyawan berkompeten dan dapat dipercaya, pengendalian lainnya dapat diabaikan, dan laporan keuangan yang handal tetap dapat dihasilkan (Arens dkk, 2008:378).

Qolbi (2010), Suherta (2012), Mirawati (2014), Sawalqa dan Qtish (2012), dan Choi (2013) menyatakan bahwa kompetensi seorang pejabat berpengaruh terhadap sistem pengendalian intern Pengadaan Barang/Jasa. Hipotesis penelitian dikembangkan berdasarkan penjelasan di atas:

H₁ : Kompetensi berpengaruh positif pada Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono (2012) menemukan bahwa sistem pengendalian intern di PT PLN (Persero) distribusi Jawa Timur area Malang dianggap cukup memadai menciptakan iklim dan budaya kerja yang baik dalam lingkungan kerjanya. Hal ini mengindikasikan bahwa iklim dan budaya kerja berpengaruh pada efektivitas sistem pengendalian intern.

Menurut penelitian Soeharjono (2013) mengatakan bahwa budaya birokrasi terbukti membahayakan eksistensi tata kelola pemerintahan yang baik karena memunculkan risiko penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang oleh pejabat birokrat untuk melakukan perbuatan korupsi sebagai dampak dari aktivitas *risk assessment* dan *monitoring* yang tidak efektif. Pendapat tersebut sesuai penelitian yang dilakukan oleh Pfister (2012) dan Lu (2015). Hipotesis penelitian dikembangkan berdasarkan penjelasan di atas:

H₂ : Budaya organisasi berpengaruh positif pada Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat berupa pengaruh secara formal seperti tingkat manajerial dalam suatu organisasi. Posisi manajemen terdiri atas tingkatan yang biasanya menggambarkan otoritas,

sehingga seorang individu dapat mengasumsikan suatu peran kepemimpinan sebagai akibat dari posisi yang dia jabat pada organisasi tersebut (Robbins, 2008:163). Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, Penelitian yang dilakukan Hayati (2015) menemukan dan mengevaluasi bahwa perlunya untuk mengoptimalkan pemantauan dalam rangka pengawasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa unsur pemantauan dirasa kurang efektif, menurut pernyataan BPK bahwa kurangnya pengawasan dari pimpinan selaku kuasa pengguna anggaran. Dapat ditarik benang merah, bahwa ternyata gaya kepemimpinan selaku pengatur suatu organisasi sangat berpengaruh pada pengendalian intern. Penelitian lain yang mendukung pernyataan ini adalah Haot (2011) Hobkirk (2003), dan Schaefer (2014). Hipotesis penelitian dikembangkan berdasarkan penjelasan di atas:

H₃ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada satuan kerja di lingkungan Kementerian Agama provinsi Baliyang berjumlah 99 satuan kerja. Adapun Penelitian dilakukan pada tahun 2016. Alasan memilih Kementerian Agama Provinsi Bali adalah karena terjadinya penyelewengan berkaitan Pengadaan/Barang Jasa pada salah satu satuan kerja dan belum ditemukannya penelitian yang sama. Ruang lingkup penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompetensi ahli pengadaan barang/jasa, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan pada efektifitasistem pengendalian Intern pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Data yang digunakan untuk mendukung penelitian ini adalah berupa data kualitatif yang dikuantitatifkan. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2013). Data ini diperoleh dari hasil jawaban kuisioner yang disebarkan kemudian diangkakan sesuai dengan skala likert 1 sampai 5. Metode penentuan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu (Jogiyanto, 2011). Adapun kriteria pemilihan sampel adalah satuan kerja yang memiliki pejabat pengadaan di Kantor Kementerian Agama Prov. Bali, Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar, Kantor Kementerian Agama Kab. Badung, Tabanan, Buleleng, Jembrana, Bangli, Klungkung, Karangasem, Gianyar, Institut Hindu Dharma Negeri (IHDN) Denpasar, Balai Diklat Keagamaan Denpasar dan seluruh Madrasah Negeri di Provinsi Bali yang berjumlah 26 buah.

