

Pembangunan Daerah (Bappeda), Badan Perizinan dan Pelayanan Terpadu (BPPT), Bagian Hukum, dan Inspektorat. Hal itu mencuat dalam Rapat Paripurna Pembacaan Rekomendasi DPRD Kota Bandung terhadap Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Wali Kota Bandung 2023 di Gedung DPRD Kota Bandung, 20 Maret yang dibacakan oleh Ketua DPRD Kota Bandung H. Tedy Rusmawan, A.,T.M.M.

Dalam pembacaan rekomendasi tersebut, DPRD menyoroti kualitas pembangunan dan perbaikan jalan di Kota Bandung. DPRD mensinyalir, umur kebanyakan jalan di Kota Bandung hanya enam bulan pasca pembangunan maupun pemeliharaan. Hal itu disebabkan salah perencanaan dari awal, kurang pengawasan, dan lemahnya komitmen moral pihak ketiga sebagai pelaksana pembangunan.

DPRD juga menyangsikan laporan DBMP mengenai over target pembangunan saluran air dan klaim mengenai berkurangnya titik-titik banjir di Kota Bandung. Akan tetapi kenyataan di lapangan setiap turun hujan, Kota Bandung selalu digenangi banjir Cileuncang, bahkan di titik-titik yang disebutkan sudah berkurang sekalipun. Diana juga mengatakan, adanya kelemahan perencanaan dalam menetapkan target-target capaian kinerja, juga harus ditindaklanjuti dengan evaluasi kinerja BAPPEDA. Selain itu, banyaknya temuan pada hasil pemeriksaan BPK pada setiap SKPD termasuk Inspektorat sendiri, dianggap DPRD mencerminkan lemahnya pengawasan internal Inspektorat.

Di bidang penyusunan peraturan perundang-undangan, DPRD melihat belum maksimalnya komitmen pemkot dalam menindaklanjuti amanat peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi. DPRD juga menyoroti banyaknya Perwal maupun Kepwal yang belum juga keluar padahal sudah melampaui batas waktu

yang ditentukan oleh perda itu sendiri. Misalnya Kepwal mengenai penetapan bangunan cagar budaya golongan B dan C yang tak kunjung selesai, menyebabkan enam bangunan cagar budaya diratakan dengan tanah, Perwal dan Kepwal tentang aset, Perwal tentang Pasar Modern, serta Perwal dan Kepwal mengenai Penataan dan Pembinaan PKL di Kota Bandung.

Sementara itu di bidang perhubungan, kisruh yang terjadi dalam operasionalisasi TMB juga disebutkan menjadi indikator ketidakberhasilan Dishub. Pada 2022 izin reklame masih jauh dari real potensi. Ema menyebutkan, pendapatan dari pajak paing besar pernah mencapai Rp. 37 miliar. Sedangkan PAD keseluruhan itu Rp. 3,5 triliun dengan beberapa ruas jalan masih banyak ditemukan reklame ilegal yang ada di daerah Jl. Banda, Jl. Sunda, Kosambi, dan Jl. Sukajadi. Maka dari itu ketua komisi A DPRD kota Bandung berharap agar pengusaha reklame menyertakan barcode legalitas di setiap pemasangan reklame di kota Bandung.

(Fauziah, 2023)

Adapun fenomena lainnya yaitu pada tahun 2023, prihatin sampah masih menjadi masalah besar di Kota Bandung. Gatot mengatakan, Pemkot Bandung sudah memberikan subsidi kepada PD. Kebersihan sebesar Rp. 105 miliar, sesuai dengan permintaan mereka. Kemudian ada tambahan dana untuk penyapu jalan di kewilayahan yang menyebabkan anggaran dana tersebut berbeda dengan anggaran yang ada di PIPPK. Riantono juga mengatakan di setiap kewilayahan sudah ada anggaran untuk kebersihan taman dan jalan, untuk 151 kelurahan. Menggunungnya timbunan sampah Nasional mencapai angka 21,1 juta ton maka diharapkan

kesadaran kolektif dan keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan sampah untuk menciptakan budaya bersih.

(Admin 2, 2023)

Kemudian pada tahun 2023, tingkat akuntabilitas sebagian besar pemerintah daerah cukup baik. Hal itu terungkap dalam Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LHE AKIP) tahun 2023 oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Dan menyerahkan LHE AKIP kepada pemerintah kabupaten/kota dalam regional satu wilayah Sumatera, Banten, dan Jawa Barat di Hotel Grand Panghegar, Kota Bandung.

Dalam regional satu, sebanyak 172 pemerintah kabupaten/kota telah dievaluasi Kementerian PAN-RB. Satu daerah mendapat predikat dan 3 pemerintah kabupaten kota mendapat predikat BB, 17 predikat B, 81 predikat CC, 69 berpredikat C, dan satu kabupaten dengan predikat D. Hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada 2023 menunjukkan peningkatan rata-rata nilai evaluasi pada kabupaten/kota di Bandung tahun 2023. Rata-rata nilai evaluasi SAKIP kabupaten/kota 72,17 atau meningkat dari tahun 2022 yang hanya 71,70. Meski nilai rata-rata meningkat, sebanyak 0,47 kabupaten/kota dari total seluruh kabupaten/kota di Indonesia masih mendapat nilai di bawah predikat A.

(Deputi, 2023)

Terakhir pada Desember 2023, hasil survei Transparency Internasional Indonesia (TII) tentang Indeks Persepsi Korupsi (IPK) yang menempatkan Kota Bandung sebagai kota dengan suap tertinggi. Tak pelak, kinerja Walikota Bandung

Yana Mulyana menjadi sorotan publik. Terkait hal itu, sejumlah pengamat turut menanggapi masalah tersebut. Terkait dengan dugaan persepsi suap Kota Bandung tahun 2023, nurul mengungkapkan adanya dugaan korupsi suap dan penerimaan gratifikasi pengadaan CCTV dan penyediaan jasa internet untuk proyek Bandung Smart City tahun anggaran 2022-2023 tingginya persepsi suap Kota Bandung di tahun 2022 ini menunjukkan Pemkot Bandung telah gagal membangun tata kelola perizinan yang cepat dan bebas suap.

Ada 12 kota di Indonesia yang disurvei oleh TII. Bandung dipilih sebagai representasi Jawa Barat. Ke-12 kota tersebut adalah Bandung, Jakarta Utara, Pontianak, Pekanbaru, Balikpapan, Banjarmasin, Padang, Manado, Surabaya, Semarang, Makassar, dan Medan. Survei yang dikerjakan sepanjang Juli hingga Agustus 2023 tersebut melibatkan 1.200 pelaku usaha sebagai responden (Yayan A. Brilian, 2023).

Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan bahwa kinerja pemerintah daerah kota Bandung belum sesuai dengan beberapa dimensi pengukuran kinerja instansi pemerintah yang seharusnya. Pada dimensi keuangan, masih adanya celah fiskal dan pertumbuhan ekonomi yang kurang berkualitas. Terbukti pada fenomena ketika DPRD soroti enam SKPD di kota Bandung yang disebabkan oleh rendahnya kualitas pembangunan dan perbaikan jalan di Kota Bandung. Kemudian adanya laporan DBMP mengenai over target pembangunan saluran air serta banyaknya temuan pada hasil pemeriksaan BPK pada setiap SKPD termasuk Inspektorat sendiri dan juga pajak yang hanya tercapai 50%. Fenomena yang tidak sesuai dengan dimensi keuangan juga ditunjukkan ketika anggaran sampah tidak sesuai

dengan anggaran PIPPK yang terjadi tahun 2023, pada tahun 2017 terjadi inefisiensi penggunaan anggaran pada instansi pemerintahan dan pada 2022 kota Bandung ditempatkan sebagai kota dengan persentase suap tertinggi.

