

BAB II

KAJIAN PUSTAKA,

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Good Governance*

Setiap kali kita menyaksikan pembicaraan tentang masa depan pembangunan suatu bangsa, kita bertemu dengan kata “*Good Governance*.” Dengan bergesernya paradigma dari *government* kearah *governance*, yang menekankan pada kolaborasi dalam kesetaraan dan keseimbangan antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat madani (*civil society*), maka dikembangkan pandangan atau paradigma baru administrasi publik yang disebut dengan pemerintahan yang baik (*good governance*). Terwujudnya *Good Governance* merupakan cita-cita luhur seluruh masyarakat di negeri manapun di dunia.

2.1.1.1 Definisi *Good Governance*

Bersamaan dengan reformasi dari sistem politik ke arah yang lebih demokratis, berkembang pula pemikiran tentang “*good governance*” atau pemerintahan (pengurusan pemerintah) yang baik. Tetapi pengertiannya masih simpang siur, pada umumnya *good governance* berarti pemerintahan yang bersih, atau *clean government*. Seringkali juga mengarah pada pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Ada juga beberapa pengertian lainnya, diantaranya:

Menurut Rewansyah (2010:80) :

”*Governance* (keperintahan) yang merujuk pada proses, yaitu proses penyelenggaraan pemerintahan dalam suatu negara dengan melibatkan bukan saja negara, tetapi juga semua stakeholder yang ada, baik itu dunia usaha/bisnis dan masyarakat madani (*civil society*).”

Governance sebagai terjemahan dari pemerintahan kemudian berkembang dan menjadi populer dengan sebutan pemerintahan, sedangkan praktik terbaiknya disebut pemerintahan yang baik (*good governance*).

Menurut World Bank dalam Mustafa (2013:187) :

“*Good governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab serta sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi. Baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha.”

Menurut Elahi dalam Momna Yousaf (2015)

“*Good governance is defined as a process as well as a structure that guide the political and socio economic relationships and it refers to several characteristics or indicators such as: participation, rule of law, transparency, responsiveness and accountability. Citizens' perspective of good governance is the improvement of the structure of public service and administration.*”

Dari pernyataan diatas jelaslah bahwa *Good Governance* didefinisikan sebagai proses serta struktur yang membimbing politik dan hubungan sosial ekonomi dan mengacu pada beberapa karakteristik atau indikator seperti: partisipasi, supremasi hukum, transparansi, responsif dan akuntabilitas. Perspektif warga negara dari *good governance* adalah perbaikan struktur pelayanan publik dan administrasi.

Menurut Azlina dan Amelia (2014)

“*Good governance* diartikan sebagai tata kelola yang baik pada suatu usaha yang dilandasi oleh etika profesional dalam berusaha/berkarya. *Good governance* merupakan wujud dari penerimaan akan pentingnya suatu perangkat peraturan atau tata kelola yang baik untuk mengatur hubungan, fungsi dan kepentingan berbagai pihak dalam urusan bisnis maupun pelayanan publik.”

Istilah *governance* tidak hanya berarti pemerintahan sebagai suatu kegiatan, tetapi juga mengandung arti pengurusan, pengelolaan, pengarahannya, pembinaan penyelenggaraan dan bisa juga diartikan pemerintahan. Oleh karena itu tidak mengherankan apabila terdapat istilah *public governance*, *private governance*, *corporate governance*, dan *banking governance*. Secara sederhana, *good governance* pada umumnya diartikan sebagai pengelolaan pemerintahan yang baik. Baik yang dimaksud adalah mengikuti kaidah-kaidah tertentu sesuai prinsip-prinsip dasar *good governance*.

Dari segi fungsional, aspek *governance* dapat ditinjau dari apakah pemerintah telah berfungsi secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan yang telah digariskan atau justru sebaliknya dimana pemerintahan tidak berfungsi secara efektif dan terjadi inefisiensi. Kunci utama memahami *good governance* adalah pemahaman atas prinsip-prinsip di dalamnya. Bertitik tolak dari prinsip-prinsip ini maka didapatkan tolak ukur kinerja suatu pemerintahan.

Menurut Mustafa (2013:187) Baik buruknya pemerintahan bisa dinilai apabila telah bersinggungan dengan semua unsur prinsip-prinsip *good governance*, yaitu:

1. Partisipasi masyarakat
2. Tegaknya supremasi hukum
3. Transparansi
4. Kepedulian pada *stakeholder*
5. Berorientasi pada consensus
6. Kesetaraan
7. Efektivitas dan efisienai
8. Akuntabilitas
9. Visi strategis.

Berikut penjelasan dari pernyataan diatas menurut Deddy Mulyadi dalam Surya Dailiati, dkk. (2017) :

1. Partisipasi Masyarakat, semua warga masyarakat mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan sah yang mewakili kepentingan mereka. Partisipasi menyeluruh dibangun berdasarkan kebebasan berkumpul dan mengungkapkan pendapat, serta kapasitas untuk berpartisipasi secara konstruktif.
2. Tegaknya Supremasi Hukum, kerangka hukum harus adil dan diberlakukan tanpa pandang bulu, termasuk di dalamnya hukum-hukum yang menyangkut hak asasi manusia.
3. Transparansi, tranparansi 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.

4. Peduli pada *Stakeholder*, lembaga- lembaga dan seluruh proses pemerintahan harus berusaha melayani semua pihak yang berkepentingan.
5. Berorientasi pada Konsensus, tata pemerintahan yang baik menjembatani kepentingan-kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus menyeluruh dan yang terbaik bagi kelompok masyarakat, dan terutama dalam kebijakan dan prosedur.
6. Kesetaraan, Semua warga masyarakat mempunyai kesempatan memperbaiki atau mempertahankan kesejahteraan
7. Efektifitas dan Efisiensi, proses -proses pemerintahan dan lembaga - lembaga membuahkan hasil sesuai kebutuhan warga masyarakat dan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang ada seoptimal mungkin.
8. Akuntabilitas, para pengambil keputusan di pemerintah, sektor swasta dan organisasi-organisasi masyarakat bertanggung jawab baik kepada masyarakat maupun kepada lembaga- lembaga yang berkepentingan. Bentuk pertanggung jawaban tersebut tergantung dari jenis organisasi yang bersangkutan.
9. Visi Strategis, 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, budaya dan sosial yang menjadi dasar bagi perspektif tersebut.

Menurut Lembaga Administrasi Negara dalam Sari dan Tamrin (2017)

“*Good Government Governance* adalah menyelenggarakan pemerintahan segera yang solid dan bertanggungjawab, serta efisien dan efektif, dengan menjaga kesinergisan interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat.”

2.1.1.2 Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Di Indonesia prinsip *good governance* tertuang dalam Pasal 20 Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah. Pasal ini mengatur tentang penyelenggaraan pemerintahan yang wajib dijalankan dengan asas umum penyelenggaraan pemerintahan. Asas umum penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan Pasal 20 Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah.

Undang-Undang No. 32 pasal 20 tahun 2004 berbunyi:

Penyelenggaraan pemerintahan berpedoman pada Asas Umum Penyelenggaraan Negara yang terdiri atas:

- a. Asas kepastian hukum;
- b. Asas tertib penyelenggaraan negara;
- c. Asas kepentingan umum
- d. Asas keterbukaan;
- e. Asas proporsionalitas;
- f. Asas profesionalitas;
- g. Asas akuntabilitas;
- h. Asas efisiensi; dan
- i. Asas efektivitas.

Berikut penjelasan dari Undang-Undang tersebut:

- a. Asas kepastian hukum; Setiap tindakan yang dilakukan oleh para pemangku kepentingan haruslah berdasarkan atas hukum yang berlaku.
- b. Asas tertib penyelenggaraan pemerintahan; penyelenggaraan negara sesuai dengan aturan serta visi dan misi yang telah ditetapkan.

- c. Asas kepentingan umum; Setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah wajib mendahulukan kepentingan umum dibandingkan kepentingan kelompok atau golongan.
- d. Asas keterbukaan; Masyarakat dapat mengakses atau melihat hasil kegiatan dan tindakan pemerintahan yang dikerjakan oleh pemerintah. Sehingga masyarakat dapat menjadi pengawas bagi pemerintah.
- e. Asas proporsionalitas; Seluruh tindakan pemerintah maupun para penegak hukum haruslah ada keseimbangan antara hak dan kewajibannya. Sehingga tidak merugikan masyarakat yang bersangkutan.
- f. Asas profesionalitas; Mengedepankan tugas dan kewajiban sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing lembaga pemerintahan.
- g. Asas akuntabilitas; Setiap tindakan dan kinerja pemerintah, wajib untuk dipertanggung jawabkan. Baik kepada masyarakat maupun kepada lembaga yang berada di atasnya.
- h. Asas efisiensi dan efektivitas; Efektifitas dimaksudkan agar setiap keputusan yang diambil haruslah tepat guna dan berdaya guna bagi masyarakat, sedangkan efisiensi, berorientasi pada minimalisasi penggunaan sumber daya untuk mencapai hasil kerja yang terbaik (baik itu sumber daya manusia maupun sumberdaya lainnya yang dimiliki pemerintah daerah). Adanya kebijakan tingkat teknis yang dibuat oleh pemerintah daerah karena adanya otonomi daerah, merupakan perwujudan asas efektivitas dan efisiensi. Sebab, dengan

adanya otonomi daerah, maka rantai birokrasi lebih cepat, efektif dan efisien.

Adapula menurut Rewansyah (2010:99) menetapkan tujuh asas penyelenggaraan negara yang baik, yaitu:

1. Asas Kepastian Hukum
2. Asas tertib penyelenggaraan negara
3. Asas Kepentingan umum
4. Asas keterbukaan
5. Asas proporsionalitas
6. Asas profesionalitas
7. Asas akuntabilitas

Berikut penjelasan dari tujuh asas tersebut:

1. Asas Kepastian Hukum, yaitu asas yang mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan dalam setiap kebijakan penyelenggaraan negara.
2. Asas tertib penyelenggaraan negara, yaitu asas yang mengutamakan keteraturan, keserasian dan keseimbangan dalam pengendalian dan penyelenggaraan negara.
3. Asas Kepentingan umum, yaitu asas yang mendahulukan kesejahteraan umum dengan yang aspiratif, akomodatif dan selektif.
4. Asas keterbukaan, yaitu asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan dan rahasia negara.

5. Asas proporsionalitas, yaitu asas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban penyelenggara negara.
6. Asas profesionalitas, yaitu asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Asas akuntabilitas, yaitu asas dimana setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kemudian menurut Mardiasmo dalam Sari dan Tamrin (2017)

Prinsip utama yang menjadi dasar dari penerapan *Good Government Governance*:

1. Transparansi (*Transparency*)
2. Akuntabilitas (*Accountability*)
3. Responsibilitas (*Responsibility*)
4. Independensi (*Independency*)
5. Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*)

Berikut penjelasan dari pernyataan tersebut:

1. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi.

Informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik secara langsung dapat diperoleh bagi yang membutuhkan. Transparansi dapat diketahui banyak pihak mengenai pengelolaan keuangan daerah,

dengan kata lain segala tindakan dan kebijakan harus selalu dilaksanakan secara terbuka dan diketahui oleh umum. Transparansi mewajibkan adanya suatu sistem informasi yang terbuka, tepat waktu serta jelas dan dapat diperbandingkan yang menyangkut keadaan keuangan, pengelolaan perusahaan dan kepemilikan perusahaan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas adalah sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik. Akuntabilitas merujuk pada pengembangan rasa tanggungjawab publik bagi pengambilan keputusan di pemerintahan, sektor privat dan organisasi kemasyarakatan sebagaimana halnya kepada para pemilik (*stockholder*).

3. Responsibilitas (*Responsibility*)

Responsibilitas menjelaskan sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi dan peraturan serta kebijakan organisasi, maka kinerjanya akan dinilai semakin baik. Responsibilitas berarti hal yang dapat dipertanggungjawabkan atas suatu kewajiban, dan termasuk putusan, keterampilan, kemampuan dan kecakapan. Responsibilitas juga berarti kewajiban bertanggungjawab atas undang-undang yang dilaksanakan

dan memperbaiki atau sebaliknya memberi ganti rugi atas kerusakan apapun yang telah ditimbulkannya.

4. Independensi (*Independency*)

Demi kelancaran pelaksanaan *Good Government Governance*, instansi harus dikelola secara independen sehingga masing-masing bagian instansi tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

5. Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*)

Kesetaraan dan kewajaran merupakan perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. Dalam melaksanakan kegiatannya, instansi harus senantiasa memperhatikan kepentingan organisasi berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran.

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Suatu organisasi atau perusahaan ketika melakukan perekrutan hendaknya mereka memilih calon – calon yang komitmennya tinggi pada perusahaan, ini dimaksudkan untuk mendeteksi sejak dini pekerja yang kurang

maksimal sehingga tidak terjadi hal yang dapat merugikan organisasi atau perusahaan.

Menurut Wirawan (2013:713)

“Komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi dimana ia menjadi anggotanya”.

Keterkaitan psikologis artinya pegawai merasa senang dan bangga bekerja untuk atau menjadi anggota organisasi. Keterkaitan atau keterikatan tersebut mempunyai tiga bentuk yaitu mematuhi norma, nilai-nilai dan peraturan organisasi. Para anggota organisasi yang mempunyai komitmen akan mematuhi peraturan, kode etik dan standar kerja organisasi. Mereka akan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, ia menyatakan dengan sadar bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi.

Ada juga definisi komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge dalam Lukmanul Hakim, dkk. (2016)

“Komitmen organisasional menurut Robbins dan Judge (2009: 100) adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.”

Kemudian menurut Gimbart dalam Gunawan *et al.* (2017)

“Organizational commitment, namely a commitment roommates rise not just to be passive loyalty, but to participate of active relations with organizations”.

Dari pernyataan tersebut jelaslah bahwa komitmen organisasi yaitu komitmen bersama peningkatan bukan hanya untuk menjadi loyalitas pasif, tapi juga untuk berpartisipasi dalam hubungan aktif dengan organisasi.

Kemudian menurut Robbins dan Judge dalam Kurniawan (2013)

“Komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.”

2.1.2.2 Ciri-Ciri Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Menurut Fink dalam Kaswan (2012:127) mengelompokkan ciri-ciri komitmen menjadi sepuluh, yaitu:

1. Selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi
2. Selalu mencari informasi tentang organisasi.
3. Selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi.
4. Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan.
5. Menaruh perhatian pada hubungan kerjanya antar unit organisasi.
6. Berpikir positif terhadap kritik dari teman kerja.
7. Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya.
8. Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik.
9. Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang.
10. Berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

2.1.2.3 Komponen Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi ada komponen-komponen yang memengaruhinya. Menurut Allen dan Meyer dalam Kurniawan (2013) ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah:

11. *Affective commitment*
12. *Continuance commitment*
13. *Normative Commitment*

Berikut penjelasan dari pernyataan tersebut:

1. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*.
2. *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).
3. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya perusahaan memiliki peran penting dalam pengembangan organisasi dan pengambilan kebijakan. Budaya secara umum diartikan sebagai kumpulan nilai, gagasan, sikap dan simbol lain yang kompleks dan bermakna yang melayani manusia untuk berkomunikasi, membuat tafsiran dan mengevaluasi sebagai anggota masyarakat. Budaya dan nilai-nilainya diteruskan secara turun-temurun dari satu generasi ke generasi yang lain.

2.1.3.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya tidak hanya tercipta di lingkungan masyarakat. Dalam perusahaan, juga ditemukan model budaya yang tentunya sesuai dengan kebiasaan yang terjadi dalam lingkup kerja tersebut. Ada banyak pengertian yang disampaikan oleh para ahli tentang budaya perusahaan. Tidak hanya sebatas pengertiannya saja, kata budaya perlu dilihat dari berbagai aspek sehingga dipahami betul bagaimana perannya dalam struktur organisasi dan fungsinya dalam kinerja perusahaan.

Menurut De Long dan Fahey dalam Fakhra Shahzad, dkk. (2017):

“Organizational culture is necessary to boost the knowledge sharing and creative minds which are considerable for organizational success. Organizational culture is a significant driver of risky outcomes such as productivity, innovation, and financial performance of an organization.”

Dari penjelasan diatas jelaslah bahwa budaya organisasi diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan pemikiran kreatif yang cukup besar untuk kesuksesan organisasi. Budaya organisasi adalah pendorong signifikan dari hasil yang berisiko seperti produktivitas, inovasi dan kinerja keuangan suatu organisasi.

Menurut Phithi Sithi Amnuai dalam Tika (2012:5-6)

“Organizational culture is a set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration.”

Dari penjelasan tersebut jelaslah bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Menurut Fadel dalam Ramadentinata dan Anita (2013):

*“Budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan seorang aparat terhadap kegunaan dari nilai dan norma yang berasal dari doktrin *New Public Management* (NPM), yang menuntun atau memengaruhi sikap dan tindakannya dalam melaksanakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah.”*

Kemudian menurut Kinicki dan Fugate (2013:32)

“Organizational culture is the set of shared, how it perceives, thinks about and reacts to its various environments.”

Dari penjelasan tersebut jelaslah bahwa budaya organisasi adalah gabungan, bagaimana persepsi, pemikiran dan reaksi terhadap berbagai lingkungannya.

Ada pula menurut Masana Sembiring (2012:39)

“Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan

tetapi budaya organisasi membentuk perilaku organisasi anggotanya. Bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu.”

2.1.3.2 Unsur-unsur dalam budaya organisasi

Dari definisi-definisi yang sudah dipaparkan dapat dilihat bahwa budaya organisasi memiliki unsur-unsur didalamnya.

Menurut Tika (2012:5) unsur-unsur dalam budaya organisasi:

1. Asumsi dasar
2. Keyakinan yang dianut
3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi
4. Pedoman mengatasi masalah
5. Berbagi nilai (*sharing of value*)
6. Pewarisan (*learning process*)
7. Penyesuaian (adaptasi)

Berikut penjelasan dari pernyataan diatas:

1. Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku

2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha

3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pimpinan organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut

4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi

5. Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

7. Penyesuaian (adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan

2.1.3.3 Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan memiliki budaya yang unik dalam mengorganisasikan atau mengatur individu-individu dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan pula bahwa tidak ada satupun organisasi adalah sama. Namun pada dasarnya, keunikan-keunikan organisasi merupakan kombinasi dari beberapa jenis budaya organisasi.

Menurut Tika (2012:7-9) budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya. Berikut uraiannya:

1. Berdasarkan Proses Informasi

Robert E. Quinn dan Michael R. Mc. Grath (dalam buku Arie Indra Chandra) membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

a. Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagitujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak)

b. Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan)

c. Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok)

d. Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi)

2. Berdasarkan Tujuannya

Talizuduhu Ndraha membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya, yaitu:

- a. Budaya organisasi perusahaan
- b. Budaya organisasi publik
- c. Budaya organisai sosial

2.1.3.4 Dimensi Budaya Organisasi

Budaya perusahaan tidak hanya menjadi salah satu variabel yang berhubungan dengan penentuan peningkatan kinerja perusahaan, tetapi memiliki fungsi di dalam suatu organisasi antara lain memiliki suatu peran dalam batas-batas tertentu yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Menurut Masana Sembiring (2012:73) dimensi atau karakteristik budaya organisasi khususnya pada sektor publik atau birokrasi pemerintah adalah sebagai berikut:

1. Iman dan Taqwa
2. Profesionalisme
3. Orientasi masyarakat
4. Orientasi kinerja
5. Orientasi Kesejahteraan Pegawai

Berikut penjelasan dari pernyataan tersebut:

1. Iman dan Taqwa

Terdiri atas: hormat kepada Tuhan yang Maha Esa Pencipta Alan Semesta, menjalankan ibadah secara teratur, kesetiaan, saling menghormati, saling menolong, kejujuran, keadilan, netralitas dan keteladanan yang baik didalam dan diluar organisasi.

2. Profesionalisme

Terdiri atas: akuntabel, transparansi, kedisiplinan, kemauan dan kemampuan integrasi internal dan adaptasi eksternal, efektif dan efisien, peningkatan kualitas terus menerus, dinamika, penegakan hukum dan visioner

3. Orientasi masyarakat

Terdiri atas: pelayanan, pengaturan, pemberdayaan ketanggapan keluhan, kesejahteraan, aspirasi, partisipasi, penghargaan, pengawasan dan sanksi hukuman

4. Orientasi kinerja

Terdiri atas: kerja keras, SOP, Kuantitas, kualitas, sumber daya, tim kerja, kinerja tim, evaluasi dan pelaporan kinerja organisasi sektor publik

5. Orientasi Kesejahteraan Pegawai

Terdiri atas: jaminan atas resiko pekerjaan, kompensasi, keseimbangan, pengembangan dan jaminan pensiun

Menurut Daniel Dauber *et. al.* (2012)

Organizational culture that should be represented by a configuration model:

1. *Value and belief system*
2. *Strategy*
3. *Structural system*
4. *Organizational activities/operations/actions*
5. *External environment*

The explanation of statement:

1. *Value and belief system capturing the underlying assumptions of organizational behavior;*
2. *Strategy, representing the overall orientation toward task achievement and impacts on structures and activities of an organization (According to classic strategic management, strategies define what should be done, whereas structures and operational activities illustrate how things should be done);*
3. *Structural system, reflecting the manifestation of values and beliefs as norms, rules, and regulations, which build the frame of reference for organizational processes and patterns of behavior, and stand in line with a predefined strategy;*
4. *Organizational activities/operations/actions, that is, patterns of behavior, as the observable manifestation of values, strategies, and structures;*

5. External environment as an influential factor through evaluation processes on organizational culture and the internal environment of the whole organization at large

Dari penjelasan diatas jelaslah bahwa budaya organisasi diwakili oleh sebuah konfigurasi model:

1. Nilai dan sistem kepercayaan, menangkap asumsi mendasar tentang perilaku organisasi;
2. Strategi, mewakili keseluruhan orientasi terhadap pencapaian tugas dan dampak pada struktur dan aktivitas organisasi (Menurut manajemen strategis klasik, menentukan strategi apa yang harus dilakukan, sedangkan struktur dan operasional kegiatan menggambarkan bagaimana hal-hal yang harus dilakukan);
3. Sistem struktural, yang mencerminkan manifestasi nilai dan keyakinan sebagai norma, peraturan, dan peraturan, yang membangun kerangka acuan untuk proses dan pola organisasi perilaku, dan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan;
4. Kegiatan organisasi / operasi / tindakan, yaitu pola perilaku, sebagai manifestasi yang dapat diamati dari nilai, strategi, dan struktur;
5. Lingkungan eksternal sebagai faktor yang berpengaruh melalui proses evaluasi organisasi budaya dan lingkungan internal keseluruhan organisasi pada umumnya.

Adapula menurut Robbins & Coulter (2012:52), ada 7 dimensi budaya organisasi yaitu:

1. *Inovation and risk taking*
2. *Attention to detail*
3. *Outcome orientation*
4. *People orientation*
5. *Team orientation*
6. *Aggressiveness*
7. *Stability*

Berikut penjelasan dari pernyataan diatas:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.

6. Sikap agresif (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) daripada pertumbuhan.

2.1.4 Pengendalian Internal

2.1.4.1 Definisi Pengendalian Internal

Pengendalian internal dalam akuntansi memiliki peranan penting karena pengendalian internal merupakan prosedur atau sistem yang dirancang untuk mengontrol, mengawasi, mengarahkan organisasi agar dapat mencapai suatu tujuan. Sistem tersebut dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan operasi perusahaan, membantu menyediakan informasi akuntansi yang handal untuk laporan keuangan, dan menjamin dipatuhinya hukum dan peraturan yang berlaku.

Berdasarkan PP No. 60 Tahun 2008 pengertian sistem pengendalian intern pemerintah adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Menurut Cahill dalam Eniola, *et. al.* (2016)

“Internal control as a system of internal administrative efficiency which often leads to design of a system that will enhance financial check and balance which will support corrective actions intended by the management of the organisation and will ensure the primary goal of the organisation is achieved.”

Dari pernyataan diatas jelaslah bahwa pengendalian internal sebagai sistem administrasi internal efisiensi yang sering mengarah pada desain sistem yang akan meningkatkan pemeriksaan keuangan dan keseimbangan yang akan mendukung tindakan korektif yang dimaksudkan oleh manajemen organisasi dan akan memastikan tujuan utama organisasi tercapai.

Kemudian adapula menurut Krismiaji (2010:218)

“Pengendalian Internal (Internal Control) adalah rencana organisasi dan metode yang digunakan untuk menjaga atau melindungi aktiva dan menghasilkan informasi yang akurat dan dapat dipercaya.”

Adapun menurut Rafiqah Irahayu Rosman, *et. al* (2016)

“Internal controls are systems of policies and procedures that protect the assets of an organization, produce reliable financial reporting, promote compliance with laws and regulations and achieve effective and efficient operations.”

Dari pernyataan diatas jelaslah bahwa Pengendalian internal adalah sistem kebijakan dan prosedur yang melindungi aset dari suatu organisasi, menghasilkan laporan keuangan yang andal, mempromosikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan dan mencapai operasi yang efektif dan efisien.

2.1.4.2 Tujuan Pengendalian Internal

Suatu pengendalian yang efektif dan efisien sangat dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan sesuai dengan tujuannya

Menurut Mulyadi (2010:163)

Tujuan Sistem Pengendalian Internal adalah :

1. Menjaga kekayaan organisasi
2. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi.
3. Mendorong efisiensi.
4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Berikut Penjelasan dari pernyataan Mulyadi diatas:

1. Menjaga kekayaan organisasi.

Kekayaan fisik suatu perusahaan dapat dicuri, disalahgunakan atau hancur karena kecelakaan kecuali jika kekayaan tersebut dilindungi dengan pengendalian yang memadai. Begitu juga dengan kekayaan perusahaan yang tidak memiliki wujud fisik seperti piutang dagang akan rawan oleh kekurangan jika dokumen penting dan catatan tidak dijaga.

2. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi.

Manajemen memerlukan informasi keuangan yang diteliti dan andal untuk menjalankan kegiatan usahanya. Banyak informasi akuntansi yang digunakan oleh manajemen untuk dasar pengambilan keputusan penting. Pengendalian internal dirancang untuk memberikan jaminan proses pengolahan data akuntansi akan menghasilkan informasi

keuangan yang teliti dan andal karena data akuntansi mencerminkan perubahan kekayaan perusahaan.

3. Mendorong efisiensi.

Pengendalian internal ditujukan untuk mencegah duplikasi usaha yang tidak perlu atau pemborosan dalam segala kegiatan bisnis perusahaan dan untuk mencegah penggunaan sumber daya perusahaan yang tidak efisien.

4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, manajemen menetapkan kebijakan dan prosedur. Pengendalian internal ini ditujukan untuk memberikan jaminan yang memadai agar kebijakan manajemen dipatuhi oleh karyawan.

Untuk mencapai kegunaan dan tujuan pengendalian internal diatas maka diperlukan adanya sistem informasi akuntansi yang benar hal ini dapat memberikan bantuan yang utama terhadap kekayaan perusahaan dengan cara penyelenggaraan pencatatan aktiva yang baik. Apabila struktur pengendalian internal suatu perusahaan lemah maka akan timbul kesalahan, ketidakakuratan, serta kerugian yang cukup besar bagi perusahaan

2.1.4.3 Komponen Pengendalian Internal

Pengendalian internal sangat sangat diperlukan karena unsur-unsur pengendalian internal akan dimasukkan sebagai unsur yang melekat dalam berbagai perancangan sistem akuntansi.

Menurut COSO (2013:4) dalam Internal Control-Integrated framework (ICF) komponen pengendalian intern sebagai berikut:

Internal control consist of five integrated components:

1. *Control Environment*
2. *Risk Assesment*
3. *Control Activities*
4. *Information and Communication*
5. *Monitoring Activities*

Agar lebih jelas, berikut ini akan dijelaskan kelima komponen pengendalian internal tersebut:

1. Lingkungan Pengendalian (*Contorl Environment*)

Lingkungan pengendalian menciptakan suasana pengendalian dalam suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran personal organisasi tentang pengendalian. Lingkungan pengendalian merupakan landasan untuk semua komponen pengendalian internal yang membentuk disiplin dan struktur. COSO (2013:4) menjelaskan mengenai komponen lingkungan pengendalian (*Control Environment*) sebagai berikut:

“The control environment is the set of standards, processes, and structures that provide the basic for carrying out internal across the organization. The board of directors and senior management establish the tone at the top regarding the the importance of internal control including expected standards of conduct. Management reinforces expectations at the various level of the organization. The control environment comprises the integrity and ethical values of the organization: the parameters enabling the board of directors to carry out its governance ovrslight responsibility; and the rigor around performance measures, incentives, and rewards to drive accountability for performance. The resulting control environment has a pervasive impact on the overall system of internal control.”

Berdasarkan rumusan COSO di atas, bahwa lingkungan pengendalian didefinisikan sebagai seperangkat standar, proses, dan struktur yang memberikan dasar untuk melaksanakan pengendalian internal di seluruh organisasi. Lingkungan pengendalian terdiri dari:

- a. Integritas dan nilai etika organisasi;
- b. Parameter-parameter pelaksanaan tugas dan tanggung jawab direksi dalam mengelola organisasinya;
- c. Struktur organisasi, tugas, wewenang dan tanggung jawab;
- d. Proses untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten; dan
- e. Ketegasan mengenai tolak ukur kinerja, insentif, dan penghargaan untuk mendorong akuntabilitas kinerja.

Lingkungan pengendalian yang dihasilkan memiliki dampak yang luas pada sistem secara keseluruhan pengendalian internal. Selanjutnya, COSO (2013:7) menyatakan, bahwa terdapat 5 (Lima) prinsip yang harus ditegakan atau dijalankan dalam organisasi untuk mendukung lingkungan pengendalian, yaitu:

- 1. The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values.*
- 2. The boards of directors demonstrates independence from management and of exercises oversight the development and performance of internal control.*
- 3. Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives.*
- 4. The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives.*
- 5. The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives.*

Memperhatikan rumusan COSO di atas, maka lingkungan pengendalian dapat terwujud dengan baik apabila diterapkan 5 (Lima) prinsip dalam pelaksanaan pengendalian internal, yaitu:

1. Organisasi yang terdiri dari dewan direksi, manajemen, dan personil lainnya menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika.
2. Dewan direksi menunjukkan independensi dari manajemen dan dalam mengawasi pengembangan dan kinerja pengendalian internal.
3. Manajemen dengan pengawasan dewan direksi menetapkan struktur, jalur-jalur pelaporan, wewenang-wewenang dan tanggung jawab dalam mengejar tujuan.
4. Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan individu yang kompeten sejalan dengan tujuan.
5. Organisasi meyakinkan individu bertanggung jawab atas tugas dan tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mengejar tujuan.

2. Penilaian Risiko (*Risk Assesment*)

COSO (2013:4) menjelaskan mengenai komponen penilaian risiko (*risk assesment*) sebagai berikut:

“Risk is defined as the possibility that event will occur and adversely affect the achievement of objectives. Risk assesment involves a dynamic and iterative process for identifying and assesing risk to the achievement of objectives, risk to the achievement of these objectives from acrouss the entity are considered relative to established risk tolerances. Thus, risk assesment from the basis for determining how risks will be managed. A precondition to risk assesment is the establishment of objectives, linked at different levels of the entity. Management specifies objectives within

categories relating to operations, reporting, and compliance with sufficient clarity to be able to identify and analyze risks to those objectives. Management also considers the suitability of the objectives for the entity. Risk assessment also requires management to consider the impact of possible changes in the external environment and within its own business model that may render internal control ineffective.”

Berdasarkan rumusan COSO, bahwa penilaian risiko melibatkan proses yang dinamis dan interaktif untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terhadap pencapaian tujuan. Risiko itu sendiri dipahami sebagai suatu kemungkinan bahwa suatu peristiwa akan terjadi dan mempengaruhi pencapaian tujuan entitas, dan risiko terhadap pencapaian seluruh tujuan dari entitas di anggap relatif terhadap toleransi risiko yang ditetapkan. Oleh karena itu, penilaian risiko harus dikelola oleh organisasi. Selanjutnya, COSO (2013:7) menjelaskan mengenai prinsip-prinsip yang mendukung penilaian risiko sebagai berikut:

1. *The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risk relating to objectives.*
2. *The organization identifies risk to the achievement of its objectives across the entity and analyzes risk as a basis for determining how the risks should be managed.*
3. *The organization considers the potential for fraud in assessing risks to the achievement of objectives.*
4. *The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control.*

Berdasarkan rumusan COSO di atas, bahwa ada 4 (empat) prinsip yang mendukung penilaian risiko dalam organisasi yaitu:

1. Organisasi menentukan tujuan dengan kejelasan yang cukup untuk memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko yang berkaitan dengan tujuan.

2. Organisasi mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuan di seluruh entitas dan analisis risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.
 3. Organisasi mempertimbangkan potensi penipuan dalam menilai risiko terhadap pencapaian tujuan.
 4. Organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan yang signifikan dapat mempengaruhi sistem pengendalian internal.
3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

COSO (2013:5) menjelaskan mengenai aktivitas pengendalian (*control activities*) sebagai berikut:

“Control activities are the actions established through policies and procedures that help ensure that management’s directives to mitigate risks to the achievement of objectives are carried out. Control activities are performed at all levels of the entity, at various stages within business processes, and over the technology environment. They may be preventive or detective in nature and may encompass a range of manual and automated activities such as authorizations and approvals, verifications, reconciliations, and business performance reviews. Segregation of duties is typically built into the selection and development of control activities. Where segregation of duties is not practical, management selects and develops alternative control activities.”

Berdasarkan rumusan COSO, bahwa aktivitas pengendalian adalah tindakan-tindakan yang ditetapkan melalui kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen untuk mengurangi risiko terhadap pencapaian tujuan dilakukan. Aktivitas pengendalian dilakukan pada semua tingkat entitas, pada berbagai tahap dalam proses bisnis, dan atas lingkungan teknologi. Aktivitas

pengendalian memiliki berbagai macam tujuan dan diterapkan dalam berbagai tindakan dan fungsi organisasi. Aktivitas pengendalian meliputi kegiatan yang berbeda seperti otoritas, verifikasi, rekonsiliasi, analisis, presentasi kerja, menjaga keamanan harta perusahaan dan pemisahan fungsi. COSO (2013:7) menegaskan mengenai prinsip-prinsip dalam organisasi yang mendukung aktivitas pengendalian, yaitu sebagai berikut:

- 1. The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable levels.*
- 2. The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives.*
- 3. The organization deploys control activities through policies that establish what is expected and procedures that put policies into action.*

Berdasarkan rumusan COSO di atas, bahwa ada 3 (tiga) prinsip yang mendukung aktivitas pengendalian dalam organisasi yaitu:

1. Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang berkontribusi terhadap mitigasi risiko pencapaian sasaran pada tingkat yang dapat diterima.
2. Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian umum atas teknologi untuk mendukung tercapainya tujuan.
3. Organisasi menyebarkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan-kebijakan yang menetapkan apa yang diharapkan, dan prosedur-prosedur yang menempatkan kebijakan-kebijakan ke dalam tindakan.

4. Informasi dan Komunikasi (Information and Communication)

COSO (2013:5) menjelaskan mengenai komponen informasi dan komunikasi (Information and Communication) dalam pengendalian internal sebagai berikut:

“Information is necessary for the entity to carry out internal control responsibilities to support the achievement of its objectives. Management obtains or generates and uses relevant and quality information from both internal and external sources to support the functioning of other components of internal control. Communications is the continual, iterative process of providing, sharing, and obtaining necessary information. Internal communication is the means by which information is disseminated throughout the organization, flowing up, down, and across the entity. It enables responsibilities must be taken seriously. External communication is twofold: it enables inbound communication of relevant external information, and it provides information to external parties in response to requirements and expectations.”

Sebagaimana yang dinyatakan oleh COSO di atas, bahwa informasi sangat penting bagi setiap entitas untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal guna mendukung pencapaian tujuan-tujuannya. Informasi yang diperlukan manajemen adalah informasi yang relevan dan berkualitas baik yang berasal dari sumber internal maupun eksternal dan informasi digunakan untuk mendukung fungsi komponen-komponen lain dari pengendalian internal. Informasi diperoleh ataupun dihasilkan melalui proses komunikasi antar pihak internal maupun eksternal yang dilakukan secara terus-menerus, berulang, dan berbagi. Kebanyakan organisasi membangun suatu sistem informasi untuk memenuhi kebutuhan informasi yang andal, relevan, dan tepat waktu.

COSO (2013:7) selanjutnya menegaskan mengenai prinsip-prinsip dalam organisasi yang mendukung komponen informasi dan komunikasi yaitu sebagai berikut:

1. *The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support the functioning of internal control.*
2. *The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functioning of internal control.*
3. *The organization communicates with external parties regarding matters affecting the functioning of internal control.*

Berdasarkan rumusan COSO di atas, bahwa ada 3 (tiga) prinsip yang mendukung komponen informasi dan komunikasi dalam pengendalian internal, yaitu:

1. Organisasi memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi yang berkualitas dan yang relevan untuk mendukung fungsi pengendalian internal.
 2. Organisasi secara internal mengkomunikasikan informasi, termasuk tujuan dan tanggung jawab untuk pengendalian internal dalam rangka mendukung fungsi pengendalian internal.
 3. Organisasi berkomunikasi dengan pihak eksternal mengenai hal-hal yang mempengaruhi fungsi pengendalian internal.
5. *Aktivitas Pemantauan (Monitoring Activities)*

COSO (2013:5) menjelaskan mengenai aktivitas pemantauan (*monitoring activities*) dalam pengendalian internal sebagai berikut:

“Ongoing evaluations, separate evaluations, or some combination of the two are used to ascertain whether each of the five components of internal control, including controls to effect the principles within each components, is presents and functioning. Ongoing evaluations, built into business processes at different levels of the entity, provide timely information. Separate evaluations, conducted periodically, will vary in scope and frequency depending on assessment of risk, effectiveness of ongoing evaluations, and other management considerations. Finding are evaluated against criteria established by regulators, recognized standars-setting bodies or management and the board of directoras as appropriate.”

Memperhatikan rumusan yang dikemukakan oleh COSO di atas, bahwa aktivitas pemantauan merupakan kegiatan evaluasi dengan beberapa bentuk apakah yang sifatnya berkelanjutan, terpisah ataupun kombinasi keduanya yang digunakan untuk memastikan apakah masing-masing dari lima komponen pengendalian internal mempengaruhi prinsip-prinsip dalam setiap komponen, ada dan berfungsi. Evaluasi terpisah dilakukan secara periodik, akan bervariasi dalam lingkup dan frekuensi tergantung pada penilaian risiko, efektivitas evaluasi yang sedang berlangsung, dan pertimbangan manajemen lainnya. Temuan-temuan dievaluasi terhadap kriteria yang ditetapkan oleh pembuat kebijakan, lembaga-lembaga pembuat standar yang diakui atau manajemen dan dewan direksi, dan kekurangan-kekurangan yang dikomunikasikan kepada manajemen dan dewan direksi.

Kegiatan pemantauan meliputi proses penilaian kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu, dan memastikan apakah semuanya dijalankan seperti yang diinginkan serta apakah telah disesuaikan dengan perubahan keadaan. Pemantauan seharusnya dilaksanakan oleh personal

yang semestinya melakukan pekerjaan tersebut, baik pada tahap desain maupun pengoperasian pengendalian pada waktu yang tepat, guna menentukan apakah pengendalian intern beroperasi sebagaimana yang diharapkan dan untuk menentukan apakah pengendalian intern beroperasi sebagaimana yang diharapkan dan untuk menentukan apakah pengendalian intern tersebut telah disesuaikan dengan perubahan keadaan yang selalu dinamis.

Kemudian Menurut Valery (2011:18) pengendalian internal yang kuat terdiri dari tiga lapisan, diantaranya:

1. Lapisan 1 merupakan area pengendalian mandiri (*self assessment*)
2. Lapisan 2 merupakan area pengendalian lingkungan (*environment control*)
3. Lapisan 3 merupakan area pengendalian independen (*independent control*)

Berikut penjelasan dari pernyataan diatas :

1. Lapisan 1 (lapisan paling dalam)

Lapisan ini merupakan area pengendalian mandiri (*self assessment*) yang bersifat organik bagi semua pihak dalam organisasi sesuai *structural responsibility & authority* masing-masing. Inti dari pengendalian mandiri ini adalah administrasi dan pengendalian yang memadai sebagaimana

- a. *Good Administration = Sufficiency of Data + Traceability + Simplicity*
- b. *Effective Control = Dual Control + Pre & Post Transaction Standard*
Wised

2. Lapisan 2

Area pengendalian lingkungan (*environment control*) yang bersifat systematic berlandaskan functional responsibility & authority masing-masing. Dalam area ini pengendalian mungkin bersifat cross department.

3. Lapisan 3 (Lapisan Terluar)

Area pengendalian independen (*Independent control*) yang bersifat diagnostic dilakukan oleh pihak-pihak yang memiliki kompetensi khusus untuk melakukan independent analysis/control. Pihak yang paling berperan besar disini adalah internal audit, yang bertanggungjawab untuk memastikan bahwa seluruh fungsi lainnya telah berjalan secara memadai, baik dilihat dari segi struktural maupun fungsional. Dengan berbagai alasan manajerial, terkadang fungsi risk management & system development pada banyak perusahaan digabungkan kedalam unit kerja internal audit.

2.1.4.4 Keterbatasan Pengendalian Internal

Tidak ada suatu sistem pun yang dapat mencegah secara sempurna semua pemborosan dan penyelewengan yang terjadi pada suatu organisasi, karena pengendalian internal setiap organisasi memiliki keterbatasan bawaan,

Menurut Mulyadi (2010:181)

Keterbatasan bawaan yang melekat pada setiap pengendalian internal adalah:

1. Kesalahan dalam pertimbangan
2. Gangguan

3. Kolusi
4. Pengabaian oleh manajemen
5. Biaya lawan manfaat

Berikut penjelasan dari pernyataan diatas:

1. Kesalahan dalam pertimbangan seringkali manajemen dan personel lain dapat salah dalam mempertimbangkan keputusan bisnis yang diambil
2. Gangguan dalam pengendalian yang telah ditetapkan dapat terjadi karena personel secara keliru memahami perintah atau membuat kesalahan karena kelalaian
3. Kolusi terjadi ketika dua atau lebih karyawan berkonspirasi untuk melakukan pencurian (korupsi) di tempat mereka bekerja.
4. Pengabaian oleh manajemen muncul karena manajer suatu organisasi memiliki lebih banyak otoritas dibandingkan karyawan biasa, sehingga proses pengendalian cenderung lebih efektif pada manajemen tingkat bawah dibandingkan pada manajemen tingkat atas.
5. Biaya lawan manfaat, konsep jaminan yang meyakinkan atau masuk akal mempunyai arti bahwa biaya pengendalian internal tidak melebihi manfaat yang dihasilkan.

2.1.5 Kinerja Instansi Pemerintah

2.1.5.1 Definisi Kinerja Instansi Pemerintah

Kinerja pemerintah daerah memiliki arti yang sangat penting bukan saja bagi masyarakat selaku pemilik kedaulatan, dan para donator selaku penyumbang dana, tetapi juga penting bagi Pemerintah Daerah sendiri selaku Eksekutif,

terlebih-lebih bagi DPRD yang secara fungsional memiliki tanggungjawab atas pelaksanaan fungsi legislasi, fungsi anggaran dan fungsi pengawasan. Berikut definisi mengenai kinerja:

Menurut Kurniawan (2013)

“Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukur.”

Sedangkan menurut Sturman dalam Rini Lestari (2015)

“Performance is a multidimensional construct that is very complex with a lot of difference in meaning depending on who is being evaluated, how is evaluated, and what aspects are evaluated.”

Dari penjelasan tersebut jelaslah bahwa kinerja adalah konstruksi multidimensional yang sangat kompleks dengan banyak perbedaan artinya tergantung pada siapa yang dievaluasi, bagaimana dievaluasi, dan aspek apa yang dievaluasi.

Menurut Chabib Soleh dan Suripto (2011:3)

“Kinerja Instansi Pemerintah dapat didefinisikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian hasil pelaksanaan suatu suatu kegiatan/program/kebijakan Pemerintah Daerah dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi Daerah yang tertuang dalam dokumen Perencanaan Daerah.”

Kemudian ada pula menurut Sedarmayanti (2011:328) pengukuran kinerja organisasi adalah usaha untuk mengukur segala sesuatu yang telah dicapai organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Mardiasmo dalam Ira Amelia, dkk. (2014)

“Kinerja pemerintahan daerah dengan sendirinya merupakan semua hasil-hasil yang didapatkan ataupun hasil-hasil yang dicapai selama berjalannya pelaksanaan otonomi daerah yang tentunya untuk mencapai tingkat kinerja yang kita harapkan, dan tentunya ini semua memuat tentang penjabaran sasaran dan program yang telah direncanakan dalam pelaksanaan rencana strategi pemerintah daerah.”

Selanjutnya menurut Robertson dalam Rini Lestari (2015)

“Performance measurement is a process of assessing the progress of work towards the achievement of goals and objectives that have been determined.”

Dari penjelasan tersebut jelaslah bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penilaian kemajuan kerja menuju tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.

2.1.5.2 Arti Penting Kinerja Instansi Pemerintah

Dalam era globalisasi saat ini perkembangan industri dan perekonomian harus diimbangi oleh kinerja instansi yang baik sehingga dapat tercipta dan tercapainya tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Pengukuran kinerja dikatakan penting mengingat melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa tepat organisasi atau instansi telah menjalankan fungsinya. Ketepatan organisasi dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja

organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil pengukuran kinerja akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2011:328) pengukuran kinerja organisasi, hal penting untuk dipahami karena:

1. Indikator Kinerja.
Indikator kinerja organisasi: segala sesuatu yang menunjukkan/ menandakan (bukan yang mempengaruhi) baik/buruknya kinerja organisasi
2. Mekanisme Pengukuran.
Prosedur/tahapan/proses yang harus dilakukan dalam mengukur kinerja organisasi.
3. Standar yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja organisasi, dapat berupa rencana yang telah ditetapkan.

2.1.4.3 Tingkatan Kinerja Pemerintah Daerah

Meningkatkan kinerja organisasi publik merupakan perhatian utama bagi administrasi publik. kinerja organisasi merupakan sebuah konsep yang rumit untuk dimaknai dan diukur. Terkadang para stakeholder tidak menerima sepenuhnya menyangkut elemen kinerja mana yang paling penting, dan beberapa elemen sulit untuk diukur karena elemen tersebut lebih preventif (misalnya mencegah bencana lingkungan, penanggulangan kemiskinan, dan sebagainya). Dalam sektor publik, pembenahan kinerja agen pemerintah juga memiliki implikasi politik yang kuat.

Menurut Sedarmayanti (2011:330) disamping kesamaan dalam informasi yang diharapkan dari kinerja, perbedaan penekanan pengukuran kinerja dalam organisasi swasta dan publik yaitu:

- Swasta, pengukuran utama atas keberhasilan kinerja adalah profit (keuntungan)
- Organisasi publik: kinerja diukur dengan membandingkan misi dan tujuan dengan capaiannya. Keberhasilan organisasi publik sering

diukur dari perspektif masing-masing stakeholders, misal: lembaga legislatif, instansi pemerintah, pelanggan, pemasok, masyarakat.

Apabila pengukuran kinerja digunakan secara tepat, maka akan mendukung pembuatan keputusan yang lebih baik.

Menurut Chabib Soleh dan Suropto (2011:7) dilihat dari obyek apa yang dikerjakan dan siapa yang bertanggungjawab mengerjakannya, kinerja Pemerintah Daerah dapat dibagi atas:

- (1) Kinerja Kebijakan,
- (2) Kinerja Program, dan
- (3) Kinerja Kegiatan.

Berikut penjelasan dari pernyataan diatas:

1. Kinerja Kebijakan

Kinerja kebijakan ini menjadi tanggungjawab Kepala Daerah dan DPRD, karena kedua institusi inilah pihak yang menentukan dan mengambil kebijakan daerah. Umumnya Kepala Daerah mengajukan Rancangan Kebijakan (Peraturan Daerah) dan DPRD yang membahas dan menyetujuinya, atau sebaliknya Rancangan Peraturan Daerah lahir atas inisiatif DPRD dan Kepala Daerah yang membahas dan menyetujuinya.

Agar dapat disusun Peraturan Daerah yang efektif dalam memecahkan masalah maka, diperlukan studi penelitian mendalam untuk mengenali akar masalahnya untuk kemudian disusun dalam bentuk Naskah Akademik

2. Kinerja Program

Apabila kinerja kebijakan menjadi tanggungjawab Kepala Daerah dan DPRD maka, kinerja program menjadi tanggungjawab dari para Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Sebagaimana diketahui bahwa program pada dasarnya merupakan instrumen dari kebijakan dan oleh karenanya, program yang disusun untuk melaksanakan suatu kebijakan haruslah program yang sudah diperhitungkan secara matang, sehingga dengan dilaksanakan program tersebut tujuan/sasaran kebijakan akan dapat dicapai secara efektif dan efisien

3. Kinerja Kegiatan

Kegiatan adalah bagian dari program, dengan demikian satu program dapat terdiri atas satu atau lebih kegiatan. Apabila Kepala Daerah dan DPRD bertanggungjawab atas benar atau salahnya suatu kebijakan dan Kepala SKPD bertanggungjaab atas tepat atau tidaknya program dan implementasinya maka, para kepala Sub Bagian, Kepala Bidang dan atau para Kepala Urusan bertanggungjawab atas terlaksana tidaknya suatu kegiatan.

Pelaksanaan dari sejumlah kegiatan, haruslah memberikan kontribusi atas terlaksana tidaknya suatu program. Jika terdapat suatu kegiatan yang tidak relevan dan tidak atau hanya memberikan sedikit kontribusi terhadap terlaksananya suatu program maka, kegiatan tersebut perlu diubah/diganti dengan kegiatan lain yang lebih relevan

dan memberikan kontribusi lebih besar terhadap berhasil tidaknya pelaksanaan program.

2.1.4.4 Dimensi Kinerja Instansi Pemerintah

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Analisis kinerja perlu dilakukan secara terus-menerus melalui proses komunikasi antara karyawan dengan pimpinan.

Menurut Chabib Soleh dan Suropto (2011:12-16) terdapat beberapa dimensi yang perlu memperoleh perhatian dalam menilai atau mengukur kinerja Pemerintah Daerah yaitu:

1. Dimensi keuangan
2. Dimensi kepuasan masyarakat daerah
3. Dimensi operasi kegiatan
4. Dimensi kepuasan pegawai
5. Dimensi kepuasan para pemangku kepentingan
6. Dimensi waktu

Berikut penjelasan dari dimensi tersebut:

1. Dimensi keuangan

Dimensi ini meliputi kemampuan Pemerintah Daerah dalam:

- a. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang berkualitas, peningkatan PDRB, pendapatan perkapita, peningkatan PAD dan mengurangi celah fiskal daerah
- b. Memperbaiki struktur belanja daerah, dalam arti belanja langsung, khususnya belanja modal secara bertahap persentasenya menjadi semakin besar, sementara belanja tidak langsung, khususnya

belanja pegawai persentasenya semakin kecil. Hal ini penting, mengingat dewasa ini persentase belanja pegawai pada umumnya masih sangat besar dibandingkan dengan belanja modal

2. Dimensi kepuasan masyarakat daerah

Dalam era demokrasi, masyarakat daerah adalah pemilik kedaulatan, sementara Pemerintah Daerah adalah pihak yang dipilih dan dipercaya untuk melaksanakan kedaulatan melalui mekanisme pemilihan kepala daerah. Tingkat kepuasan masyarakat tentu akan sangat bervariasi tergantung pada tingkat besarnya harapan atas pelayanan yang seharusnya diberikan. Kewajiban pimpinan unit organisasi dilingkungan pemerintah daerah secara terus menerus menggali informasi atas tingkat pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat, dan meresponnya dalam bentuk tindakan nyata, sesuai harapan masyarakat yang menggajinya.

3. Dimensi operasi kegiatan

Informasi operasional kegiatan secara internal sangat diperlukan oleh pemerintah daerah untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan SKPD sudah sejalan dan seirama yang secara keseluruhan berfokus pada upaya pencapaian misi dan visi Kepala Daerah tercantum dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Melalui informasi operasional kegiatan dari setiap SKPD, pihak manajemen akan dapat melakukan pengendalian internal secara efektif, guna meluruskan, memperbaiki dan memperbaharui secara

terus menerus terhadap aktivitas SKPD yang dinilai menyimpang atau kurang fokus pada orientasi pencapaian tujuan.

4. Dimensi kepuasan pegawai

Disadari atau tidak, pegawai adalah aset terpenting yang dimiliki oleh pemerintah daerah. Aset ini tidak dinilai berdasarkan jumlahnya, tetapi harus dinilai berdasarkan mutu atau kualitasnya. Dengan jumlah pegawai yang sepadan dengan beban kerja, dengan promosi jabatan yang dilaksanakan secara objektif maka, Pemerintah Daerah bukan saja dapat memberikan kesejahteraan yang lebih baik dan memuaskan bagi keseluruhan pegawai tetapi promosi yang didasarkan atas dasar pertimbangan yang adil dan objektif juga akan mendorong semangat para pegawai untuk menunjukkan prestasi kerjanya secara optimal.

5. Dimensi kepuasan para pemangku kepentingan

Kinerja Pemerintah Daerah sering diukur berdasarkan sudut pandang dan kepentingan para pihak yang jadi pemangku kepentingan, informasi kinerja pemda perlu didesain dan disusun berdasarkan kebutuhan dari para pemangku kepentingan seperti DPRD, pemasok, pelanggan, bahkan masyarakat luas akan memperoleh gambaran kinerja pemerintah daerah sesuai dengan sudut pandang dan kepentingan mereka masing masing.

Atas dasar hal tersebut, variabel-variabel apa yang perlu diperhitungkan dalam pengukuran kinerja, disesuaikan dengan

kebutuhan informasi kinerja para pemangku kepentingan. Bila hal ini dapat dilakukan oleh pemerintah daerah, maka parapemangku kepentingan juga akan merasa puas, karena kebutuhab informasi yang diperlukan telah direspon secara memadai oleh Pemerintah Daerah.

6. Dimensi waktu

Ukuran waktu merupakan hal yang tidak boleh dilupakan oleh Pemerintah Daerah dalam mendesain pengukuran kinerja. Informasi kinerja yang disajikan bukan saja harus valid secara material, tetapi juga harus lengkap dan disampaikan tepat pada waktunya. Ketetapan waktu penyampaian menjadi penting, oleh karena informasi tersebut merupakan bahan bagi semua pihak yang memerlukan informasi dalam pengambilan keputusan.

2.1.4.5 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Sejalan dengan semakin dianutnya paradigma *new public management* dalam sektor publik, setiap organisasi publik dituntut untuk terus melakukan pengukuran kinerja. Apalagi saat ini ketika perhatian publik semakin diarahkan kepada aspek akuntabilitas, maka pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai arsenal politik organisasi agar dinilai akuntabel oleh *stakeholder* eksternal.

Menurut Sedarmayanti (2011: 329-330)

Tujuan pengukuran kinerja:

1. Menilai pencapaian kuantitatif indikator kinerja sebagai kontribusi bagi proses penilaian (evaluasi) keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai program, kebijakan, sasaran, tujuan.

2. Memberi pemahaman pengukuran kinerja tidak hanya fokus pada indikator masukan saja, tetapi juga indikator keluaran, hasil, manfaat dan dampak.
3. Memberi dasar pengukuran dan evaluasi kinerja lebih sistematis, terukur, dapat diterapkan.

Adapun manfaat dari pengukuran kinerja yang dijelaskan pula oleh

Sedarmayanti, yaitu:

1. Membantu pemimpin menentukan pencapaian tujuan yang perlu dicapai
2. Memberi umpan balik bagi pengelola dan pembuat keputusan dalam evaluasi dan perumusan tindak lanjut, dalam peningkatan kinerja masa yang akan datang.
3. Alat komunikasi pimpinan, pegawai dan stakeholders eksternal
4. Menggerakkan instansi ke arah positif. Sistem buruk menyebabkan organisasi menyimpang dari tujuan
5. Mengidentifikasi kualitas pelayanan

Menurut Thomas dalam Gunawan dkk. (2017)

“Governance that is good to have five different main objectives, namely: (1) protect the rights and interests of the leadership, (2) protect the rights and interests of subordinates, (3) increase the value of the organization, (4) improve the efficiency and effectiveness and (5) improve the quality of leadership and subordinate relationships.”

Dari pernyataan diatas jelaslah bahwa *Good Governance* memiliki lima tujuan utama yang berbeda, yaitu: (1) melindungi hak dan kepentingan pimpinan, (2) melindungi hak dan kepentingan bawahan, (3) meningkatkan nilai organisasi, (4) memperbaiki efisiensi dan efektivitas dan (5) meningkatkan kualitas kepemimpinan dan hubungan bawahan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh *Good Governance*, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah diantaranya dikutip dari beberapa sumber. Penelitian yang relevan dengan Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
Gustika Yolanda Putri (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Sistem Pengendalian Intren Pemerintah (SPIP) rerhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Manajerial SKPD. - Sistem Pengendalian Intern Pemerintah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti terdahulu menggunakan variabel independen “Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)” sedangkan penulis menggunakan variabel dependen “<i>Good Governance</i> dan Budaya Organisasi” - Peneliti terdahulu meneliti variabel dependen “Kinerja Manajerial SKPD” sedangkan penulis meneliti variabel dependen “Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.” - Peneliti terdahulu

			melakukan penelitian di SKPD Kota Padang, sedangkan penulis meneliti di SKPD Kota Bandung.
Dr. Papori Baruah dan Debraj Subedi (2013)	<i>Employee Commitment And Organizational Performance: A Study Of A Cooperative Jute Mill In India</i>	Komitmen Karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti terdahulu hanya menggunakan satu variabel independen yaitu “Komitmen Pegawai” - Tempat penelitian dilakukan di Jute Mill India
Momna Yousaf , Fareeha Ihsan dan Abida Ellahi (2015)	Exploring the impact of good governance on citizens' trust in Pakistan	<ul style="list-style-type: none"> - Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kepercayaan masyarakat pakistan - Aturan hukum berpengaruh positif terhadap kepercayaan masyarakat pakistan - Resposifitas berpengaruh positif terhadap kepercayaan masyarakat pakistan - Sistem dministrasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan masyarakat pakistan - Good Governance berpengaruh positif terhadap kepercayaan masyarakat pakistan 	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti terdahulu meneliti variabel akuntabilitas, responsivitas, aturan hukum, sistem administrasi. Peneliti juga meneliti di Pakistan.
Nur Azlina dan Ira Amelia	Pengaruh <i>Good Governance</i> dan	- Variabel <i>Good Governance</i>	- Peneliti terdahulu

(2014)	Pengendalian Intern terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan	<p>berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengendalian Internal berpengaruh terhadap Kinerja Pemerintah Daerah 	<p>menggunakan variabel independen “Pengendalian Internal” sedangkan, penulis menggunakan variabel independen “Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peneliti terdahulu melakukan penelitian di Pemerintah Daerah Kota Bandung sedangkan, penulis melakukan penelitian di Pemerintah Daerah Kota Bandung
Muhammad Kurniawan (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci)	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Kerinci. - Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Kerinci. - Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah 	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti terdahulu menggunakan variabel independen “Kepuasan Kerja” sedangkan, penulis menggunakan variabel independen “<i>Good Governance</i>” - Peneliti terdahulu melakukan penelitian di

		Kabupaten Kerinci.	SKPD Kabupaten Kerinci sedangkan penulis melakukan penelitian di SKPD Kota Bandung.
Ira Amelia dkk. (2014)	Pengaruh <i>Good Governance</i> , Pengendalian Intern dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Pada Satuan Kerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Good Governance</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan. - Pengendalian Intern berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan. - Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti terdahulu menggunakan variabel independen “Pengendalian Internal” sedangkan, penulis menggunakan variabel independen “Komitmen Organisasi” - Peneliti terdahulu melakukan penelitian di SKPD Kabupaten Pelalawan sedangkan, penulis melakukan penelitian di SKPD Kota Bandung.
Rizki Ramadentinata dan Lili Anita (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah. - Kapasitas Manajemen Kewirausahaan tidak berpengaruh 	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti terdahulu menggunakan variabel intervensi yaitu “Kapasitas Manajemen Kewirausahaan”, selain itu peneliti terdahulu hanya

	Sebagai Variabel Intervening	signifikan dan negatif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah. - Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebagai Variabel Intervening.	menggunakan satu variabel independen.
Hendra Gunawan, dkk. (2017)	<i>Effect of Organizational Commitment, Competence and Good Governance on Employees Performance and Quality Asset Management</i>	- Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sipil - Good Governance berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sipil - Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sipil - Kinerja pegawai sipil berpengaruh signifikan terhadap manajemen pengelolaan aset	- Peneliti terdahulu menggunakan variabel independen "Kompetensi" - Variabel dependen yang digunakan adalah "Kinerja Pegawai Sipil" - Peneliti terdahulu menggunakan variabel intervening yaitu "manajemen pengelolaan aset"
Rini Lestari (2015)	<i>The Effect of Good Governance and Internal Control on Risk Management and its Implications on the Organizational Performance (Studies in</i>	- <i>Good Governance</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap internal kontrol - <i>Good Governance</i> dan internal kontrol berpengaruh signifikan secara simultan atau parsial terhadap manajemen resiko - <i>Good Governance</i> ,	- Peneliti terdahulu menggunakan variabel independen "Internal Control" - Peneliti terdahulu menggunakan variabel "Kinerja Organisasi"

	<i>Pension Fund in West Java-Indonesia)</i>	Internal Kontrol dan Manajemen Resiko berpengaruh signifikan secara simultan atau parsial terhadap kinerja organisasi	sebagai variabel intervening - Variabel dependen yang digunakan adalah “ <i>Risk Management</i> ”
Peace Irefin dan Mohammed Ali Mechanic (2014)	<i>Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State</i>	Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi	- Peneliti terdahulu hanya meneliti satu variabel dependen yaitu “Komitmen Karyawan” - Tempat penelitian dilakukan di Nigeria Limite Maiduguri, Borno State
Fakhar Shahzad, et. al. (2017)	<i>Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry</i>	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi organisasi	- Peneliti terdahulu hanya menggunakan satu variabel independen yaitu “Budaya Organisasi” - Variabel dependen yang diteliti adalah “ <i>Innovation Performance</i> ”
Ruslina Lisda, dkk. (2018)	Pengaruh Penerapan SAKD, Kapasitas SDM dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas LKPD	Penerapan SAKD, Kapasitas SDM dan Pemanfaatan Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap Kualitas LKPD	- Peneliti terdahulu menggunakan variabel independen yang berbeda dengan penulis yaitu “Penerapan SAKD”, “Kapasitas SDM” dan “Teknologi Informasi” - Peneliti

			terdahulu juga lebih memfokuskan penelitiannya pada laporan keuangan pemerintah daerah
Ruslina Lisda, dkk.	Pengaruh Implementasi SIMDA Desa, Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, Kompetensi SDM Terhadap Kualitas Laporan Keuangan (Survey pada Pemerintah Desa Di Kabupaten Bandung Barat)	Implementasi SIMDA Desa, Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, Kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap Kualitas Laporan Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti terdahulu menggunakan variabel independen SIMDA Desa, Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, Kompetensi SDM - Peneliti terdahulu juga lebih memfokuskan penelitiannya pada laporan keuangan

Sumber: Hasil Pengolahan (2018)

2.3 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh *Good Governance* terhadap Kinerja Instansi Pemerintah

Demi mewujudkan penyelenggaraan pemerintah yang baik maka pemerintah mencoba mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa atau dikenal dengan istilah *good governance*. pemerintah sebagai pelaku utama pelaksanaan *good governance* ini dituntut untuk memberikan pertanggungjawaban yang lebih transparan dan lebih akurat. Hal ini semakin penting untuk dilakukan dalam era reformasi ini melalui pemberdayaan peran

lembaga-lembaga kontrol sebagai pengimbang kekuasaan pemerintah. Menerapkan praktik *good governance* dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan kapasitas pemerintah, masyarakat sipil dan mekanisme pasar. Salah satu pilihan strategis untuk menerapkan *good governance* adalah melalui penyelenggaraan pelayanan publik. Peningkatan kualitas pelayanan pemerintahan daerah bagi publik sangat penting dilakukan pemerintah daerah demi tercapainya kepuasan kerja pada masyarakat.

Pengaruh *good governance* terhadap kinerja instansi pemerintah menurut Momna Yousaf, *et al* (2015)

“When good governance principles are applied and practiced by government, it provide the quality service to the public, give proper information about the service etc. which in turn increase the trust of citizen towards government”

Dari penjelasan diatas jelaslah bahwa apabila prinsip *Good Governance* diterapkan dan dipraktikkan oleh pemerintah maka, memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat, memberikan informasi yang tepat tentang layanan dll yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan warga terhadap pemerintah.

Kemudian menurut Aderson dalam Hendra Gunawan dkk. (2017)

“Governance will embody results orientation achievement of high performance”

Dari penjelasan tersebut jelaslah bahwa tata kelola akan mewujudkan hasil pencapaian orientasi kinerja tinggi.

Menurut Budi Mulyawan dalam Ira Amelia, dkk. (2014)

“*Good governance* merupakan wujud dari penerimaan akan pentingnya suatu perangkat peraturan atau tata kelola yang baik untuk mengatur hubungan, fungsi dan kepentingan berbagai pihak dalam urusan bisnis maupun pelayanan publik. Melaksanakan *good governance* yang baik tentu kinerja suatu organisasi akan berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut. Hal ini dapat diberikan kesimpulan bahwa apabila pelaksanaan *good governance* ditngkatkan maka otomatis dapat meningkatkan kinerja organisasi.”

Kemudian menurut Baidaie (2013:12)

“Kinerja perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kinerja keuangannya tetapi juga ditentukan sejauh mana keseriusannya dalam menerapkan *good corporate governance*”

Dapat disimpulkan bahwa *Good Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah dimana pemerintah daerah yang melaksanakan prinsip *good governance* dengan baik akan memiliki kinerja yang baik juga. Sebaliknya pemerintah yang tidak melaksanakan prinsip *good governance* dengan baik maka, kinerja yang dimilikinya pun tidak baik.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan atau posisi yang

ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya.

Menurut Clarke dalam Papori Baruah dan Debraj Subedi (2012)

“The commitment and network performance in UK based health care units and found that commitment may play a significant role specifically with performance outcomes.”

Dari pernyataan tersebut jelaslah bahwa komitmen dan kinerja jaringan di UK berbasis kesehatan unit perawatan dan menemukan bahwa komitmen dapat memainkan peran penting secara khusus dengan hasil kinerja.

Menurut Kurniawan (2013)

“Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa.”

Menurut Wirawan (2013:713)

“Jika komitmen para pengikut terhadap organisasinya tinggi, mereka akan melaksanakan tugasnya secara maksimal dan menghasilkan kinerja tinggi. Kinerja ini memengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya.”

Kemudian menurut Wombacher and Felfe (2017)

“a strong organizational commitment will facilitate feelings of belongingness to a larger collective while a strong team commitment facilitates feelings of uniqueness and exclusiveness within that collective.”

Dari pernyataan tersebut jelaslah bahwa komitmen organisasi yang kuat akan memfasilitasi perasaan kebersamaan yang lebih besar sementara komitmen tim yang kuat memfasilitasi perasaan keunikan dan eksklusivitas dalam kebersamaan itu. Hal ini menunjukkan rasa keterikatan antara pelaku organisasi dengan tujuan perusahaan maka, apabila komitmen organisasi tinggi, pelaku organisasi akan dengan sungguh-sungguh secara bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Mahmudi dalam Gustika Yolanda Putri (2013)

“Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat. Untuk mencapai kinerja sektor publik yang tinggi, setiap pegawai hendaknya memiliki pertanyaan kepada dirinya sendiri *“apa yang bisa saya berikan kepada negara dan masyarakatku?”*. Hal itu akan jauh berbeda dengan pertanyaan: *“apa yang harus aku lakukan untuk pimpinanku?”*.”

Selanjutnya menurut Ireffin Peace and Mohammed Ali Mechanic (2014)

“Individuals with low levels of commitment will do only enough to work by. They do not put their hearts into the work and mission of the organization. They seem to be more concerned with personal success than with the success of the organization as a whole. People who are less committed are also more likely to look at themselves as outsiders and not as long – term members of the organization. An attractive job offer elsewhere is very likely to result in their departure. By contrast, employees with high commitment to an organization see themselves as an integral part of the organization. Anything that threatens the organization is an imminent danger to them as well. Such employees become creatively involved in the organisations mission and values, and constantly think about ways to do their jobs better. In essence, committed employees work for the organization as if the organization belongs to them.”

Dari pernyataan diatas jelaslah bahwa individu dengan tingkat komitmen yang rendah hanya akan cukup untuk bekerja. Mereka tidak menaruh hati mereka ke

dalam pekerjaan dan misi organisasi. Mereka tampaknya lebih peduli dengan kesuksesan pribadi dibandingkan dengan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Orang yang kurang berkomitmen juga lebih cenderung memandang diri mereka sebagai orang luar dan bukan sebagai anggota jangka panjang organisasi. Tawaran kerja yang menarik di tempat lain kemungkinan besar menjadi alasan mereka keluar. Sebaliknya, karyawan dengan komitmen tinggi terhadap organisasi melihat dirinya sebagai suatu kesatuan bagian dari organisasi. Apapun yang mengancam juga membahayakan organisasi mereka, karyawan menjadi terlibat secara kreatif dalam misi dan nilai organisasi, dan terus memikirkan cara untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Intinya, karyawan yang berkomitmen bekerja untuk organisasi seolah-olah organisasi itu milik mereka.

Dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah dimana Pemerintahan yang memiliki komitmen yang kuat maka, kinerja instansi pemerintahannya pun akan baik.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah

Sebagai makhluk sosial, anggota tidak lepas dari berbagai nilai dan norma yang berlaku di dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara anggota dalam bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaan, dan cara bekerja dengan anggota lain. Dalam setiap organisasi, budaya organisasi selalu diharapkan baik karena baiknya budaya organisasi akan berhubungan dengan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Kurniawan (2013)

“Budaya organisasi yang positif akan memacu organisasi ke arah yang lebih baik. Sebaliknya budaya organisasi yang negatif akan memberi dampak yang negatif bagi organisasi. Oleh sebab itu, apabila budaya organisasinya baik maka kinerja yang akan dicapai pasti juga akan baik.”

Menurut De Long and Fahey dalam Fakhra Shahzad, et al. (2017)

“Organizational culture is necessary to boost the knowledge sharing and creative minds which are considerable for organizational success. (De Long & Fahey, 2000). Organizational culture is a significant driver of risky outcomes such as productivity, innovation, and financial performance of an organization.”

Dari pernyataan diatas jelaslah bahwa budaya organisasi diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan pemikiran kreatif yang cukup besar untuk kesuksesan organisasi (De Long & Fahey, 2000). Budaya organisasi adalah pendorong yang signifikan dari risiko hasil seperti produktivitas, inovasi, dan kinerja keuangan suatu organisasi.

Menurut Ramadentinata dan Anita (2013)

“Budaya organisasi juga menjadi pemersatu anggota, peredam konflik, memotivasi anggota untuk merealisasikan tujuan organisasi dan menciptakan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang kuat dapat membuat organisasi menjadi besar.”

Kemudian menurut Masana Sembiring (2012:122)

“Budaya organisasi yang berisi nilai-nilai dan sikap bersama yang diyakini kebenaran dan keunggulannya mengikat seluruh anggota organisasi yang terdorong untuk bermotivasi dan berperilaku untuk mewujudkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi seluruh anggota organisasi untuk bermotivasi dan berperilaku kerja untuk menghasilkan

kinerja sehari-hari dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi memiliki dampak yang positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah dimana pemerintahan yang memiliki budaya yang baik maka, kinerja instansi pemerintahannya pun akan baik juga.

2.2.4 Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah

Pengendalian internal sangat dibutuhkan oleh sebuah organisasi demi kelancaran organisasi tersebut mencapai tujuannya yang pada akhirnya akan memperbaiki kinerja organisasi tersebut.

Menurut Tugiman dalam Nur Azlina dan Ira Amelia (2014)

“Dengan pengendalian intern yang baik maka tercipta organisasi/perusahaan yang *economy*, *efficiency* dan *effectiveness* untuk menciptakan *good governance* dalam institusi yang pada akhirnya bermuara pada kinerja organisasi.”

Kemudian menurut Halim dalam Lukmanul hakim, dkk. (2016)

“Sistem pengendalian intern merupakan faktor penting untuk meningkatkan keandalan laporan keuangan dan kinerja pemerintah, setiap entitas pelaporan dan akuntansi wajib menyelenggarakan pengendalian intern sesuai dengan peraturan perundang-undangan.”

Adapula menurut Cecilia Lelly Kewo (2017)

“The failure of the organization in achieving its intended purpose can occur because of a weakness in one or several stages in the process of internal control. Achievement of high performance due to the implementation of effective control systems. Implementation internal control system will improve the financial accountability of the organization to drive decision-making by managers better.”

Dari pernyataan tersebut jelaslah bahwa kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan yang dimaksudkan dapat terjadi karena kelemahan dalam satu atau beberapa tahap dalam proses pengendalian internal. Pencapaian kinerja tinggi karena adanya penerapan sistem kontrol yang efektif. Penerapan sistem pengendalian internal akan meningkatkan keuangan akuntabilitas organisasi untuk mendorong pengambilan keputusan oleh manajer yang lebih baik,

Menurut Eniola, et. al. (2016)

“The effective internal control will significantly improve financial performance by helping the organisation to significantly reduce fraud perpetration.”

Berdasarkan pernyataan diatas jelaslah bahwa pengendalian internal yang efektif akan secara signifikan meningkatkan kinerja keuangan dengan membantu organisasi untuk mengurangi tindakan penipuan secara signifikan.

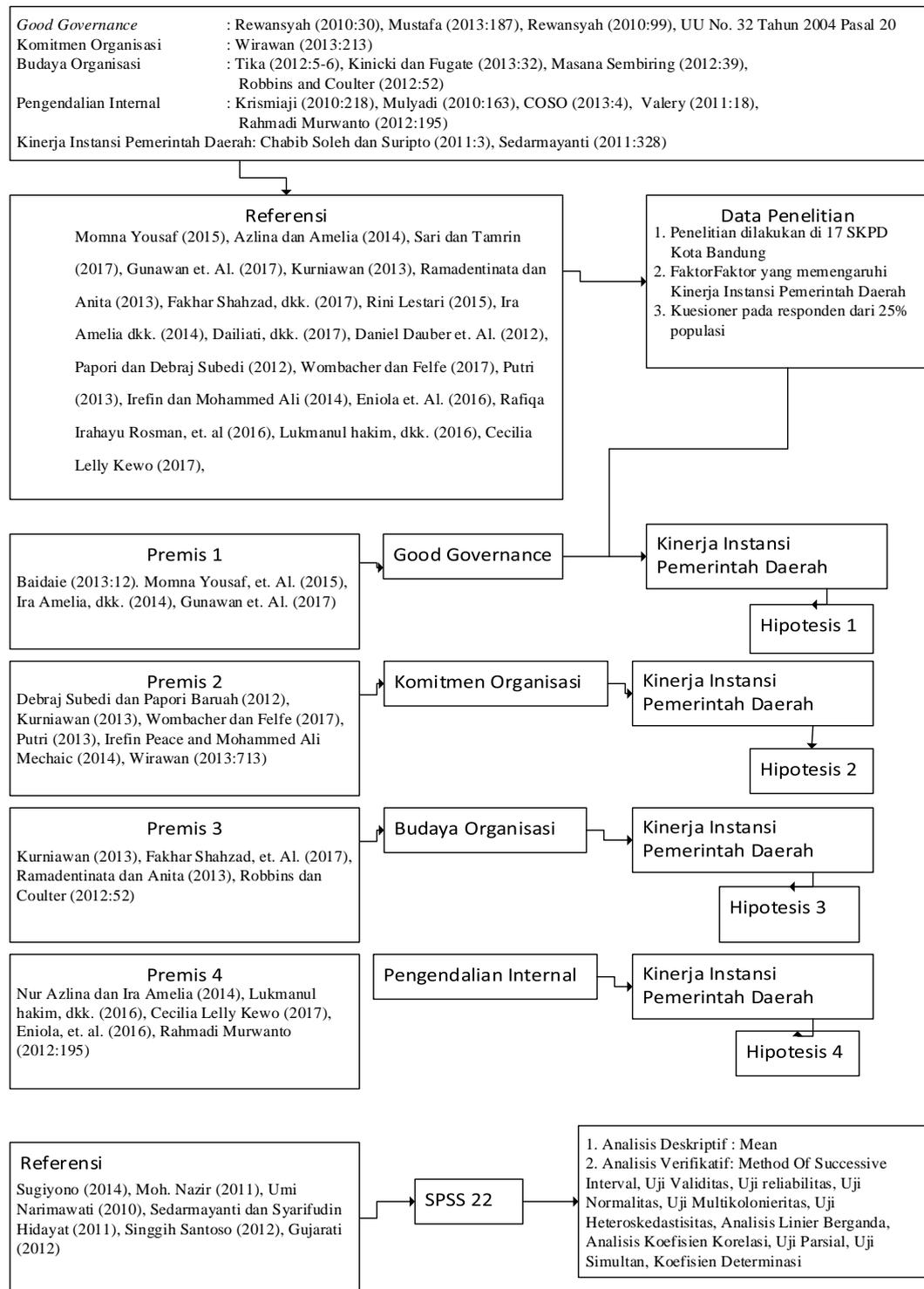
Adapula menurut Rahmadi Murwanto (2012:195) mengungkapkan bahwa

“Pengendalian intern merupakan bagian utama dalam pengelolaan suatu organisasi. Pengendalian intern terdiri dari rencana-rencana, metode-metode, dan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi sehingga mendukung suatu sistem manajemen berbasis kinerja.”

Dapat disimpulkan bahwa Pengendalian Internal memiliki peran penting terhadap Kinerja Instansi Pemerintah dimana pemerintahan yang memiliki pengendalian internal yang baik maka, kinerja instansi pemerintahannya pun akan baik juga.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan juga didasari penelitian sebelumnya, penelitian ini merupakan penelitian pengembangan dari penelitian sebelumnya yang bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *Good Governance*, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah.

Dari kerangka pemikiran di atas maka, dapat digambarkan alur hubungan antara *Good Governance*, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Kebenaran dari hipotesis itu harus dibuktikan melalui data yang terkumpul (Sugiyono (2014:159)).

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya, dalam penelitian ini rumusan hipotesis penelitian yang diajukan penulis adalah sebagai berikut:

H1: *Good Governance* berpengaruh terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah pada SKPD Kota Bandung.

H2: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah pada SKPD Kota Bandung.

H3: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah pada SKPD Kota Bandung.

H4: Pengendalian Internal berpengaruh terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah pada SKPD Kota Bandung.