Variabel yang digunakan pada penelitian ini terdiri atas variabel bebas (*dependent variable*), dan variabel terikat (*independent variable*). Variabel dependen adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2013). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompetensi ahli pengadaan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2013). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis tentang ada atau tidaknya hubungan sebab akibat dari variabel yang diteliti. Variabel yang digunakan

berdasarkan hipotesis dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel, yaitu kompetensi ahli sebagai variabel independen (X_1), budaya organisasi sebagai variabel independen (X_2), Gaya Kepemimpinan sebagai variabel independen (X_3) dan efektivitas pengendalian Intern pengadaan barang/jasa pemerintah sebagai variabel dependen (Y). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei berupa kuisioner. Pengujian hipotesis dilakukan dengan pengolahan data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil pengujian kemudian dijadikan dasar dalam membuat kesimpulan.

Sistem pengendalian Intern Pengadaan Barang/Jasa adalah sistem pengendalian intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan daerah untuk memperoleh Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh Barang/Jasa. Indikator yang digunakan mengukur Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, diadopsi dari penelitian Yadnyana (2006) dengan modifikasi berdasarkan Perpres 54 Tahun 2010. Variabel ini diukur dengan menggunakan lima indikator yang dijabarkan ke dalam Sembilanbelas pertanyaan dan diukur dengan skala likert 5 poin. Lima indikator tersebut adalah (a) lingkungan pengendalian, (b) penaksiran risiko, (c) aktivitas pengendalian, (d) informasi dan komunikasi dan (e) pemantauan.

Kompetensi pejabat pengadaan adalah pejabat pengadaan yang bertugas melaksanakan pengadaan Barang/Jasa karena dianggap memiliki kemampuan dan

keahlian dalam melaksanakan pengadaan langsung. Indikator yang digunakan mengukur kompetensi pejabat pengadaan, diadopsi dari penelitian Tandilangi (2015). Variabel ini diukur dengan menggunakan tiga indikator yang dijabarkan ke dalam tigabelas pertanyaan dan diukur dengan skala likert 5 poin. Tiga indikator tersebut adalah (a) mutu personal, (b) pengetahuan umum dan (c) pengetahuan khusus.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman tingkah laku dalam suatu sosial tertentu yang diakui dan menjadi panutan untuk menghadapi permasalahan eksternal yang telah disepakati demi tujuan bersama. Indikator yang digunakan mengukur budaya organisasi, diadopsi dari penelitian Soeharjono (2013) berdasarkan nilai-nilai budaya Hofstede, Schwartz dan Gray. Variabel ini diukur dengan menggunakan tiga indikator yang dijabarkan ke dalam tujuhbelas pertanyaan dan diukur dengan skala likert 5 poin. Variabel tersebut adalah (a) *individualism* (individualitas), (b) *power distance* (rentang kekuasaan), (c) *uncertainty avoidance* (penghindaran ketidakpastian), (d) *masculinity* (maskulinitas), (e) *mastery* (penguasaan), (f) *harmony* (keselarasan), (g) *embeddedness* (keterikatan), (h) *autonomy* (otonomi) dan (i) *professionalism* (profesionalitas).

Kepemimpinan adalah cara dalam memengaruhi dalam suatu kelompok melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan mengukur gaya kepemimpinan, diadopsi dari penelitian Siregar (2009) berdasarkan gaya kepemimpinan Yukl (1998). Variabel ini diukur dengan menggunakan tiga indikator yang dijabarkan ke dalam delapanbelas pertanyaan

dan diukur dengan skala likert 5 poin. Variabel tersebut adalah (a) kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), (b) kepemimpinan yang instruktif (*directive leadership*), dan (c) kepemimpinan yang partisipatif (*participative leadership*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Instrumen penelitian diujikan sebelum kuesioner disebarikan pada responden. Uji asumsi klasik dilakukan sebelum pengujian hipotesis yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Prosedur yang dilakukan adalah mengumpulkan teori dan bahan yang menjadi sumber acuan untuk melakukan penelitian, Menentukan sampel penelitian dengan menggunakan *probability sampling*, melakukan penelitian pendahuluan/pilot tes dan melakukan uji asumsi klasik dan analisis regresi linear berganda serta menginterpretasikan dan menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis yang dilakukan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan persamaan di bawah ini.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Koefisien/Notasi:

Y	= Efektivitas Sistem Pengendalian Intern
a	= Nilai Konstanta
X ₁	= Kompetensi Ahli Pengadaan
X ₂	= Budaya Organisasi
X ₃	= Gaya Kepemimpinan
b	= Koefisien regresi
e	= <i>Error</i>