Maka lahirnya otonomi daerah bertujuan untuk menyiapkan sumber daya aparatur yang profesional dalam rangka pemberdayaan daerah melalui pemberian wewenang yang lebih luas dalam pengambilan keputusan terkait urusan lokal. Hal ini mengharuskan adanya pengaturan, pembagian, dan pemanfaatan sumber daya nasional dengan adil, termasuk perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah.

Seiring dengan penerapan otonomi daerah, terjadi transformasi dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menjadi Organisasi Perangkat Daerah (OPD), sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2018. OPD menjadi lembaga yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, yang dibentuk berdasarkan potensi, karakteristik, dan kebutuhan khusus masing-masing daerah.

Perangkat Daerah di tingkat Kabupaten/Kota, termasuk sekretariat daerah, sekretariat DPRD, inspektorat, dinas, badan, dan kecamatan, diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 18 Tahun 2016. Pemberlakuan UU No 22 Tahun 1999 yang diperbaharui menjadi UU No 32 Tahun 2004 tentang otonomi daerah bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas penyelenggaraan urusan pemerintah di tingkat daerah, dengan memastikan pelayanan publik yang transparan, berkualitas, serta pengaturan tugas yang terstruktur dalam pemerintahan.

Dalam organisasi sektor publik juga memiliki 3 fungsi utama:

1. Pelayanan publik dilakukan secara vital bagi kepentingan umum.
2. Dapat mendefinisikan prinsip operasional masyarakat.
3. Menyediakan dan melakukan pelayanan publik yang diperlukan karena tidak ada sektor swasta atau nirlaba yang ingin menanganinya.

Sebagai organisasi sektor publik, pemerintah daerah dituntut untuk memiliki kinerja yang mengutamakan kepentingan masyarakat terhadap pertanggung jawaban penyelenggaraan pemerintah yang transparan dan berkualitas.

Demi mewujudkan penyelenggaraan pemerintah yang baik maka pemerintah mencoba mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa atau dikenal dengan istilah *Good governance*. Dalam rangka itu diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggung jawaban yang tepat, jelas dan legitimate, sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunana dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab serta bebas Korupsi Kolusi Nepotisme (KKN). Menurut UU No 23 Tahun 2014 Pasal 1 Ayat (6) tentang Pemerintahan Daerah dalam mewujudkan *Good governance* di Indonesia. Pemerintah dituntut untuk terbuka dan menjamin akses stakeholder terhadap berbagai informasi mengenai proses kebijakan publik, alokasi anggaran untuk pelaksanaan kebijakan, serta pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan.

Kinerja pemerintah yang diharapkan dapat meningkatkan dan bertanggung jawab dalam pelayanan terhadap masyarakat serta melakukan evaluasi kinerja

tahun sebelumnya untuk menjadikan dasar dalam pedoman penyusunan tahun yang selanjutnya.

Oleh karena sebab itu, diharapkan dengan ditetapkannya sistem pengendalian intern yang efektif akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi pemerintah daerah. Untuk meningkatkan kinerja, organisasi pemerintah daerah harus menetapkan pengendalian dengan baik agar penggunaan dalam dana yang telah ditetapkan digunakan dengan baik dan digunakan dengan semestinya. Penelitian yang dilakukan oleh para peneliti lain sebelumnya yang terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah, tetapi hasilnya belum konsisten.

Good governance merupakan faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja pemerintah daerah. *Good governace* dapat dipahami sebagai implementasi dari otoritas politik, ekonomi dan administratif dalam proses manajemen setiap urusan publik pada berbagai level dalam suatu negara.

Pada dasarnya *good governace* adalah suatu konsep proses pencapaian keputusan dan pelaksanaan yang dapat di pertanggungjawabkan secara bersama, sebagai suatu pencapaian pemerintah sektor swasta bagi penyelenggaraan pemerintah dalam suatu negara. *Good governace* juga memiliki berbagai indikator seperti efektif, partisipatif, transparan, akuntabel, produktif, seajar dan mampu menegakkan hukum. Sebagaimana penggunaan kekuasaan dan otorisasi dalam penyelesaian persoalan publik.

Selain *Good Governance*, kinerja pengelolaan keuangan daerah salah satunya dapat dipengaruhi oleh pengendalian internal Bagian dari pengendalian internal ini adalah lingkungan pengendalian, penaksiran resiko, aktivitas

pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, "Sistem pengendalian internal tersebut bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai untuk tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintah negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang undangan.

Dengan adanya Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) ini, diharapkan kinerja aparatur pemerintahan dapat menjalankan tugas serta fungsinya dengan baik dan juga dapat memberikan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Dalam penyelenggaraan pemerintah daerah, diperlukan adanya Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (EKPPD) dimaksudkan untuk mengukur kinerja pemerintah daerah. Payung hukumnya adalah Peraturan Pemerintah nomor 6 tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (EKPPD). Dalam pencapaian prinsip *Good corporate governance* diperlukan sistem pengendalian internal yang baik dan dapat memenuhi kebutuhan stakeholders serta menjalankan fungsi pengawasan atau pelaksanaan internal control dalam sebuah organisasi Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Maka dari itu Pengendalian internal merupakan suatu pengawasan yang dilakukan oleh aparat yang berasal dari lingkungan internal organisasi pemerintah dalam rangka mewujudkan kesejahteraan rakyat. Pengawasan internal ini di bagi kedalam pengawasan internal dalam arti sempit dan pengawasan internal dalam arti luas.

Tujuan utama dari pengawasan internal dalam arti luas ini tidak hanya untuk melakukan tindakan verifikasi, melainkan juga dimaksudkan untuk membantu pihak yang diawasi dalam menunaikan tugasnya secara lebih baik. Pengendalian

Internal dapat membantu suatu organisasi dalam mencapai prestasi dan target yang menguntungkan dan mencegah kehilangan sumber daya. Dapat membantu menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya dan dapat memastikan suatu organisasi mematuhi undang-undang, peraturan, agar terhindar dari reputasi yang buruk dengan segala konsekuensinya.

Komitmen Organisasi merupakan suatu sikap atau tingkah laku seseorang kepada organisasi berupa loyalitas dan tercapainya visi, misi serta tujuan organisasi.

Menurut Yusuf dan Syarif (2018) mengemukakan komitmen organisasi sebagai sikap loyalitas pegawai terhadap organisasi dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi, dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.

