

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan ataupun kajian oleh penulis. Adapun hasil dari penelitian yang dijadikan perbandingan ataupun kajian tidak terlepas dari topik penelitian yaitu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kapabilitas sumber daya manusia terhadap implementasi transaksi non-tunai guna menciptakan tata kelola pemerintah yang baik. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai referensi oleh penulis dalam penelitian ini :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Judul, Peneliti, Tahun	Fokus Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Disiplin Kerja Terhadap Penerapan <i>Good Government Governance</i>  Istiqomah Qodriani Fajrin Heru Susilo (2018)	Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan <i>Good Governance</i>	Kuantitatif.	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformatif, kompetensi sumber daya manusia, dan disiplin kerja terhadap penerapan <i>good government governance</i> dengan menggunakan model regresi linear berganda, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1. Gaya kepemimpinan transformatif mempunyai

				<p>pengaruh yang signifikan terhadap penerapan <i>good government governance</i> oleh pegawai di Biro Organisasi dan Tata Laksana kementerian Agama RI.</p> <p>2. Kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penerapan <i>good government governance</i> oleh pegawai di Biro Organisasi dan Tata Laksana kementerian Agama RI.</p> <p>3. Disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penerapan <i>good government governance</i> oleh pegawai di Biro Organisasi dan Tata Laksana kementerian Agama RI.</p> <p>4. Gaya kepemimpinan transformatif, kompetensi, dan disiplin kerja secara bersama-sama atau simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penerapan <i>good government governance</i> oleh</p>
--	--	--	--	--

				pegawai di Biro Organisasi dan Tata Laksana kementerian Agama RI.
2	<p>Implementasi Transaksi Non-Tunai Sebagai Dasar Tata Kelola Pemerintah Yang Baik: Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Jombang</p> <p>Suluh Hendrawan, Nur Anisah, &amp; Lina Nasihatun Nafidah (2019)</p>	Implementasi Transaksi Non-Tunai	<p>Pendekatan penelitian : <i>post-positivistme</i></p> <p>Model penelitian : case study</p>	<p>Hasil dari implementasi transaksi non-tunai adalah tercapainya akuntabilitas, transparansi, serta tertib administrasi. Selain itu hasil dari penelitian ini berdampak pada penerapan kebijakan ke depan bahwa implemtasi transaksi non-tunai dalam pemerintahan daerah yang menjadi tantangan dalam pencapaian tata kelola yang baik diperlukan sebuah sinergitas dari berbagai pihak dalam pencapaian strategi pemerintah daerah.</p>
3	<p>Pengaruh Sistem Transaksi Non Tunai Terhadap Akuntabilitas Kinerja Manajerial</p> <p>Ashari Lintang Yudhanti (2018)</p>	Transaksi Non-Tunai dan <i>Good Governance</i>	<p>Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer</p>	<p>Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, penerapan sistem transaksi non tunai berdampak pada peningkatan kinerja manajerial pada Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya (ITS) melalui akuntabilitas. Penerapan sistem transaksi non tunai merupakan mekanisme transaksi pembayaran dengan menggunakan fitur layanan elektronik, dimana memiliki tujuan untuk dapat mendorong adanya transparansi dan akuntabilitas</p>

				<p>keuangan suatu organisasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa penerapan sistem transaksi non tunai berpengaruh terhadap akuntabilitas. Dengan demikian, implikasi dari penelitian ini, instansi/perusahaan dapat menerapkan sistem transaksi non tunai tersebut sebagai upaya dalam meminimalisir tindak kecurangan, karena dengan menerapkan sistem ini semua transaksi tercatat dengan jelas dan akurat, sehingga dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas organisasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan.</p>
4	<p>Penerapan Transaksi Non-Tunai Dalam Pelaksanaan Benja Pemerintah Daerah Untuk Mewujudkan Prinsip <i>Good Governance</i> (Studi Kasus Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset dan Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat)</p> <p>Selly Septiani, Endah Kusumastuti, STT .,M.Sc (2019)</p>	<p>Transaksi Non-Tunai dan <i>Good Governance</i></p>	<p>Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.</p>	<p>Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa Prosedur penerapan transaksi non tunai dalam pelaksanaan belanja pemerintah pada BPKAD Provinsi Jawa Barat telah di terapkan secara bertahap berdasarkan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri No 910/1867/SJ dan Surat Edaran BPKAD Provinsi Jawa Barat nomor 900/11/BPKAD tahun 2017 tentang implementasi transaksi non tunai pada pemerintahan Provinsi Jawa Barat. BPKAD Provinsi</p>

				<p>Jawa Barat mulai melakukan penerapan transaksi non tunai pada tanggal 2 Januari 2018 secara bertahap dengan masih menyimpan uang tunai di brankas BP/BPP sebesar Rp 5.000.000,- untuk belanja yang bernilai dibawah Rp 1.000.000,-</p> <p>Salah satu tujuan dari penerapan transaksi non tunai ini tentunya untuk mewujudkan prinsip <i>good governance</i> yaitu prinsip akuntabilitas, transparansi, efektivitas dan efisiensi. BPKAD Provinsi Jawa Barat sangat mendukung penerapan transaksi non tunai ini. Karena sebelum adanya TNT, banyak terdapat kekhawatiran saat melakukan transaksi serta banyak ditemukannya penyelewengan di lapangan yang sulit untuk ditelusuri.</p>
5	<p>Implementasi Pengelolaan Keuangan Dengan Transaksi Non Tunai Di Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat</p> <p>Husna Rahma Dona, Afriva Khaidir (2018)</p>	Transaksi Non-Tunai	Kualitatif Deskriptif	<p>Berdasarkan beberapa hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa: Pelaksanaan transaksi keuangan secara nontunai di Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat telah dimulai pada bulan September tahun 2017. Dalam pelaksanaan tersebut</p>

				<p>telah dibentuk Standar Operasional Prosedur untuk para bendahara di seluruh SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) di Provinsi Sumatera Barat. Pelaksanaan transaksi nontunai berdampak pada peningkatan akuntabilitas, transparansi dan <i>value of money</i> adalah seluruh aliran dana dapat ditelusuri, pencatatan transaksi sudah secara langsung dan adanya bukti pertanggungjawaban yang lengkap dan hal tersebut mewujudkan tertib administrasi pengelolaan keuangan daerah.</p>
--	--	--	--	---

6	<p><i>Features And Development Directions Of Non-Cash Transactions Via Electronic Payment Systems In Information Economy</i></p> <p><i>Akif F.Musayev, Aloysat G.Aliyev, &amp; Elza H.Musayeva (2019)</i></p>	<p><i>Features and development directions of non-cash transactions</i></p>	<p><i>Quantitative</i></p>	<p><i>Increasing the volume of domestic non-cash payment, developing card payment market, widening the scope of card payments for purchase transactions are of great importance for the country. Increasing the role of Azerbaijan in the modern globalized world, ranking 39th among 148 countries at many international ratings, including the Global Competitiveness Index, Azerbaijan raised its image in the international world. Restricting cash payments and stimulating non-cash transactions may cause further progress of Azerbaijan in this area, strengthening its position in the international economic relations.</i></p> <p><i>In general, the status of the field of non-cash payments dose not coincide with the rate of economic development of the country, large-scale reforms, the goals and objectives of the development concept adopted by the president “Azerbaijan 2020: Vision to the Future”. In the globalized world</i></p>
---	---	--	----------------------------	---

				<p>economy, where non-cash transactions are dominating, the high rate of cash transactions in Azerbaijan proves to take imperative steps in this direction. The complex measures should be taken as soon as possible, in order to achieve transparency in the economic system, and the reduction of the “shadow” economy, and the strengthening of the financial system, as well.</p>
7	<p><i>ROLE OF SUPPORT INFRASTRUCTURE AND INFORMATION SYSTEM ON NON-CASH TRANSACTION POLICIES</i></p> <p><i>Dita Nafaliya Dinul Haqi, Deky Aji Suseno (2019)</i></p>	<p><i>Non-Cash Transaction Policies</i></p>	<p><i>Quantitative</i></p>	<p>The results of the study show that there is no influence of supporting infrastructure on noncash transaction policies. The influence of noncash transaction policy information system. The influence of supporting infrastructure on information systems. The results of data processing using the SEM-PLS approach which is processed using WarpPLS 6 software shows the results of the influence of supporting infrastructure on noncash transaction policies.</p>



				<p><i>The results of processing the data presented in table 3 are processed using Warp PLS 6.0 software , stating that the supporting infrastructure does not affect the non-cash transaction policy. The results show that the p-value is 0.252 which is greater than the value of 0.05 so that the hypothesis Ho is accepted, where the hypothesis Ho is the supporting infrastructure does not affect the noncash transaction policy.</i></p>
--	--	--	--	--

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian tentang Implementasi Transaksi Non – Tunai dalam mewujudkan *Good Governance* diperlukan dalam pemerintahan karena dapat mempengaruhi akuntabilitas, transparansi, efektif dan efisien dalam pengelolaannya. Penelitian ini aka menguji *Good Governance* dilihat dari gaya kepemimpinan, dan kapabilitas sumber daya manusia. Peneliti ini dimaksudkan untuk membuktikan bahwa implementasi transaksi non – tunai mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kapabilitas terhadap *good governance* pengelola keuangan pemerintah kabupaten jombang. Yang mana penelitian ini masih jarang dilakukan.

## **2.2 Tinjauan Teori**

### **2.2.1 Teori Agensi (*Agency Theory*)**

Dalam teori keagenan, pemisahan peran terjadi antara agent dan principal yang berpotensi menimbulkan konflik keagenan. Konflik keagenan mengakibatkan adanya sifat manajemen melaporkan laba secara oportunistik untuk mengoptimalkan kepentingan pribadinya. Jika hal ini terjadi maka tingkat kualitas laba rendah. Konflik tersebut dapat mengakibatkan nilai perusahaan rendah sehingga tingkat kepercayaan principal semakin menurun terhadap manajemen perusahaan. Namun, Konflik keagenan tersebut dapat diminimalisir oleh suatu mekanisme pengawasan. Mekanisme pengawasan digunakan yaitu mekanisme struktur pengelolaan. Mekanisme struktur pengelolaan sebagai suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang diharapkan agar memberikan pengawasan terhadap *agent* dalam mengelola perusahaan sehingga dapat meyakinkan principal bahwa agent bekerja sesuai kepentingan principal (Ardianto & Rivandi, 2018).

### **2.2.2 Teori Mc-Kinsey**

Model 7-S Mc-Kinsey merupakan kerangka yang banyak didiskusikan untuk melihat saling keterkaitan antara formulasi dan implementasi strategi. Model ini membantu manajer untuk memfokuskan perhatian pada pentingnya menghubungkan strategi yang dipilih pada beragam kegiatan yang dapat mempengaruhi implementasi strategi tersebut. Awalnya model ini dikembangkan sebagai cara pikir yang lebih luas tentang permasalahan mengorganisasikan secara efektif, kerangka 7-S memberikan sebuah alat untuk menilai “kemampuan” strategi.

Model kerangka 7S Mc-Kinsey adalah sebagai berikut :

1. *Strategi* – rute yang telah dipilih oleh organisasi bagi pertumbuhannya di masa depan; sebuah rencana yang diformulasi oleh organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Sebuah rencana untuk mengalokasikan sumber daya sepanjang waktu untuk mencapai tujuan-tujuan yang diidentifikasi – menentukan arah
2. *Struktur* – kerangka dimana kegiatan-kegiatan anggota-anggota organisasi dikoordinasikan. Empat bentuk struktural dasar adalah bentuk fungsional, struktur divisi, struktur matriks, dan struktur jaringan.
3. *Sistem* – prosedur formal dan informal, meliputi sistem inovasi, sistem kompensasi, sistem informasi manajemen, dan sistem alokasi kapital, yang mengatur kegiatan setiap hari. Proses dan prosedur melalui mana hal-hal diselesaikan dari hari ke hari (S yang sangat kuat)
4. *Style (Gaya)* – pendekatan kepemimpinan dari manajemen puncak dan pendekatan operasional keseluruhan organisasi; juga cara dimana pegawai-pegawai organisasi menghadirkan diri mereka ke dunia luar, kepada pemasok dan pelanggan. Cara manajer berperilaku secara kolektif dalam hal penggunaan waktu, perhatian dan tindakan simbolik (S yang sangat kuat)
5. *Skills (keterampilan)* – apa yang dilakukan terbaik oleh organisasi; *what the company does best*; kapabilitas dan kompetensi khusus yang ada di dalam organisasi. Kapabilitas dimiliki oleh organisasi secara keseluruhan dan unik dari individu-individu.
6. *Staff* – sumber daya manusia organisasi; mengacu pada bagaaimana orang dikembangkan, dilatih, disosialisasikan,

diintegrasikan, dimotivasi, dan bagaimana karis mereka dikelola.

Orang-orang dalam organisasi – demografi.

7. *Shared values (nilai bersama)* – awalnya disebut tujuan superordinat; konsep-konsep dan prinsip-prinsip pedoman dari organisasi – nilai-nilai dan aspirasi, seringkali tidak tertulis – yang melampaui pernyataan tujuan organisasi yang konvensional; ide-ide fundamental disekitar bisnis yang dibangun; hal-hal yang mempengaruhi kelompok bekerja sama untuk tujuan bersama.

### **2.2.3 Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin mempunyai sifat, watak, dan karakter masing – masing dan dipengaruhi oleh faktor sifat dan lahir maupun pembentukan dari lingkungan dimana mereka tinggal dan melakukan aktivitas sehari – hari. Sifat dan karakter pemimpin yang berbeda itulah yang disebut gaya kepemimpinan.

Menurut Hasibuan (2014), gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu menurut Thoha (2010), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

#### **2.2.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Chung dan Megginson kepemimpinan adalah kesanggupan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu. Namun, yang pada akhirnya demi mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Kepemimpinan pada dasarnya tidak hanya dapat mempengaruhi orang lain

untuk beraktivitas, namun yang terpenting bagi seorang pemimpin harus memiliki karisma, seperti halnya yang disampaikan oleh Webster bahwa karisma adalah suatu daya tarik seseorang dalam kepemimpinan yang menimbulkan kesetiaan tersendiri dari rakyat atau semangat tinggi bagi seorang negarawan atau komandan militer. Namun pendapat lain, menyatakan bahwa tidak semua pemimpin yang memiliki karisma tinggi juga akan mengalami kegagalan dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kepemimpinan merupakan salah satu tugas manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dari manajemen. Menurut Koontz, et. Al. (1990) mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang – orang sehingga mereka akan berusaha dalam mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias. Selain itu, Robbin (2006) berpendapat sama bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.2.3.2 Unsur-unsur Kepemimpinan**

Adapun empat unsur dalam kepemimpinan antara lain, sebagai berikut :

#### **1. Kumpulan orang**

Dimana para pengikut akan menerima pengarahan dan perintah dari pemimpin guna mencapai tujuan organisasi. Karena tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud. Selain itu, wewenang seorang pemimpin ditentukan oleh kapatuhan para pengikut. Semakin dilaksanakan dengan baik arahan dan perintah pemimpin oleh para pengikut, maka

semakin besar wewenang pemimpin untuk mengatur para pengikutnya melaksanakan tugas.

## 2. Kekuasaan

Kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya dalam melaksanakan tugasnya. Adapun lima dasar kekuasaan yang dimiliki pemimpin, antara lain kekuasaan menghargai, memaksa, sah, rujukan dan kekuasaan keahlian. Semakin banyak sumber kekuasaan yang dimiliki pemimpin, maka semakin besar potensinya menjadi pemimpin yang efektif.

## 3. Memengaruhi

Unsur yang paling dibutuhkan untuk memengaruhi para anggota organisasi. Meskipun sebenarnya unsur ini menekankan pada pengikut, inspirasi juga dibutuhkan dari pimpinan. Karena para pemimpin harus memiliki kualitas daya tarik yang dapat menimbulkan kesetiaan, pengabdian, dan keinginan yang kuat dari para anggota organisasi untuk melakukan hal – hal yang diinginkan pemimpin. Kekuasaan untuk memengaruhi merupakan jembatan pada unsur yang keempat.

## 4. Nilai

Kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai. James McGregor, dalam Stoner (1996) mengatakan bahwa pemimpin yang mengabaikan komponen moral kepemimpinan mungkin dalam sejarah dikenang sebagai penjahat, atau lebih jelek lagi. Dengan begitu, moral

sangat berkaitan dengan nilai – nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternatif agar dapat membuat pilihan yang telah dipertimbangkan jika tiba saatnya memberikan respon pada usulan pemimpin untuk memimpin.

### **2.2.3.3 Sifat pada Kepemimpinan**

Mengenai sifat kepemimpinan, para peneliti mengambil dua pendekatan antara lain, sebagai berikut :

- a. Membedakan sifat seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin

Menurut Robins (2006) berpendapat bahwa sifat – sifat yang membedakan pemimpin dengan bukan pemimpin antara lain ambisi dan semangat, hasrat untuk memimpin, kejujuran, integritas, percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dalam dengan pekerjaan.

- b. Membedakan sifat pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif

Hasil penelitian E. Ghiselli menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan diantara kepemimpinan yang efektif dengan bukan efektif, antara lain kecerdasan, kemampuan pengawas, inisiatif, percaya diri, dan individualitas dalam melaksanakan pekerjaan.

### **2.2.3.4 Teori Gaya Kepemimpinan**

Menurut Purnomo dan Wijayanti (2013), gaya kepemimpinan bersumber dari beberapa teori yaitu, sebagai berikut :

1. Teori Bakat (*traits*)

Kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.

2. Teori Perilaku

Teori – teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.

### 3. Teori Situasional

Dikaitkan dengan tugas dan hubungan, dimana seorang pemimpin akan menggunakan gaya tertentu tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan.

#### **2.2.3.5 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator yaitu, sebagai berikut :

##### 1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan.

##### 2. Kemampuan Memotivasi

Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau ketrampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangkan mencapai tujuan.

##### 3. Kemampuan Komunikasi

Kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain.

##### 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan



jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.

#### 5. Tanggung Jawab

Kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

#### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi, semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

### **2.2.3.6 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2016:172) membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

#### 1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak berada pada pimpinan kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain, apapun maksud dan tujuan yang ditetapkan harus itu.

#### 2) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

### 3) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif adalah pemimpin yang mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Dengan kata lain, pemimpin memberikan leluasaan untuk pengambilan keputusan yang dilakukan bawahan karena jika kita terlalu mengekang bawahan dengan kemauan kita, bawahan itu sendiri akan tawar – menawar.

#### **2.2.4 Kapabilitas Sumber Daya Manusia**

Dengan manajemen sumber daya manusia yang baik, suatu organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif dan akan menjadi lebih sulit untuk ditiru sehingga sumber – sumber keberhasilan kompetitif. Di dalam mengorganisasi sumber daya manusia, akan menghadapi beberapa tantangan sebagai berikut :

1. Asumsi yang keliru tentang sumber daya manusia.
2. Permasalahan manajemen sumber daya manusia di tingkat korporat.
3. Berkaitan dengan prestasi dari komitmen para pekerja.
4. Begitu banyak konsep teori manajemen sumber daya manusia menjadi sangat berbeda dan mungkin sangat bertentangan.

## 5. Permasalahan fleksibilitas.

Kunci menuju keunggulan kompetitif suatu organisasi, pada dasarnya bersandar pada penggunaan optimal sumber daya manusianya dan pemeliharaan kerjasama antara pengguna jasa dan orang yang diperkerjakan dalam usaha mencapai tujuan-tujuan organisasi (Singh,1997) dalam Alwi (2014:37). Tidak mudah menjadikan SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi karena hal itu berkaitan dengan bukan saja faktor kemampuan dan keahlian melainkan berkaitan pula dengan faktor-faktor personal lainnya seperti, nilai yang dianut, persepsi, sikap, personality, dan kemauan individu untuk maju. SDM dikatakan memiliki keunggulan kompetitif jika memiliki kemampuan dan keahlian yang khas dan memiliki kepribadian yang sesuai dengan *organizational personality* di mana mereka bekerja. (Alwi, 2014:38).

### **2.2.5 Transaksi Non-Tunai**

#### **2.2.5.1 Pengertian Transaksi Non-Tunai**

Sistem transaksi adalah suatu sistem yang digunakan untuk melakukan pemindahtanganan harta atau dana kita yang timbul dari suatu kegiatan ekonomi dengan menggunakan alat pembayaran. Disamping itu, Indonesia juga mempunyai dua sistem transaksi, yaitu transaksi tunai dan transaksi non-tunai. Adapun perbedaannya antara transaksi tunai dan transaksi non-tunai, yaitu jika transaksi tunai kita menggunakan alat pembayaran secara tunai seperti namanya dengan menggunakan uang kertas ataupun logam,

sedangkan kalau transaksi non-tunai kita menggunakan alat pembayaran berupa ATM, cek, bilyet giro, ataupun lewat *mobile banking* sebagai alat pembayaran.

Harahap (2018:2) menyatakan bahwa transaksi non tunai merupakan perwujudan dari sistem Alat Pembayaran Menggunakan Kartu (APMK) yang dilayani sistem perbankan, dunia perbankan secara tidak langsung menciptakan inovasi teknologi baru dalam sistem pembayaran.

Adapun menurut Astuti (2018:10) mengemukakan bahwa “Sistem pembayaran non tunai melibatkan lembaga perantara agar dana yang ditransaksikan dapat benar – benar efektif berpindah dari pihak yang menyerahkan kepada pihak penerima. Jika pihak – pihak tersebut dalam lingkaran bank yang sama, maka bank tersebut hanya cukup melakukan pemindahbukuan dari rekening yang satu ke rekening lainnya. Namun jika kedua belah pihak tersebut tidak dalam satu bank yang sama, maka diperlukan lembaga kliring yakni Bank Indonesia untuk mengkomodir transaksi tersebut.”

Pelaksanaan transaksi non-tunai pada Pemerintah Kabupaten Jombang dimulai pada tahun 2018, ditandai dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Nomor 900/2958/415.44/2017 tentang Pelaksanaan Transaksi Non-tunai. Perubahan yang paling mendasar dari adanya peraturan tersebut ini adalah pembatasan uang tunai yang dipegang oleh Bendahara serta ditiadakannya Uang Panjar bagi pelaksana kegiatan. Batas maksimal uang tunai yang boleh disimpan bendahara adalah 5 juta per hari. Uang Panjar adalah uang yang diserahkan oleh Bendahara kepada pelaksana kegiatan sebagai uang muka untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dengan adanya transaksi non-tunai maka pihak penerima akan langsung menerima dana sesuai dengan haknya, langsung tanpa ada perantara dari pihak manapun. Kondisi ini terjadi karena Bendahara akan melakukan transfer Uang Persediaan langsung kepada Pihak III atau penerima. Transparansi dapat dilihat dengan kesesuaian antara bukti pembayaran dengan jumlah transfer yang dilakukan oleh bendahara.

Dalam penghematan pengeluaran belum langsung terlihat dengan adanya implementasi transaksi non-tunai. Penghematan pengeluaran hanya terjadi pada saat adanya selisih lelang akibat penawaran yang lebih rendah daripada pagu belanja yang ditetapkan di APBD. Padahal dalam mewujudkan *good governance*, pemerintah harus dapat mengelola sumber daya yang ada di negara salah satunya adalah keuangan, baik dalam pelaporan maupun dalam pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja. Ristanti et.al (2014) menyatakan salah satu bentuk tata kelola pemerintah yang baik adalah pengeleloaan keuangan yang efektif dan efisien.

Apabila diamati dari pelaksanaan transaksi non-tunai dibandingkan dengan pelaksanaan transaksi secara tunai maka yang berbeda hanyalah cara pembayarannya. Penyiapan dan tata cara pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan adalah sama. Padahal seharusnya penerapan *Less Cash Society* telah terbukti efektif dalam pembayaran sistem dengan indikator seperti keamanan efisiensi dan ekspansi (Aslinawati dkk, 2016). Dengan adanya transaksi non- tunai maka Bendahara “dipaksa” untuk melakukan token apabila transfer kepada Pihak III/penerima. Hal ini dikarenakan jumlah uang maksimal yang dipegang bendahara hanya 5 juta per hari. Konsekuensi dari token adalah kelebihan atau kekurangan

transfer kepada penerima tidak bisa diserahkan atau diterima oleh Bendahara secara tunai melainkan harus disetor melalui rekening Bank. Segala rekaman mutasi inilah yang harus dipantau oleh bendahara melalui pencatatan BKU yang sesuai. Karena apabila terlewat satu atau dua transaksi saja yang terlewat maka akan membongkar pencatatan yang ada di BKU.

Pengertian transaksi non tunai lebih mudahnya adalah merupakan transaksi yang tidak menggunakan uang secara tunai tetapi dengan cara pemindahbukuan atau transfer antar rekening dari satu pihak ke pihak lain, yang terdiri dari:

- a) Transaksi penerimaan Pendapatan Daerah adalah transaksi yang tidak melalui Bendahara Penerimaan atau Petugas Pemungut (langsung disetor oleh pihak penyetor ke rekening kas umum daerah) ke rekening penerima.
- b) Transaksi pengeluaran dari rekening Bendahara Pengeluaran / Bendahara Pengeluaran Pembantu kepada rekening Pihak yang berhak menerima.

#### **2.2.5.2 Sistem Transaksi Non-Tunai**

Instrumen Berbasis Kartu dan Berbasis Elektronik (*Card Based Instruments and Electronic Based Instruments*)

Menurut Bank Indonesia (2004), instrumen pembayaran non tunai dapat dibagi kedalam tiga kategori berdasarkan fisik alat yang digunakan, yaitu :

1. Instrumen- instrumen berbasis warkat/kertas atau paper based instrument.
2. Instrumen- instrumen berbasis kartu atau card based instruments.
3. Instrumen- instrumen berbasis elektronik atau electronic based instruments.

Beberapa instrumen pembayaran non tunai yang berkembang di masyarakat sekarang ini, selain yang umum diketahui seperti kartu kredit, kartu debit, kartu ATM, kartu Prabayar, kartu klub serta e-banking (Bank Indonesia, 2004). Isu paling sentral dalam studi mengenai sistem pembayaran elektronik dewasa ini adalah inovasi sistem pembayaran elektronik berbasis kartu, terutama Alat Pembayaran dengan Menggunakan Kartu (APMK) dan uang elektronik (e-money). Alat Pembayaran dengan Menggunakan Kartu (APMK) adalah seluruh instrumen sistem pembayaran yang pada umumnya berbasis kartu antara lain: kartu Anjungan Tunai Mandiri (ATM), kartu kredit, kartu debit, serta jenis kartu lain yang dapat digunakan sebagai alat pembayaran seperti misalnya kartu smart, e-wallet, serta beberapa alat pembayaran lain yang dapat dipersamakan dengan kartu (Bank Indonesia, 2015)

#### **2.2.5.3 Fungsi dan Tujuan Transaksi Non-Tunai**

Alat pembayaran non tunai adalah untuk mempermudah pembayaran tanpa menggunakan uang tunai. Selain itu, alat pembayaran non tunai memberikan kenyamanan, keamanan, perlindungan darurat, diterima di seluruh dunia, pencatatan transaksi Lebih Sempurna, perlindungan konsumen, fleksibilitas, pengaturan anggaran lebih mudah, elemen penting untuk transaksi belanja via surat, telepon dan internet. Penggunaan alat

pembayaran non-tunai ini sangat memberikan kemudahan bagi masyarakat karena kita tidak perlu berbondong-bondong dan antri untuk melakukan pembayaran, cukup dirumah saja dan selain itu memberikan dampak positif pada sektor perekonomian.

#### **2.2.5.4 Manfaat dan Risiko Transaksi Non-Tunai**

Adapun manfaat dari transaksi non-tunai adalah selain akurat (karena rekapitulasinya lebih tepat), efisien (karena prosesnya lebih cepat), dan relatif lebih aman dari kemungkinan kebocoran, transaksi non tunai ini pada akhirnya akan mendukung kelancaran sistem pembayaran bila diterapkan secara pasif. Hal tersebut sejalan dengan upaya menjaga kestabilan ekonomi negara. Karena lancarnya lalu lintas keuangan, maka likuiditas pun terjaga, dan roda ekonomi berputar optimal.

Namun berdasarkan data Bank Indonesia, pada lingkup Asia Tenggara, Indonesia adalah negara peringkat pertama dalam hal penggunaan uang tunai. "Bukan di non tunai, tapi urutan 1 untuk penggunaan uang tunai. Sementara penggunaan uang non tunai di Indonesia baru 0,06 persen saja," ungkap Trefi Antoni dari Departemen Kebijakan dan Pengawasan Sistem Keuangan Bank Indonesia dalam acara Kompasiana "**Nangkring non Tunai**" beberapa waktu lalu. Penggunaan uang non tunai hingga di atas 90 persen dari total transaksi keuangan negara Indonesia ini menurut Trefi Antoni kurang bagus.

Beberapa manfaat dengan penerapan Traksaksi Non Tunai antara lain :

- a. Aliran dana seluruh traksaksi dapat ditelusuri sehingga lebih akuntabel.



- b. Bendahara tidak harus memegang uang tunai dengan berbagai resiko kehilangan, kesalahan hitung dan sebagainya.
- c. Seluruh transaksi didukung dengan bukti yang sah.
- d. Pengendalian internal pengelolaan kas meningkat.
- e. Efektifitas dalam transaksi pembayaran dan penerimaan.
- f. Laporan Keuangan Daerah dapat tersaji tepat waktu.
- g. Belanja Daerah lebih efisien.
- h. Penerimaan daerah lebih dapat tergali secara optimal sehingga PAD meningkat.

Pelaksanaan Transaksi Non Tunai di daerah dapat memberikan sejumlah manfaat, seperti aliran dana seluruh transaksi dapat ditelusuri sehingga lebih akuntabel, seluruh transaksi telah didukung dengan bukti-bukti yang sah, mencegah terjadinya praktik manipulasi atau mark-up belanja daerah. Transaksi Non tunai juga membuat belanja daerah menjadi lebih efektif dan efisien, mewujudkan tertib administrasi pengelolaan kas, peningkatan pengendalian internal pengelolaan kas, menghasilkan posisi kas harian secara real time, mendukung implementasi accrual basis dan proses tutup buku akhir tahun dan pelaporan keuangan lebih cepat dan akurat.

Adapun kendala utama dari transaksi non-tunai, Menurut Susiati Dewi dari Pusat Program Transformasi Bank Indonesia, berdasarkan data dari World Bank, dari 177 juta orang penduduk Indonesia yang telah dewasa, baru 36 persen saja yang memiliki rekening bank. Padahal pada sistem pembayaran non tunai, penyediaan layanan jasanya saat ini sebagian besar dilakukan oleh perbankan.

Penyediaan layanan jasa pembayaran tersebut dilakukan baik melalui rekening bank di Bank Indonesia, melalui hubungan bilateral antar bank, maupun melalui jaringan internal bank yang dimilikinya. Berdasarkan klarifikasinya, penyelenggaraan jasa sistem pembayaran non tunai ialah sistem transfer dana baik yang bersifat *real time*, sistem kliring, maupun sistem pembayaran lainnya, misalnya sistem pembayaran berbasis kartu.

## **2.2.6 Good Governance**

### **2.2.6.1 Pengertian Good Governance**

Pinto dalam Nisjar. (2014:119) mengatakan bahwa *governance* adalah praktek penyelenggaraan kekuasaan dan kewenangan oleh pemerintah dalam pengelolaan urusan pemerintahan secara umum dan pembangunan ekonomi pada khususnya. Sementara itu, Hughes dan Ferlie, dkk dalam Osborne dan Gaebler, (2012) berpendapat bahwa *Good Governance*, memiliki kriteria yang berkemampuan untuk memacu kompetisi, akuntabilitas, responsip terhadap perubahan, transparan, berpegang pada aturan hukum, mendorong adanya partisipasi pengguna jasa, mementingkan kualitas, efektif dan efisien, mempertimbangkan rasa keadilan bagi seluruh pengguna jasa, dan terbangunnya suatu orientasi pada nilai-nilai

Menurut Bank Dunia, *Good Governance* ialah suatu konsep pada penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab sejalan dengan demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dan investasi yang langka dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administrative, menjalankan disiplin anggaran serta

penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas kewiraswastaan.

Berdasarkan PP No. 101 tahun 2000 pengertian *good governance* adalah pemerintahan yang mengembangkan dan menetapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat.

*Good Governance* pada dasarnya adalah suatu konsep yang mengacu kepada proses pencapaian keputusan dan pelaksanaannya yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama. Sebagai suatu konsensus yang dicapai oleh pemerintah, warga negara, dan sektor swasta bagi penyelenggaraan pemerintahan dalam suatu negara. Karena itu, untuk terwujudnya pemerintahan yang baik, diperlukan dialog antara pelaku-pelaku penting dalam negara. Agar semua pihak merasa memiliki tata pengaturan tersebut. Tanpa kesepakatan yang dilahirkan dari dialog ini, kesejahteraan tidak akan tercapai karena aspirasi politik maupun ekonomi rakyat tersumbat.

Tata laksana pemerintahan yang baik (*good governance*) ini walaupun tidak dapat menjamin sepenuhnya segala sesuatu akan menjadi baik, namun jika dipatuhi maka akan dapat mengurangi penyalahgunaan wewenang dan kekuasaan serta menurunkan angka korupsi. Implementasi *good governance* ini bisa kita lihat di berbagai badan internasional seperti IMF dan Bank Dunia (*World Bank*) yang mensyaratkan diberlakukannya penerapan *good governance* sebagai dasar bantuan dan pinjaman yang akan mereka berikan.

Pengertian *good governance* menurut UNDP ( *United National Development Program*) yang dikutip oleh Sedarmayanti (2016:5) terdapat 3 model tata pemerintahan yang baik, sebagaiberikut:

1. *Political Governance* yang mengacu pada proses pembuatan keputusan untuk merumuskan kebijakan (*policy/ strategyformulation*)
2. *Economic governance* yang meliputi proses pembuatan keputusan yang memfasilitasi terhadap *equity* (kekayaan) atau *Proverty* (property) serta *quality of life* (Kualitashidup).
3. *Administrative governance* yang mengacu pada sistem implementasi kebijakan

#### **2.2.6.2 Tujuan dan Manfaat *Good Governance***

Tujuan *good governance* menurut Kurniawan (2015:12) adalah sebagai berikut : mewujudkan penyelenggaraan negara yang solid yang bertanggungjawab, serta efisien dan efektif dengan menjaga kesinergian interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta danmasyarakat.

Untuk mengimplementasikan *good governance* bukanlah perkara yang mudah, karena banyaknya kendala- kendala yang melanda disuatu negara untuk bisa mewujudkan tata pemerintahan yang baik diantaranya penyimpangan seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme yang dilakukan oleh orang internal sendiri yang membuat suatu permainan yang dibuat untuk menguntungkan dan mementingkan kepentingan mereka sendiri. Maka dari itu untuk tercapainya *good governance*, pemerintah maupun masyarakat harus saling bekerjasama untuk menanamkan rasa peduli

kepada negara agar terwujudnya tata pemerintahan yang baik sesuai dengan peraturan dan standar yang telah ditetapkan.

### **2.2.6.3 Prinsip-prinsip Good Governance**

Untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik maka diperlukan prinsip – prinsip *good governance* sebagai tolak ukur kinerja suatu pemerintahan yang baik. Baik-buruknya pemerintahan bisa dinilai bila ia telah bersinggungan dengan semua unsur prinsip-prinsip *good governance*. Menurut Lembaga Administrasi Negara (2016:7) Adapun prinsip-prinsip *good governance* adalah :

1. Partisipasi masyarakat, yaitu semua warga masyarakat mempunyai suara dalam pengambilan keputusan baik secara langsung maupun tidak. Dalam rangka mengantisipasi berbagai isu yang ada, pemerintah daerah menyediakan saluran komunikasi agar masyarakat dapat mengutarakan pendapatnya. Jalur komunikasi ini meliputi pertemuan umum, temu wicara, konsultasi dan penyampaian pendapat secara tertulis. Bentuk lain untuk merangsang keterlibatan masyarakat adalah melalui perencanaan partisipatif untuk menyiapkan agenda pembangunan, pemantauan, evaluasi dan pengawasan secara partisipatif dan mekanisme konsultasi untuk menyelesaikan isu sektoral.
2. Tegaknya supremasi hukum, yaitu kerangka hukum harus adil dan diberlakukan tanpa pandang bulu, termasuk di dalamnya hukum-hukum yang menyangkut hak asasi manusia. Sehubungan dengan itu, dalam proses mewujudkan cita *good governance*, harus diimbangi dengan komitmen untuk menegakkan *rule of law* dengan karakter-karakter antara lain sebagai berikut: Supremasi hukum (*the supremacy of law*),

Kepastian hukum (*legal certainty*), Hukum yang responsip, Penegakkan hukum yang konsisten dan non-diskriminatif, Independensi peradilan. Kerangka hukum harus adil dan diberlakukan tanpa pandang bulu, termasuk di dalamnya hukum-hukum yang menyangkut hak asasi manusia.

3. Transparansi, yaitu dibangun atas dasar arus informasi yang bebas. Seluruh proses pemerintahan lembaga dan informasi dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan, dan informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti. Transparansi dibangun atas dasar arus informasi yang bebas. Seluruh proses pemerintahan, lembaga-lembaga dan informasi perlu dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, dan informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti dan dipantau. Sehingga bertambahnya wawasan dan pengetahuan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan, meningkatnya jumlah masyarakat yang berpartisipasi dalam pembangunan dan berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan.
4. Peduli pada *stakeholder* yaitu lembaga-lembaga dan seluruh proses pemerintahan harus berusaha melayani semua pihak yang berkepentingan.
5. Berorientasi pada konsensus yaitu tata pemerintah yang baik dapat menjembatani kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus menyeluruh dan yang terbaik bagi kelompok masyarakat. Paradigma ini perlu dikembangkan dalam konteks pelaksanaan pemerintahan, karena urusan yang mereka kelola adalah persoalan-

persoalan publik yang harus dipertanggungjawabkan kepada rakyat. Semakin banyak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan secara partisipasi, maka akan semakin banyak aspirasi dan kebutuhan masyarakat yang terwakili.

6. Kesetaraan, yaitu semua warna masyarakat mempunyai kesempatan memperbaiki atau mempertahankan kesejahteraan mereka. Informasi adalah suatu kebutuhan penting masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan daerah. Berkaitan dengan hal tersebut pemerintah daerah perlu proaktif memberikan informasi lengkap tentang kebijakan dan layanan yang disediakan kepada masyarakat. Pemerintah daerah perlu mendayagunakan berbagai jalur komunikasi seperti melalui brosur, *leaflet*, pengumuman melalui koran, radio serta televisi lokal. Pemerintah daerah perlu menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi
7. Efektifitas dan efisiensi, yaitu proses pemerintahan dan lembaga membuah hasil sesuai kebutuhan warga masyarakat dan dengan menggunakan sumber daya yang ada seoptimal mungkin.
8. Akuntabilitas, yaitu para pengambil keputusan di pemerintah, sektor swasta dan organisasi masyarakat bertanggung jawab baik kepada masyarakat ataupun kepada lembaga yang berkepentingan. Kriteria efektif biasanya di ukur dengan parameter produk yang dapat menjangkau sebesar-besarnya kepentingan masyarakat dari berbagai kelompok dan lapisan sosial. Agar pemerintahan itu efektif dan efisien, maka para pejabat pemerintahan harus mampu menyusun perencanaan-perencanaan yang sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat, dan

disusun secara rasional dan terukur. Dengan perencanaan yang rasional tersebut, maka harapan partisipasi masyarakat akan dapat digerakkan dengan mudah, karena program-program itu menjadi bagian dari kebutuhan mereka. Proses-proses pemerintahan dan lembaga-lembaga membuahakan hasil sesuai kebutuhan warga masyarakat dan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang ada seoptimal mungkin.

9. Visi strategis, yaitu para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jauh ke depan atas tata pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia, serta kepekaan untuk mewujudkannya, harus memiliki pemahaman atas kompleksitas kesejarahan sosial budaya yang menjadi dasar bagi perspektif tersebut.

Bila dilihat dari beberapa pengertian *good governance* menurut para ahli, maka dapat disimpulkan mengenai *good governance* lebih berfokus pada pertumbuhan sektor publik yang bersinergis untuk mengelola sumber daya yang dimiliki suatu negara dengan tata kelola pemerintahan yang baik secara efektif dan efisien untuk kepentingan masyarakat secara bertanggung jawab sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku menghindari kepentingan diri sendiri seperti korupsi, kolusi, serta nepotisme.

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Pada penelitian ini peneliti menggunakan judul dengan variabel dependent Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kapabilitas SDM ( $X_2$ ) terhadap variabel independent Implementasi Transaksi Non-Tunai (Y) Guna Menciptakan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Z) yang dilakukan

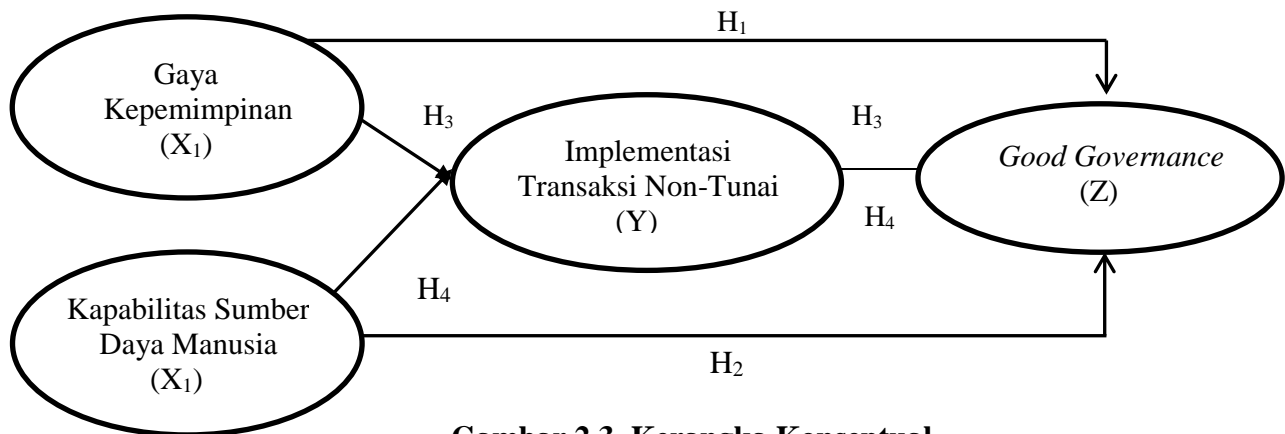


pada Pemerintah Kabupaten Jombang. Seperti yang dijelaskan oleh peneliti sebelumnya bahwa :

Menurut (Suhendra dan Hidayati, 2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kompetensi sumber daya manusia mempengaruhi *good governance*.

Pengaruh implementasi transaksi terhadap *good governance* menurut penelitian (Endah dan Selly, 2019) dan (Yudhanti Ahari:2018) juga menyatakan positif dan ada pengaruh signifikan terhadap *good governance*.

Berdasarkan beberapa penelitian studi kasus kualitatif, menyarankan bahwa gaya kepemimpinan dan kapabilitas sumber daya manusia merupakan hal penting dalam menunjang keberhasilan implementasi transaksi non-tunai ( Hendrawan dkk, 2019) dan (Dona dan Khaidir, 2018). Oleh karena itu, penelitian ini membuat kerangka desain untuk menguji adanya pengaruh gaya kepemimpinan, kapabilitas sumber daya manusia terhadap *good governance* melalui implementasi transaksi non-tunai.



**Gambar 2.3. Kerangka Konseptual**

## 2.4 Hipotesis

- H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung terhadap *Good Governance* (Z)
- H<sub>2</sub> : Kapabilitas Sumber Daya Manusia (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung terhadap *Good Governance* (Z)
- H<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Good Governance* (Z) melalui Implementasi Transaksi Non-Tunai (Y)
- H<sub>4</sub> : Kapabilitas Sumber Daya Manusia (X<sub>1</sub>) berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Good Governance* (Z) melalui Implementasi Transaksi Non-Tunai (Y)