

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 *Good Government Governance***

###### **2.1.1.1 Pengertian *Good Government Governance***

Istilah *good government governance* berasal dari induk bahasa Eropa, Latin, yaitu *gubernare* yang diserap oleh bahasa Inggris menjadi *govern*, yang berarti *steer* (menyetir, mengendalikan), *direct* (mengarahkan) atau *rule* (memerintah). Penggunaan utama istilah ini dalam bahasa Inggris adalah *to rule with authority* (memerintah dengan kewenangan). Pada umumnya *good government governance* berarti pemerintahan yang bersih, atau *clean government*.

Menurut Sedarmayanti (2009:276) :

“*Good government governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dengan bertanggung jawab, serta efektif dan efisien dengan menjaga kesinergian interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara sektor swasta dan masyarakat.”

Menurut World Bank dalam Mustafa (2013:187) :

“*Good government 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 Lembaga Administrasi Negara dalam Sari dan Tamrin (2017)

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

Menurut Elahi dalam Momna Yousaf (2015)

“*Good government 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 Government 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.

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 yg baik. Baik yang dimaksud adalah mengikuti kaidah-kaidah tertentu sesuai prinsip-prinsip dasar *good governance*

### 2.1.1.2 Pilar-Pilar *Good Government Governance*

*Good governance* hanya bermakna bila keberadaannya ditopang oleh lembaga yang melibatkan kepentingan publik. Menurut Nico Adriyanto (2007:26), jenis lembaga tersebut adalah:

- “1. Negara
  - a. Menciptakan kondisi politik, ekonomidan sosial yang stabil.
  - b. Membuat peraturan yang efektif dan berkeadilan.
  - c. Menyediakan *public service* yang efektif dan *accountable*.
  - d. Menegakkan HAM
  - e. Melindungi lingkungan hidup
  - f. Mengurus standar kesehatan dan standar keselamatan public
- 2. Sektor Swasta
  - a. Menjalankan industri
  - b. Menciptakan lapangan kerja
  - c. Menyediakan insentif bagi karyawan
  - d. Meningkatkan standar hidup masyarakat
  - e. Memelihara lingkungan hidup
  - f. Mentaati peraturan
- 3. Masyarakat
  - a. Menjaga agar hak-hak masyarakat terlindungi
  - b. Mempengaruhi kebijakan publik
  - c. Sebagai sarana *check and balance* pemerintah
  - d. Mengawasi penyalahgunaan kewenangan sosial pemerintah
  - e. Sarana komunikasi agar anggota masyarakat”

Agar *good governance* dapat berjalan dengan baik, dibutuhkan dari semua pihak. Baik itu pihak pemerintah, swasta dan masyarakat. Dan untuk mencapai *good governance* yang efektif dan efisien, kesetaraan, interpretasi, serta etos kerja dan moral yang tinggi, harus dipegang teguh oleh seluruh komponen yang berkaitan langsung dengan *good governance*.

### 2.1.1.3 Prinsip-prinsip *Good Government Governance*

Karakteristik dan prinsip-prinsip *good government governance*, prinsip dasar yang melandasi perbedaan antara konsepsi pemerintahan (*governance*)

dengan pola pemerintahan yang tradisional terletak pada adanya tuntutan yang demikian kuat agar peranan pemerintah dikurangi dan peranan masyarakat (termasuk dunia usaha dan organisasi non pemerintah) semakin ditingkatkan dan semakin terbuka aksesnya.

Menurut Fatmauliya (2012), prinsip-prinsip *good government governance* :

“Suatu karakteristik atau ukuran pokok dari pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Adapun sembilan pokok karakteristik *good governance*, yaitu akuntabilitas, transparansi, penegakan hukum, efektivitas, partisipasi, responsivitas, keadilan, orientasi dan strategi visi.”

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.

Menurut Sedarmayanti (2009:289) menyebutkan bahwa ada empat prinsip utama dalam pelaksanaan *good government governance*, yaitu :

- “1. Akuntabilitas (pertanggungjawaban), yaitu adanya kewajiban bagi aparatur pemerintah untuk bertindak selaku penanggung jawab atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkannya.
2. Transparansi (keterbukaan) karena pemerintahan yang baik akan bersifat transparan terhadap rakyatnya, baik ditingkat pusat maupun daerah.
3. Partisipasi (melibatkan masyarakat terutama aspirasinya), yaitu menghendaki terbukanya kesempatan bagi rakyat untuk mengajukan tanggapan dan kritik terhadap serta pemerintah yang dinilainya tidak baik. Pemerintahan yang baik juga menyediakan sarana publik untuk menampung aspirasi masyarakat terkait pelaksanaan tugas pemerintahan.

4. Supremasi Hukum (aturan hukum) pemerintahan yang baik mempunyai karakteristik berupa jaminan kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat terhadap setiap kebijakan publik yang ditempuh.”

Dilihat dari uraian prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik tersebut, tampak bahwa prinsip-prinsip dimaksud saling memperkuat dan tidak dapat berdiri sendiri. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa wujud *good government governance* adalah penyelenggaraan negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif dengan menjaga kesinergian interaktif yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat. Oleh karena *good government governance* meliputi sistem administrasi negara, maka upaya mewujudkan *good government governance* atau tata pemerintahan yang baik juga merupakan upaya melakukan penyempurnaan pada sistem administrasi negara yang berlaku pada suatu negara secara menyeluruh.

## **2.1.2 Sistem Pengendalian Intern Pemerintah**

### **2.1.2.1 Pengertian Sistem Pengendalian Intern**

Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Menurut PP 60 Pasal 1 ayat (2) tahun 2008 mengenai Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) disebutkan bahwa Sistem Pengendalian Internal adalah:

“Sistem pengendalian intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan”.

Menurut Krismiaji (2010:218) tentang sistem pengendalian intern :

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

Pengertian sistem pengendalian intern menurut COSO (2013:4), yaitu:

*“Intern control system is a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance.”*

Pernyataan diatas memiliki arti bahwa Pengendalian internal adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh entitas dewan direksi, manajemen, dan personel lainnya, yang dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar terkait pencapaian tujuan yang berkaitan dengan operasi, pelaporan, dan kepatuhan.

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

*“Intern 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.

### **2.1.2.2 Tujuan Sistem Pengendalian Intern**

Sistem pengendalian intern yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi pemerintah untuk mendorong daya efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan atau kinerja organisasi pemerintah.

Tujuan sistem pengendalian intern menurut Azhar Susanto (2013:88) :

“Tujuan sistem pengendalian intern yaitu untuk memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan dari setiap aktivitas bisnis akan dicapai; untuk mengurangi resiko yang akan dihadapi perusahaan karena kejahatan, bahaya atau kerugian yang disebabkan oleh penipuan, kecurangan, penyelewengan dan penggelapan; untuk memberikan jaminan yang meyakinkan dan dapat dipercaya bahwa semua tanggung jawab hukum telah dipenuhi.”

Menurut Horngren Harrison yang dialih bahasakan oleh Gina Gania (2012:233) tujuan sistem pengendalian intern adalah:

- “1. Menjaga asset
2. Mendorong karyawan untuk mengikuti kebijakan perusahaan
3. Mempromosikan efisiensi operasional
4. Memastikan catatan akuntansi yang akurat dan dapat diandalkan
5. Menaati persyaratan hukum”

Kelima tujuan pengendalian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menjaga aset

Perusahaan harus menjaga asetnya dari pemborosan, inefisiensi, dan kecurangan.

2. Mendorong karyawan untuk mengikuti kebijakan perusahaan

Semua orang dalam organisasi—manajer dan karyawan harus bekerja mencapai tujuan yang sama. Sistem pengendalian yang memadai menyediakan kebijakan yang jelas yang menghasilkan perlakuan yang adil baik bagi pelanggan maupun karyawan.

3. Mempromosikan efisiensi operasional

Perusahaan tidak boleh memboroskan sumber dananya. Perusahaan bekerja keras untuk melakukan penjualan, dan tidak ingin menyia-nyaiakan setiap manfaat yang ada. Pengendalian yang efektif akan meminimalkan pemborosan, yang menurunkan biaya dan meningkatkan laba.

4. Memastikan catatan akuntansi yang akurat dan dapat diandalkan.

Catatan yang akurat merupakan hal yang penting. Tanpa pengendalian yang memadai, catatan mungkin tidak dapat diandalkan yang membuatnya tidak mungkin menyatakan bagaimana dari perusahaan yang menguntungkan dan bagaimana yang memerlukan perbaikan.

5. Menaati persyaratan hukum

Perusahaan, seperti manusia, merupakan hukum, seperti agen regulator yang mencakup *Securities Exchange Commission* atau SEC (di AS), bursa saham, otoritas pajak, dan badan pengatur negara bagian, lokal, serta internasional.

Jika mengabaikan hukum, perusahaan akan dikenai denda. Pengendalian intern yang efektif akan membantu memastikan ketaatan terhadap hukum dan membantu menghindari kesulitan hukum.

### **2.1.2.3 Unsur Sistem Pengendalian Intern**

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintah, melalui Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 pemerintah menetapkan adanya suatu sistem pengendalian intern yang harus dilaksanakan, baik pada tingkat pemerintah pusat maupun daerah. Sistem pengendalian intern dimaksud adalah suatu proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sistem pengendalian intern tersebut berguna untuk mengendalikan kegiatan pemerintahan dalam rangka mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang diadaptasi dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Pasal 4 ayat (1) Tahun 2008 meliputi:

- “1. Lingkungan pengendalian
2. Penilaian risiko
3. Kegiatan pengendalian
4. Informasi dan komunikasi
5. Pemantauan”

Agar lebih jelas, berikut ini akan dijelaskan kelima unsur sistem pengendalian internal pemerintah tersebut:

## 1. Lingkungan Pengendalian

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan sistem pengendalian intern dalam lingkungan kerjanya, melalui:

### A. Penegakan integritas dan nilai etika.

Penegakan integritas dan nilai etika sekurang-kurangnya dilakukan dengan cara menyusun dan menerapkan aturan perilaku, memberikan keteladanan pelaksanaan aturan perilaku pada setiap tingkat pimpinan Instansi Pemerintah, menegakkan tindakan disiplin yang tepat atas penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur, atau pelanggaran terhadap aturan perilaku, menjelaskan dan mempertanggungjawabkan adanya intervensi atau pengabaian pengendalian intern dan menghapus kebijakan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tidak etis.

### B. Komitmen terhadap kompetensi.

Komitmen terhadap kompetensi sekurangnya harus dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah, menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah, menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi

pekerjaannya dan memilih pimpinan Instansi Pemerintah yang memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan Instansi Pemerintah.

C. Kepemimpinan yang kondusif.

Kepemimpinan yang kondusif sekurang-kurangnya ditunjukkan dengan cara mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan, menerapkan manajemen berbasis kinerja, mendukung fungsi tertentu dalam penerapan SPIP, melindungi atas *asset* dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah, melakukan interaksi secara intensif dengan pejabat dengan tingkatan yang lebih rendah dan merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program, dan kegiatan.

D. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dalam penyusunan struktur organisasi harus berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pembentukan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan sekurang-kurangnya dilakukan dengan cara menyesuaikan dengan ukuran dan sifat kegiatan Instansi Pemerintah. memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab dalam Instansi pemerintah, memberikan kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan intern dalam Instansi Pemerintah. melaksanakan evaluasi dan penyesuaian periodik terhadap struktur organisasi sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis dan

menetapkan jumlah pegawai yang sesuai, terutama untuk posisi pimpinan.

E. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat.

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut ini, wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan Instansi Pemerintah, Pegawai yang diberikan wewenang memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan berkaitan dengan pihak lain dalam Instansi Pemerintah yang bersangkutan dan Pegawai yang diberikan wewenang memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab berkaitan dengan penerapan SPIP.

F. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia.

Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia sebaiknya dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut: penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai. penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen. supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai. Dalam penyusunan dan penerapan kebijakan pembinaan sumber daya manusia harus berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

G. Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif.

Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif sekurang-kurangnya harus:

Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah, memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah, memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.

H. Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait

Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait diwujudkan dengan adanya mekanisme saling uji antar instansi pemerintah terkait.

2. Penilaian Risiko

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian risiko. Penilaian risiko terdiri atas:

- a. Identifikasi risiko
- b. Analisis risiko.

Dalam rangka penilaian risiko, pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan tujuan Instansi Pemerintah dan tujuan pada tingkat kegiatan dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan.

Identifikasi risiko dilaksanakan oleh pimpinan Instansi Pemerintah agar dapat mengenali risiko yang mungkin dihadapi oleh pemerintah.

Identifikasi risiko sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan:

- a. Menggunakan metodologi yang sesuai untuk tujuan Instansi Pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan secara komprehensif.
- b. Menggunakan mekanisme yang memadai untuk mengenali risiko dari faktor eksternal dan faktor internal.
- c. Menilai faktor lain yang dapat meningkatkan risiko.

Analisis risiko dilaksanakan untuk menentukan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan Instansi Pemerintah, pimpinan Instansi Pemerintah menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menentukan tingkat risiko yang dapat diterima.

### 3. Kegiatan Pengendalian

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi Instansi Pemerintah yang bersangkutan. Kegiatan pengendalian yang wajib diselenggarakan oleh Instansi Pemerintah, terdiri atas:

#### A. Review atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan.

Review atas kinerja Instansi Pemerintah dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan tolak ukur kinerja yang ditetapkan.

B. Pembinaan sumber daya manusia.

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan pembinaan sumber daya manusia. Dalam melakukan pembinaan sumber daya manusia, pimpinan Instansi Pemerintah sekurang-kurangnya harus:

- a. Mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, nilai, dan strategi Instansi kepada pegawai.
- b. Strategi perencanaan dan pembinaan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian visi dan misi.
- c. Membuat uraian jabatan, prosedur rekrutmen, program pendidikan dan pelatihan pegawai, sistem kompensasi, program kesejahteraan dan fasilitas pegawai, ketentuan disiplin pegawai, sistem penilaian kerja, serta rencana pengembangan karir.

C. Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi

Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi dilakukan untuk memastikan akurasi dan kelengkapan informasi. Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi sebagaimana dimaksud meliputi Pengendalian umum dan Pengendalian aplikasi.

1. Pengendalian umum terdiri atas:

A. Pengamanan Sistem Informasi

Pengamanan sistem informasi sekurang-kurangnya mencakup: Pelaksanaan penilaian risiko secara periodik yang komprehensif, pengembangan rencana yang secara jelas menggambarkan program pengamanan serta kebijakan dan

prosedur yang mendukungnya, penetapan organisasi untuk mengimplementasikan dan mengelola program pengamanan. Penguraian tanggung jawab pengamanan secara jelas, implementasi kebijakan yang efektif atas sumber daya manusia terkait dengan program pengamanan, pemantauan efektivitas program pengamanan dan melakukan perubahan program pengamanan jika diperlukan.

#### B. Pengendalian atas Akses

Pengendalian atas akses sekurang-kurangnya mencakup:

- a. Identifikasi sumber daya sistem informasi berdasarkan kepentingan dan sensitifitasnya
- b. Identifikasi pengguna yang berhak dan otorisasi akses ke informasi secara formal
- c. Pengendalian fisik dan pengendalian logik untuk mencegah dan mendeteksi akses yang tidak diotorisasi
- d. Pemantauan atas akses ke sistem informasi, investigasi atas pelanggaran, serta tindakan perbaikan dan penegakan disiplin.
- e. Pengendalian atas pengembangan dan perubahan perangkat lunak aplikasi sekurang-kurangnya mencakup:
  1. Otorisasi atas fitur pemrosesan sistem informasi dan modifikasi program

2. Pengujian dan persetujuan atas seluruh perangkat lunak yang baru dan yang dimutakhirkan
  3. Penetapan prosedur untuk memastikan terselenggaranya pengendalian atas kepustakaan perangkat lunak.
- f. Pengendalian atas perangkat lunak sistem sekurang-kurangnya mencakup:
1. Pembatasan akses ke perangkat lunak sistem berdasarkan tanggung jawab pekerjaan dan dokumentasi atas otorisasi akses
  2. Pengendalian dan pemantauan atas akses dan penggunaan perangkat lunak sistem
  3. Pengendalian atas perubahan yang dilakukan terhadap perangkat lunak sistem.
- g. Pemisahan tugas sebagaimana dimaksud adalah identifikasi tugas yang tidak dapat digabungkan dan adanya penetapan kebijakan untuk memisahkan tugas tersebut.
- h. Kontinuitas pelayanan sekurnag-kurangnya mencakup:
1. Penilaian, pemberian prioritas, dan pengidentifikasian sumber daya pendukung atas kegiatan komputerasi yang kritis dan sensitive
  2. langkah-langkah pencegahan dan minimalisasi potensi kerusakan dan terhentinya operasi komputer.

3. Pengembangan dan pendokumentasian rencana komprehensif untuk mengatasi kejadian tidak terduga.
  4. Pengujian secara berkala atas rencana untuk mengatasi kejadian tidak terduga dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.
2. Pengendalian aplikasi terdiri atas:
- A. Pengendalian otorisasi sekurang-kurangnya mencakup:  
Pengendalian terhadap dokumen sumber. Pengesahan atas dokumen sumber. Pembatasan akses ke terminal entri data. Penggunaan file induk dan laporan khusus untuk memastikan bahwa seluruh data yang diproses telah diotorisasi.
  - B. Pengendalian kelengkapan sekurang-kurangnya mencakup:  
Pengentrian dan pemrosesan seluruh transaksi yang telah diotorisasi ke dalam computer, Pelaksanaan rekonsiliasi data untuk memverifikasi kelengkapan data.
  - C. Pengendalian akurasi sekurang-kurangnya mencakup:  
Penggunaan desain entri data untuk mendukung akurasi data, pelaksanaan validasi data untuk mengidentifikasi data yang salah, pencatatan, pelaporan, investigasi, dan perbaikan data yang salah dengan segera, review atas laporan keluaran untuk mempertahankan akurasi dan validasi data.
  - D. Pengendalian terhadap keandalan pemrosesan dan file data sekurang-kurangnya mencakup:

Penggunaan prosedur yang memastikan bahwa hanya program dan file data versi terkini yang digunakan selama pemrosesan, penggunaan program yang memilih prosedur untuk memverifikasi bahwa versi file komputer yang sesuai digunakan selama pemrosesan, penggunaan program yang memiliki prosedur untuk mengecek internal file header labels sebelum pemrosesan, penggunaan aplikasi yang mencegah perubahan file secara bersamaan.

D. Pengendalian fisik atas *asset*

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melaksanakan pengendalian fisik atas *asset*. Dalam melaksanakan pengendalian fisik atas *asset* sebagaimana dimaksud, pimpinan Instansi Pemerintah wajib menetapkan, mengimplementasikan dan mengkomunikasikan kepada seluruh pegawai diantaranya adalah rencana identifikasi, kebijakan, prosedur pengamanan fisik dan Rencana pemulihan setelah bencana.

E. Penetapan review atas indikator dan ukuran kinerja

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menetapkan dan mereview indikator dan ukuran kinerja. Dalam melaksanakan penetapan dan review indikator dan pengukuran kinerja sebagaimana dimaksud, pimpinan Instansi. Pemerintah harus, menetapkan ukuran dan indikator kerja, mereview dan melakukan validasi secara periodik atas ketetapan dan keandalan ukuran dan indikator kerja, mengevaluasi faktor penilaian pengukuran kinerja. membandingkan secara terus

menerus data pencapaian kinerja dengan sasaran yang telah ditetapkan dan selisihnya dianalisis lanjut.

F. Pemisahan fungsi

Dalam melakukan pemisahan fungsi sebagaimana dimaksud, pimpinan Instansi Pemerintah harus menjamin bahwa seluruh aspek utama transaksi atau kejadian tidak dikendalikan oleh 1 (satu) orang.

G. Otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting

Dalam melakukan otorisasi atas transaksi dan kejadian, pimpinan Instansi Pemerintah wajib menetapkan dan mengkomunikasikan syarat dan ketentuan otorisasi kepada seluruh pegawai.

H. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian.

Dalam melakukan pencatatan yang akurat dan tepat waktu, pimpinan Instansi Pemerintah perlu mempertimbangkan, transaksi dan kejadian diklasifikasikan dengan tepat dan dicatat segera, klasifikasi dan pencatatan yang tepat dilaksanakan dalam seluruh siklus transaksi atau kejadian.

I. Pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya.

Dalam melaksanakan pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya, pimpinan Instansi Pemerintah wajib memberikan akses hanya kepada pegawai yang berwenang dan melakukan review atas pembatasan tersebut secara berkala.

J. Akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya.

Dalam menetapkan akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya, pimpinan Instansi Pemerintah wajib menugaskan pegawai yang bertanggung jawab terhadap penyimpanan sumber daya dan pencatatannya serta review atas penugasan tersebut secara berkala.

K. Dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting.

Dalam menyelenggarakan dokumentasi yang baik, pimpinan Instansi Pemerintah wajib memiliki, mengelola, memelihara, dan secara berkala memutakhirkan dokumentasi yang mencakup seluruh Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting.

4. Informasi dan Komunikasi

Pimpinan Instansi pemerintah wajib mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang cepat.

Komunikasi atas informasi wajib diselenggarakan secara efektif. Untuk menyelenggarakan komunikasi yang efektif sebagaimana, pimpinan Instansi Pemerintah harus sekurang-kurangnya, menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi. mengelola, mengembangkan, dan memperbaharui sistem informasi secara terus menerus.

5. Pemantauan

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan pemantauan Sistem Pengendalian Intern. Pemantauan Sistem Pengendalian Intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan review lainnya. Pemantauan berkelanjutan diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, pembandingan, rekonsiliasi, dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas. Evaluasi terpisah diselenggarakan melalui penilaian sendiri, review, dan pengujian efektivitas Sistem Pengendalian Intern. Evaluasi terpisah dapat dilakukan oleh aparat pengawasan intern pemerintah atau pihak eksternal pemerintah. Evaluasi terpisah dapat dilakukan dengan menggunakan daftar uji Pengendalian Intern sebagaimana tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari peraturan pemerintah ini. Tindak lanjut rekomendasi hasil audit review lainnya harus segera diselesaikan dan dilaksanakan sesuai dengan mekanisme penyelesaian rekomendasi hasil audit dan review lainnya yang ditetapkan.

Adapula menurut Mulyadi (2010:163) untuk menciptakan sistem pengendalian intern yang baik maka ada 4 unsur pokok yang harus dipenuhi, antara lain :

- “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 sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi dalam organisasi, 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.

#### **2.1.2.4 Keterbatasan Sistem Pengendalian Intern**

Ada beberapa keterbatasan dalam sistem pengendalian intern, seperti menurut Muh. Arief Effendi (2016:87) ada beberapa keterbatasan pengendalian intern, yaitu:

- a. Kesalahan dalam keputusan (*judgment*), misalnya karena kurang informasi, kendala waktu, tekanan, dan lain-lain.
- b. Breakdown (macet karena salah memahami instruksi dan prosedur serta lalai).
- c. Terdapat kolusi (*collusion*), misalnya kerja antar sama karyawan atau antar karyawan dengan pihak luar.
- d. Manajemen melanggar pengendalian yang dibuatnya sendiri (*management override*).

- e. Pengendalian ditetapkan secara berlebihan sehingga biaya pembuatan pengendalian lebih besar dari manfaatnya (*cost versus benefits*).

### 2.1.3 Budaya Organisasi

#### 2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Dalam perusahaan/instansi ada kebiasaan yang terjadi dalam lingkup kerja tersebut yang disebut dengan budaya organisasi. Ada banyak pengertian yang disampaikan oleh para ahli tentang budaya organisasi.

Menurut Robbin & Coulter (2012:51) mengemukakan :

“Budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi”.

Suwarto dan Koesharto (2010) juga mengemukakan bahwa:

“Secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*), dan nilai-nilai yang sama.”

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.”

Menurut De Long dan Fahey dalam Fakhur 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.

Berdasarkan beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan dan dimana membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, nilai-nilai dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan demikian, organisasi itu memaksimalkan potensi karyawan dan memenangkan kompetisi. Budaya organisasi juga akhirnya akan berfungsi sebagai motivator bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **2.1.3.2 Unsur-unsur dalam Budaya Organisasi**

Dari definisi-definisi yang sudah dipaparkan, dalam budaya organisasi juga terdapat 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 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya Organisasi mempunyai karakteristik, karakter yang secara keseluruhan merupakan hakikat-hakikat budaya organisasi.

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

- “1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*)
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*)
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)
5. Berorientasi tim (*Team orientation*)
6. Sikap Agresif (*Aggressiveness*)
7. Stabilitas (*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.

#### **2.1.3.4 Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi dalam suatu instansi dapat menjadi hal yang penting, berikut adalah fungsi budaya organisasi menurut Suwanto dan Koeshartono (2010), yaitu:

1. Budaya mempunyai satu peran menempatkan tanpa batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Budaya membawa rasa suatu identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual seseorang.

4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dilakukan dan dikatakan oleh para pegawai.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

### **2.1.3.5 Tujuan Penerapan Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi juga memiliki tujuan, seperti tujuan penerapan budaya organisasi menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012) adalah :

“Agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut serta merupakan bentuk bagaimana orang-orang berperilaku dan melakukan hal-hal yang membedakan organisasi dengan organisasi lain”.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan budaya organisasi adalah sebagai wadah tempat individu bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

#### **2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai 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/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Menurut Sopiah (2008:153) :

“Komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi”

Menurut Cipi Triana (2015:120) Komitmen Organisasi adalah :

“Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu beserta tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu”

Menurut Kaswan (2012:293) definisi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

“Komitmen organisasi merupakan ketersediaan karyawan berusaha bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang.”

Kemudian Meyer *and* Allen dalam Wulan Witaliza, Kirmizi & Restu Agusti (2015) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai berikut:

“Komitmen organisasi adalah perasaan akan kewajiban karyawan untuk berada pada organisasi, perasaan tersebut dihasilkan dari internalisasi tekanan normatif individu pada saat masuk organisasi atau selanjutnya.”

Dari pengertian-pengertian yang telah dikemukakan diatas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi, seperti yang ditandai dengan :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan dan tujuan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaanya sebagai anggota organisasi.

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.

#### **2.1.4.2 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.

Dalam komitmen organisasi terdapat ciri-ciri yang baik, seperti Menurut Michaels dalam Setiawan (2011), yang mengemukakan ciri-ciri komitmen organisasi sebagai berikut:

- “1. Komitmen pada pekerjaan
2. Komitmen dalam kelompok
3. Komitmen pada organisasi.”

Adapun penjelasan dari ciri-ciri komitmen organisasi dijelaskan sebagai berikut:

1. Komitmen pada pekerjaan

Refleksi dari tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut. Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan: menyenangi pekerjaannya, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetap memikirkan pekerjaannya walaupun tidak bekerja.

2. Komitmen dalam kelompok

Tekad bersama untuk bekerja demi tujuan yang diinginkan bersama-sama. ciri-ciri komitmen dalam kelompok: sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerjanya sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru.

### 3. Komitmen pada organisasi

Suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. ciri-ciri komitmen pada organisasi: selalu berupaya untuk mengsucceskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadinya, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berfikir positif pada kritik dari teman-teman, menempatkan prioritas di atas departemennya, tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih baik, memiliki keyakinan bahwa organisasinya memiliki harapan untuk berkembang, berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Sedangkan menurut Sopiah (2008:157) mengemukakan terdapat tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- “1. Komitmen Afektif (*Affective Commitmen*)
- 2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitmen*)
- 3. Komitmen Normatif (*Normative commitmen*)”

#### 1. Komitmen Afektif (*Affective Commitmen*)

Keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini Individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.

## 2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitmen*)

Keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal, Individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Didasari pertimbangan untung rugi dan ketersediaan pekerjaan lain.

## 3. Komitmen Normatif (*Normative commitmen*)

Keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Dalam hal ini Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen merupakan kekuatan individu secara menyeluruh terhadap aspek-aspek pekerjaan dan berbagai kondisi organisasi kerja. Berdasarkan berbagai hasil penelitian tentang komitmen terhadap organisasi, dapat dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Dalam Sopiah (2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen pada organisasi, yaitu:

1. “Faktor personal
2. Karakteristik pekerjaan
3. Karakteristik struktur
4. Pengalaman kerja.”

Adapun penjelasan dari empat faktor yang mempengaruhi komitmen pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian,dll.

2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

## **2.1.5 Kinerja Instansi Pemerintah Daerah**

### **2.1.5.1 Definisi Kinerja Instansi Pemerintah Daerah**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah yang baik untuk tercapainya tujuan organisasi baik untuk organisasi publik ataupun organisasi non publik.

Menurut Sudarmanto (2014:8) :

“Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu.”

Menurut Mohamad Mahsun (2012: 141) kinerja adalah sebagai berikut:

“Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi dan apabila anggota/karyawannya baik dan berkualitas, maka kinerja pemerintah daerah akan menjadi baik dan berkualitas juga”.

Sedangkan kinerja 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.

Dalam BPKP (2011), kinerja instansi pemerintah adalah:

“Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan”.

Lalu menurut Chabib Soleh dan Suropto (2011:3) :

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

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.”

Dari definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai keluaran/hasil dari kegiatan/program instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

#### **2.1.5.2 Dimensi Kinerja Pemerintah Daerah**

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja.

Menurut Sudarmanto (2014:16) mengemukakan bahwa terdapat 5 indikator untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu:

- “1. Produktivitas
2. Kualitas Layanan
3. Responsitas
4. Responsibilitas
5. Akuntabilitas”

Kelima indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Produktivitas

Dengan mengukur tingkat efisiensi, efektivitas pelayanan, dan tingkat pelayanan publik dalam rangka mencapai hasil yang diharapkan.

##### 2. Kualitas Layanan

Dengan mengukur kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

##### 3. Responsitas

Dengan mengukur kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas layanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

#### 4. Responsibilitas

Menjelaskan atau mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

#### 5. Akuntabilitas

Konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

### **2.1.5.3 Tingkatan Kinerja Pemerintah Daerah**

Dalam kinerja pemerintahan terdapat tingkatan yang dapat dilihat dari obyek dan apa yang dikerjakan, juga siapa yang bertanggungjawab mengerjakannya.

Seperti definisi menurut Chabib Soleh dan Suropto (2011:7) tentang 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.

#### 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 bertanggungjawab 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.

#### **2.1.5.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Instansi Pemerintah**

Aparatur bertugas untuk melayani masyarakat dan berkewajiban dalam memberikan pelayanan yang terbaik untuk mencapai suatu kinerja. Tujuan untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan tidaklah mudah, ada beberapa tantangan yang harus dilewati.

Menurut Anwar Prabu (2011:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

### 1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

### 2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota dan tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

#### **2.1.6 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh *Good Government Governance*, Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, Budaya Organisasi dan Komitmen 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

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	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"> <li>-Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Kerinci.</li> <li>-Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Kerinci.</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Kerinci.</li> </ul>
2.	Rizki Ramadentinda dan Lili Anita (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan Sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.</li> <li>-Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Kapasitas Manajemen Kewirausahaan sebagai Variabel Intervening.</li> </ul>
3.	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"> <li>- <i>Good Governance</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan.</li> <li>- Pengendalian Intern berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan.</li> <li>- Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Pelalawan.</li> </ul>
4.	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.

5.	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"> <li>- Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kepercayaan masyarakat Pakistan.</li> <li>- Aturan hukum berpengaruh positif terhadap kepercayaan masyarakat Pakistan.</li> <li>- Resposifitas berpengaruh positif terhadap kepercayaan masyarakat Pakistan.</li> <li>- Sistem dministrasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan masyarakat Pakistan.</li> <li>- Good Governance berpengaruh positif terhadap kepercayaan masyarakat Pakistan.</li> </ul>
6.	Yuni Lestari (2016)	Pengaruh <i>Good Governance</i> Gaya Kepemimpinan Komitmen Organisasi dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah	Kinerja pemerintahan daerah, <i>good governance</i> , gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan pengendalian intern dinyatakan valid.
7.	Nafi Inayati Azahro (2016)	Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Kudus	Hasil penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis alternative pertama (H1). Yang menunjukkan bahwa dengan adanya SIA akan meningkatkan kinerja pemerintah daerah.
8.	Hendra Gunawan, dkk. (2017)	<i>Effect of Organizational Commitment, Competence and Good Governance on Employees Performance and Quality Asset Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen Organisasi berpegaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sipil.</li> <li>- Good Governance berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sipil.</li> <li>- Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sipil</li> <li>- Kinerja pegawai sipi berpengaruh signifikan terhadap manajemen pengelolaan asset</li> </ul>
9.	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.

10.	Cecilia Lelly Kewo (2017)	<i>The Influence of Internal Control Implementation and Managerial Performance on Financial Accountability Local Government in Indonesia</i>	Kinerja manajerial sebagai perencanaan anggaran, pencapaian target anggaran, pengorganisasian, menugaskan staf, pekerjaan pemeriksaan, memantau penggunaan anggaran dan sumber daya manusia, akan meningkatkan akuntabilitas keuangan. Kinerja manajerial yang baik akan mempengaruhi akuntabilitas keuangan.
11.	M. A. Djalil, M. Indriani dan Muttaqin (2017)	<i>The Influence of Organizational Commitment and Motivation in the Relationship between Budget Participation and Managerial Performance (Empirical Study on Provincial Government Agencies ( SKPA) of Aceh Province, Indonesia)</i>	Komitmen organisasi, motivasi, dan anggaran partisipasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial baik secara bersamaan dan sebagian. Namun, komitmen dan motivasi organisasi tidak memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
12.	Chici Claraini (2017)	Pengaruh <i>Good Governance</i> , Sistem Pengendalian Internal Pemerintah dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>good governance</i> , sistem pengendalian intern pemerintah dan kepemimpinan gaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

### 2.2.1 Pengaruh *Good Government Governance* Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah

Demi mewujudkan penyelenggaraan pemerintah yang baik maka pemerintah mencoba mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa atau dikenal dengan istilah *good government governance*. pemerintah sebagai pelaku

utama pelaksanaan *good government 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 government governance* dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan kapasitas pemerintah, masyarakat sipil dan mekanisme pasar. Salah satu pilihan strategis untuk menerapkan *good government governance* adalah melalui penyelenggaraan pelayanan publik. Peningkatan kualitas pelayanan pemerintahan daerah bagi publik sangat penting dilakukan pemerintah daerah demi tercapainya kepuasan kerja pada masyarakat.

Menurut Sedarmayanti (2012:10) :

“Terselenggaranya *good governance* merupakan prasyarat bagi setiap pemerintahan untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dan mencapai tujuan serta cita-cita bangsa bernegara. Dalam rangka itu diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggung jawaban yang tepat, jelas dan *legitimate*, sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab serta bebas Korupsi Kolusi Nepotisme (KKN).”

Pengaruh *good government 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 government 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 government 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 governmrnt governance* yang baik tentu kinerja suatu organisasis akan berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut. Hal ini dapat diberikan kesimpulan bahwa apabila pelaksanaan *good government governance* ditingkatkan maka otomatis dapat meningkatkan kinerja organisasi.”

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

### 2.2.2 Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SPIP, adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Dalam PP No 60 Pasal 1 ayat (2) tahun 2008 menyatakan bahwa:

“Kegiatan pengendalian intern pemerintah membantu memastikan bahwa arah pimpinan instansi pemerintah dilaksanakan. Kegiatan pengendalian harus efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi serta sesuai dengan ukuran, kompleksitas dan sifat dari tugas dan fungsi suatu instansi pemerintah yang bersangkutan. Kegiatan pengendalian intern terdiri atas review atas kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan”.

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.”

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.

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 dijelaskan 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.

### **2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah**

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 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.”

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 Fakhur 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, dan 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.”

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 Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Instansi**

### **Pemerintah Daerah**

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja seringkali menjadi isu yang sangat penting. Bahkan beberapa organisasi berani memasukan unsur komitmen sebagai persyaratan untuk memegang jabatan atau profesi yang ditawarkan dalam iklan lowongan - lowongan kerja, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen di dalam dunia kerja. Komitmen kerja di organisasi maupun instansi tidak terlepas dari hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi dengan Kinerja Instansi Pemerintah Daerah menurut Mahmudi (2010:22) adalah sebagai berikut:

“Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja akan meningkat. Untuk mencapai kinerja 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?”.

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.”

Menurut Penelitian Yuni Lestari (2016) menyatakan bahwa:

“Salah satu faktor untuk menciptakan nilai di suatu pemerintahan adalah komitmen yang dibuat oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional pemerintahan. Komitmen tersebut dapat tercipta apabila pegawai sadar akan hak dan kewajibannya dalam pemerintahan

tanpa melihat jabatan dan kedudukannya, karena pencapaian kinerja pemerintah daerah merupakan hasil kerja sama dari semua pegawai.”

Kemudian menurut Wombacher dan 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 dijelaskan 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.

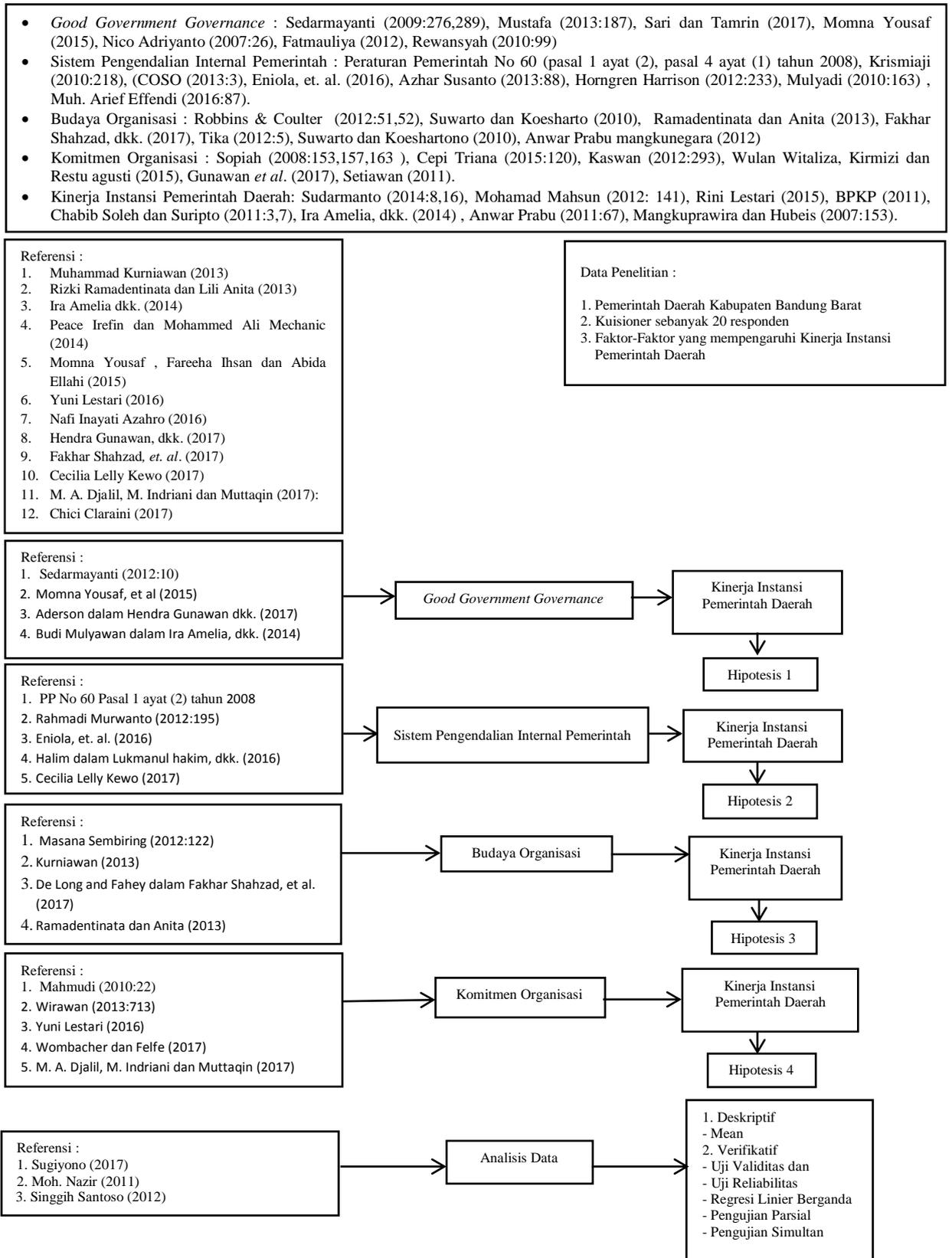
Selanjutnya menurut M. A. Djalil, M. Indriani dan Muttaqin (2017):

*“Managerial performance shows the achievement and success of managers in the organization to achieve goals and predetermined target. The Strong organizational commitment will improve managerial performance. Managers who have loyalty to the organization will try to help the organization in achieving its objectives by doing everything possible to carry out the tasks that are their responsibility.”*

Dari pernyataan diatas dijelaskan bahwa kinerja manajerial menunjukkan pencapaian dan keberhasilan manajer dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan. Komitmen organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja manajerial.

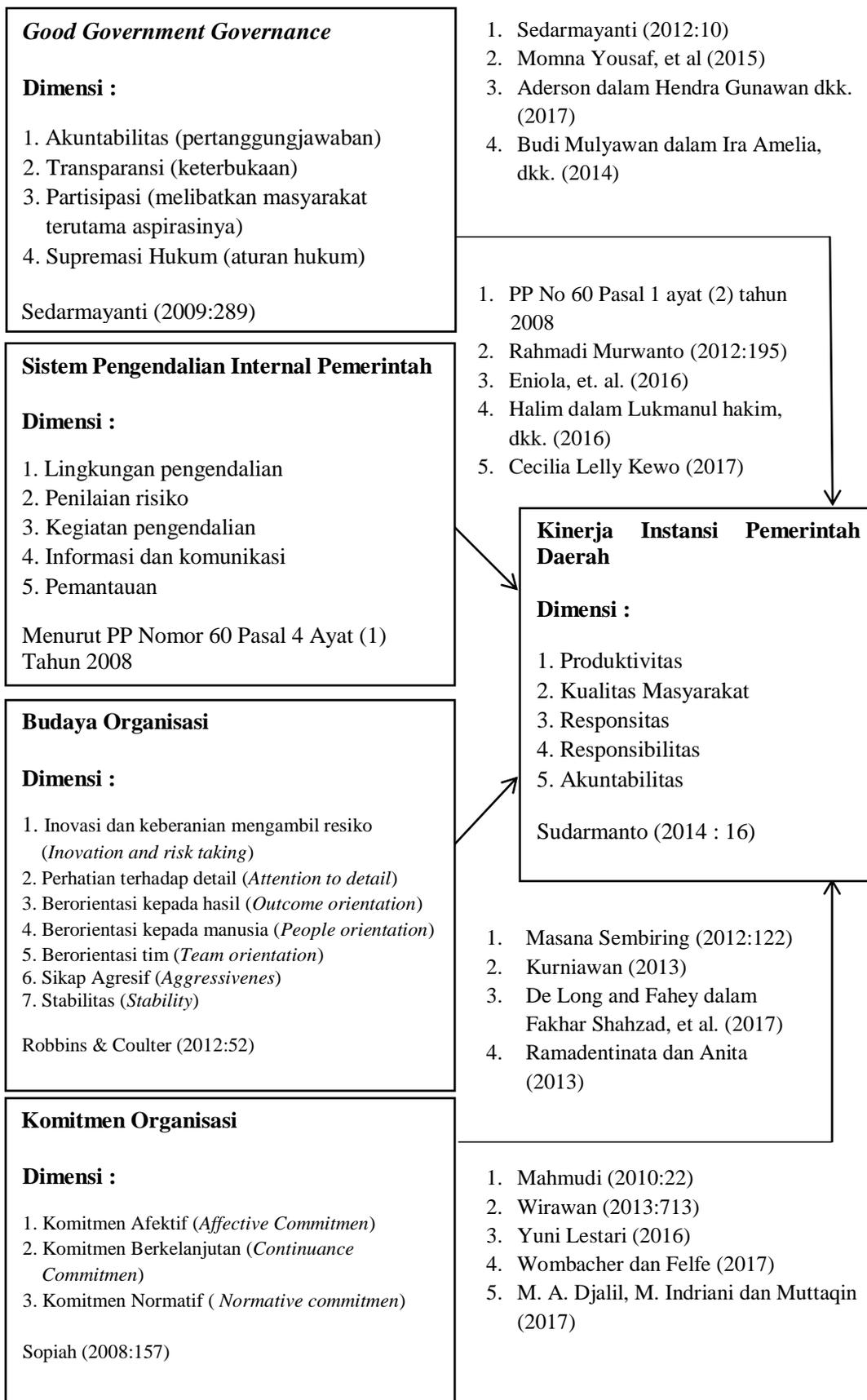
Berdasarkan teori yang dikemukakan diatas Komitmen Organisasi sangat diperlukan dalam Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.

## Landasan Teori



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**  
**Penelitian**

## 2.3 Paradigma Penelitian



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:93) pengertian hipotesis adalah:

“Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan”.

- H1: Terdapat Pengaruh *Good Government Governance* terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.
- H2: Terdapat Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.
- H3: Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.
- H4: Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.
- H5: Terdapat Pengaruh *Good Government Governance*, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.