

## PENGARUH TUNJANGAN KINERJA, KEPEMIMPINAN, DAN PENGAWASAN INTERNAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SORONG

Sumarni Randriany<sup>1</sup>, Herningsih<sup>2</sup>, Amiruddin Matutu<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Jurusan Manajemen SDM, Pascasarjana Universitas Terbuka

<sup>2</sup>Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong

<sup>3</sup>Jurusan Manajemen, STIE Nobel Indonesia Makassar

e-mail: [1ranysorong2020@gmail.com](mailto:1ranysorong2020@gmail.com), [2herningsihning2018@gmail.com](mailto:2herningsihning2018@gmail.com),  
[3amiruddinmatutu@gmail.com](mailto:3amiruddinmatutu@gmail.com)

### Abstrak

*Kinerja pada dasarnya merupakan tanggung jawab dari tiap-tiap personalia yang bekerja dalam organisasi atau suatu institusi. Kinerja yang baik tercermin dari hasil pekerjaan yang optimal dan sesuai standar mutu organisasi. Pencapaian kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan maupun eksternal. Penelitian dimaksudkan untuk menganalisis kinerja pegawai IAIN Sorong yang diukur dari tiga faktor determinan, yakni tunjangan kinerja, kepemimpinan, dan pengawasan internal. Populasi penelitian ini adalah para pegawai IAIN Sorong yang terdiri dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang telah menerima tunjangan kinerja dengan jumlah sampel 66 orang responden. Analisis data menggunakan regresi linier berganda, dengan menggunakan aplikasi SPSS 19.0. Persamaan regresi berganda yang diperoleh dari hasil analisis yaitu:  $Y = 0.468 X1 + 0.098 X2 + 0.580 X3$ . Hasil penelitian menunjukkan secara parsial variabel Tunjangan kinerja, Kepemimpinan, dan Pengawasan Internal berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Secara simultan ketiga faktor tersebut mempengaruhi variabel kinerja pegawai sebesar 88,8%, sedangkan sisanya sebesar 11,2% dipengaruhi faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.*

**Kata kunci** : tunjangan kinerja, kepemimpinan, pengawasan internal, kinerja

### Abstract

*Basically, performance is the responsibility of each personnel who work in an organization or an institution. Good performance is reflected in optimal work results and according to organizational quality standards. Employee performance achievement can be influenced by various internal and external factors. The study was intended to analyze the performance of IAIN Sorong employees as measured by three determinant factors, namely performance allowances, leadership, and internal control. The population of this research is the employees of IAIN Sorong which consist of educators and educational staff who have received performance allowances with a sample size of 66 respondents. Data analysis used multiple linear regression, using the SPSS 19.0 application. The multiple regression equation obtained from the analysis is:  $Y = 0.468 X1 + 0.098 X2 + 0.580 X3$ . The results showed that partially the variable performance allowance, leadership, and internal control had a significant positive effect on employee performance variables. Simultaneously, these three factors affect the employee performance variable by 88.8%, while the remaining 11.2% is influenced by other factors outside of this research model.*

**Keywords** : performance allowances, leadership, internal control, performance

## PENDAHULUAN

Topik mengenai kinerja menjadi isu menarik untuk dielaborasi dan diteliti dalam dunia organisasi, tidak terkecuali pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN). Sebuah PTKN dalam seluruh aspek teknis operasionalnya membutuhkan dukungan sumber daya manusia dalam mendorong kinerja organisasi untuk mencapai tujuan serta visi dan misi yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2015), kinerja pegawai

adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Terdapat dua faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menurut Munafiah (dalam Dewi, 2012), yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan Faktor eksternal meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, pengawasan, sistem upah, dan lingkungan sosial. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sorong sebagai Satuan Kerja di lingkungan Kementerian Agama telah menerapkan pemberian Tunjangan Kinerja atau populer diistilahkan dengan “tukin” kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dimiliki. Secara empiris, riset mengenai pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang inkonsistensi.

Secara empiris, Najoan (2018) dan James (2015) membuktikan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada sisi lain, hasil riset Hanifah (2017) Andrianto dan Ely Susanto (2013) menunjukkan bahwa Tunjangan kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian yang memiliki hasil yang berbeda ini tentu adalah gambaran di kondisi di unit masing-masing, sehingga peneliti menganggap perlu ada pengujian secara empiris pengaruh pemberian tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada IAIN Sorong.

Selain tunjangan kinerja, faktor lain yang memengaruhi pencapaian kinerja pegawai, yakni kepemimpinan. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut (Siswanti, 2018). Kepemimpinan yang baik dan sesuai dengan kondisi pegawai dapat membuat optimal kinerja pegawai. Dalam konteks organisasi, pemimpin mempunyai pengaruh yang signifikan dalam membangkitkan daya yang ada dalam diri masing-masing pegawai yang bekerja di bawah koordinasinya (Rasul, 2019). Meskipun pada kenyataannya, gaya kepemimpinan yang ditampilkan belum tentu sesuai dengan karakteristik pegawai dan lingkungan kerja. Dalam konteks perguruan tinggi, Bachtiar (2013) mengemukakan bahwa banyak faktor penentu daya saing perguruan tinggi, namun yang paling menentukan adalah kepemimpinan yang cakap dan bertanggung jawab, baik pada tingkat universitas maupun pada tingkat fakultas dan program studi. Yulianti (2017) dan Purwanto (2015) menegaskan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik kepemimpinan yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Faktor selanjutnya yang memiliki kontribusi dalam pencapaian kinerja pegawai ialah pengawasan internal. Dityatama (2012) mendefinisikan sistem pengawasan internal sebagai hal yang sangat fundamental dalam penyelenggaraan organisasi untuk memastikan tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Dalam prakteknya, kinerja pegawai perlu dievaluasi dan dinilai secara periodik agar ada pijakan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan strategis. Penelitian dilakukan oleh Wahyuni (2018) dan Munarka (2014) menunjukkan pengaruh signifikan antara pengawasan internal dan kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sorong boleh dikatakan cukup baik. Adanya transformasi status dari sebelumnya berstatus Sekolah Tinggi Keagamaan Islam Negeri (STAIN) membuktikan adanya sinergi yang kuat antara sivitas akademika. Beranjak dari hal tersebut, penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai IAIN Sorong yang diukur dari tiga faktor determinan, yakni tunjangan kinerja, kepemimpinan, dan pengawasan internal.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, terdapat dua variabel penelitian yakni variabel bebas yang terdiri dari tunjangan kinerja (x1), kepemimpinan (x2), dan pengawasan internal (x3) dan variabel terikat yakni kinerja pegawai (Y). Untuk itu penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sorong sejumlah 123 orang. Sedangkan penentuan sampel penelitian yakni para Tenaga Kependidikan dan Tenaga Pendidik telah menerima tunjangan kinerja (tukin) sebanyak 68 orang pegawai. Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner online, mengingat pengumpulan data dalam masa pandemi Covid-19. Metode analisis data didahului dengan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap data penelitian uji hipotesis digunakan uji t untuk menguji hubungan seara parsial dan uji F untuk mengetahui hubungan secara simultan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Data yang digunakan dalam penelitian adalah valid dimana nilai  $r \geq 0.334$  (R Tabel). Nilai  $r_{hitung}$  variabel Tunjangan kinerja ( $X_1$ ) berada diantara 0.458 - 0.837. Nilai  $r_{hitung}$  variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) berada diantara 0.663 - 0.805. Nilai  $r_{hitung}$  variabel Pengawasan Internal ( $X_3$ ) berada diantara 0.410 - 0.741 dan Nilai  $r_{hitung}$  variabel Kinerja Pegawai (Y) berada diantara 0.495 - 0.717. Selain itu, data yang digunakan dalam penelitian adalah reliabel dimana nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) untuk variabel Tunjangan kinerja ( $X_1$ ) sebesar 0.779; variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 0.789; variabel Pengawasan Internal ( $X_3$ ) sebesar 0.784 dan variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0.784. Semua variabel > dari *cut of point* 0.60.

Selanjutnya untuk melihat pengaruh faktor Tunjangan Kinerja, Kepemimpinan dan Pengawasan Internal terhadap Kinerja Pegawai pada IAIN Sorong, maka digunakan analisa regresi linear berganda. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS 19.0 dapat dilihat rangkuman hasil empiris penelitian sebagai berikut :

Tabel 1 Output Hasil Regresi Berganda  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.674	2.146		2.178	.033
Tunjangan kinerja (x1)	.468	.069	.442	6.758	.000
Kepemimpinan (x1)	.098	.048	.121	2.034	.046
Pengawasan Internal (x3)	.580	.072	.493	8.081	.000

a. Dependent Variable: kinerja pegawai (y)

Sumber : Data diolah, 2020

Persamaan regresi berganda yang diperoleh dari hasil analisis yaitu:

$$Y = 4.674 + 0.468 X_1 + 0.098 X_2 + 0.580 X_3.$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai makna bahwa pengaruh Tunjangan Kinerja, Kepemimpinan, dan Pengawasan Internal terhadap Kinerja Pegawai pada IAIN Sorong adalah Positif dimana saat Tunjangan Kinerja, Kepemimpinan, dan Pengawasan Internal membaik akan meningkatkan Kinerja Pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa saat Tunjangan Kinerja, Kepemimpinan, dan Pengawasan Internal meningkat maka akan diikuti peningkatan Kinerja Pegawai.

### **Pengujian hipotesis secara parsial (Uji t)**

#### **1. Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai IAIN Sorong**

Hasil pengujian diperoleh nilai t untuk variabel tunjangan kinerja menunjukkan nilai  $t = 6.758$  sedangkan nilai t tabel untuk  $n = 58$  adalah sebesar  $1,67155$  dengan demikian nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel sehingga terbukti bahwa terdapat pengaruh antara variabel Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai IAIN Sorong, dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan nilai signifikansi di bawah  $0,05$  tersebut menunjukkan bahwa Tunjangan Kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai IAIN Sorong.

#### **2. Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai IAIN Sorong**

Hasil pengujian diperoleh nilai t untuk variabel tunjangan kinerja menunjukkan nilai  $t = 2.034$  sedangkan nilai t tabel untuk  $n = 58$  adalah sebesar  $1,67155$  dengan demikian nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel sehingga terbukti bahwa terdapat pengaruh antara variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai IAIN Sorong, dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan nilai signifikansi di bawah  $0,05$  tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai IAIN Sorong.

#### **3. Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai IAIN Sorong**

Hasil pengujian diperoleh nilai t untuk variabel tunjangan kinerja menunjukkan nilai  $t = 8.081$  sedangkan nilai t tabel untuk  $n = 58$  adalah sebesar  $1,67155$  dengan demikian nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel sehingga terbukti bahwa terdapat pengaruh antara variabel Pengawasan Internal terhadap Kinerja Pegawai IAIN Sorong, dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan nilai signifikansi di bawah  $0,05$  tersebut menunjukkan bahwa Pengawasan Internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai IAIN Sorong.

### **Pengujian Hipotesis secara simultan (Uji F)**

Uji F untuk menentukan apakah secara serentak/bersama-sama variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik atau apakah variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Pada tabel Anova dapat dilihat pengaruh variabel independent Tunjangan Kinerja, Kepemimpinan dan Pengawasan Internal terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sorong, secara simultan/bersama. Dimana setelah dilakukan penganalisaan dengan SPSS 19.0 maka didapat output sebagai berikut:

Tabel 2 Output Uji F  
ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3906.156	3	1302.052	156.301	.000 <sup>a</sup>
	Residual	491.495	59	.8.330		
	Total	4397.651	62			

a. Predictors: (Constant), kedisip(x3), diklat (x1), motivasi (x2)

b. Dependent Variable: kinerja peg (y)

Sumber : Data diolah, 2020

Dari hasil pengolahan statistik di atas menunjukkan nilai F hitung = 156.301 sedangkan F tabel untuk n 58 dengan  $df1 = k-1 = 2$  dimana k adalah jumlah seluruh variabel (3 variabel) dikurang dengan variabel dependent (1 variabel) dan  $df2 = n- k = 55$  dimana n adalah sebanyak 58 dikurang dengan k (3) adalah pada titik nilai F tabel sebesar 2,77. Hasil ini menunjukkan nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel untuk itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel-variabel X secara bersama-sama terhadap variabel Y (keputusan Mahasiswa).

Dengan nilai signifikansi di bawah 0,05 menunjukkan bahwa secara bersama-sama Tunjangan Kinerja, Kepemimpinan, dan Pengawasan Internal berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sorong, diterima.

### Uji Koefisien Determinasi (*R Square*)

Derajat hubungan antar Tunjangan Kinerja, Kepemimpinan dan Pengawasan Internal terhadap Kinerja Pegawai secara bersama-sama atau secara simultan dapat diketahui dari hubungan korelasi secara simultan atau R sebagaimana pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3 Output Korelasi Simultan

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.942 <sup>a</sup>	.888	.883	.2.886

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.942 <sup>a</sup>	.888	.883	.2.886

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

Sumber : Data diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien korelasi secara simultan sebesar 0.942 dengan nilai R square sebesar 0.888. Ini mengindikasikan bahwa pengaruh secara bersama-sama variabel Tunjangan kinerja, Kepemimpinan, dan Pengawasan Internal terhadap Kinerja Pegawai masuk dalam kategori sangat kuat. Besarnya pengaruh Tunjangan kinerja, Kepemimpinan, dan Pengawasan Internal dapat diketahui dari koefisien determinasi simultan ( $R^2$ ) yang menunjukkan secara bersama-sama Tunjangan kinerja, Kepemimpinan, dan Pengawasan Internal memiliki pengaruh sebesar 88,8% terhadap Kinerja Pegawai pada IAIN Sorong. Sedangkan selebihnya sebesar 11,2% adalah pengaruh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

## Pembahasan

### Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil perhitungan sebelumnya telah menunjukkan dan membuktikan bahwa hipotesis pertama yang dikemukakan oleh peneliti yakni variabel Tunjangan Kinerja hasilnya berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sorong. Hal tersebut ditunjukkan dengan perolehan nilai  $t_{hitung} = 6.758$  dan  $t_{tabel} = 2.0$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) serta nilai signifikansi perhitungan yang bernilai  $< 0.05$ .

Hasil ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan beberapa penelitian sebelumnya. Dari sisi kesamaan hasil, temuan penelitian ini sejalan dengan riset yang dilakukan Najooan, Jacqueline dkk (2018), James, Oyira dkk (2015), yang membuktikan bahwa pemberian insentif atau tunjangan mempengaruhi kinerja. Menurut Najooan, Jacqueline dkk (2018) tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. Menurutnya, dengan pemberian tunjangan kinerja dapat memotivasi pegawai untuk lebih semangat dalam bekerja, sehingga pekerjaannya akan lebih optimal dibandingkan sebelum menerima tunjangan kinerja.

Hal yang sama dibuktikan oleh James, Oyira dkk (2015) dimana dengan adanya pemberian insentif atau tunjangan dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada Rumah Sakit Pendidikan Universitas Calabar Nigeria. Hasil yang didapat dari penelitian ini serta hasil penelitian sebelumnya sejalan dengan teori hierarki kebutuhan (Hierarchy of need) yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, seorang Psikolog dan Ilmuan yang berasal dari Amerika Serikat yang bergerak pada bidang psikologi humanistik. Abraham Maslow menyebutkan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam sebuah hierarki. Dimana seorang karyawan berperilaku dan bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan, yakni: 1) Kebutuhan fisik dan biologis,

termasuk kebutuhan mempertahankan hidup seperti makanan, pakaian, tempat tinggal dan kebutuhan lainnya. 2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan, berupa rasa aman, terlindung dari resiko jasmani dan rohani.

Lebih lanjut yang ketiga, Kebutuhan Sosial, merupakan alat untuk berinteraksi sosial, diterima kelompok dalam lingkungan dia berada. 4) Kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan penghargaan terhadap dirinya dari orang lain, baik berupa fisik maupun non fisik. 5) Aktualisasi diri, kebutuhan yang menggunakan kemampuan, ketrampilan dan potensi optimal untuk mewujudkan prestasi, karier, tanggung jawab dan kepuasan diri.

Tunjangan kinerja dalam teori hierarki kebutuhan di atas merupakan kebutuhan yang pertama yakni kebutuhan fisiologis, sifatnya dasar dan primer. Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang paling kuat dan mendesak yang harus dipenuhi paling utama oleh manusia dalam menjalankan kehidupan kesehariannya. Bahkan terkadang mereka dinamakan kebutuhan-kebutuhan biologikal dalam lingkungan kerja modern dan termasuk di dalamnya keinginan untuk mendapatkan pembayaran semisal: upah, tunjangan, gaji, remunerasi atau sebutan lain, libur, rencana-rencana pensiun, periode-periode istirahat, lingkungan kerja yang menyenangkan, penerangan yang baik dan pada tempattempat kerja tertentu fasilitas AC.

Ini berarti bahwa pada diri manusia yang sangat merasa kekurangan segala-galanya dalam kehidupannya, besar sekali kemungkinan bahwa motivasi yang paling besar ialah kebutuhan fisiologis dan bukan yang lainnya. Dengan kata lain, seorang individu yang melarat kehidupannya mungkin sekali akan selalu termotivasi bekerja lebih giat bagi institusinya karena dorongan kebutuhan ini. Untuk mencipatakan lingkungan kerja yang memotivasi di dalam organisasi, seorang pemimpin harus memahami konsep motivasi secara menyeluruh. Teori motivasi Maslow tentang kebutuhan diri manusia dapat membantu seorang pimpinan untuk menentukan strategi yang tepat dalam memotivasi pegawai atau bawahan untuk lebih optimal mengeluarkan potensi kerjanya. Sebab perbedaan motivasi berdampak pada berbedanya tujuan individual, yang nantinya akan mengganggu terwujudnya cita-cita kolektif organisasi itu sendiri.

Dalam konteks kinerja pegawai IAIN Sorong, kehadiran teori Maslow dan dapat menjadi satu rujukan ilmiah dalam membangun motivasi sumber daya manusia yang ada di IAIN Sorong. Motivasi dalam konteks kepegawaian akan mendorong SDM yang ada bekerja secara maksimal, hal ini penting karena perguruan adalah entitas organisasi yang produk utamanya adalah layanan pendidikan, yang tidak hanya urusan kinerja akademik namun juga kinerja non-akademik.

Implikasi penelitian ini terhadap peningkatan kinerja pegawai pada IAIN Sorong yaitu: 1) Memenuhi Kebutuhan Fisiologis adalah langkah pertama untuk membangun motivasi pegawai dalam bekerja. Kebutuhan fisiologis berkaitan dengan kesejahteraan pegawai. Peningkatan kesejahteraan harus menjadi prioritas dalam setiap pengambilan kebijakan di setiap organisasi perguruan tinggi. Pemberian tunjangan kinerja (lebih dikenal dengan istilah tukin) adalah salah satu bentuk pemenuhan kebutuhan fisiologis dari pegawai. Pemberian tunjangan kinerja merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, terutama kaitannya dengan peningkatan motivasi kerja dan peningkatan kinerja dari para pegawai.

Menurut Cascio (1993) kompensasi itu terbagi menjadi dua, terdapat kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, uang transport, tunjangan hari raya, uang lembur, dan tunjangan langsung lainnya. Sedangkan

kompensasi tidak langsung terdiri dari promosi jabatan, asuransi, tunjangan jabatan, dan mutasi. Perhatian terhadap kesejahteraan pegawai melalui pemberian kompensasi akan berdampak pada kinerja serta kenyamanan pegawai dalam menjalankan tugasnya, sebagai tokoh kunci dalam menentukan maju mundurnya roda perguruan tinggi.

Rektor sebagai pimpinan tertinggi dapat mengakomodasi kebutuhan akan rasa aman dalam organisasi dengan jalan membentuk dan melaksanakan standar standar perilaku yang jelas. Dalam bekerja pegawai harus dipastikan merasa aman, nyaman, serta mendapatkan kepastian dari setiap kerja yang dilakukan. Untuk memenuhi itu pegawai harus mendapatkan kepastian terhadap proses kenaikan pangkat, pengumpulan angka kredit, serta perlindungan keamanan dalam bekerja.

Pada sisi yang lain, ini selain memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu, penelitian ini juga mengonfirmasi pendapat berbeda misalnya penelitian yang dilakukan oleh Hanifah (2017) dan Andrianto dan Ely Susanto (2013). Beberapa penelitian yang memiliki hasil yang berbeda tentu adalah gambaran di kondisi di unit masing-masing. Hanifah (2017) meneliti 83 orang karyawan Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai di Jawa Timur. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Tunjangan kinerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai BPDAS di Jawa Timur. Menurutnya, apabila pemberian tunjangan kinerja meningkat, kinerja pegawai justru akan turun. Hal ini terjadi karena dasar pemberian tunjangan adalah kelas jabatan bukan pada kinerja mereka, sehingga dapat menciptakan kecemburuan pegawai yang berada pada kelas jabatan rendah terhadap pegawai yang ada pada kelas lebih tinggi dimana akhirnya dapat menurunkan kinerja mereka.

## **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil perhitungan sebelumnya telah menunjukkan dan membuktikan bahwa hipotesis kedua yang dikemukakan oleh peneliti yakni variabel Kepemimpinan hasilnya berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sorong. Hal tersebut ditunjukkan dengan perolehan nilai  $t_{hitung} = 2.034$  dan  $t_{tabel} = 2.0$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) serta nilai signifikansi perhitungan yang bernilai  $< 0.05$ .

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulianti (2017) dan Purwanto (2015). Dalam menjalankan risetnya, Yulianto (2017) mengukur pengaruh kepemimpinan dan kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten. Hasilnya menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik kepemimpinan yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Hasil yang sama dikemukakan oleh Purwanto (2015) yang menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan atas kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi dan Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta yang menunjukkan hasil bahwa (1) Peningkatan daya saing perguruan tinggi sangat terkait dengan kinerja dosen dalam tri dharma yaitu pendidikan, penelitian dan publikasi, pengabdian kepada masyarakat dan kinerja dosen sangat dipengaruhi oleh tingkat kemampuan kepemimpinan dalam membangun kompetensi dan komitmen. (2) Kepemimpinan di perguruan tinggi yang mampu meningkatkan kinerja dosen adalah kepemimpinan yang mampu memberikan teladan, mengambil keputusan dengan cepat, memberikan delegasi wewenang dengan baik serta tingkat optimisme yang tinggi.

Secara toeri, kepemimpinan (leadership) didefinisikan beragam oleh para ahli, namun secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan



(leader) dengan yang dipimpin (follower). Locander et al. (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Menurut Sunandia dan Widiyanti dalam Suryaputra (2014), kepemimpinan adalah suatu kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja guna memengaruhi bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif, ia memberikan sumbangannya dalam pencapaian tujuan.

Lok dan Crawford (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Sejalan dengan uraian di atas, Andrews dan Field (1998) menyimpulkan 3 elemen penting yang harus ada dalam kepemimpinan yaitu: pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi diantara keduanya. Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada.

Dalam sejarah perkembangan konsep kepemimpinan, banyak pakar berupaya mendeskripsikan sekaligus mengukur variabel kepemimpinan sehingga muncul beragam konseptualisasi kepemimpinan. Pada awalnya, kajian mengenai kepemimpinan memusatkan perhatian pada kepribadian yang merupakan karakter pemimpin yang berhasil. Teori kepribadian (traits theory) mengasumsikan pemimpin yang berhasil sudah merupakan takdir dan kualitas bawaan lahir yang membedakan seorang pemimpin dengan non pemimpin.

Namun banyak yang mengkritik teori kepribadian ini karena pada kenyataannya kepemimpinan dapat dilatih dan dikembangkan, sehingga kajian beralih pada pendekatan perilaku dan gaya kepemimpinan. Prinsip pendekatan baru tersebut adalah pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mengadopsi gaya atau perilaku yang demokratis dan partisipatif. Gaya kepemimpinan seperti ini dipandang sebagai yang terbaik. Tapi pendekatan ini juga dikritik karena dianggap mengabaikan faktor situasi dan konteks dimana para pengkritik berpandangan efektivitas kepemimpinan tergantung pada situasi dan konteks yang melingkupinya (Ogbonna & Harris, 2000).

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (transactional leadership) dan transformasional (transformational leadership) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et al., 2002; Yammarino et al., 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu et al. (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi. Oleh karena itu, penelitian ini memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan.

Dalam konteks perguruan tinggi, Bachtiar (2013) mengemukakan bahwa banyak faktor penentu daya saing perguruan tinggi, namun yang paling menentukan adalah kepemimpinan yang cakap dan bertanggung jawab, baik pada tingkat universitas

maupun pada tingkat fakultas dan program studi. Kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja. Kepemimpinan yang baik diharapkan memberi inspirasi guna meningkatkan kompetensi SDM sehingga bermuara pada peningkatan kualitas dan produktivitas yang pada akhirnya pada memberi nilai tambah bagi satuan kerja.

Implikasinya bagi IAIN Sorong, walaupun secara kelembagaan dengan adanya transformasi status dari yang sebelumnya berstatus Sekolah Tinggi Keagamaan Islam Negeri (STAIN) yang resmi dikukuhkan oleh Presiden melalui Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2020 tertanggal 28 Februari 2020 membuktikan adanya sinergi yang kuat antara sivitas akademika di bawah kepemimpinan Rektor saat ini. Namun tetap diperlukan inovasi dan motivasi dari pemimpin IAIN Sorong agar mendorong peningkatan kinerja pegawai. Sekaligus membuktikan apakah kepemimpinan yang ada mampu membawa IAIN jauh lebih baik di tengah persaingan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKIN).

### **Pengaruh Pengawasan Internal terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil perhitungan sebelumnya telah menunjukkan dan membuktikan bahwa hipotesis ketiga yang dikemukakan oleh peneliti yakni variabel Pengawasan Internal hasilnya berpengaruh positif signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sorong. Hal tersebut ditunjukkan dengan perolehan nilai thitung = 8.081 dan ttabel = 2.0 (thitung > ttabel) serta nilai signifikansi perhitungan yang bernilai < 0.05.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahyuni (2018) yang meneliti pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja karyawan pada LP3i Jakarta dan Djiloy, Novita (2018) dimana hasil penelitiannya membuktikan variabel pengawasan intern mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SKPD pemerintah daerah kabupaten Sigi Pengawasan intern pada pemerintah daerah Kabupaten Sigi secara keseluruhan sudah sangat baik. Berdasarkan lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan sudah termasuk dalam kategori sangat baik.

Dewasa ini Good University Governance menjadi isu yang sangat penting dalam pengelolaan organisasi. Konsep ini dikembangkan baik dalam pengelolaan organisasi publik (pemerintah dan BUMN/BUMD) maupun swasta. Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) dibawah naungan Kementerian Agama dituntut untuk menata diri sehingga menjadi PTKIN yang efektif, efisien dan harus dikelola secara profesional, akuntabel, dan transparan. Untuk melakukan pengelolaan seperti yang dimaksud, maka sumber daya manusia yang berkualitas menjadi syarat mutlak yang harus dipenuhi. Investasi dalam sumber daya manusia harus mulai menjadi pilihan bagi setiap pimpinan PTKIN.

Hadirnya unit Satuan Pengawasan Internal (SPI), merupakan salah satu alat bagi pimpinan untuk mewujudkan penerapan Good University Governance. Sesuai dengan perkembangannya, selain sebagai unsur evaluator, SPI juga diharapkan mampu menjadi katalisator dan konsultan. Untuk mencapai harapan tersebut, maka jelas diperlukan sumber daya manusia yang berkompeten dan berintegritas untuk mengisi posisi sebagai auditor SPI. Auditor adalah seorang yang melakukan penilaian terhadap kegiatan/pekerjaan orang lain, oleh karena itu harus mempunyai kepribadian yang dilandasi unsur jujur, berani, bijaksana, dan bertanggung jawab.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien korelasi secara simultan sebesar 0.942 dengan nilai R square sebesar 0.888. Besarnya pengaruh Tunjangan kinerja, Kepemimpinan, dan Pengawasan Internal dapat diketahui dari koefisien determinasi simultan ( $R^2$ ) yang menunjukkan secara bersama-sama Tunjangan kinerja, Kepemimpinan, dan Pengawasan Internal memiliki pengaruh sebesar 88,8% terhadap Kinerja Pegawai pada IAIN Sorong. Sedangkan selebihnya sebesar 11,2% adalah pengaruh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini. Misalnya variabel motivasi kerja (Hanifah, 2019), disiplin kerja (Yulianti, 2017).

.....

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan peneliti pada Bab sebelumnya, maka diuraikan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Variabel Tunjangan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sorong. Artinya makin tinggi tunjangan kinerja yang didapatkan turut mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hal ini karena para pegawai menganggap tunjangan kinerja adalah kebutuhan mendasar yang harus dipenuhi oleh pemimpin selain juga gaji yang telah diberikan. Sejalan dengan teori hierarki kebutuhan Maslow dimana menyebutkan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam sebuah hierarki. Dimana seorang karyawan berperilaku dan bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. Teori motivasi Maslow tentang kebutuhan diri manusia dapat membantu seorang pimpinan untuk menentukan strategi yang tepat dalam memotivasi pegawai atau bawahan untuk lebih optimal mengeluarkan potensi kerjanya.
2. Variabel kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sorong. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang ditampilkan maka akan mendorong peningkatan kinerja pegawai. Salah satu keberhasilan kolektif kepemimpinan saat ini di IAIN Sorong adalah sukses mengawal peralihan status dari STAIN menjadi IAIN. Pencapaian ini lebih tepat disebut pencapaian kinerja manajerial, sedangkan pencapaian kinerja yang menysasar kinerja individual SDM pegawai perlu terus dilakukan oleh pimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memberikan teladan, mengambil keputusan dengan cepat, memberikan delegasi wewenang dengan baik serta tingkat optimisme yang tinggi.
3. Variabel Pengawasan internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sorong. Artinya semakin baik sistem pengawasan internal yang dibangun akan turut mendorong peningkatan kinerja pegawai. Saat ini di IAIN Sorong dibentuk unit mandatory bernama Satuan Pengawasan Internal (SPI) sebagai wujud pelaksanaan amanat Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 25 Tahun 2017. Pengawasan internal yang baik akan meminimalisir adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi selama proses pelaksanaan tugas. Pengawasan intern harus diarahkan pada terciptanya transparansi dan akutabilitas yang bercirikan pada penerapan Good University Governance secara penuh. Pengawasan penting untuk diterapkan dengan maksud untuk menguji dan mengevaluasi apakah pengelolaan keuangan pemerintah telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan-peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan.

4. Variabel Tunjangan Kinerja, Kepemimpinan, dan Pengawasan Internal secara bersama-sama mempengaruhi variabel Kinerja Pegawai dengan nilai R Square 88,8%. Sedangkan selebihnya sebesar 11,2% adalah pengaruh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model ini.

## SARAN

Penelitian ini merekomendasikan hal-hal yang dapat diterapkan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri Keagamaan Islam Negeri yang diuraikan sebagai berikut:

1. Perlunya evaluasi secara berkesinambungan atas penetapan sistem tunjangan kinerja, termasuk regulasi terbaru, dan asesment internal dalam penetapannya.
2. Perlunya pemimpin lebih melakukan koordinasi internal antar pimpinan guna menyelaraskan kebijakan terkait agenda peningkatan Sumber Daya Manusia Pegawai.
3. Perlunya ada penguatan unit Satuan Pengawasan Internal dengan memberi ruang dan kesempatan melakukan pemetaan risiko-risiko internal. Dengan adanya identifikasi risiko dapat digunakan pimpinan sebagai bahan evaluasi dan dasar pengambilan kebijakan, khususnya pada sektor kinerja kelembagaan secara umum dan kinerja kepegawaian secara khusus.
4. Peneliti selanjutnya agar memasukkan variabel lain yang dapat mendukung penelitian ini, diantaranya variabel Perencanaan, Pelaksanaan sistem akuntansi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bachtiar, N. 2013. *Daya Saing Perguruan Tinggi*. Padang: Fakultas Ekonomi-Universitas Andalas.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung and Y. Berson. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88(2), pp. 207-218.
- Dewi, Sarita. 2012. Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta. *Jurnal Nominal*, Vol. 1(1), pp 1-22.
- Diyatama. 2012. Pengaruh Kualitas Audit Internal Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Internal SKPD di Lingkungan Pemkab Lumajang. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. 9(1), pp.25-33.
- James, OE., Ella, R., Nkamera, Lukpata, FE., Uwa, SL., and Mbum, PA. 2015. Effect of Reward System Among Health Care Workers Performance: A Case Study of University of Calabar Teaching Hospital Calabar, Nigeria. *Journal of Hospital Administration*. Vol. 4(3), pp. 45-53. Diunduh 8 Mei 2020, dari situs <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/jha/article/view/6010>
- Liu, W., D.P. Lepak, R. Takeuchi and H.P. Sims. 2003. Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective. *Human Resource Management Review*, Vol. 13, pp. 127-152.
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik and J. Stuart. 2002. Developing a Leadership-rich Culture: The Missing Link to Creating a Market-focused Organization. *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 149-163.
- Lok, P. and J. Crawford. 2001. Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16(8), pp. 594-613.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ogbonna, E. and L.C. Harris. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11(4), pp. 766-788.
- Rasul, Abdul. 2019. Kepemimpinan Organisasi Publik Versus Pemberdayaan. *Jurnal AkMen*, Vol. 16(1), pp. 32-39
- Suryaputra, Harlen, dan Machasin. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bappeda Kota Dumai. *Jurnal Ekonomi*, Vol. 22(3), pp. 16-32.
- Wahyuni, Rita. 2018. Pengaruh Pengawasan Internal dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ilmiah Bijak*, Vol. 15(1), pp. 77-90.
- Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2020 tentang Perubahan Status Sekolah Tinggi Keagamaan Islam Negeri Sorong Menjadi Institut Agama Islam Negeri Sorong.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 25 Tahun 2017 tentang Satuan Pengawasan Internal Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri