

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Good Governance*

Good Governance atau tata kelola pemerintahan yang baik merupakan konsep yang menjadi landasan penting dalam menciptakan sistem pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Konsep ini mencakup prinsip-prinsip utama seperti partisipasi, supremasi hukum, transparansi, responsivitas, orientasi pada konsensus, keadilan, efektivitas, efisiensi, serta akuntabilitas. Penerapan *Good Governance* tidak hanya relevan dalam sektor publik, tetapi juga di sektor swasta dan organisasi non-profit sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja, memperkuat legitimasi, dan membangun kepercayaan publik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi prinsip-prinsip *Good Governance* berperan signifikan dalam mendukung terciptanya pembangunan berkelanjutan dan peningkatan kualitas layanan publik. Oleh karena itu, pada bagian ini akan dibahas secara mendalam mengenai konsep *Good Governance*, indikator-indikatornya, serta implikasinya dalam berbagai konteks organisasi.

2.1.1.1 Pengertian *Good Governance*

Secara Arti per kata “*Good*” memiliki arti baik, sedangkan “*Governance*” adalah Pemerintahan, jika kita satukan menjadi pemerintahan yang baik. Secara konseptual pengertian kata baik (*good*) dalam istilah pemerintahan yang baik.

(*Good Governance*) mengandung dua pemahaman: pertama, nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat dan nilai – nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam mencapai tujuan kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial. Kedua, aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut (KPK, 2016: 6).

Dalam Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 pasal 2 menyatakan bahwa Yang dimaksud dengan pemerintahan yang baik yaitu pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat

Pengertian *Good Governance* menurut *World Bank* yang dikutip dari buku mardiasmo, mendefinisikan bahwa “*Good Governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang 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.” (Mardiasmo, 2018: 23).

Good Governance adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif. *Good Governance* menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and politican framework* bagi tumbuhnya aktivitas

usaha. *Good Governance* menurut *United Nation Development Program* (UNDP) Mendefinisikan “*the exercise of political, economic and administrative authority to manage a nation’s affair at all levels*”. Dalam hal ini menurut UNDP *Good Governance* lebih menekankan pada aspek politik, ekonomi, dan administratif dalam pengelolaan negara (Mardiasmo 2018: 31).

Perkembangan teknologi adalah sebuah acuan dasar dalam mewujudkan suatu pengelolaan daerah, sehingga pemerintah dapat menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik atau sering disebut dengan *Good Governance*. *Good Governance* merupakan sebuah upaya pemerintah yang amanah, untuk menciptakan sebuah *Good Governance* pemerintah perlu melakukan sebuah sentralisasi yang sesuai dengan kaidah penyelenggaraan pemerintah yang bersih bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (Mardiasmo, 2018: 26).

Good governance adalah tata kelola yang baik dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya dan berakuntabel dengan terhadap publik secara profesional, transparan, bertanggung jawab dan adil. Untuk mewujudkannya jalan yang ditempuh seperti memberantas KKN dan memperbaiki kinerja pemerintah (Leny Nofianti, 2019: 52).

Tata kelola yang baik mengandung dua arti (BPK, 2015), yaitu:

1. Nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan rakyat dan nilai-nilai yang mampu meningkatkan kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan pembangunan sosial.
2. Aspek fungsional pemerintah yang efisien dan efektif dalam setiap pelaksanaan tugasnya agar dapat mencapai tujuan tersebut.

Definisi tata kelola sektor publik menurut KNKG (Komite Nasional Kebijakan *Governance*) tata kelola sektor publik yang baik (*good public governance/GPG*) merupakan sistem atau aturan perilaku terkait dengan pengelolaan kewenangan oleh para penyelenggara negara dalam menjalankan tugasnya secara bertanggung jawab dan akuntabel. GPG pada dasarnya mengatur pola hubungan antara penyelenggara negara dan masyarakat serta antara penyelenggara negara dan lembaga negara serta antarnegara (KNKG, 2018: 14).

Good Public Governance (GPG) diperlukan dalam rangka mencapai tujuan nasional yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta ikut memelihara ketertiban dunia berlandaskan kedaulatan negara, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Untuk mencapai tujuan tersebut harus diwujudkan negara berdaya-saing sehat dan tinggi yang mampu menciptakan nilai tambah secara berkesinambungan melalui pengelolaan sumberdaya secara bertanggung jawab sehingga terbangun kredibilitas negara baik secara nasional maupun dalam pergaulan internasional. GPG memiliki pengaruh yang besar terhadap terwujudnya *Good Governance* secara menyeluruh, baik dalam rangka penyelenggaraan negara itu sendiri, maupun dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat, termasuk penerapan *good corporate governance* oleh dunia usaha (KNKG, 2018: 10).

Maka dari itu penulis menyimpulkan bahwa *Good Governance* sebuah prinsip yang harus diterapkan oleh suatu lembaga penyelenggara negara yaitu pemerintah untuk mencapai tujuan nasional dan tujuan bangsa dan negara.