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada 20 mahasiswa Magister Akuntansi Universitas Udayana sebelum dilakukan penyebaran kuesioner. Setelah

kuesioner penelitian dinyatakan valid dan reliabel, selanjutnya kuesioner diserahkan dan diantar langsung oleh peneliti kepada pejabat pengadaan. Jumlah kuesioner yang disebarkan berjumlah 99 kuesioner. 99 satuan kerja yang ada, hanya 43 satker yang memiliki pejabat pengadaan. Adapun dari 43 kuesioner yang diserahkan pada pejabat pengadaan, hanya 39 kuesioner yang kembali dan dapat diolah. Profil responden sebagai pejabat pengadaan, berdasarkan gender adalah, 32 responden (82,05 %) laki-laki dan sisanya 7 responden (17,95 %) adalah perempuan. Tingkat pendidikan responden dikelompokkan menjadi tiga yaitu SLTA sejumlah 1 responden (2,56 %) dan sarjana 26 responden (66,66 %) serta magister sejumlah 12 responden (30,77 %). Masa kerja responden antara 5-10 tahun adalah 24 orang (61,54 %), 8 responden memiliki masa kerja antara 11-15 tahun (20,52 %) dan 7 responden memiliki masa kerja 16-20 tahun (17,95 %). Responden yang memiliki latar belakang ekonomi dan akuntansi sebanyak 15 responden (38,46%), 24 responden (61,54 %) berlatar belakang pendidikan selain ekonomi dan akuntansi. Berdasarkan masa menduduki jabatan, 11 responden (28,21 %) telah menduduki jabatan kurang dari lima tahun adapun sisanya, 28 orang (71,79 %) menduduki jabatan lebih dari lima tahun.

Statistik deskriptif menunjukkan data uji dapat diperoleh nilai rata-rata dari masing-masing variabel penelitian, diantaranya efektivitas system pengendalian intern pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebesar 61,4128, kompetensi sebesar 44,8577, budaya organisasi sebesar 56,3328 dan gaya kepemimpinan sebesar 58,6344. Tahap berikutnya dilakukan pemetaan terhadap masing-masing variabel penelitian. Dari nilai rata-rata tersebut, maka variabel

efektivitas system pengendalian intern pengadaan Barang/Jasa Pemerintah termasuk dalam klasifikasi efektif, variable kompetensi berada pada klasifikasi tinggi, budaya organisasi termasuk dalam klasifikasi tinggi dan gaya kepemimpinan pada klasifikasi ideal.

Pengujian asumsi klasik dilakukan sebelum melakukan uji hipotesis. Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa variabel dalam penelitian berdistribusi normal, bebas dari gejala multikoleniaritas dan heteroskedastisitas. Hasil uji normalitas menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* dari nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,137 (lebih besar dari 0,05). Hal ini berarti bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian sudah terdistribusi normal. Variabel dalam penelitian ini juga bebas dari gejala multikolonieritas, ditunjukkan dengan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0,10 (0,897, 0,868 dan 0,915) dan nilai VIF tiap variabel tidak melebihi 10 (1,115, 1,152 dan 1,093). Uji heterokedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji *Glejser*. Probabilitas signifikansi masing-masing variabel independen 0,639, 0,133, dan 0,108 > taraf signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 2.
Hasil Analisis Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	B		
1	(Constans)	-16,441	7,435	-2,211	0,34
	Kompetensi (X ₁)	0,584	0,126	0,396	4,634
	Budaya Organisasi (X ₂)	0,603	0,099	0,531	6,116
	Gaya Kepemimpinan (X ₃)	0,302	0,089	3,379	0,002
2	F _{hitung}	39,208			
	Sig _{hitung}	0,000			
3	R ²	0,771			
	Adjusted R ²	0,751			

Sumber: Data diolah, 2016

Setelah dilakukan pengujian asumsi klasik selanjutnya data diolah menggunakan bantuan program IBM SPSS *Statistics version 22*. Hasil uji tersebut disajikan pada Tabel 2.

Persamaan regresinya secara matematis disajikan sebagai berikut:

$$Y = -16,441 + 0,584X_1 + 0,603X_2 + 0,302X_3 + e$$

Persamaan regresi pada Tabel 2. menunjukkan bahwa nilai konstanta (α) adalah sebesar -16,441, artinya apabila variabel kompetensi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dianggap konstan, maka efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa akan memiliki nilai negatif. Nilai koefisien kompetensi (X_1) sebesar 0,584 dengan tingkat signifikansi 0,000. Artinya ketika variabel kompetensi meningkat, maka variabel efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa akan meningkat dengan asumsi variabel lainnya konstan. Nilai koefisien budaya organisasi (X_2) sebesar 0,603 dengan tingkat signifikansi 0,000. Artinya ketika variabel budaya organisasi meningkat, maka variabel efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa akan meningkat dengan asumsi variabel lainnya konstan. Nilai koefisien gaya kepemimpinan (X_3) sebesar 0,302 dengan tingkat signifikansi 0,002. Artinya ketika variabel gaya kepemimpinan meningkat, maka variabel efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa akan meningkat dengan asumsi variabel lainnya konstan.

Berdasarkan hasil uji analisis regresi diketahui informasi terkait uji koefisien determinasi, uji kelayakan model (*goodness of fit*), dan uji hipotesis. Indikator koefisien determinasi yang digunakan dalam penelitian ini

adalah *Adjusted R²*. Berdasarkan Tabel 2. dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Adjusted R²* adalah 0,751 yang berarti variabel efektivitas sistem pengendalian intern dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebesar 75.1 % sedangkan sisanya sebesar 24.9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Hasil uji regresi secara simultan (uji F) pada penelitian ini antara variabel kompetensi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada efektivitas sistem pengendalian intern dilihat pada Tabel 2. Tabel tersebut menunjukkan nilai F hitung adalah 39,208 dan pada tingkat signifikansi 0,000 dimana hal tersebut berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai probabilitas < 0,05 (5%), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, ini berarti menyatakan bahwa semua variabel independen atau bebas mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Sehingga berdasarkan data tersebut dapat dinyatakan bahwa kompetensi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh atau berperan secara bersama-sama terhadap efektivitas pengendalian intern atas pengadaan barang/jasa pemerintah. Nilai probabilitas t hitung (*ouput* SPSS ditunjukkan pada kolom sig.) apabila lebih kecil dari tingkat kesalahan (α) 0,05 (yang telah ditentukan) maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas (dari t hitung tersebut) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya, sedangkan apabila nilai probabilitas t hitung lebih besar dari tingkat kesalahan 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya.

Tabel 2. menunjukkan nilai probabilitas t hitung dari variabel bebas Kompetensi adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa pemerintah pada taraf keyakinan 95%. Sama halnya dengan variabel budaya organisasi Nilai probabilitas t hitung dari variabel budaya organisasi adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa pemerintah pada taraf keyakinan 95%. Demikian juga pada variabel gaya kepemimpinan Nilai probabilitas t hitung dari variabel bebas gaya kepemimpinan adalah 0,002 yang lebih kecil dari 0,05, Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa pemerintah pada taraf keyakinan 95%.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa pemerintah, yaitu dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Qolbi (2010), Suherta (2012), Mirawati (2014), Sawalqa dan Qtish (2012), dan Choi (2013) yang menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki Pejabat Pengadaan/Unit Layanan Pengadaan (ULP) perlu ditingkatkan dan Hendrawangsa (tt) menyimpulkan bahwa salah satu faktor dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah menjadi efektif dan efisien adalah keterampilan implementator. kesimpulan penelitian ini menunjukkan

bahwa kompetensi pejabat Pengadaan Barang/jasa pemerintah sangat diperlukan dalam melaksanakan tugasnya karena tanpa adanya pejabat yang kompeten maka suatu pekerjaan dapat diyakinkan akan lemah dalam pengendalian internnya karenanya diperlukan pendidikan dan pelatihan, kursus, seminar untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas karena karyawan yang terlatih dengan baik adalah hal yang penting dalam keberhasilan pengendalian Intern (Wicaksono, 2012).

Berdasarkan Tabel 3. dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden untuk variabel kompetensi pejabat pengadaan berada klasifikasi tinggi. Kompetensi juga berpengaruh positif pada efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa pemerintah sebab tanpa adanya kompetensi yang memadai seseorang tidak dapat melakukan tugas dengan baik berkaitan dengan sistem kerja implementasi langsung yang dilakukan pejabat pengadaan barang/jasa pemerintah.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa pemerintah, yaitu dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Soeharjono (2013), Tartaraj (2014), Pfister (2012) dan Lu (2015). Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada efektivitas sistem pengendalian intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Perwujudan pembangunan yang berkesinambungan dapat terlaksana dengan adanya integrasi antara budaya organisasi dan efektivitas sistem pengendalian intern Pengadaan/Barang Jasa Pemerintah. Pengendalian intern

dapat diperkuat dengan mengokohkan dimensi budaya, budaya organisasi yang berkualitas menciptakan pengendalian Intern yang optimal, bahkan seorang eksekutifpun dapat gagal ketika dia tidak memahami budaya organisasi atau bahkan mengesampingkannya.

Tabel 3.
Klasifikasi Variabel Sistem Pengendalian Intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, Kompetensi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan

Rentang klasifikasi	Klasifikasi	Rata-rata Data Responden
20,17 ≤ Efektivitas SPI 32,71	Sangat Tidak Efektif	61,41
32,71 ≤ Efektivitas SPI 45,25	Tidak Efektif	
45,25 ≤ Efektivitas SPI 57,79	Cukup Efektif	
57,79 ≤ Efektivitas SPI 70,33	Efektif	
70,33 ≤ Efektivitas SPI 82,87	Sangat Efektif	44,86
16,75 ≤ Kompetensi 24,82	Sangat Rendah	
24,82 ≤ Kompetensi 32,89	Rendah	
32,89 ≤ Kompetensi 40,96	Cukup Tinggi	
40,96 ≤ Kompetensi 49,03	Tinggi	56,33
49,03 ≤ Kompetensi 57,11	Sangat Tinggi	
21,41 ≤ Budaya Organisasi 31,69	Sangat Rendah	
31,69 ≤ Budaya Organisasi 41,97	Rendah	
41,97 ≤ Budaya Organisasi 52,25	Cukup Tinggi	58,63
52,25 ≤ Budaya Organisasi 62,53	Tinggi	
62,53 ≤ Budaya Organisasi 72,81	Sangat Tinggi	
20,16 ≤ Gaya Kepemimpinan 31,16	Sangat Tidak Ideal	
31,16 ≤ Gaya Kepemimpinan 42,16	Tidak Ideal	58,63
42,16 ≤ Gaya Kepemimpinan 53,16	Cukup Ideal	
53,16 ≤ Gaya Kepemimpinan 64,16	Ideal	
64,16 ≤ Gaya Kepemimpinan 75,16	Sangat Ideal	

Sumber: Data diolah

Tabel 3. menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden untuk variabel budaya organisasi pada klasifikasi tinggi. Budaya organisasi yang tinggi menunjukkan bahwa seseorang telah menanamkan nilai-nilai yang telah menjadi kesepakatan bersama yang menjadi panutan dalam menyelesaikan permasalahan yang datang dari luar organisasi.

Hasil pengujian hipotesis menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan Barang/Jasa pemerintah, yaitu dengan nilai signifikansi 0,002. Hal ini mendukung

penelitian yang dilakukan oleh Hayati (2015), Dinapoli (2010), Haot (2011), Hobkirk (2003), dan Schaefer (2014) yang menyatakan bahwa pimpinan mempunyai peran yang cukup besar dalam memantau pelaksanaan kegiatan dalam suatu organisasi dan efektivitas sistem pengendalian intern dapat menjadi lemah ketika terjadi inkonsistensi dalam melakukan bimbingan oleh seorang pemimpin. Suatu hal yang menjamin bahwa efektivitas pelaksanaan pengendalian Intern adalah dengan adanya pemantauan yang cukup oleh manajemen. Efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan barang/jasa pemerintah juga dipengaruhi oleh komitmen yang tinggi dari pegawai, oleh karenanya kemampuan pemimpin untuk menjaga dan mempertahankan seorang pegawai diperlukan peran yang cukup dari seorang pemimpin.

Tabel 3 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan di lingkungan Kementerian Agama berada pada kriteria ideal. Artinya pemimpin pada satuan kerja di Kementerian Agama telah cukup dalam upaya menggerakkan dan bekerjasama dengan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dianggap mempunyai peranan pada kinerja pejabat pengadaan.

Gaya kepemimpinan yang dipilih pejabat pengadaan, adalah gaya kepemimpinan *supportive*, artinya bahwa kepemimpinan yang diharapkan adalah yang memberi perhatian pada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan dan penciptaan suasana yang bersahabat dalam satuan kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini adalah bahwa kompetensi pejabat pengadaan berpengaruh positif pada efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan Barang/Jasa pemerintah. Hal ini disebabkan kompetensi merupakan hal mutlak yang harus dimiliki oleh seorang pejabat pengadaan terkait implementasi pekerjaan di lapangan. Budaya organisasi berpengaruh positif pada efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi yang telah diaplikasikan dengan baik oleh seseorang akan memengaruhi tingkah laku seseorang untuk menjadi lebih baik sesuai budaya organisasi yang telah terinternalisasi tersebut. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada efektivitas sistem pengendalian intern pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan seorang pemimpin, dengan kewenangannya akan mampu memengaruhi motivasi seorang bawahan untuk bekerja lebih baik sehingga mencapai kinerja yang optimal demi kelangsungan suatu instansi.

Berdasarkan pembahasan dan telaah jawaban responden dapat disarankan bahwa, Kompetensi pejabat pengadaan barang/jasa perlu ditingkatkan agar mencapai klasifikasi sangat tinggi. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan mengikutsertakan pelatihan, pemberian izin untuk belajar ke jenjang lebih tinggi, menjalin kerjasama dengan instansi terkait untuk melaksanakan Diklat Di Wilayah Kerja (DDWK) dan sebagainya. Budaya organisasi adalah hal penting bagi suatu organisasi untuk diterapkan secara kuat sehingga nilai-nilai baik yang

terkandung di dalamnya akan teraplikasikan di alam bawah sadar seseorang karena budaya organisasi yang berkualitas menciptakan pengendalian Intern yang optimal. Pimpinan satuan kerja diharapkan menghimbau aparatur pemerintah untuk menjadikan budaya organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya dan terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan. Gaya kepemimpinan yang menjadi pilihan sebagian besar responden penelitian ini adalah gaya kepemimpinan *supportive*, diharapkan pada pimpinan satuan kerja memberi perhatian pada kebutuhan dan kesejahteraan bawahan serta menciptakan suasana yang bersahabat dalam satuan kerja. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel yang dapat meningkatkan $adjustedR^2$ mendekati seratus persen, seperti variabel iklim organisasi, struktur birokrasi dan motivasi manajemen.

Penelitian ini hanya dilakukan di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Bali. Penelitian selanjutnya dapat ditingkatkan dengan responden Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) untuk kewenangan penggunaan anggaran yang lebih besar atau dilakukan penelitian yang sama pada tahun yang berbeda karena dimungkinkan bertambahnya jumlah pejabat pengadaan yang pada saat dilakukan penelitian masih berjumlah sangat terbatas di Kementerian Agama Provinsi Bali.

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu, variabel penelitian yang memengaruhi efektivitas sistem pengendalian intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dalam penelitian ini adalah kompetensi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Tiga Variabel tersebut menjelaskan variabel efektivitas sistem

pengendalian intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebesar 75.1 % . Hal ini berarti masih terdapat variabel lain sebesar 24.9 % dapat memengaruhi di luar tiga variabel tersebut. Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam pengambilan data. Jawaban yang diberikan responden terkadang tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya. Peneliti selanjutnya diharapkan tidak hanya menggunakan kuesioner saja, tetapi dapat menggabungkan metode kualitatif dan kuantitatif.

Responden pada saat dilakukan penelitian ini masih sangat terbatas karena dari 99 satuan kerja yang diteliti, hanya 43 satuan kerja yang memiliki pejabat pengadaan. Banyaknya satuan kerja dengan jumlah pejabat yang masih terbatas ini, diharapkan kedepannya pimpinan satuan kerja mendelegasikan seseorang yang mau dan mampu untuk mengikuti diklat Pengadaan Barang/Jasa sehingga semakin banyak kepemilikan sertifikat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang berimplikasi pada terpenuhinya kebutuhan akan pejabat pengadaan.

REFERENSI

- Adewale, O. H. 2014. "Internal Control System: A Managerial Tool for Proper Accountability A Case Study Of Nigeria Customs Service." *European Scientific Journal*. Vol. 10 No. 13.
- Arens, A. A., Elder, R. J., dan Beasley, Mark S. 2008. *Auditing dan Jasa Assurance, Pendekatan Terintegrasi*. Edisi duabelas. Jakarta: Erlangga.
- Agustini, E. 2011. Peran Auditor dalam Mewujudkan Good Governance Menuju Zero Temuan pada Kementerian Agama. *Fokus Pengawasan Nomor 29 Tahun VIII. Triwulan I. 10-14*
- Amiruddin. 2012. Analisis Pola Pemberantasan Korupsi Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. *Jurnal Kriminologi Indonesia*. Vol. 8 No. 1.
- Anonim. 2015. *Capaian dan Kinerja KPK. Konferensi Pers Akhir Tahun*. Jakarta. KPK RI.

- Anonim. 2004. *Inpres Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi*.
- Anonim. 2008. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor :PER/05/M.PAN/03/2008*.
- Anonim. 2008. *Perpres 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*.
- Anonim.2010. *Laporan Tahunan Komisi Pemberantasan Korupsi*. Jakarta. KPK RI.
- Anonim.2010. *Peraturan Presiden No 54 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*.
- Anonim. 2010. *PMA Nomor 10 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama*.
- Anonim. 2010. *Visi Misi Inspektorat Jenderal. SK Inspektur Jenderal Kementerian Agama Nomor: IJ/013.M/2010*
- Anonim.2011. *Laporan Tahunan Komisi Pemberantasan Korupsi*. Jakarta. KPK RI.
- Anonim.2012. *Laporan Tahunan Komisi Pemberantasan Korupsi*. Jakarta. KPK RI.
- Anonim.2013. *Laporan Tahunan Komisi Pemberantasan Korupsi*. Jakarta. KPK RI.
- Anonim.2014. *Laporan Tahunan Komisi Pemberantasan Korupsi*. Jakarta. KPK RI.
- Anonim. 2014. *Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama R. I.: Jakarta*
- Anonim. 2015. *Struktur Organisasi Kementerian Agama RI: Jakarta*
- Ayagre, P. 2014. The Effectiveness of Internal Control System of Banks: The Case of Ghanaian Banks. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, Vo. 4 No. 2.
- Babatunde, S. A. 2014. Internal Control System Deficiency and Capital Project Mis-Management In The Nigerian Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 164.
- Badara, M. S. and Saidin, S. Z. 2013. Impact of The Effective Internal Control System on the Internal Audit Effectiveness at Local Government Level. *Journal of Social and Development Sciences* Vol. 4.No. 1. pp. 16-23.
- Cheruiyot, S. K. 2014. Effectiveness Of Internal Control System In Safeguarding Inventory. (Thesis). Kenya: Kabarak University.

- Choi, J. H. 2013. Determinants Of Human Resource Investment In Internal Controls. *Journal of Accounting Research* 6 : 167-185.
- Darajat, R. T. 2005. Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Yang Bebas KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) di Kabupaten Majalengka. (Tesis). Semarang: Universitas Diponegoro.
- DINapoli.T. P. Management's Responsibility for Internal Controls.
- Eisenhardt, M, K. 1989. *Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review*, Vol. 14 (1), 57-74.
- Farrel, M.J. 1957. The measurement of productivity efficiency. *Journal of the Royal Statistica.Society.SeriesA* (Part 3) 120, 253-290.
- Haot, X. 2011. Analysis Of Disclosure Of Internal Control Information From Chinese Listed Companies.
- Hayati, A. U. 2015. Evaluasi Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Studi Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Klaten. (Tesis). Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Hendrawangsa, P. (tt). Kajian Efisiensi dan Efektivitas Implementasi Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Dalam Rangka Penyediaan Infrastruktur Irigasi. (Studi Kasus Pada Balai Besar Wilayah Sungai Citarum). Bandung: Universitas Pasundan.
- Hobkirk, A. 2003. The Relationship Between Leadership Styles and Senses of Coherence, Self-Efficacy and Locus of Control In A Utility Organization. (Disertasi). Potchefstroom: University for Christian Higher Education.
- Jamil, H. 2011. Pengawasan (audit) Di Lingkungan Kementerian Agama). Fokus Pengawasan Nomor 29 Tahun VIII. Triwulan I. Hal.26-32.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3 : 305-360.
- Jogiyanto, H. M. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Yogyakarta: FE-UGM: BPF.
- Kaihatu, T. S. 2006. Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, VOL.8, No. 1.
- Kamau, P. M. 2015. Effect of Internal Control System on Procurement Procedures in Constituency Development Funded Projects. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. Vol. III. June 2015. 1173-1188

- Locke, E. A. 1968. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3: 157-189.
- Lu, X. 2015. "The Study on Relationship Between Internal Control and Enterprise Culture-based on Corporate Governance Mechanism." *International Business and Management* Vol. 10, No. 1, 2015, pp. 82-87.
- Maryana M. (tt). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Sistem Informasi Akuntansi dan Implikasinya Pada Pengendalian Internal. *Jurnal Akuntansi Universitas Komputer Indonesia*. Hal 1-16
- Mirawati, E. 2014. Pengaruh Pendidikan, Pengalaman dan Pelatihan Kerja Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Intern.
- Nella, R. M. 2014. Analisis Faktor Dominan Dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Pada Pemerintah Kabupaten Agam Tahun 2014.
- Ofori, W. 2011. "Effectiveness Of Internal Controls: A Perception Or Reality? The Evidence Of Ghana Post Company Limited In Ashanti Region". (Thesis). Ghana: Kwame Nkrumah University.
- Pfister, J. A., 2012. Managing Organizational Culture For Effective Internal Control. Lancaster: University Management Scholl, United Kingdom.
- Putra, I. K. A., Yuniarta, G. A., Sinarwati, N. K. 2015. Pengaruh Independensi, Pengalaman Kerja, Profesionalisme dan Gaya Kepemimpinan Badan Pengawas Terhadap Efektivitas Pengendalian Internal (Studi Kasus Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kecamatan Nusa Penida Kabupaten Klungkung). *E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol. 3 No. 1.
- Qolbi. N. 2012. Pentingnya Kompetensi Pejabat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Kota Kabupaten Bangkalan Dalam Melaksanakan Prosedur Pengadaan Barang/Jasa Berdasarkan Perpres 54 Tahun 2010. *Public Reform For Good Government Governance-A4-PFM Conference*. Surabaya 13-14 November.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi 12, Buku 2*. Salemba Empat: Jakarta.
- Sawalqa, F. and Qtish, A. 2012. Internal Control and Audit Program Effectiveness: Empirical Evidence From Jordan. *International Business Research*; Vol. 5, No. 9.
- Schaefer, J. 2014. Internal Control and Human Resource Management: Closing The Loop. *Journal of Legal Issues and Cases in Business*.

- Siayor, A. D. 2010. Risk Management and Internal Control Systems in the Financial Sector of the Norwegian Economy: A Case Study of DnB NOR ASA.(*Tesis*). Tromsø: University of Tromsø
- Siregar, S. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala Bidang Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Keperawatan Jiwa di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara.(*Tesis*). Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Soeharjono, H. I. 2013. “Pengaruh Budaya Ewuh Pakewuh Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Internal” (*Disertasi*). Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Suherta, D. dkk.2012. Implementasi Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Studi Penelitian Pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Padang Pariaman, Sumatera Barat).
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Supranto, J. 2010. *Statistik (Teori dan Aplikasi)*. Jakarta: Erlangga.
- Tandilangi, A. 2015.Pengaruh Kompetensi, Independensi, dan Pengalaman Kerja Terhadap Kualitas Hasil Audit Pada Inspektorat Kabupaten Toraja.(*Tesis*). Makasar: Universitas Hasanuddin.
- Tartaraj, A. and Hoxha, E. 2014.culture, an important factor in determining the accounting system.*Interdisciplinary Journal of Research and Development Vol (I), No.1*
- Timuriana, T. 2013. Peranan Sistem Pengendalian Internal terhadap Efektivitas Pengadaan Barang pada Balai Besar Pascapanen Bogor.*Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi (JIMAFE) Volume Semester I*.
- Tseng C. Y. 2007. Internal Control, Enterprise Risk Management, and Firm Performance.(*Dissertation*).Maryland: University of Maryland
- Wicaksono, S. A. 2012. *Peranan Sistem Pengendalian Internal terhadap Pencegahan Terjadinya Tindakan Fraud di Pengadaan (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)*.
- Yadnyana. I. K. 2006. Pengaruh Kualitas Jasa Auditor Internal Terhadap Efektivitas Pengendalian Intern Pada Hotel Berbintang Empat dan Lima di Bali. Denpasar: Universitas Udayana
- Yukl, G. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Leadership In Organization*, edisi duabelas. Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT Indeks