Budaya Organisasi merupakan salah satu faktor yang perlu dibangun dalam pemerintahan, mulai dari Pemerintahan Pusat, Pemerintahan Propinsi dan Pemerintahan Kota/Kabupaten, bahkan juga di pemerintahan Desa di Indonesia. Melalui sosialisasi, pelaksanaan dan penetapan budaya organisasilah suatu jalannya roda pemerintahan dapat diharapkan mampu memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat dimana pemerinthan itu dijalankan. Sejatinya pemerintahan daerah bisa meningkatkan kinerja pegawainya karena budaya organisasi yang digagas dengan cara yang menggabungkan partisipasi masyarakat, pegawai dan pemerintah daerah itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Lucy Auditya (2013) dengan judul "Analisis Pengaruh Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Perbedaan penelitian ini Terdapat perbedaan variabel

independen pada penelitian terdahulu. Sedangkan persamaan penelitian ini Dalam penelitian terdahulu sama-sama meneliti tentang kinerja pemerintahan daerah.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Fakhar Shahzad. et al (2017) dengan judul "Organizational culture and innovation performace in paistan software industry Perbedaan penelitian terdapat pada variabel yang digunakan yaitu dalam penelitian terdahulu hanya menggunakan I variabel independen yaitu "Budaya Organisasi" dan berbeda yaitu menggunakan "innovation performance Sedangkan persamaan dalam penelitian ini yaitu sama sama meneliti mengenai kinerja dari sebuah organisasi .

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Ira Amelia dan Nur Azlina dengan judul yang sama yaitu "Pengaruh penerapan *Good governance* dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Pada penelitian sebelumnya, judul yang digunakan sedikit berbeda pada variabel X2 yaitu penelitian sebelumnya hanya menggunakan Pengendalian Internal sedangkan pada penelitian ini menggunakan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, akan tetapi maksud dari penelitian tersebut relatif sama. Terdapat perbedaan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Sistem Pengendalian Internal Pemerintah pada penelitian ini menggunakan dimensi Lingkungan pengendalian, Penilaian resiko, Kegiatan pengendalian, Informasi dan komunikasi, dan Pemantauan pengendalian internal menurut Peraturan Pemerintah No.60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah. Sedangkan dalam penelitian terdahulu menggunakan dimensi Lingkungan pengendalian, Penafsiran Resiko, Sistem informasi dan komunikasi

akuntansi, Aktivitas Pengendalian dan Pemantauan menurut COSO dalam Jusup (2001: 257), Messier (2000: 188).

Dimensi *Good governance* pada penelitian terdahulu menggunakan dimensi Transparency, fairness, Responsibility dan Accountability menurut Arie Soelendro (2000:13) dalam Arja Sadijarto (2000) sedangkan penelitian ini menggunakan dimensi menurut Dimensi Transparansi,, Akuntabilitas, Responabilitas, Independensi, dan Kesetaraan dan kewajaran menurut Mardiasmo dalam Sari dan Tamrin (2017).

Penulis menggunakan penelitian terdahulu yang dimaksudkan untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dengan adanya beberapa perbedaan dan persamaan di dalam penelitian ini dengan penelitian tersebut berdasarkan penjelasan tersebut, maka penulis tertarik melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **“FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEMERINTAHAN DAERAH** (Studi pada Pemerintahan Kabupaten dan Kota Bandung)”.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terdapat perbedaan mengenai pengaruh *Good governance*, Komitmen Organisasi, Budaya organisasi dan Pengendalian Internal terhadap kinerja pemerintah daerah. Berdasarkan latar belakang dan uraian yang ada di dalamnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Good governance* pada Pemerintah Daerah Kabupaten Dan Kota Bandung .

2. Bagaimana Komitmen Organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Dan Kota Bandung.
3. Bagaimana Budaya Organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Dan Kota Bandung.
4. Bagaimana Pengendalian Internal pada Pemerintah Daerah Kabupaten Dan Kota Bandung.
5. Bagaimana Kinerja Pemerintah pada Kabupaten dan Kota Bandung.
6. Seberapa besar pengaruh *Good Governace* terhadap Pemerintah Kabupaten dan Kota Bandung.
7. Sebarapa besar pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota Bandung.
8. Seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota Bandung.
9. Seberapa besra pengaruh Pengendalian Internal terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka dilakukan penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Good governance* terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten Dan Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten Dan Kota Bandung.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten Dan Kota Bandung.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengendalian Internal terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten Dan Kota Bandung.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota Bandung.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh *Good governance* terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota Bandung.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota Bandung.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota Bandung.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh Pengendalian Internal terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini untuk pengembangan akuntansi mengenai pengaruh *Good Governance*, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota Bandung.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak antara lain:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini di harapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan mengenai pengaruh *good governance*, komitmen organisasi, budaya organisasi dan pengendalian internal terhadap kinerja pemerintah daerah Kabupaten dan Kota Bandung.

2. Bagi instansi pemerintah terkait

Penelitian ini diharapkan sebagai sumber informasi dan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan, mengenai pengembangan *good governance*, pengendalian internal, budaya organisasi dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah.

3. Bagi akademisi penelitian diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan referensi dalam melakukan penelitian lanjutan tentang pengaruh *good governance*, pengendalian internal, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah.

4. Bagi Pembaca penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran awam mengenai pengaruh *Good Governance*, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah pada SKPD Kabupaten dan Kota Bandung.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada tujuh belas Dinas di Pemerintah Kabupaten dan Kota Bandung. Dimana data yang di

gunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang di peroleh dari kuisisioner.

Waktu yang di butuhkan dalam penelitian ini adalah sejak bulan November 2022.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, PENELITIAN TERDAHULU DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Good Governance*

Good governance pada dasarnya adalah suatu konsep yang mengacu kepada proses pencapaian keputusan dan pelaksanaannya yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama. Sebagai suatu konsensus yang dicapai oleh pemerintah, warga negara, dan sektor swasta bagi penyelenggaraan pemerintahan dalam suatu negara.

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* (pemerintahan) 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*).

Bersamaan dengan reformasi dari sistem politik ke arah yang lebih demokratis, berkembang pula pemikiran tentang "*good governance*" atau pemerintahan (pengurusan pemerintah) yang baik. Pada umumnya *Good governance* berarti pemerintahan yang bersih, atau *clean government*. Seringkali juga mengarah pada pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

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"

Pengertian *Good governance* menurut Sukrisno Agoes (2011:101).

"Sebagai suatu sistem yang mengatur hubungan peran Dewan Komisaris, peran Direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya. Tata Kelola pemerintahan yang baik juga disebut sebagai suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan pemerintahan, pencapaiannya, dan penilaian kinerjanya."

2.1.1.2 Prinsip Prinsip Good Governance

Dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik pada pemerintah pusat dan pemerintahan daerah, pemerintah harus berpedoman pada asas atau prinsip umum penyelenggaraan pemerintah.

Di Indonesia, prinsip-prinsip *Good governance* tertuang dalam pasal 57 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya penyelenggaraan pemerintah berpedoman pada asas-asas penyelenggaraan pemerintah daerah yang terdiri atas:

1. Kepastian Hukum
2. Tertib Penyelenggaraan Negara
3. Kepentingan Umum
4. Keterbukaan
5. Proporsionalitas
6. Profesionalitas
7. Akuntabilitas
8. Efisiensi
9. Efektivitas
10. Keadilan

Berdasarkan Pasal 58 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tersebut, dapat dijelaskan bahwa:

1. Asas kepastian hukum, adalah asas dalam negara hukum yang mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan dalam setiap kebijakan penyelenggara negara.
2. Asas tertib penyelenggara negara, adalah asas yang menjadikan landasan keteraturan, keserasian, dan keseimbangan dalam pengendalian penyelenggara negara.
3. Asas kepentingan umum, adalah asas yang mendahulukan kesejahteraan umum dengan cara yang aspiratif, akomodatif dan selektif.
4. Asas keterbukaan, adalah 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 proposional, adalah asas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban penyelenggara negara.
6. Asas profesionalitas, adalah asas yang mengutamakan keahlian berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Asas akuntabilitas, adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggara negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
8. 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

Tata kelola pemerintahan yang baik dan sesuai dengan prinsip-prinsip *Good governance* yang terdiri dari 5 (lima) unsur berdasarkan maklumat Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2006). Adapun kelima unsur tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Transparansi (*transparency*)
2. Akuntabilitas (*accountability*)
3. Responsibilitas (*responsibility*)
4. Independensi (*independency*)
5. Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*)

Penjelasan mengenai azas-azas tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Transparansi (*Transparency*)

Prinsip transparansi merupakan penyediaan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh para pemangku kepentingan. Pemerintah wajib memberikan informasi yang relevan secara tepat dan jelas kepada para pemangku kepentingan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Prinsip akuntabilitas merupakan prinsip dalam pelayanan publik yang meliputi kepastian dan ketepatan waktu pelayanan kepada masyarakat dan memperhatikan apakah pelayanan yang diberikan telah sesuai dengan SOP pelayanan yang berlaku. Di Indonesia, kewajiban instansi pemerintah untuk menetapkan sistem akuntabilitas kinerja berlandaskan pada Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 77 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

3. Responsibilitas (*Responsibility*)

Prinsip responsibilitas merupakan prinsip dimana pemerintahan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat berjalan dengan baik dan pemerintahan dapat dikelola dengan baik dan benar.

4. Independen (*Independency*)

Prinsip independen merupakan prinsip penting dalam penerapan **Good governance** di Indonesia. Independensi atau kemandirian adalah suatu keadaan dimana lembaga pemerintah dikelola secara profesional tanpa benturan

kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pemerintahan yang sehat. Independensi sangat penting dalam proses pengambilan keputusan. Hilangnya independensi dalam proses pengambilan keputusan akan menghilangkan objektivitas dalam pengambilan keputusan tersebut.

5. Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*)

Secara sederhana prinsip kesetaraan dan kewajaran (*fairness*) dapat didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.

Menurut Mardiasmo (2018 : 23) yang dikutip oleh World Bank mengungkapkan bahwa ***Good governance*** adalah :

“Suatu pelaksanaan manajemen dalam suatu pembangunan yang solid dan bertanggungjawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien. Penghindaran salah dalam alokasi dan investasi, serta pencegahan korupsi secara politik dan administratif. Menjalankan disiplin anggaran untuk menciptakan *legal and political framework* bagi tumbuhnya suatu aktivitas-aktivitas dalam dunia usaha.”

Menurut Mardiasmo (2018) yang dikutip oleh United National Development Program (UNDP) terdapat indikator *good governance*, sebagai berikut:

1. Partisipasi (*Participation*), Keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan melalui lembaga perwakilan rakyat yang dapat menyalurkan pendapatnya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.
2. Aturan Hukum (*Rule Of Law*), Kerangka hukum yang harus adil dan dilaksanakan tanpa memandang dia siapa dan jabatannya apa.

3. Transparansi (*Transparency*), Transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik secara langsung dapat diperoleh oleh mereka yang membutuhkan.
4. Daya tangkap (*Responsiveness*), Lembaga-lembaga publik harus cepat dan tanggap dalam hal menyampaikan pelayanan stakeholder.
5. Berorientasi consensus (*Consensus Orientation*), Berorientasi pada kepentingan masyarakat yang lebih luas.
6. Keadilan (*Equity*), Setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan.
7. Efektivitas dan Efisiensi (*Efficiency and Effectiveness*), Pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara berdaya guna (*efisien*) dan berhasil guna (*efektif*).
8. Akuntabilitas (*Accountability*), Pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang telah dilakukan.
9. Visi strategis (*Strategic Vision*), Penyelenggaraan pemerintahan dan masyarakat harus memiliki visi jauh ke depan untuk hal yang lebih baik lagi.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *good goovernace* merupakan tata kelola yang baik dalam suatu usaha ataupun organisasi. Dalam pemerintahan *good goovernace* bertujuan untuk pengelolaan pemerintah yang baik.

Good goovernace dilaksanakan agar kinerja pemerintah daerah lebih terarah sesuai dengan kemampuan dan kapasitas memadai guna menjadi hasil yang lebih baik lagi guna mencapai tujuan pemerintahan.

Dari kutipan tersebut, dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip utama yang berasal dari berbagai institusi dan ahli tentang pemerintahan yang jujur, beragam dari satu pakar ke yang sangat bervariasi ke perangkat lain, telah disederhanakan menjadi empat prinsip utama *good governance*. Prinsip-prinsip ini, seperti yang dijelaskan oleh Sedarmayanti, termasuk partisipasi, akuntabilitas, supremasi hukum, dan transparansi. Oleh karena itu, keempat prinsip ini dianggap sebagai prinsip-prinsip umum yang dinyatakan oleh berbagai ahli dan lembaga lainnya. Oleh karena itu, prinsip-prinsip tersebut dipilih karena dianggap sesuai dengan kondisi yang akan diteliti.

2.1.1.3 Manfaat *Good Governance*

Penerapan *Good governance* memiliki peran yang besar dan manfaat yang dapat membawa perubahan positif baik bagi pemerintahan daerah, pemerintah pusat, maupun masyarakat umum.

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2012:39), melaksanakan *Good governance* akan memberikan beberapa manfaat, antara lain:

1. Meminimalkan *agency cost*
Meminimalkan *agency cost* adalah salah satu tujuan penting dari penerapan *Good Governance*. *Agency cost* merupakan biaya-biaya yang timbul akibat dari pendelegasian wewenang, yang dapat berupa kerugian yang muncul karena penggunaan sumber daya oleh pemerintah untuk kepentingan pribadi, sehingga dapat menimbulkan kerugian yang signifikan.
2. Meningkatkan kinerja pemerintahan
Pemerintahan yang dikelola dengan baik dan dalam kondisi yang sehat akan menarik simpati masyarakat untuk ikut serta serta berperan aktif dan berpartisipasi dalam kegiatan pemerintahan.
3. Memperbaiki citra pemerintahan
Citra pemerintahan merupakan faktor penting yang sangat erat kaitannya dengan kinerja dan keberadaan pemerintah di mata masyarakat dan lingkungannya.

Manfaat dari penerapan *Good governance* tentunya sangat berpengaruh bagi pemerintahan, dimana manfaat *Good governance* ini bukan hanya untuk saat ini tetapi juga dalam jangka panjang dapat menjadi pendukung kembangnya dalam pemerintahan saat ini. Selain bermanfaat meningkatkan citra pemerintahan di mata masyarakat, hal ini tentunya juga menjadi nilai tambah pemerintah dalam meningkatkan kinerja pemerintahan untuk menghadapi permasalahan yang ada dalam pemerintah.

2.1.1.4 Tujuan *Good Governance*

Good governance menitikberatkan pada upaya untuk menata suatu organisasi melalui proses, sistem, prosedur, dan aturan, baik yang telah ditetapkan

secara resmi maupun tidak resmi. Hal ini mencakup kepatuhan terhadap aturan yang ada dan memastikan bahwa aturan tersebut dijalankan dengan baik.

Selain itu, konsep *Good governance* juga bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya organisasi. Ini berarti mengelola sumber daya secara optimal agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efisien dan efektif. Dengan kata lain, *Good governance* membawa fokus pada bagaimana organisasi dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, lebih efisien, dan lebih efektif.

Tujuan dari *Good Government Governance* menurut Amin Widjaja Tunggal (2012-40) adalah:

1. Tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.
2. Aktiva pemerintahan dijaga dengan baik,
3. Pemerintahan menjalankan tugasnya dengan baik dan sehat,
4. Kegiatan pemerintahan dilakukan dengan transparan.

Penerapan prinsip *Good Government Governance* secara optimal akan mampu meningkatkan kinerja pemerintahan yang ada, dan akan memberikan nilai tambah bagi pihak terkait, yang diharapkan dapat meningkatkan nilai tambah bagi semua pihak dalam jangka panjang dan dapat melindungi kesejahteraan masyarakat.

2.1.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan *Good Governance*

Seperti yang telah dijelaskan oleh Yuanida (2011) dalam pelaksanaan tugas (task) pencapaian *Good governance* dengan baik, ada beberapa faktor dan syarat yang mempengaruhi penerapan *good governance*, sebagai berikut:

1. Faktor Manusia Pelaksana (Man)

Berhasil atau tidaknya pelaksanaan *Good governance* sebagian besar tergantung pada pemerintah daerah (local government) yang terdiri dari unsur

pimpinan daerah, DPRD Di samping itu terdapat spuratur atau alat perlengkapan daerah lainnya yaitu para pegawai daerah itu sendiri.

2. Faktor Partisipasi Masyarakat (public participation)

Keberhasilan penyelenggaraan Good governance juga tidak terlepas dari adanya partisipasi aktif anggota masyarakat Masyarakat di daerah baik sebagai system maupun sebagai individu merupakan bagian integral yang sangat penting dalam system pemerintah daerah. Salah satu wujud dari rasa tanggungjawab masyarakat terhadap pencapaian good government governance adalah dengan sikap mendukung terhadap penyelenggaraan pemerintah an.

Adapun wujud partisipasi aktif masyarakat antara lain

1. Partisipasi dalam proses pembuatan keputusan (decision making).
2. Partisipasi dalam pelaksanaan (actuation participation),
3. Partisipasi dalam pemanfaatan hasil (cost benefit evaluation),
4. Partisipasi dalam evaluasi (evaluation participation).

3. Faktor Keuangan Daerah (funding or budgeting)

Salah satu kriteria penting untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya adalah kemampuan self supporting dalam bidang keuangan. Dengan kata lain, faktor keuangan merupakan faktor esensial dalam mengukur tingkat pencapaian Good governance di daerah lokal membutuhkan dana/finansial.

4. Faktor Peralatan (tools)

Faktor peralatan juga tergolong penting dalam pelaksanaan dan pencapaian good governance. Dalam pengertian ini peralatan adalah setiap alat atau benda yang dipergunakan untuk memperlancar dan mempermudah pekerjaan gerak

dan aktivitas pemerintah dalam upaya pencapaian dan perwujudan good government governance.

5. Faktor Organisasi dan Manajemen (Organization and management)

Faktor Organisasi dan Manajemen mempengaruhi pelaksanaan Good governance karena organisasi dan manajemen meliputi fungsi manajemen: POAC (Planning, Organizing, Actuating, and Controlling). Diperlukan adanya organisasi dan manajemen yang baik, agar good government governance dapat terwujud.

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2019).

Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Kreitner dan Kinicki (dalam Kaswan 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuantujuannya. Mowday (2001) berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap

organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu. Komitmen organisasi juga merupakan keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

Menurut Colquit, Lepine, dan Wesson (2011) dalam buku *Perilaku dalam Organisasi* (2016:190) menjelaskan pengertian komitmen organisasi adalah :

“sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi, komitmen organisasional memengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*truns over*)”.

Menurut Newstrom (2011) dalam buku *Perilaku dalam Organisasi* (2016:190) memberikan pengertian komitmen organisasi adalah :

“sebagai suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya”.

Menurut Luthans (2011) dalam buku *perilaku dalam Organisasi* (2016:190) menjelaskan pengertian komitmen organisasi sebagai :

“(a)sebagai sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (b) keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi, dan (c) keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi.

2.1.2.2 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Luthans, Colquit, LePine, dan Wesson (2016:73) menyebutkan adanya tiga macam indikator, yaitu :

1. Komitmen Afektif (*Affective commitment*), adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterkaitan emosional pada, dan keterlibatan dengan organisasi.

Menurut Kaswan (2012: 293) :

“Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signfikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen.” Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi”.

Adapun Proses terbentuknya komitmen afektif (*affective commitment*) sebagai berikut:

- a. Karakteristik organisasi, yang mempengaruhi perkembangan komitmen afektif adalah sistem desentralisasi, adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada karyawan.
- b. Karakteristik individu yang mempengaruhi komitmen afektif yaitu gender dan usia, meskipun bergantung pada beberapa kondisi karyawan sendiri seperti status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi karyawan mengenai kompetensinya.
- c. Pengalaman kerja. Yang mempengaruhi proses terbentuknya komitmen afektif yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan

motivasi karyawan yang mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi karyawan, dan variasi kemampuan yang digunakan karyawan.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*), adalah sebagai keinginan untuk menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Anggota organisasi dengan /komitmen berkelanjutan yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

Menurut Kaswan (2012: 294) :

“Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti gaji, fasilitas, dan yang lainnya.” Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan”.

Investasi termasuk sesuatu yang berharga, seperti waktu, usaha, ataupun uang, yang harus dilepaskan karyawan jika meninggalkan organisasi. Adapun alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat karyawan mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan dampaknya bagi mereka sendiri.

Komitmen berkelanjutan dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi.

Menurut Khaerul Umam (2012: 261) :

“Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi kedalam dua variabel, yaitu investasi dan alternatif. Selain itu, proses pertimbangan juga dapat mempengaruhi individu.”

3. Komitmen Normatif (*Normative commitment*), adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasasa sebagai kewajiban.

Menurut Kaswan (2012: 294)

“Komitmen normatif menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi, Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama”.

Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Komitmen Normatif terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan karyawan selama proses sosialisasi dan selama sosialisasi saat karyawan baru masuk ke dalam organisasi. Selain itu, komitmen normatif juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi karyawan yang tidak dapat dibalas kembali. Faktor lainnya adalah adanya kontrak psikologis antara anggota dan organisasinya yaitu kepercayaan dari masing-masing pihak bahwa masing-masing akan timbal balik memberi.

2.1.3 Budaya organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Setiap perusahaan atau organisasi memiliki karakteristik unik yang dikenal sebagai budaya organisasi. Ini sangat berhubungan dengan imagenya di luar lingkungan perusahaan. Namun, perlu diketahui bahwa budaya organisasi berbeda dengan budaya suatu daerah atau negara yang berhubungan dengan tradisi. Oleh karena itu, penting untuk memahami pengertian budaya adat, fungsi dan jenis-jenisnya.

Budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap, dan norma yang menyatakan suatu organisasi dan mencakup semua keberagaman atau pluralisme. Pada dasarnya, budaya organisasi adalah karakteristik yang ada dalam suatu kelompok dan digunakan sebagai panduan dalam perilaku mereka serta membedakannya dari kelompok lain. Ini berarti bahwa budaya organisasi adalah norma dan nilai-nilai perilaku yang harus dipahami dan dipatuhi oleh kelompok orang yang mengikutinya.

Organisasi merupakan wadah kerjasama dari sekumpulan orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menghasilkan suatu kerja sama diperlukan suatu keyakinan, sikap, norma, nilai dan pola perilaku yang disepakati bersama yang disebut budaya perusahaan atau budaya organisasi. Kebudayaan terdiri dari pola yang eksplisit maupun implisit, sebuah perilaku tertentu yang dialihkan melalui simbol-simbol yang merupakan prestasi kelompok manusia termasuk peninggalan berbentuk artefak yang merupakan inti dari gagasan-gagasan tradisional yang dibuat dalam nilai-nilai yang mereka terima. Sistem kebudayaan dapat diketahui melalui produk atau tindakan yang dipandang sebagai keadaan yang berpengaruh terhadap tindakan mereka. Reynecke dalam Liliweri mendefinisikan kebudayaan sebagai deposit pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hierarki, agama, catatan tentang waktu, peranan, relasi tertentu, konsep universal, objek material dan pemilikan yang diakui oleh suatu kelompok individu yang kemudian diwariskan turun temurun.

Definisi tersebut menggambarkan semua aspek yang dipengaruhi oleh kebudayaan yang mengindikasikan bahwa kebudayaan adalah pandangan hidup yang

dikembangkan dan dipertukarkan oleh kelompok tertentu. Bagi anggota yang baru maka mereka harus mempelajari kebudayaan karena budaya tersebut diwariskan oleh generasi sebelumnya. Budaya organisasi yang dianut oleh pemda cenderung menggunakan budaya birokrasi, yang membuat mereka merasa mampu melaksanakan otonomi daerah meskipun dengan minimnya partisipasi dari masyarakat.

Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan isi budaya organisasi yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pimpinan dan anggota organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota dalam memproduksi produk, melayani konsumen dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, dalam Setiati, 2018). Adanya struktur organisasi yang memiliki banyak badan dan letak yang berbedabeda membuat koordinasi dalam organisasi pemerintah memerlukan sistem komunikasi yang baik dan juga sistem birokrasi yang sulit karena mengacu pada hierarki membuat komunikasi perlu dioptimalkan.

Komunikasi yang efektif dapat menjadi usaha yang baik dalam mengoptimalkan koordinasi dan hubungan antar badan dalam organisasi pemerintah. Budaya menjadi perbincangan yang menarik dan penting dalam era global sekarang ini. Bukan sekedar mendalami apa itu budaya organisasi tetapi dalam mengadakan perubahan yang berkesinambungan, persaingan dan kemampuan bertahan terhadap lingkungan yang berubah-ubah. Budaya organisasi menjadi kunci penting dari perubahan yang akan memberikan pengaruh yang kuat bagi sisten kerja organisasi.

Budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan

maksud agar organisasi belajar mengatasi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

(Tumigolung et al., 2019)

2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2014:262) terdapat lima fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Budaya berperan sebagai penentu batas-batas.
2. Budaya membuat suatu rasa identitas anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Budaya meningkatkan stabilitas system social
5. Budaya bertindak sebagai mekanisme *sense making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.1.3.3 Manfaat Budaya Organisasi

Pengembangan dan kesinambungan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada budaya organisasi. Edy Sutrisno (2019:17) menyatakan bahwa budaya suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi kekuatan untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Menurut Edy Sutrisno (2019) menyatakan beberapa manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam system dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil.

2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Suryadi & Efendi (2019) menyatakan bahwa indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan Keberanian mengambil Resiko (*Inovation and risk taking*), yaitu seberapa besar organisasi mendorong anggotanya untuk berinovasi dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention detail*), yaitu seberapa besar organisasi dan anggotanya menuntut ketelitian, analisis dan perhatian terperinci.
3. Berorientasi Kepada hasil (*outcome orientation*), yaitu seberapa besar organisasi menekankan pencapaian sasarannya daripada cara pencapaiannya.
4. Berorientasi Kepada tim (*tim orientation*), yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja tim dalam penyelesaian tugas.
5. Sikap Agresif (*Aggressivines*), yaitu seberapa besar organisasi mendorong karyawan untuk bersaing daipada bekerjasama, dalam upaya menciptakan beragam hasil pekerjaan.
6. Stabilitas (*Stabiity*), yaitu seberapa besar organisasi menekankan pemeliharaan status dalam pengambilan keputusan serta Tindakan.

2.1.4 Pengendalian Internal

2.1.4.1 Definisi Pengendalian Internal

Berbagai proses bisnis yang dijalankan di suatu organisasi akan berjalan sebagaimana mestinya serta akan mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Oleh karena itu, sistem pengendalian internal harus secara terus menerus dilakukan dan senantiasa diawasi oleh pimpinan organisasi supaya dapat ditentukan apakah

sistem organisasi tersebut sudah berfungsi dan berjalan sebagaimana yang telah dikehendaki serta perlu dilakukan perubahan apabila terdapat suatu masalah supaya sistem organisasi tersebut akan semakin baik lagi.

Pengertian pengendalian internal menurut AICPA (*The American Institute of Certified Public Accountants*) dalam buku Winarno (2006:11.4) adalah sebagai berikut:

“Rencana organisasi dan semua ukuran dan metode terkoordinasi yang diterapkan dalam suatu perusahaan untuk melindungi aktiva, menjaga keakurasian dan keterpercayaan data akuntansi, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan kepatuhan terhadap kebijakan manajemen”.

Dalam buku yang sama yaitu buku Winarno (2019:11.5) pengertian pengendalian internal menurut COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations*), adalah sebagai berikut:

“Internal control as the process implemented by the board of directors, management, and those under their direction to provide reasonable assurance that control objectives are achieved with regard to effectiveness and addiciency of operations, reliability of financial reporting and compliance with applicable laws and regulations”

Pengendalian internal merupakan proses dan prosedur yang dijalankan untuk menyediakan jaminan yang memadai bahwa tujuan pengendalian telah dipenuhi (Romney, 2019: 226). Pengendalian internal 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 (Mulyadi, 2019: 163).

Maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal adalah suatu 10 kegiatan penangkalan risiko-risiko untuk meminimalisir kerugian yang mungkin timbul dari suatu aktivitas perusahaan sehingga dapat langsung diambil sebuah

tindakan dengan tujuan peningkatan kualitas perusahaan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.4.2 Tujuan Pengendalian Internal

Menurut Mulyadi (2018: 163), tujuan pokok pengendalian internal yaitu sebagai berikut:

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

Sedangkan menurut Romney (2018: 226) tujuan pengendalian internal meliputi:

1. Mengamankan aset
2. Mengelola catatan dengan baik untuk melaporkan aset perusahaan secara akurat dan wajar
3. Memberikan informasi yang reliabel dan akurat
4. Menyiapkan laporan keuangan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan
5. Mendorong dan memperbaiki efisiensi operasional
6. Mendorong ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditetapkan
7. Mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku.

Selanjutnya, tujuan pengendalian internal menurut Winarno (2019: 11.6) ada empat yaitu:

1. Melindungi harta kekuasaan perusahaan
2. Meningkatkan akurasi informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi yang dijalankan oleh perusahaan
3. Meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan, sehingga dalam berbagai kegiatan dapat dilakukan penghematan
4. Meningkatkan kepatuhan terhadap kebijakan manajemen

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern adalah satu proses yang dirancang oleh dewan komisaris, manajemen, dan personal lainnya dalam perusahaan untuk menyediakan keyakinan yang memadai atas tercapainya

tujuan organisasi. Tujuan adanya pengendalian intern adalah menjaga kekayaan organisasi atau mengamankan asset, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Dalam pemerintahan daerah pengendalian intern sangat diperlukan untuk menjaga aset-aset yang dimiliki oleh pemerintah.

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.

2.1.4.3 Indikator Pengendalian Internal

Menurut COSO (2019) dalam *Internal Control-Intergrated Framework (ICIF)* komponen pengendalian intern sebagai berikut :

“Internal control consists of five integrated components:

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

Komponen-komponen pengendalian intern diatas dijelaskan sebagai berikut:

1. *Control Environment*

Lingkungan pengendalian merupakan landasan untuk semua komponen pengendalian intern yang membentuk disiplin dan struktur. COSO (2019) dalam *Internal Control-Intergrated Framework (ICIF)* menjelaskan mengenai komponen lingkungan pengendalian (*control environment*) sebagai berikut:

“The control environment is the set of standards, processes, and structures that provide the basis for carrying out internal control across the organization. The board of directors and senior management establish the tone at the top regarding the importance of internal control including expected standards of conduct. Management reinforces expectations at the various levels 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 oversight responsibilities; the organizational structure and assignment of authority and responsibility; the process for attracting, developing, and retaining competent individuals; 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 diatas, bahwa lingkungan pengendalian didefinisikan sebagai seperangkat standar, proses, dan struktur yang memberikan dasar untuk melaksanakan pengendalian internal di seluruh organisasi. Lingkungan pengendalian terdiri dari integritas dan nilai etika organisasi; parameter-parameter pelaksanaan tugas dan tanggung jawab direksi dalam mengelola organisasinya; struktur organisasi, tugas, wewenang dan tanggung jawab; proses untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten; dan ketegasan mengenai tolak ukur kinerja, insentif, dan penghargaan untuk mendorong akuntabilitas kinerja.

Selanjutnya COSO (2013:7) dalam *Internal Control-Intergrated Framework (ICIF)* menjelaskan mengenai 5 (lima) prinsip yang harus ditegakkan atau dijalankan dalam organisasi untuk mendukung lingkungan pengendalian, yaitu:

- a. *“The organization*) demonstrates a commitment to integrity and ethical values.*
 - b. *The board of directors demonstrates independence from management and of exercises oversight the development and performance of internal control.*
 - c. *Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives.*
 - d. *The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives.*
 - e. *The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives*
- *) *For purposes of the Framework, the term “organization” is used to collectively capture the board, management, and other personnel, as reflected in the definition of internal control.”*

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

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

Menurut Azhar Susanto (2013:96) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian diantaranya:

- a. “Integritas dan nilai etika
- b. Komitmen terhadap kompetensi
- c. Partisipasi dewan direksi dan tim auditor
- d. Filosofi dan gaya manajemen
- e. Struktur organisasi
- f. Pemberian wewenang dan tanggung jawab
- g. Kebijakan mengenai sumber daya manusia dan penerapannya.”

Faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian diatas diuraikan sebagai berikut:

- a. Integritas dan nilai etika

Etika dan integritas manajemen merupakan produk dari budaya organisasi.

Kebijakan manajemen menunjukkan apa yang diinginkan oleh manajemen untuk terjadi tetapi budaya organisasi menentukan apa yang sesungguhnya terjadi dan aturan mana yang harus diikuti.

- b. Komitmen terhadap kompetensi

Kompetensi berarti karyawan memiliki pengetahuan dan keahlian untuk melakukan tugasnya. Manajemen menentukan sebaik apa tugas tersebut harus dilaksanakan dan apakah kinerja yang diharapkan tersebut sesuai dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk memperkerjakannya..

c. Partisipasi dewan direksi dan tim auditor

Tim auditor harus dapat melaksanakan perannya dengan baik dalam menilai kebijakan dan operasi perusahaan maka sistem pengendalian intern akan lebih efektif dalam mencapai tujuannya. Tim auditor harus dapat memperingatkan dewan direksi tentang munculnya suatu masalah sebelum masalah tersebut menjadi serius.

d. Filosofi dan gaya manajemen

Merupakan pendekatan manajemen dalam menghadapi resiko bisnis, sikap dalam menghadapi akurasi data akuntansi, dan perhatiannya terhadap kesesuaian antara anggaran dan realisasi operasi. Manajemen yang biasa mengambil resiko memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelancaran pengendalian intern.

e. Struktur organisasi

Merupakan kerangka menyeluruh untuk perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan aktivitas yang dilakukan oleh manajemen. Struktur organisasi disusun berdasarkan tujuan yang ingin dicapai organisasi perusahaan sehingga tujuan akan lebih mudah dicapai dengan resiko minimal.

f. Pemberian wewenang dan tanggung jawab

Manajemen harus memberikan wewenang dan tanggung jawab untuk menjalankan aktivitas serta membuat laporan yang diperlukan berkaitan dengan aktivitas dan metode pemberian wewenang yang dilakukannya.

g. Kebijakan mengenai sumber daya manusia dan penerapannya
Kebijakan mengenai sumber daya manusia memberi pesan kepada semua karyawan

tentang apa yang diharapkan organisasi berkaitan dengan masalah integritas, etika, dan kompetensi. Kebijaksanaan ini menggambarkan bagaimana organisasi memperkerjakan, melatih, mengevaluasi, mempromosikan dan memberi kompensasi kepada karyawan.

2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Penilaian risiko menurut Azhar Susanto (2013:99) sebagai berikut:

“penilaian risiko merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dalam mengidentifikasi dan menganalisis risiko yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya.”

COSO (2013:4) dalam *Internal Control-Intergrated Framework (ICIF)* menjelaskan mengenai komponen penilaian risiko (*risk assessment*) sebagai berikut:

“Risk is defined as the possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of objectives. Risk assessment involves a dynamic and iterative process for identifying and assessing risks to the achievement of objectives. Risks to the achievement of these objectives from across the entity are considered relative to established risk tolerances. Thus, risk assessment forms the basis for determining how risks will be managed. A precondition to risk assessment 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 diatas, 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 ini dianggap relatif terhadap toleransi risiko yang ditetapkan. Oleh karena itu, penilaian risiko membentuk dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola oleh organisasi.

Selanjutnya COSO (2013:7) dalam *Internal Control-Intergrated Framework (ICIF)* menjelaskan mengenai prinsip-prinsip yang mendukung penilaian risiko sebagai berikut:

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

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

- a. Organisasi menetapkan tujuan dengan kejelasan yang cukup untuk memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko yang berkaitan dengan tujuan.
 - b. Organisasi mengidentifikasi risiko terhadap pencapaian tujuan di seluruh entitas dan analisis risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.
 - c. Organisasi mempertimbangkan potensi penipuan dalam menilai risiko terhadap pencapaian tujuan.
 - d. Organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan yang signifikan dapat mempengaruhi sistem pengendalian internal.
3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Menurut COSO (2013:5) dalam *Internal Control-Intergrated Framework (ICIF)* 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 diatas, 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.

COSO (2013:7) dalam *Internal Control-Intergrated Framework (ICIF)* menegaskan mengenai prinsip-prinsip dalam organisasi yang mendukung aktivitas pengendalian yaitu sebagai berikut:

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

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

- a. Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang berkontribusi terhadap mitigasi risiko pencapaian sasaran pada tingkat yang dapat diterima.
- b. Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian umum atas teknologi untuk mendukung tercapainya tujuan.

- c. Organisasi menyebarkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan-kebijakan yang menetapkan apa yang diharapkan, dan prosedur-prosedur yang menempatkan kebijakan-kebijakan ke dalam tindakan.

Menurut Azhar Susanto (2013:99) jenis pengendalian aktivitas diantaranya yaitu:

- a. “Prosedur otorisasi
- b. Mengamankan aset dan catatannya
- c. Pemisahan fungsi
- d. Catatan dan dokumentasi yang memadai.”

Jenis pengendalian aktivitas diatas dijelaskan sebagai berikut:

- a. Prosedur otorisasi

Prosedur ini dibuat untuk memberikan otorisasi (kewenangan) kepada karyawan untuk melakukan aktivitas tertentu dalam suatu transaksi.

Prosedur otorasi sangat tergantung kepada otorisasi apa yang akan dilakukan. Ada dua macam otorisasi yang diberikan oleh manajemen, yaitu:

- Otorisasi umum, berkaitan dengan transaksi secara keseluruhan. Otorisasi umum menggambarkan kondisi dimana karyawan mengawali, mencatat, memproses satu jenis transaksi. Ketika kondisi tertentu terpenuhi karyawan diberi otorisasi (wewenang) untuk melakukan transaksi tanpa terlebih dahulu harus berkonsultasi.
- Otorisasi khusus, diterapkan hanya kepada jenis transaksi tertentu. Manajemen umumnya memerlukan otorisasi khusus untuk transaksi yang jumlahnya besar atau transaksi yang berpotensi menimbulkan penyelewengan. Sebelum karyawan mengawali transaksi tertentu yang telah ditentukan, karyawan harus berkonsultasi dulu kepada manajemen untuk memperoleh persetujuan melakukan transaksi.

b. Mengamankan aset dan catatannya

Pengamanan aset dan catatannya ini meliputi keamanan fisik dan kepastian tanggung jawab.

- Keamanan fisik

Menerapkan prosedur tertentu untuk memberikan keamanan secara fisik pada persediaan, uang tunai, tanah, gedung-gedung, peralatan, dan catatan yang berkaitan dengan aset.

- Kepastian tanggung jawab

Manajemen memberi tanggung jawab untuk melindungi aset dan data tertentu kepada karyawan. Jika terjadi suatu penyimpangan manajemen akan meminta karyawan tersebut untuk bertanggung jawab.

c. Pemisahan fungsi

Manajemen dalam memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan harus menunjukkan adanya pemisahan yang jelas antara wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang dan kepada orang lain. Pemisahan ini akan mengurangi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan selama melaksanakan tugasnya. Tugas yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk otorisasi melakukan transaksi, mencatat transaksi, dan memelihara posisi aset.

d. Catatan dan dokumentasi yang memadai

Manajemen harus mengharuskan penggunaan dokumen dan catatan akuntansi untuk menjamin setiap peristiwa atau transaksi akuntansi yang terjadi telah dicatat dengan tepat.

4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

COSO (2013:5) *Internal Control-Intergrated Framework (ICIF)* 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. Communication 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 personnel to receive a clear message from senior management that control 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 diatas, 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.

Selanjutnya COSO (2013:7) dalam *Internal Control-Intergrated Framework (ICIF)* menegaskan mengenai prinsip-prinsip dalam organisasi yang mendukung komponen informasi dan komunikasi yaitu sebagai berikut:

- a. *“The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support the functioning of internal control.*
- b. *The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functioning of internal control.*
- c. *The organization communicates with external parties regarding matters affecting the functioning of internal control.”*

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

- a. Organisasi memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi yang berkualitas dan yang relevan untuk mendukung fungsi pengendalian internal.
- b. Organisasi secara internal mengkomunikasikan informasi, termasuk tujuan dan tanggung jawab untuk pengendalian internal dalam rangka mendukung fungsi pengendalian internal.
- c. Organisasi berkomunikasi dengan pihak eksternal mengenai hal-hal yang mempengaruhi fungsi pengendalian internal.

5. Aktivitas Pengawasan (*Monitoring Activities*)

COSO (2013:5) dalam *Internal Control-Intergrated Framework (ICIF)* menjelaskan mengenai komponen aktivitas pengawasan (*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 component, is present 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 risks, effectiveness of ongoing evaluations, and other management considerations. Findings are evaluated against criteria established by regulators, recognized standard-setting bodies or management

and the board of directors, and deficiencies are communicated to management and the board of directors as appropriate.”

Memperhatikan rumusan yang dikemukakan COSO diatas, bahwa aktivitas pengawasan 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 berkesinambungan (terus menerus) dibangun ke dalam proses bisnis pada tingkat yang berbeda dari entitas guna menyajikan informasi yang tepat waktu. 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 ditemukan dikomunikasikan kepada manajemen dan dewan direksi.

Kegiatan pengawasan meliputi proses penilaian kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu, dan memastikan apakah semuanya dijalankan seperti yang diinginkan serta apakah telah disesuaikan dengan perubahan keadaan. Pengawasan 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 tersebut telah disesuaikan dengan perubahan keadaan yang selalu dinamis.

COSO (2013:7) dalam *Internal Control-Integrated Framework (ICIF)* selanjutnya menegaskan mengenai prinsip-prinsip dalam organisasi yang mendukung komponen aktivitas pengawasan yaitu sebagai berikut:

- a. *“The organization selects, develops, and performs ongoing and/ or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning.*
- b. *The organization evaluates and communicates internal control deficiencies in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors, as appropriate.*
- c.

Berdasarkan rumusan COSO diatas, bahwa ada 2 (dua) prinsip yang mendukung komponen aktivitas pengawasan dalam pengendalian internal yaitu:

- a. Organisasi memilih, mengembangkan, dan melakukan dan/ atau evaluasi terpisah untuk memastikan apakah komponen pengendalian internal ada dan berfungsi.
- b. Organisasi mengevaluasi dan berkomunikasi apabila ada kekurangan pengendalian internal secara tepat waktu kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif, termasuk manajemen senior dan dewan direksi, yang sesuai.

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 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 hasilhasil 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.

2.1.5.3 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: