



Pengaruh Tata Kelola Pemerintahan, Sistem Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemerintah dengan Motivasi sebagai Moderasi

Ariel Fahryandi Bintan^{1*}, Elvin Bastian², Muhamad Taqi³

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia

Email: ariel.bintan555@gmail.com, elvinbas69@untirta.ac.id, muhamad.taqi@untirta.ac.id

*Correspondence: Ariel Fahryandi Bintan

Article Info:

Submitted:

26-04-2025

Final Revised:

03-05-2025

Accepted:

13-05-2025

Published:

15-05-2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak tata kelola pemerintahan, sistem pengendalian internal, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pemerintah Daerah Kota Cilegon, serta mengkaji peran motivasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Pendekatan yang diterapkan adalah riset asosiatif dengan metode kuantitatif, di mana data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada pegawai negeri sipil eselon III dan IV pada organisasi perangkat daerah (OPD) yang relevan. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa tata kelola pemerintahan dan sistem pengendalian internal memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pemerintahan, sementara gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Motivasi terbukti memoderasi pengaruh ketiga variabel independen terhadap kinerja pemerintahan. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori agensi, khususnya dalam menekankan pentingnya tata kelola yang efektif, sistem pengendalian yang kuat, dan kepemimpinan yang tepat dalam mendorong peningkatan kinerja pemerintahan. Temuan ini juga dapat dijadikan acuan oleh pemerintah daerah dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan publik dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kata Kunci: Tata kelola pemerintah; Sistem pengendalian internal; Gaya kepemimpinan; Motivasi; Kinerja pemerintah

ABSTRACT

This study aims to evaluate the impact of governance, internal control systems, and leadership style on the performance of the Regional Government of Cilegon City, as well as to examine the role of motivation as a moderating variable in these relationships. The approach applied is associative research with a quantitative method, in which primary data were collected through questionnaires distributed to civil servants of echelon III and IV within relevant regional apparatus organizations (OPD). The research findings indicate that governance and internal control systems have a significant positive influence on government performance, while leadership style does not show a significant effect. Motivation is proven to moderate the influence of the three independent variables on government performance. This study contributes to the development of agency theory, particularly in emphasizing the importance of effective governance, robust control systems, and appropriate leadership in driving improvements in government performance. The findings may also serve as a reference for local governments in their efforts to enhance the quality of public services and overall organizational performance.

Keywords: Governance; Internal control system; Leadership style; Motivation; Government performance

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi dinamika globalisasi yang semakin kompleks, Indonesia dituntut untuk terus memperkuat posisinya di kancah internasional melalui penerapan *good governance*. Sebagai langkah strategis, pemerintah mendorong desentralisasi dengan memberikan otonomi yang luas kepada daerah. Tujuannya adalah agar setiap pemerintah daerah dapat menjalankan fungsi pemerintahan secara mandiri, responsif, dan adaptif, sekaligus meningkatkan kualitas layanan publik guna memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat secara optimal (Faizah, 2019; Lintang Prabowo & M Tenku Rafli, 2022; Madyasari, 2023; Sufianto, 2020).

Lahirnya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah, yang kemudian diperkuat oleh UU No. 32 Tahun 2004 dan UU No. 33 Tahun 2004, menandai fase penting dalam perjalanan reformasi birokrasi di Indonesia. Regulasi-regulasi ini menjadi fondasi bagi perubahan sistem pemerintahan menuju desentralisasi yang lebih dinamis dan partisipatif. Pemerintah daerah, sebagai aktor utama dalam sektor publik, kini dituntut untuk lebih adaptif dalam menghadapi tuntutan masyarakat, dengan menampilkan kinerja yang berfokus pada pelayanan prima, transparansi, serta pembagian peran yang jelas antar lembaga. Seiring dengan meningkatnya kesadaran dan partisipasi publik, pemerintah tidak hanya dituntut bekerja efisien, tetapi juga wajib menjunjung tinggi prinsip akuntabilitas dan keterbukaan dalam setiap langkah kebijakan dan implementasinya.

Kinerja mencerminkan sejauh mana kegiatan, program, atau kebijakan yang dijalankan mampu mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi. Rencana strategis organisasi berisi daftar capaian yang ingin diraih, yang menuntut kompetensi tinggi dan dedikasi dari setiap individu yang terlibat. Kinerja optimal dihasilkan dari penyelesaian tugas secara maksimal oleh aparatur dan pimpinan, dengan memanfaatkan kemampuan, pengetahuan, dan waktu secara efektif. Hal ini pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja kepemimpinan dalam organisasi.

Di tengah berbagai upaya reformasi, pencapaian kinerja organisasi dan pengelolaan keuangan di pemerintahan daerah belum sepenuhnya memenuhi harapan masyarakat sebagai penerima layanan publik. Kritik terhadap efektivitas pemerintahan terus mengemuka, baik dari kalangan domestik maupun komunitas internasional, terutama menyangkut kualitas pelaksanaan pembangunan dan tata kelola yang masih belum optimal (Rini dan Damiati 2017). Pelaporan kinerja pemerintah kerap bersifat simbolik dan lebih dipicu oleh tekanan regulasi atau unsur koersif, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka teori isomorfisme.

Dalam konteks otonomi daerah, keberhasilan program penguatan kapasitas sangat ditentukan oleh beberapa faktor utama. Lima elemen strategis yang menjadi fondasi pembangunan kapasitas tersebut meliputi: komitmen bersama antar aktor pemerintahan, kepemimpinan yang berintegritas, reformasi peraturan yang adaptif, penataan ulang kelembagaan yang efektif, serta kesadaran terhadap potensi dan keterbatasan daerah. Lebih jauh, praktik *good governance*, keberadaan sistem pengendalian internal (SPI) sebagai instrumen pengawasan, serta gaya kepemimpinan yang tepat turut memberikan kontribusi signifikan terhadap terwujudnya otonomi daerah yang berdaya saing dan akuntabel (Effendi, 2016; Kusmayadi et al., 2015; Shaleha & Shaleha, 2021; Syofyan, 2021).

Pemerintah Daerah Kota Cilegon merupakan salah satu entitas hasil pelaksanaan desentralisasi fiskal di Indonesia. Pada tahun anggaran 2022, Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Kota Cilegon kembali memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Perwakilan Banten. Namun demikian, pencapaian opini WTP tersebut tidak berarti bahwa seluruh aspek pengelolaan telah berjalan tanpa masalah. Dalam proses auditnya, BPK tetap mencatat sejumlah temuan yang harus segera diperbaiki oleh Pemerintah Kota Cilegon. Beberapa isu yang menjadi perhatian BPK antara lain adalah pengelolaan aset tetap yang belum optimal, serta pertanggungjawaban belanja BBM dan pelumas pada lima Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Sumber: Siaran Pers LHP LKPD 2022 Pemerintah Kota Cilegon). BPK mengimbau agar Pemerintah Kota Cilegon mengelola dan mempertanggungjawabkan keuangan daerah secara tertib, sesuai regulasi, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan akuntabel.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan dalam kinerja instansi pemerintah di Kota Cilegon.

Tata kelola pemerintahan yang sering disebut sebagai *good governance* saat ini menjadi isu sentral dalam manajemen administrasi publik. Upaya mewujudkan pemerintahan yang baik mencerminkan komitmen pemerintah dalam menjalankan roda pemerintahan daerah secara optimal. Menurut United Nations Development Programme (UNDP) tahun 1997, prinsip-prinsip utama *good governance* mencakup transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efisiensi dan efektivitas, kesetaraan, penegakan supremasi hukum, visi strategis, responsivitas, serta orientasi pada konsensus.

Penerapan prinsip-prinsip *good governance* perlu dilakukan secara bertahap dan adaptif dengan mempertimbangkan kapasitas institusional pemerintah, partisipasi aktif masyarakat sipil, serta dinamika yang berkembang dalam mekanisme pasar. Salah satu strategi kunci untuk mewujudkan tata kelola yang baik adalah melalui transformasi sistem pelayanan publik. Pelayanan publik dipandang sebagai elemen kunci oleh seluruh pemangku kepentingan dalam ekosistem *good governance*. Baik pejabat pemerintah, masyarakat, maupun pelaku usaha memiliki kepentingan bersama dalam mendorong peningkatan kinerja aparatur pemerintah. Oleh karena itu, peningkatan mutu pelayanan publik oleh pemerintah daerah menjadi langkah penting untuk mencapai kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan.

Penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam lingkungan birokrasi dapat menjadi langkah preventif untuk menghindari praktik-praktik yang dilandasi oleh kepentingan pribadi atau golongan. Budaya kepentingan ini masih kerap dijumpai di kalangan aparatur pemerintah daerah, yang mencakup berbagai bentuk seperti kepentingan politik, tindakan di luar kewenangan, praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), serta pemborosan anggaran oleh oknum tertentu.

Namun demikian, pada praktiknya, Pemerintah Kota Cilegon belum sepenuhnya berhasil mengimplementasikan tata kelola pemerintahan secara optimal. Hal ini tercermin dari hasil audit BPK pada Tahun Anggaran 2022, yang menunjukkan adanya permasalahan dalam pertanggungjawaban belanja BBM dan pelumas serta ketidaksesuaian pencatatan aset daerah dengan kondisi sebenarnya.

Temuan tersebut mendukung hasil studi Rahayu dan Hendaris (2022) serta Claraini (2017) yang menemukan bahwa *good governance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Artinya, tingginya *good governance* yang diterapkan, maka kinerja pemerintahan daerah juga akan naik, dan sebaliknya. Namun, hasil ini bertentangan dengan riset dari Wiguna dan Adhitya (2017) yang tidak menemukan pengaruh dalam hubungan tersebut.

Di samping *good governance*, SPI juga memegang peranan penting dalam menentukan kinerja pemerintah. Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, SPI bukan sekadar mekanisme administratif, melainkan proses yang tertanam dalam setiap aktivitas organisasi dan dijalankan secara konsisten oleh seluruh jajaran, mulai dari pimpinan hingga pegawai. Sistem ini dirancang untuk memberikan keyakinan bahwa setiap langkah organisasi berjalan secara efektif dan efisien, menghasilkan laporan keuangan yang akurat, menjaga aset negara dari penyimpangan, serta memastikan seluruh kegiatan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Dengan demikian, sistem pengendalian internal menjadi fondasi penting dalam menciptakan pemerintahan yang akuntabel dan berdaya saing tinggi (Nurbaeti & Darya, 2020).

Dari sudut pandang teori akuntansi dan organisasi, SPI dipahami sebagai suatu proses dinamis yang dipengaruhi oleh keterlibatan sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi informasi. Lebih dari sekadar prosedur teknis, sistem ini berperan sebagai mekanisme strategis yang membantu organisasi tetap berada pada jalur pencapaian tujuannya. Ia berfungsi untuk mengarahkan keputusan, mengawasi pelaksanaan aktivitas, serta mengevaluasi efektivitas penggunaan sumber daya, sehingga seluruh proses organisasi dapat berjalan secara terkendali, terukur, dan berkelanjutan. Kurangnya pengawasan dari Kepala OPD maupun pejabat pemeriksa keuangan OPD dapat menyebabkan penyalahgunaan anggaran dan pertanggungjawaban yang tidak sesuai ketentuan. Oleh karena itu, penerapan SPI secara optimal membutuhkan keterlibatan aktif dan komitmen dari pemimpin publik di seluruh tingkatan organisasi.

Temuan ini konsisten dengan temuan dari Claraini (2017), Rahmawati (2021), Nurbaeti dan Darya (2019) yang mengungkapkan SPI memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemerintah. Namun demikian, hasil yang bertentangan disampaikan oleh Mokoginta dkk (2017) yang menyatakan bahwa tidak ada dampak yang signifikan dalam hubungan tersebut.

Faktor lainnya adalah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja pegawai, karena dengan kepemimpinan yang efektif, penerapan prinsip-prinsip *good governance* dapat tercapai dengan lebih baik (Wardiana dan Hermanto, 2019). Gaya kepemimpinan termasuk dalam elemen lingkungan internal organisasi yang secara nyata memengaruhi perumusan kebijakan dan strategi organisasi. Oleh sebab itu, penting bagi pemimpin untuk menyesuaikan pendekatannya dengan karakteristik situasi dan bawahannya. Dalam konteks ini, kepala OPD sebagai pemimpin strategis memiliki peranan penting dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Hal ini diperkuat oleh temuan dari Harun (2022). Dalam penelitiannya, dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan menjadi faktor internal yang sangat menentukan dalam proses perumusan kebijakan dan strategi organisasi. Peran kepemimpinan yang strategis inilah yang menjadikan isu kepemimpinan sebagai fokus utama dalam studi manajemen organisasi, karena keberhasilan atau kegagalan organisasi kerap kali dikaitkan dengan kualitas kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengoordinasikan timnya guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Meski secara teoritis memiliki peran strategis, hasil penelitian Rompas, Goverd A.C. et al. (2018) menunjukkan bahwa dalam praktiknya, gaya kepemimpinan tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi menjadi salah satu elemen penting yang turut membentuk kualitas kinerja pemerintah. Dalam riset ini, motivasi ditempatkan sebagai variabel moderasi yang berfungsi untuk menguji sejauh mana dorongan internal individu mampu memperkuat pengaruh tata kelola pemerintahan, SPI, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Sebagai kekuatan pendorong dari dalam diri, motivasi mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, penuh semangat, dan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal. Ketika motivasi tinggi, maka pelaksanaan tugas dapat dilakukan secara maksimal, sehingga kinerja pegawai pun tercapai sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, tanpa adanya motivasi, pegawai cenderung kurang berinisiatif dan enggan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Oleh karena itu, dorongan dari dalam diri pegawai menjadi faktor penting dalam mewujudkan kinerja pemerintahan yang optimal.

Temuan ini mendukung riset dari Yuda dan Mimba (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh tata kelola pemerintahan terhadap kinerja pemerintah. Studi lainnya oleh Dewi dan Ferayani (2019) juga mendukung hal ini, dengan menunjukkan bahwa motivasi memperkuat hubungan antara sistem pengendalian internal dengan kinerja individu. Selain itu, temuan dari Nurhayati, dkk (2017) menyimpulkan bahwa motivasi dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja bendahara desa. Namun demikian, hasil berbeda ditemukan dalam studi Gani dan Gusrah (2022) yang menyatakan bahwa motivasi tidak mampu memperkuat hubungan kepemimpinan dengan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

Teori yang menjadi landasan utama dalam riset ini adalah teori agensi. Menurut Jensen dan Meckling (1976), teori ini menggambarkan hubungan keagenan antara legislatif dan eksekutif dalam pemerintahan, di mana legislatif sebagai wakil rakyat (*principal*) memberikan mandat kepada eksekutif atau pemerintah (*agent*) untuk menjalankan layanan demi kepentingan masyarakat. Teori agensi menegaskan bahwa prinsip tata kelola pemerintahan menjadi fondasi penting bagi para pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja pemerintah secara keseluruhan. Selain itu, dalam ranah sistem pengendalian internal, teori ini juga membantu memahami risiko potensi kecurangan akuntansi dan menekankan pentingnya pengawasan serta evaluasi agar setiap kegiatan pemerintah berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh tata kelola pemerintahan, sistem pengendalian internal, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pemerintah Daerah Kota Cilegon, serta

Ariel Fahryandi Bintan, Elvin Bastian, Muhamad Taqi

Pengaruh Tata Kelola Pemerintahan, Sistem Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemerintah dengan Motivasi sebagai Moderasi

menguji peran motivasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Dari sisi teoritis, temuan dari riset ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi organisasi terkait dan menjadi referensi bagi studi selanjutnya dalam mengembangkan teori yang relevan. Secara praktis, temuan ini diharapkan membantu instansi pemerintah dalam merumuskan kebijakan dan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan publik di tingkat daerah.

METODE

Riset ini memanfaatkan metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Tujuannya adalah untuk menganalisis pengaruh Tata Kelola Pemerintahan, SPI, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pemerintah, dengan Motivasi berperan sebagai variabel moderasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena data yang digunakan merupakan hasil pengumpulan sampel dari populasi Pemerintah Kota Cilegon pada tahun 2022.

Riset ini lebih menekankan pada penggunaan data kuantitatif dalam analisis. Data kuantitatif merujuk pada data atau informasi yang diperoleh dalam bentuk angka. Dengan menggunakan angka, data kuantitatif dapat diproses dengan rumus matematika atau dianalisis melalui metode statistik. Dalam riset ini, data yang dimanfaatkan adalah data primer yang menurut Sugiyono (2021) merujuk pada data yang dihimpun langsung oleh peneliti seperti melalui wawancara dan kuesioner.

Populasi yang diteliti dalam riset ini adalah setiap OPD yang terkait di Pemerintah Kota Cilegon karena berdasarkan laporan audit BPK Pemerintah Kota Cilegon terdapat sejumlah catatan terkait permasalahan yang perlu segera ditindaklanjuti. Beberapa masalah yang menjadi perhatian BPK Perwakilan Banten termasuk penatausahaan aset tetap yang dinilai belum memadai dan bukti pertanggungjawaban belanja BBM serta pelumas yang tidak sesuai dengan ketentuan.

Sampel dalam riset ini dipilih melalui teknik purposive sampling dengan kriteria yang digunakan adalah Pegawai Negeri Sipil Eselon III dan IV dari OPD terkait di Pemerintah Kota Cilegon, karena posisi mereka setara dengan manajer tingkat atas dan menengah yang berperan aktif dalam proses penilaian kinerja serta pengambilan keputusan kebijakan pemerintahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis secara Regresi Linier Berganda Uji Signifikansi (Uji Statistik T)

Tabel 1. Hasil Uji T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.812	5.848		2.533	.016
	Tata Kelola Pemerintah	.293	.120	.332	2.439	.020
	Sistem Pengendalian Internal	.300	.147	.339	2.041	.048
	Gaya Kepemimpinan	.119	.125	.168	.952	.347

a. Dependent Variable: Kinerja Pemerintah

Sumber : Data Olahan Primer 2024

1. Dari tabel diatas diketahui nilai t tabel yang diperoleh dari $df = 41 - 4 = 37$ sebesar $1.68709 < t$ hitung 2.439 dan nilai signifikansi variabel tata kelola pemerintah sebesar $0.02 < (0.05)$, maka

berkesimpulan bahwa variabel tata kelola pemerintah berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja pemerintah.

2. Dari tabel diatas diketahui nilai t tabel yang diperoleh dari $df = 41 - 4 = 37$ sebesar $1.68709 < t$ hitung 2.041 dan nilai signifikansi variabel SPI sebesar $0.01 < (0.05)$, artinya SPI berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja pemerintah.
3. Dari tabel diatas diketahui nilai t tabel yang diperoleh dari $df = 41 - 4 = 37$ sebesar $1.68709 > t$ hitung 0.952 dan nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan sebesar $0.347 > (0.05)$, maka berkesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja pemerintah.

Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.665 ^a	.442	.396	3.795

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Tata Kelola Pemerintah, Sistem Pengendalian Internal

Sumber : Data Olahan Primer 2024

Diketahui bahwa nilai R Square sebesar 0,396, yang berarti bahwa kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan, sistem pengendalian internal, dan tata kelola pemerintah terhadap kinerja pemerintah adalah sebesar 39,6%. Sedangkan sisanya faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam riset ini, seperti disiplin kerja, budaya organisasi, transparansi publik, dan kualitas SDM juga dapat mempengaruhi kinerja pemerintah.

Uji Signifikansi Model (Uji Statistik F)

Tabel 3. Hasil Uji F ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	421.779	3	140.593	9.760	.000 ^b
	Residual	533.001	37	14.405		
	Total	954.780	40			

a. Dependent Variable: Kinerja Pemerintah

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Tata Kelola Pemerintah, Sistem Pengendalian Internal

Sumber : Data Olahan Primer 2024

Tabel ANOVA menampilkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa seluruh variabel bebas dalam riset ini secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikatnya.

Pengujian Hipotesis secara Regresi Moderat (MRA)

Analisis ini diterapkan untuk menguji peran variabel Motivasi sebagai pemoderasi dalam hubungan antara Tata Kelola Pemerintah, SPI, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pemerintah. Sebuah variabel dianggap berfungsi sebagai moderator apabila nilai signifikansinya kurang dari 0,05 (Ghozali, 2016).

Tabel 4. Hasil Uji Interaksi Tata Kelola Pemerintah
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.507	4.975		6.333	.000
	Tata Kelola Pemerintah	.066	.155	.075	.427	.672
	X1Z	.006	.002	.596	3.384	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Pemerintah

Sumber : Data Olahan Primer 2024

Peran Motivasi dalam memoderasi pengaruh Tata Kelola Pemerintah terhadap Kinerja Pemerintah (MRA 1)

Hasil uji hipotesis pada gambar 4 menunjukkan bahwa tingkat signifikansi untuk interaksi antara Tata Kelola Pemerintah dengan motivasi terhadap kinerja pemerintah adalah $0,002 < 0,05$, dengan nilai t hitung sebesar $3,384 > t$ tabel $1,68709$. Temuan ini mendukung hipotesis ke-4 (H4).

Tabel 5. Hasil Uji Interaksi Sistem Pengendalian Internal
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.996	6.418		5.297	.000
	Sistem Pengendalian Internal	.024	.232	.027	.101	.920
	X2Z	.006	.003	.596	2.274	.029

a. Dependent Variable: Kinerja Pemerintah

Sumber : Data Olahan Primer 2024

Peran Motivasi dalam memoderasi pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pemerintah (MRA 2)

Hasil uji hipotesis pada gambar 5 menunjukkan bahwa tingkat signifikansi untuk interaksi antara SPI dengan motivasi terhadap kinerja pemerintah adalah $0,029 < 0,05$, dengan nilai t hitung $2,284 > t$ tabel $1,68709$. Temuan ini mendukung hipotesis ke-5 (H5).

Tabel 6. Hasil Uji Interaksi Gaya Kepemimpinan Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.496	7.879		6.155	.000
	Gaya Kepemimpinan	-.571	.358	-.805	-1.595	.119
	X3Z	.012	.004	1.386	2.747	.009

a. Dependent Variable: Kinerja Pemerintah

Sumber : Data Olahan Primer 2024

Peran Motivasi dalam memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pemerintah (MRA 3)

Tabel 6 menampilkan tingkat signifikansi untuk interaksi antara gaya kepemimpinan dengan motivasi terhadap kinerja pemerintah adalah $0,009 < 0,05$, dengan nilai t hitung $2,747 > t$ tabel $1,68709$. Temuan ini mendukung hipotesis ke-6 (H6).

Tabel 7. Ringkasan Hipotesis

NO	Hipotesis	Keputusan
H1	Tata Kelola Pemerintah berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemerintah	Diterima
H2	Sistem Pengendalian Internal berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemerintah	Diterima
H3	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemerintah	Ditolak
H4	Motivasi memoderasi Tata Kelola Pemerintah terhadap Kinerja Pemerintah.	Diterima
H5	Motivasi memoderasi Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pemerintah.	Diterima
H6	Motivasi Memoderasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemerintah.	Diterima

Sumber : Data Olahan Primer 2024

Pembahasan

Pengaruh Tata Kelola Pemerintah terhadap Kinerja Pemerintah

Hasil uji hipotesis 1 menunjukkan bahwa tingkat signifikansi pada variabel Tata Kelola Pemerintah adalah $0,02 < 0,05$, dengan nilai t hitung $2,439 > t$ tabel $1,68709$ (diperoleh dari $df = 41 - 4 = 37$). Hasil ini mendukung hipotesis pertama (H1). Temuan ini didukung riset dari Lestari (2016) dan Claraini (2017), yang menyatakan bahwa Tata Kelola Pemerintah berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Dalam konteks Teori Agency, hipotesis ini menggambarkan bahwa pemerintah daerah (sebagai Agent) memiliki tanggung jawab utama dalam melaksanakan tata kelola yang transparan dan akurat.

Good governance adalah alat penting yang mencerminkan komitmen pemerintah dalam menjalankan pemerintahan daerah secara efisien dan transparan. Pengaruh positif ini dapat dilihat dari hasil rata-rata tinggi pada item-item kuesioner, seperti pemberian pelayanan publik yang baik, tindakan

sesuai kebijakan, kepatuhan terhadap hukum yang berlaku, serta penyediaan sarana bagi masyarakat untuk memberikan masukan dan saran guna menciptakan tata kelola yang baik. Implementasi yang tepat dari tata kelola pemerintahan dapat menghindari timbulnya faktor kepentingan, yang sering kali muncul dalam budaya aparatur pemerintahan daerah. Faktor kepentingan tersebut meliputi kepentingan politik, penyalahgunaan kewenangan, praktik KKN, serta pemborosan dana oleh oknum tertentu.

Pengaruh positif tata kelola pemerintah terhadap kinerja daerah dapat dilihat dari bagaimana pemerintah mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada dengan cara yang efisien dan efektif. Dengan tata kelola yang baik, proses pengambilan keputusan menjadi lebih tepat sasaran, serta risiko penyimpangan seperti korupsi dan birokrasi yang berbelit dapat diminimalisir. Selain itu, *good governance* mendorong adanya komunikasi dan koordinasi yang baik antara berbagai pihak, termasuk aparat pemerintah dan masyarakat, sehingga tercipta sinergi yang kuat dalam mencapai tujuan pembangunan daerah.

Good governance juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah. Ketika masyarakat merasakan transparansi dan keadilan dalam pelayanan publik, mereka cenderung lebih mendukung program-program pemerintah dan aktif berpartisipasi dalam pembangunan. Kepercayaan ini menjadi modal sosial yang sangat penting bagi keberlanjutan dan keberhasilan kinerja pemerintah daerah. Oleh karena itu, penerapan *good governance* bukan hanya sebagai kewajiban administratif, melainkan strategi utama untuk memperkuat kualitas dan kinerja pemerintah daerah secara berkelanjutan.

Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pemerintah

Hasil uji hipotesis 2 menunjukkan bahwa tingkat signifikansi SPI adalah $0,048 < 0,05$, dan nilai t hitung $2,041 > t$ tabel $1,68709$ (diperoleh dari $df = 41 - 4 = 37$). Hasil ini mendukung hipotesis kedua (H2). Temuan ini juga sependapat dengan temuan dari Claraini (2017), yang menemukan hubungan positif dalam SPI dan kinerja pemerintah.

Dalam Teori Agency, hipotesis ini mengimplikasikan bahwa pemerintah daerah (sebagai Agent) harus menjalankan pengendalian atas kegiatannya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem pengendalian internal di pemerintahan dimanfaatkan untuk mencapai hasil dan tujuan yang diinginkan, menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya, mematuhi peraturan yang ada, dan berfungsi dalam mencegah kerugian sumber daya. SPI berfungsi sebagai mekanisme pengawasan yang membantu memastikan bahwa seluruh aktivitas pemerintah berjalan sesuai dengan peraturan, prosedur, dan tujuan organisasi. Dengan adanya SPI yang baik, pemerintah mampu meminimalkan risiko kesalahan, kecurangan, dan penyalahgunaan anggaran, sehingga hasil kerja yang dicapai menjadi lebih optimal.

Selain itu, SPI mendukung pencapaian transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan dan administrasi pemerintahan. Ketika sistem pengendalian internal berjalan efektif, laporan keuangan yang dihasilkan menjadi lebih andal dan dapat dipercaya, memberikan gambaran yang jelas mengenai penggunaan anggaran dan pencapaian kinerja. Hal ini tidak hanya meningkatkan kredibilitas pemerintah di mata masyarakat, tetapi juga mendorong budaya kerja yang disiplin dan bertanggung jawab di lingkungan pemerintahan.

Dengan demikian, implementasi SPI yang baik secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik dan pencapaian target-target pembangunan daerah. SPI tidak hanya berperan sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai fondasi dalam meningkatkan kinerja pemerintah secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pemerintah

Hasil uji hipotesis 3 menunjukkan bahwa tingkat signifikansi pada variabel Gaya Kepemimpinan adalah $0,347 > 0,05$, dan nilai t tabel yang diperoleh dari $df = 41 - 4 = 37$ adalah $1,68709 > t$ hitung $0,952$. Sehingga hipotesis ketiga (H3) ditolak. Temuan ini berbeda dengan penelitian Harun (2022), yang menemukan hubungan positif pada kepemimpinan dan kinerja pemerintah. Kemungkinan penyebabnya adalah karena setiap instansi telah memiliki pembagian tugas dan fungsi yang terdefinisi

Ariel Fahryandi Bintan, Elvin Bastian, Muhamad Taqi

Pengaruh Tata Kelola Pemerintahan, Sistem Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemerintah dengan Motivasi sebagai Moderasi

dengan jelas serta struktur tanggung jawab yang tertata rapi, sehingga mendukung kelancaran pelaksanaan sistem kerja.

Namun, penelitian sebelumnya menemukan hasil serupa, di mana gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan, misalnya temuan dari Rompas, Goverd AC, dkk (2018). Riset tersebut menyatakan bahwa variabel pengawasan dan disiplin kerja justru berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Maryati et al. (2013) dan Yanti et al., (2022) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja SKPD di Provinsi Bengkulu.

Pengaruh Motivasi dalam memoderasi Tata Kelola Pemerintah terhadap Kinerja Pemerintah

Hasil uji hipotesis pada tabel 4 memperlihatkan tingkat signifikansi pada hasil interaksi tata kelola pemerintah dengan motivasi adalah sebesar $0,002 < 0,05$ dan nilai t hitung $3,384 > t$ tabel $1,68709$. Hasil ini mendukung hipotesis ke 4 (H4). Hal ini sejalan dengan penelitian Yuda dan Mimba (2022) didapatkan hasil bahwa Motivasi kerja mampu memperkuat pengaruh tata kelola pemerintah terhadap kinerja pemerintah.

Dalam kerangka Teori Agensi, pemerintah daerah sebagai agen yang didorong oleh motivasi kerja yang kuat akan memicu semangat dan komitmen individu dalam organisasi untuk mencapai sasaran bersama. Ketika tata kelola pemerintahan dijalankan dengan dukungan motivasi yang optimal, hal ini akan meningkatkan efektivitas dan produktivitas kinerja pemerintah secara keseluruhan. Pegawai yang termotivasi cenderung memberikan usaha terbaik dalam menjalankan tugasnya, yang kemudian mendorong kolaborasi dan mempererat solidaritas antar anggota organisasi.

Motivasi yang tepat tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga membangun budaya kerja yang sinergis sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih lancar dan efisien. Dengan memanfaatkan motivasi sebagai faktor moderasi dalam tata kelola pemerintahan, pemerintah dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan berdaya saing. Lingkungan yang mendukung ini pada akhirnya meningkatkan kualitas layanan publik dan menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah daerah.

Pengaruh Motivasi dalam memoderasi Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pemerintah

Hasil uji hipotesis 5 menunjukkan bahwa tingkat signifikansi pada interaksi antara tata kelola pemerintah dengan motivasi adalah $0,029 < 0,05$, dan nilai t hitung $2,284 > t$ tabel $1,68709$. Hasil ini mendukung hipotesis ke-5 (H5). Temuan ini mendukung hasil studi dari Dewi dan Ferayani (2019), yang mengungkapkan bahwa motivasi dapat memperkuat pengaruh SPI terhadap kinerja individu di 30 OPD Kabupaten Bangli.

Implikasi teori agensi dalam hipotesis ini adalah bahwa pemerintah daerah (Agent), yang dilandasi oleh motivasi kerja yang baik, cenderung mengembangkan sikap dan perilaku positif terkait pekerjaan. Contohnya, dengan memperkuat komitmen terhadap sistem pengendalian internal guna menjamin pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan aktivitas yang efisien dan efektif. Dengan menekankan motivasi, pemerintah dapat memperkuat sistem pengendalian internalnya, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja serta kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah.

Pengaruh Motivasi dalam memoderasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pemerintah

Hasil uji hipotesis keenam mengungkapkan bahwa interaksi antara tata kelola pemerintah dan motivasi memiliki tingkat signifikansi sebesar $0,009 < 0,05$, serta nilai t hitung sebesar $2,747 > t$ tabel sebesar $1,68709$. Temuan ini secara jelas mendukung hipotesis keenam (H6). Temuan ini juga didukung oleh temuan Nurhayati dan kolega (2017), yang menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan dipadukan dengan motivasi sebagai variabel moderasi, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Bendahara Desa di Kabupaten Tabanan semakin diperkuat.

Dalam kerangka teori agensi, motivasi yang dimiliki seorang pemimpin (Agent) didasarkan pada pemahaman dan perhatian terhadap perilaku bawahannya, yang menjadi kunci keberhasilan organisasi. Dorongan yang menumbuhkan semangat kerja ini mendorong individu untuk bekerja sama,

menjalankan tugas secara efektif, dan berkontribusi secara optimal untuk mencapai hasil terbaik. Dengan demikian, motivasi memiliki sifat intrinsik yang kuat. Dengan menempatkan motivasi sebagai unsur penting dalam gaya kepemimpinan, pemerintah dapat membangun lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Kondisi ini pada akhirnya akan membawa dampak positif signifikan terhadap kinerja keseluruhan institusi pemerintahan, meningkatkan efektivitas dan keberhasilan penyelenggaraan tugas-tugas publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut: 1) Tata Kelola Pemerintah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemerintah, dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas yang perlu diterapkan untuk meningkatkan kinerja. 2) SPI juga berpengaruh positif signifikan, berperan dalam menciptakan laporan keuangan yang andal, mencegah kerugian sumber daya, dan mencapai tujuan organisasi. 3) Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan bukan faktor utama dalam peningkatan kinerja. 4) Motivasi memoderasi pengaruh Tata Kelola Pemerintah terhadap kinerja, dengan penerapan motivasi yang baik dapat meningkatkan kinerja pemerintah dan menciptakan lingkungan yang mendukung. 5) Motivasi memoderasi pengaruh Sistem Pengendalian Internal, memperkuat sistem yang ada dan meningkatkan kepercayaan publik. 6) Motivasi juga memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan, menciptakan lingkungan yang produktif dan berdampak positif pada kinerja pemerintah. Penelitian ini mendukung Teori Agensi, khususnya terkait pengaruh tata kelola pemerintah, SPI, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pemerintah, serta menyoroti pentingnya motivasi dalam memoderasi hubungan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Claraini, C. (2017). Pengaruh good governance, sistem pengendalian intern pemerintah dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pemerintah daerah pada SKPD Kab. Rokan Hilir. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 4(1), 3110–3123.
- Dewi, M. S., & Ferayani, M. D. (2019). Motivasi memoderasi pengaruh sistem pengendalian intern dan partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja individu. *Seminar Ilmiah Nasional Teknologi, Sains, dan Sosial Humaniora (SINTESA)*, 2.
- Effendi, M. A. (2016). *The power of good corporate governance: Teori dan implementasi*. Salemba Empat.
- Faizah, N. H. (2019). UKM dalam persaingan di era globalisasi ekonomi. *Upajiw Dewantara*, 3(2). <https://doi.org/10.26460/mmud.v3i2.4378>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS* (Edisi ke-7). Universitas Diponegoro.
- Harun, M. I. (2022). Pengaruh kualitas sumber daya manusia, penerapan sistem pengendalian intern pemerintah dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja instansi pemerintah. *Jurnal Sains, Sosial, dan Humaniora*, 2(1), 91–109.
- Kusmayadi, D., Rudiana, D., & Badruzaman, J. (2015). *Good corporate governance*. Hasil Reviewer.
- Lestari, Y. (2016). Pengaruh good governance, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan pengendalian intern terhadap kinerja pemerintah (Studi empiris pada SKPD Kota Pariaman). *JOM Fekon*, 3(1), 1380–1392.
- Lintang Prabowo, & Tenku Rafli, M. (2022). Pengaruh otonomi daerah terhadap kesejahteraan rakyat Indonesia. *Jurnal Rechten: Riset Hukum dan Hak Asasi Manusia*, 2(2). <https://doi.org/10.52005/rechten.v2i2.56>
- Madyasari, Y. A. Y. (2023). Tantangan etika dalam bisnis internasional yang penuh persaingan di era globalisasi. *Al-Iqtishad: Jurnal Ekonomi*, 15(2).
-

Ariel Fahryandi Bintan, Elvin Bastian, Muhamad Taqi

Pengaruh Tata Kelola Pemerintahan, Sistem Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemerintah dengan Motivasi sebagai Moderasi

- Mokoginta, N., Lambey, L., & Pontoh, W. (2017). Pengaruh sistem pengendalian intern dan akuntansi keuangan daerah terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 12(2), 874–890.
- Nurbaeti, T., & Nugraha, D. S. (2019). Pengaruh good governance dan sistem pengendalian intern pemerintah terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah dan implikasinya pada pelayanan publik (Studi kasus di Pemerintah Kabupaten Garut). *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar*, 10(1), 1299–1311.
- Nurhayati, Astika, I. B., & Wirakusuma, M. G. (2017). Kemampuan motivasi memoderasi pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja pada kinerja bendahara desa di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(12), 4255–4282.
- Rini, R., & Damiati, L. (2017). Analisis hasil audit pemerintahan dan tingkat korupsi pemerintahan provinsi di Indonesia. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis*, 4(1), 73–90.
- Shaleha, Q. I., & Shaleha, S. M. (2021). The implementation of good corporate governance (GCG) principles over goods & services procurement over PT. Angkasa Pura Solusi. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(3), 222–229.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sufianto, D. (2020). Pasang surut otonomi daerah di Indonesia. *Jurnal Academia Praja*, 3(2). <https://doi.org/10.36859/jap.v3i2.185>
- Syofyan, E. (2021). *Good corporate governance (GCG)*. Unisma Press.
- Wardiana, I. A., & Hermanto, S. W. (2019). Pengaruh akuntabilitas, gaya kepemimpinan, kompetensi dan di mediasi motivasi terhadap kinerja organisasi. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi*, 12(1), 129–144.
- Wiguna, M., & Putra, A. A. (2017). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan good government governance (Studi empiris pada Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir). *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 10(2), 70–78.
- Yuda, G. A. K., & Mimba, N. P. S. H. (2022). Good governance, sistem pengendalian intern, konflik kerja dan kinerja pemerintah dengan motivasi kerja sebagai pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 32(1), 124–138.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).