2.1.1.2 Prinsip *Good Governance*

Dalam upaya mendorong terciptanya *Good Governance* dalam pelayanan publik, pemerintah pusat mewujudkannya dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2008 Keterbukaan Informasi Publik. Untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) diterbitkan juga Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah dimana dijelaskan dalam pasal 20 Penyelenggaraan pemerintahan harus berpedoman pada Asas Umum Penyelenggaraan Negara yang terdiri atas:

1. Asas kepastian hukum, yaitu suatu program atau kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan atas hukum yang berlaku.
2. Asas tertib penyelenggara negara, penyelenggaraan negara sesuai dengan aturan dan visi serta misi yang telah ditetapkan.
3. Asas kepentingan umum, kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah wajib mendahulukan kepentingan umum dibandingkan kepentingan kelompok atau golongan.
4. Asas keterbukaan, masyarakat dapat mengakses atau memantau hasil dari program atau kegiatan yang dikerjakan oleh pemerintah. Karena masyarakat merupakan bagian dari pengawasan.
5. Asas proporsionalitas, kebijakan maupun program yang dilakukan harus memperhatikan keseimbangan hak dan kewajiban agar tidak merugikan masyarakat yang bersangkutan.

6. Asas profesionalitas, mengedepankan tugas dan kewajiban sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pemerintahan.
7. Asas akuntabilitas, setiap program dan kegiatan yang telah dijalankan pemerintah, wajib dipertanggungjawabkan. Baik kepada masyarakat maupun kepada lembaga yang berada di atasnya.
8. Asas efisiensi, asas yang berorientasi pada penggunaan minimalisasi sumber daya untuk mencapai hasil kinerja yang terbaik. Sumber daya yang dimaksud baik sumber daya manusia maupun sumber daya yang lainnya.
9. Asas efektivitas. Dimaksudkan agar setiap keputusan yang diambil haruslah tepat guna dan berdaya guna bagi masyarakat.

Sementara itu dalam pelaksanaan *Good Governance United National Development Program* (UNDP) memberikan beberapa karakteristik (Mardiasmo, 2018: 23), meliputi

1. *Participation* (Partisipasi). Yang dimaksud partisipasi disini yaitu keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.
2. *Rule of Law* (supremasi Hukum). Kerangka hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu.
3. *Transparency* (transparansi). Kebebasan memperoleh informasi. Informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik secara langsung dapat diperoleh oleh masyarakat ataupun yang membutuhkan.

4. *Responsiveness* (daya tanggap). Lembaga pemerintahan harus cepat dan tanggap dalam melayani masyarakat maupun para pemangku kepentingan.
5. *Consensus orientation* (orientasi konsensus). Berorientasi pada kepentingan masyarakat yang lebih luas.
6. *Equity* (ekuitas). Setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan.
7. Efisiensi dan efektivitas. Pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).
8. *Accountability* (Akuntabilitas). Pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan.
9. *Strategic vision*. Penyelenggaraan pemerintahan dan masyarakat harus memiliki visi jauh kedepan.

Untuk mewujudkan pemerintahan yang menjalankan kegiatannya dengan menerapkan prinsip *Good Governance* dalam rangka kesejahteraan masyarakat, maka perlu serangkaian reformasi di pemerintahan yang bersangkutan. Reformasi, bukan reformasi perubahan format lembaga saja, tetapi mencakup pembaruan alat-alat yang digunakan untuk mendukung berjalannya entitas pemerintahan agar ekonomis, efektif, efisien, transparan dan akuntabel (Mardiasmo, 2018: 26). Reformasi alat-alat juga merupakan wujud dari pemanfaatan teknologi di era modern saat ini. Dengan mengikuti perkembangan globalisasi, penggunaan alat-alat untuk memudahkan program dan transparansi informasi pemerintahan menjadi pemerintahan yang benar-benar menerapkan prinsip *Good Governance*. Prinsip

Good Governance akan mudah tercapai jika dibantu dengan teknologi yang ekonomis dalam mencapai tujuan.

2.1.1.3 Indikator *Good Governance*

Setiap lembaga negara harus memastikan bahwa prinsip atau asas *Good Governance* diterapkan dalam setiap aspek pelaksanaan fungsinya. Indikator merupakan alat ukur yang akan dijadikan penilaian dalam penerapan *Good Governance*. Dimana alat ukur ini berdasarkan penerapan prinsip dan konsep *Good Governance* yang diterapkan dipemerintahan Indonesia yaitu berdasarkan pedoman umum *good public governance* yang disusun oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance*. Terdapat 5 indikator yaitu (KNKG, 2018: 13):

1. Demokrasi

Demokrasi mengandung tiga unsur pokok yaitu partisipasi, pengakuan adanya perbedaan pendapat dan perwujudan kepentingan umum. Asas demokrasi harus diterapkan baik dalam proses memilih dan dipilih sebagai penyelenggara negara maupun dalam proses penyelenggaraan negara. Pedoman pelaksanaannya yaitu:

- a. Penyelenggara negara harus mampu mendengar, memilah, memilih dan menyalurkan aspirasi rakyat dengan berpegang pada kepentingan negara dan masyarakat.
- b. Penyusunan peraturan perundang-undangan dan kebijakan publik dengan mengikutsertakan partisipasi masyarakat dan dunia usaha secara bertanggungjawab (*rule-making rules*).

- c. Penyelenggara negara harus menerapkan prinsip partisipasi dalam melaksanakan fungsi, tugas dan kewenangannya.

2. Transparansi

Transparansi mengandung unsur pengungkapan dan penyediaan informasi yang memadai dan mudah diakses oleh pemangku kepentingan. Transparansi diperlukan agar pengawasan oleh masyarakat dan dunia usaha terhadap penyelenggaraan negara dapat dilakukan secara objektif. Untuk itu, diperlukan penyediaan informasi melalui sistem informasi dan dokumentasi yang dapat diakses dengan mudah tentang pola perumusan dan isi peraturan perundangundangan dan kebijakan publik serta pelaksanaannya oleh masing-masing lembaga negara. Transparansi juga diperlukan dalam rangka penyusunan dan penggunaan anggaran. Pedoman pelaksanaannya yaitu:

- a. Lembaga negara harus menyediakan informasi proses penyusunan peraturan perundang-undangan dan kebijakan publik agar masyarakat dan dunia usaha dapat berpartisipasi dalam proses penyusunannya.
- b. Lembaga negara harus menyediakan informasi yang mudah diakses dan dipahami oleh masyarakat dan dunia usaha mengenai proses penetapan perundang-undangan dan kebijakan publik serta pelaksanaannya.
- c. Lembaga negara juga harus menyediakan informasi mengenai penyusunan rencana strategis, program kerja dan anggaran serta pelaksanaannya.

3. Akuntabilitas

Akuntabilitas mengandung unsur kejelasan fungsi dalam organisasi dan cara mempertanggungjawabkannya. Akuntabilitas diperlukan agar setiap lembaga negara dan penyelenggara negara melaksanakan tugasnya secara bertanggungjawab. Setiap penyelenggara negara harus melaksanakan tugasnya secara jujur dan terukur sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan kebijakan publik yang berlaku serta menghindarkan penyalahgunaan wewenang. Pedoman pelaksanaannya yaitu:

- a. Lembaga negara harus menetapkan rincian fungsi, tugas serta wewenang dan tanggungjawab masing-masing penyelenggara negara yang selaras dengan visi, misi dan tujuan lembaga negara yang bersangkutan.
- b. Lembaga negara maupun individu penyelenggara negara harus memiliki ukuran kinerja serta memastikan tercapainya kinerja tersebut.
- c. Lembaga negara harus melakukan evaluasi terhadap kinerja setiap penyelenggara negara secara berkala.

4. Budaya Hukum

Budaya hukum mengandung unsur penegakan hukum (*law inforcement*) secara tegas tanpa pandang bulu dan ketaatan terhadap hukum oleh masyarakat berdasarkan kesadaran. Budaya Hukum harus dibangun agar lembaga negara dan penyelenggara negara dalam melaksanakan tugasnya selalu didasarkan pada keyakinan untuk berpegang teguh pada ketentuan

peraturan perundangundangan yang berlaku. Untuk itu, setiap lembaga negara dan penyelenggara negara berkewajiban untuk membangun sistim dan budaya hukum secara berkelanjutan baik dalam proses penyusunan dan penetapan perundangundangan serta kebijakan publik maupun dalam pelaksanaan dan pertanggungjawabannya. Penetapan perundang-undangan dan kebijakan publik harus dilakukan atas dasar kepentingan umum dan dilaksanakan secara konsekuen. Pedoman Pelaksanaannya yaitu:

- a. Penyusunan serta penetapan perundang-undangan dan kebijakan publik harus dilakukan secara terkoordinasi, dengan mengedepankan asas-asas transparansi, akuntabilitas dan perlindungan hak asasi manusia.
 - b. Dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan dan kebijakan publik, setiap penyelenggara negara harus menjalankan tugas dan kewajibannya secara profesional, jujur dan taat asas, sehingga terhindar dari praktek kolusi, korupsi dan nepotisme.
 - c. Lembaga negara harus memastikan berfungsinya lembaga hukum, sumberdaya manusia dan perangkat hukum agar menjamin terwujudnya penyelenggaraan negara yang bersih dan sesuai dengan prinsip-prinsip negara hukum.
5. Kewajaran dan Kesetaraan

Kewajaran dan kesetaraan mengandung unsur keadilan dan kejujuran sehingga dalam pelaksanaannya dapat diwujudkan perlakuan setara terhadap pemangku kepentingan secara bertanggungjawab. Kewajaran dan kesetaraan diperlukan untuk dapat mewujudkan pola kerja lembaga negara

dan penyelenggara negara yang lebih adil dan bertanggungjawab. Kewajaran dan kesetaraan juga diperlukan agar pemangku kepentingan dan masyarakat menjadi lebih mentaati hukum dan dihindari terjadinya benturan kepentingan. Untuk mencapai tujuan tersebut, dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya lembaga negara dan penyelenggara negara harus senantiasa memperhatikan kepentingan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Pedoman pelaksanaannya yaitu:

- a. Setiap lembaga negara yang memiliki kewenangan untuk menetapkan dan atau melaksanakan peraturan perundang-undangan dan kebijakan publik harus mengutamakan dan melindungi hak-hak masyarakat dengan berbasis kewajaran dan kesetaraan.
- b. Untuk melaksanakan pelayanan kepada publik dengan berbasis kewajaran dan kesetaraan, lembaga negara beserta perangkatnya harus menerapkan standar pelayanan yang berkualitas.
- c. Standar pelayanan yang berkualitas disusun sesuai dengan sifat dan jenis pelayanan yang diselenggarakan dengan memperhatikan lingkungan, kepentingan dan masukan dari masyarakat.

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang membentuk pola pikir dan perilaku dalam menjalankan aktivitas kerja. Budaya ini tercermin dalam cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, serta dalam pengambilan keputusan. Setiap organisasi memiliki budaya yang unik, yang berfungsi sebagai identitas dan

menjadi faktor kunci dalam menentukan efektivitas operasional serta pencapaian tujuan strategis. Budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, memperkuat komitmen, dan mendorong produktivitas kerja. Sebaliknya, budaya yang lemah dapat memicu konflik, rendahnya loyalitas, dan menurunnya kinerja organisasi. Dalam kajian ini, budaya organisasi akan dibahas secara mendalam, meliputi konsep, elemen-elemen pembentuknya, serta pengaruhnya terhadap berbagai aspek organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat memengaruhi cara dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana perilaku itu memengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi.

Budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi dari yang lain (Robbins, 2018: 585). Budaya organisasi merupakan nilai yang dianut secara bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok.

“Culture is a system of shared value and benefit that interact with an organization’s people, organizational structures, and control systems to produce behavioral norm”. Artinya “Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku” (Champoux, 2020: 121).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah cara kita melakukan sesuatu seperti pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dalam melakukan sesuatu. Nilai mengacu kepada apa yang diyakini merupakan hal penting mengenai cara orang dan organisasi berperilaku. Norma adalah peraturan tidak tertulis mengenai perilaku. Maka budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, juga sebagai alat untuk menghadapi masalah peluang dari lingkaran internal maupun eksternal (Handoko, 2017: 112).

Ada 4 (empat) peran dari budaya organisasi (Handoko, 2017: 112), yaitu:

1. Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi;
2. Menjadi faktor yang lebih menentukan dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan organisasi pada tahun selanjutnya;
3. Dapat mendorong peningkatan kinerja ekonomi dalam jangka panjang jika di organisasi terdiri atas orang-orang yang layak;
4. Dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya memengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya kerja berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja organisasi (Robbins, 2018: 284).

2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi (Sunyoto, 2017: 128).

Karakteristik budaya organisasi terdiri dari:

1. Inisiatif individu (*individual initiative*). Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan indepedensi yang dipunyai individu;
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko (*risk tolerance*). Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko;
3. Arah (*direction*). Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi;
4. Integrasi (*integration*). Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi;
5. Dukungan dari manajemen (*management support*). Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka;
6. Kontrol (*control*). Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai;

7. Identitas (*Identity*). Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional;
8. Sistem imbalan (*reward system*). Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari sikap pilih kasih dan sebagainya;
9. Toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*). Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;
10. Pola-pola komunikasi (*communication patterns*). Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Untuk mendapatkan gambaran utuh mengenai budaya satu organisasi, dapat dilakukan dengan cara menilai suatu organisasi berdasarkan karakteristik-karakteristik budaya organisasi tersebut. Masing-masing dari karakteristik tersebut mulai dari yang rendah sampai yang tinggi.

Sebagian besar organisasi memiliki daya dominan/*dominant culture* dan banyak sub-budaya/ *sub-culture*. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi, sedangkan sub-budaya cenderung berkembang di dalam organisasi besar untuk merefleksi masalah, situasi, atau pengalaman sama yang dihadapi oleh para anggotanya. Sub-budaya ini biasanya muncul di tingkat departemen dan disebabkan oleh faktor geografis. Sub-budaya mencakup nilai-nilai inti/ *core values*, yaitu nilai-nilai utama atau dominan yang diterima di seluruh organisasi.

Apabila suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan dan hanya tersusun atas sub-budaya saja, maka budaya organisasi sebagai sebuah variabel independen akan berkurang secara signifikan, karena tidak ada keseragaman penafsiran mengenai perilaku yang semestinya dan perilaku yang tidak semestinya. Sesuai dengan definisi budaya, yaitu sistem makna bersama, maka aspek makna bersama tersebut merupakan alat potensial yang menuntun dan membentuk perilaku (Sunyoto, 2017: 112).

Karakteristik budaya organisasi meliputi (Luthans, 2017: 125), sebagai berikut:

1. Aturan-aturan perilaku

Aturan-aturan perilaku yaitu, bahasa, termonologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh masyarakat yang kita kenal dengan adanya norma agama, norma sosial, norma adat dan lain - lain.

3. Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktifitas dan efisiensi serta disiplin kerja.

4. Filosofi

Filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai pegawai dan pelanggannya seperti “kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja”.

5. Peraturan-peraturan

Peraturan adalah aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya pegawai baru harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar keberadaannya dapat diterima di organisasi.

6. Iklim organisasi

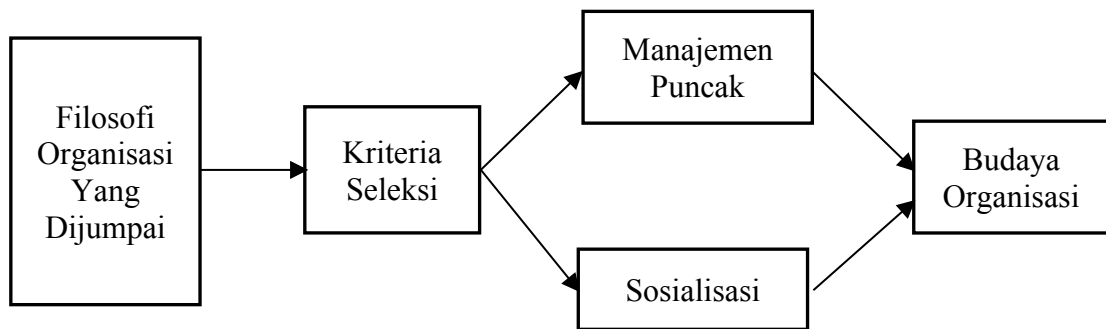
Iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihak luar organisasi.

2.1.2.3 Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk diawali dengan falsafah dasar pemilik organisasi yang merupakan budaya asli organisasi yang mempunyai pengaruh sangat kuat dalam memilih kriteria yang tepat. Tahap selanjutnya falsafah dasar organisasi diturunkan kepada manajemen puncak yang bertugas menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif yang dapat diterima oleh sejumlah anggota, berupa nilai-nilai peraturan, kebiasaan-kebiasaan yang dapat dimengerti dan dilaksanakan. Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi, dengan sosialisasi yang tepat maka akan terbentuk budaya organisasi yang diharapkan, pada dasarnya

terbentuk dengan beberapa tahap, proses budaya organisasi (Robbins, 2018: 302),

Gambar 2.1 di bawah ini:



Sumber: (Robbins, 2018: 302)

Gambar 2.1
Proses Budaya Organisasi

2.1.2.4 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberi standar-standar aturan yang tepat (Robbins, 2018: 303). Fungsi budaya adalah untuk mengatur manusia mengerti bagaimana seharusnya bertindak dan berbuat untuk menentukan sikap apabila akan berhubungan atau berkomunikasi dengan yang lain dalam menjalankan hidupnya. Berikut adalah fungsi budaya organisasi 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 memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Dari pendapat di atas mengenai fungsi budaya organisasi, dapat diketahui budaya itu memang ada di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan pegawai. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja pegawai. Keadaan seperti ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada pegawai bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

Setiap organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan adaptasi eksternal. Permasalahan internal dan eksternal saling berkaitan, sehingga harus dihadapi secara simultan. Oleh sebab itu fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya, sehingga dapat mengurangi kecemasan, ketidakpastian dan kebingungan. Budaya organisasi memiliki 2 (dua) fungsi utama (Sunyoto, 2017: 152), yaitu:

1. Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka dapat mengerti bagaimana berintegrasi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan seseorang dan rekan

kerja lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerja sama secara efektif;

2. Sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi dan pelayanan terhadap konsumen.

Budaya organisasi yang efektif membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Proses pengembangan budaya organisasi yang adaptif dimulai dengan kepemimpinan. Seseorang pemimpin harus dapat menciptakan dan mengimplementasikan visi dan strategi yang sesuai dengan konteks waktu dengan mengombinasikan antara sukses organisasi dan fokus kepemimpinan yang spesifik. Para pemimpin harus dapat memastikan bahwa para karyawan menerima filosofi organisasi atau seperangkat nilai yang menekankan pelayanan pada unsur pokok organisasi, konsumen, karyawan dan peningkatan kepemimpinan. Sementara itu infrastruktur harus dapat mendorong secara konsisten dan mendukung filosofi atau nilai dasar organisasi dalam memuaskan kebutuhan unsur pokok organisasi dan peningkatan kepemimpinan (Sunyoto, 2017: 152).

2.1.2.5 Indikator Budaya Organisasi

Ada 7 (tujuh) karakter utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat hakikat budaya organisasi (Robbins, 2018: 256), adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Yaitu sejauh mana pegawai mendorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Dimensi

Inovasi dan keberanian mengambil risiko diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: Inovatif dan Pengambilan keputusan;

2. Perhatian pada hal-hal rinci. Yaitu sejauh mana pegawai diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Dimensi Perhatian pada hal-hal rinci diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: Ketelitian kerja dan Evaluasi hasil kerja;
3. Orientasi hasil. Yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Dimensi orientasi hasil diukur dengan satu indikator yaitu: Pencapaian hasil yang optimal;
4. Orientasi orang. Yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang-orang yang ada dalam organisasi. Dimensi orientasi orang diukur dengan dua indikator: Kenyamanan kerja dan Rekreasi;
5. Orientasi tim. Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. Orientasi tim diukur dengan dua indikator yaitu: Kerjasama dan Saling menghargai;
6. Keagresifan. Yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. Agresifitas diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: Kritis dalam penggunaan waktu dan Kritis dalam pekerjaan;
7. Stabilitas. Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status dalam perbandingan dengan pertumbuhan. Stabilitas

diukur dengan satu indikator: Dukungan organisasi dalam mempertahankan status.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan psikologis seorang karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja, yang tercermin dalam rasa loyalitas, keterlibatan emosional, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen ini berperan penting dalam mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya dalam mencapai tujuan perusahaan. Secara umum, komitmen organisasi dapat dikategorikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu *affective commitment* (komitmen afektif) yang didasarkan pada keterikatan emosional, *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) yang berkaitan dengan pertimbangan biaya atau konsekuensi jika meninggalkan organisasi, dan *normative commitment* (komitmen normatif) yang muncul dari rasa tanggung jawab moral untuk tetap bertahan di organisasi. Tingkat komitmen yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas, loyalitas, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi menjadi aspek krusial dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif. Pada bagian ini, akan dibahas konsep komitmen organisasi, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta implikasinya terhadap kinerja organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen pegawai 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 manajer 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.

Komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Judge., 2018: 462). Komitmen organisasional sebagai derajat dimana pegawai percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya (Mathis dan Jackson dalam Sopiah, 2018: 155). Komitmen organisasi adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan sebuah organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Gibson, et. al, 2019).

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi adalah tingkat kemauan pegawai untuk mengidentifikasi dirinya dan berpartisipasi aktif pada organisasi yang ditandai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

2.1.3.2 Indikator Komitmen Organisasi

Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Komitmen dalam organisasi dapat diartikan sebagai sikap atau perilaku yang ditampilkan seseorang terhadap organisasi dengan membuktikan kesetiaan atau loyalitas untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi.

Pada dasarnya pegawai itu ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi telah dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda (Allen & Meyer, 2018: 232). Terdapat 3 (tiga) komponen komitmen organisasional, yaitu:

1. Komponen *affective commitment*

Affective commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Komponen afektif menunjukkan suatu kelekatan secara emosi maupun psikologis dan hasrat untuk mengidentifikasi diri dengan organisasi. Seseorang menjadi anggota organisasi karena dia menginginkan

sesuatu, hal ini meliputi keadaan emosional dari pegawai untuk menggabungkan diri, menyesuaikan diri, dan berbaur langsung dalam organisasi. Komitmen afektif didefinisikan sebagai suatu keadaan secara afektif atau emosional terhadap organisasi dimana kekuatan komitmen individu diidentifikasi dengan keterlibatan dan kenyamanan anggota organisasi.

2. Komponen *continuance commitment*

Continuance commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Komponen kontinuitas yaitu komitmen yang didasarkan pada penghargaan yang diharapkan pegawai untuk dapat tetap menjadi anggota organisasi karena dirinya merasa membutuhkan. Komitmen kontinuitas dapat diartikan sebagai keterikatan yang konsisten dalam beraktivitas didasarkan pada penghargaan individu terhadap apa yang telah diberikan kepada organisasi.

3. Komponen *normative commitment*

Normative commitment menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Seseorang menjadi anggota organisasi karena sebuah tanggungjawab dalam melakukan sesuatu kewajiban untuk tetap tinggal dalam sebuah organisasi. Komponen normatif komponen yang timbul

sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi yang menekankan kepatuhan untuk setia kepada pemberi kerja karena kompensasi yang diterima (misalnya beasiswa tugas belajar) sehingga membuat individu merasa wajib untuk membalasnya.

Berdasarkan paparan teori yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan, komitmen organisasi suatu kekuatan dan syarat yang melibatkan individu/pegawai dalam suatu organisasi yang meliputi kepercayaan, keinginan dan kemauan dalam menjalankan kewajibannya serta kesuksesan dalam melibatkan diri terhadap kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan ketiga aspek komitmen tersebut di atas, maka antara aspek yang satu dengan yang lain saling berhubungan, sehingga organisasi sering menggunakan ketiga pendekatan tersebut untuk mengembangkan komitmen kerja pada pegawai.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Komitmen yang kuat terhadap organisasi dalam wujud misi, visi dan tujuan organisasi dapat diciptakan dengan bantuan memberikan penjelasan segala sesuatu yang telah ditargetkan oleh organisasi.

Tinggi rendahnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal yakni sebagai berikut (Dessler, 2020: 125).

1. Nilai-nilai kemanusiaan; dasar utama membangun komitmen pegawai adalah kesungguhan dari organisasi untuk memprioritaskan nilai-nilai kemanusiaan;
2. Komunikasi dua arah yang komprehensif; komitmen dibangun atas dasar kepercayaan untuk menghasilkan suatu bentuk rasa saling percaya diperlukan komunikasi dua arah;
3. Rasa kebersamaan dan keakraban; faktor ini menciptakan rasa senasib sepenanggungan yang pada tahap selanjutnya memberi kontribusi pada komitmen pegawai terhadap organisasi;
4. Visi dan misi organisasi; adanya visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi akan memudahkan setiap pegawai dalam bekerja pada akhirnya dalam setiap aktivitas kerjanya pegawai senantiasa bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi;
5. nilai sebagai dasar perekrutan; aspek ini penting untuk mengetahui kualitas dan nilai-nilai personal karena dapat menjadi petunjuk kesesuaian antara nilai-nilai personal dengan nilai-nilai organisasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi (Kharis, 2019: 132), yaitu:

1. Kemauan Karyawan

Kemauan karyawan adalah rasa peduli atau bersedianya seorang karyawan dalam memegang komitmen dalam sebuah organisasi. Kemauan karyawan itu timbul bisa dilatar belakangi seperti rasa cinta mereka terhadap organisasi, teman sepekerjaan ataupun faktor lain yang mendukung karyawan tersebut untuk berkomitmen dalam organisasi.

2. Kesetiaan Karyawan

Kesetiaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan, dikarenakan dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para karyawannya akan menimbulkan sikap loyalitas dan pastinya akan terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka telah ditawarkan di perusahaan lain.

3. Kebanggaan karyawan pada organisasi

Rasa bangga pada suatu organisasi merupakan tujuan dalam berorganisasi karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi serta didukung dengan sikap tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan dan perlahan-lahan proses itu mencapai suatu keberhasilan dan rasa bangga akan timbul dalam organisasi tersebut.

Melihat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi dapat disimpulkan beberapa hal yang memengaruhi komitmen organisasi yaitu nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi yang merupakan landasan utama dalam membangun komitmen pegawai dimana organisasi memiliki asumsi bahwa pegawai merupakan aset utama untuk mengembangkan organisasi. Visi dan misi organisasi yang jelas pada suatu organisasi akan memudahkan pegawai dalam bekerja sehingga pegawai akan bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi atau organisasi. Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor personal, karakteristik peran, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan aspek krusial dalam mencapai tujuan organisasi, mencerminkan sejauh mana individu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Kinerja yang optimal tidak hanya berdampak pada produktivitas perusahaan, tetapi juga mencerminkan efektivitas sistem manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, memahami konsep kinerja pegawai serta faktor-faktor yang memengaruhinya menjadi penting sebagai dasar dalam mengembangkan strategi peningkatan produktivitas organisasi. Pada bagian ini, akan dibahas berbagai perspektif teoretis mengenai kinerja pegawai serta indikator yang umum digunakan dalam pengukurannya.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Secara etimologi kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*) yaitu, melakukan, memenuhi atau menjalankan sesuatu, melaksanakan suatu tanggung jawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau aktifitas tertentu atau aktifitas tertentu dalam jangka waktu tertentu (Thoha, 2018: 125). Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa: Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja

yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Rivai, 2019: 309).

Pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi (Ilyas, 2017: 55). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Sedarmayanti, 2018: 98).

Kinerja sebagai hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019: 235). Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang diselesaikan karyawan. Kinerja karyawan di definisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2018: 480).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan selama dia bekerja dalam menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai landasan

apakah karyawan itu bisa dikatakan mempunyai prestasi kerja yang baik atau sebaliknya.

2.1.4.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja (Rivai dan Sagala, 2019: 225).

Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Pada prinsipnya penilaian adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan pegawai negeri sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Hasil Penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS dituangkan dalam naskah Nilai Prestasi Kerja yang meliputi unsur Nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

& Nilai Perilaku, dan harus dibuat seobyektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia.

Beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi (Werther & Keith, 2019: 272), adalah:

1. Peningkatan Kinerja

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur Perekrutan

Hasil penilaian kinerja memengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi.

7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan Eksternal

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya memengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dari pekerjaannya.

10. Umpan Balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

2.1.4.3 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Penilaian Kinerja

Peranan sumber daya manusia sangat penting dalam setiap organisasi, karena meskipun faktor – faktor ekonomi lainnya telah tersedia serta didukung dengan teknologi modern tidak akan mempunyai arti bagi kehidupan perusahaan tanpa kehadiran dan peranan sumber daya manusia di dalamnya. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih baik dan lebih

cepat, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang tinggi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut menurut Amstrong yang dikutip oleh (Sangadji & Sopiah, 2018: 352) adalah:

1. *Personal Factors* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain;
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, manajer, atau ketua kelompok kerja;
3. *Team factors* (faktor kelompok/ rekan kerja). Faktor Kelompok / rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja;
4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan system metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi;
5. *Contectual/ situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan intemal maupun eksternal.

Faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Faktor intemal ini menentukan kinerja karyawan, sehingga

semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan; dan semakin rendah faktor-faktor tersebut, semakin rendah pula kinerjanya.

Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Mangkunegara, 2019: 484), sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Yang dapat diartikan bahwa, pegawai yang memiliki kemampuan potensi di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, dengan keterampilan pegawai tersebut kinerja instansi akan tercapai.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi).

Berdasarkan hal di atas maka faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang karyawan adalah faktor internal dan faktor eksternal, dimana faktor internal sendiri merupakan faktor bawaan lahir dari karyawan itu sendiri seperti minat, bakat, pengetahuan, etos kerja, motivasi kerja, dan lain-lain. Sedangkan faktor

eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan itu sendiri seperti peraturan perusahaan, suasana kerja, sarana prasarana, dan lain-lain.

2.1.4.4 Indikator Kinerja

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi ditempat dia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Ada 6 (enam) indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan) (Sangadji & Sopiah, 2018: 351), yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan;

kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas Pekerjaan;

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi. Diukur melalui jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketetapan waktu;

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas;

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya manusia.

5. Kemandirian;

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai. Diukur dengan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan, penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu untuk melihat letak perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan, baik dari segi variabel yang digunakan, metode penelitian, objek penelitian, maupun hasil yang diperoleh. Analisis terhadap penelitian terdahulu juga memberikan landasan teoritis yang kuat serta memperkaya perspektif dalam memahami fenomena yang diteliti. Untuk lebih jelasnya, perbandingan tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian terdahulu dengan Penelitian yang sekarang

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Tempat	Persamaan	Perbedaan	Simpulan	Sumber
1	2	3	4	5	6
1	Widasari, K. I., & Dwija Putri, I. G. A. M. A. (2020). Pengaruh <i>Good Governance</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Penyelenggara Pemerintahan Desa di Kabupaten Badung	• <i>Good Governance</i> • Budaya Organisasi • Kinerja	• Komitmen Organisasi • Objek penelitian Pemerintahan Desa di Kabupaten Badung • Analisis Regresi Linear Berganda.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel <i>Good Governance</i> dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial Penyelenggara Pemerintahan Desa di Kabupaten Badung.	<i>E - J u r n a l Akuntansi</i> , 1308. https://doi.org/10.24843/eja.2018.v22.i02.p18
2	Yudhasena, I. G. I., & Putri, I. G. A. M. A. D. (2019). Pengaruh <i>Good Government Governance</i> , Pengendalian Intern, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD)	• <i>Good Governance</i> • Budaya Organisasi • Kinerja	• Komitmen Organisasi • Objek penelitian OPD di Kabupaten Karangasem • Analisis Regresi Linear Berganda.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh GGG, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi perangkat daerah (OPD) di Kabupaten Karangasem.	<i>E-Jurnal Akuntansi</i> , 434. https://doi.org/10.24843/eja.2019.v28.i01.p17
3	Sudaryati, D., Heriningsih, S., & Fitriyani, L. Y. (2021). <i>The Influence of Organizational Commitment to the Relationship of Leadership Style and Performance</i>	• Komitmen Organisasi • Kinerja	• <i>Good Governance</i> • Budaya Organisasi • Objek penelitian BUMDES di Kabupaten Bantul • Teknik Analisis PLS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	<i>In Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020- Accounting and Management (ICoSIAMS 2020) (Vol. 176)</i> . Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.061

1	2	3	4	5	6
4	Dharu, H. S. D., & Wahidahwati. (2021). Pengaruh Good Governance, Komitmen Organisasi dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja OPD: Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi.	• <i>Good Governance</i> • Budaya Organisasi • Komitmen Organisasi • Kinerja	• Objek penelitian seluruh Dinas di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Surabaya. • Teknik Analisis PLS.	Hasil penelitian ini menyimpulkan sebagai berikut: (1) Good governance berpengaruh terhadap kinerja organisasi, (2) Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, (3) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah.	<i>Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi</i> , 10(4), 1–25.
5.	Bismantara, A. A. N. M., & Wirakusuma, M. G. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Pada Hubungan Antara Penerapan <i>Good Government Governance</i> dan Kinerja Pegawai.	• <i>Good Governance</i> • Budaya Organisasi • Kinerja	• Komitmen Organisasi • Objek penelitian DPMPTSP di Kota Denpasar.. • Teknik Analisis Moderated Regression Analysis.	Hasil penelitian inimenunjukkan bahwa prinsip GGG berpengaruh positif terhadap kinerja pegawaipada DPMPTSP di Kota Denpasar.	<i>E - J u r n a l Akuntansi</i> , 1969. https://doi.org/10.24843/eja.2019.v26.i03.p11
6.	Sutoro, Moh., Mawardi, S., & Sugiarti, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.	• Budaya Organisasi • Kinerja	• <i>Good Governance</i> • Komitmen Organisasi • Objek penelitian pegawai kementerian pemuda dan olahraga. • Teknik Analisis regresi berganda.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	<i>Scientific Journal Of Reflection : Economic, Accounting, Management and Business</i> , 3(4), 411–420. https://doi.org/10.37481/sjr.v3i4.267
7	Riadi, F. (2018). Pengaruh Fungsi Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.	• Budaya Organisasi • Komitmen Organisasi • Kinerja	• <i>Good Governance</i> • Objek penelitian Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Dan Penanaman Modal Kota Cimahi. • Teknik Analisis regresi berganda.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan a	<i>Jurnal Majalah Bisnis Dan IPTEK</i> , Vol.11(Issue No.1), pp.12-24. Retrieved from http://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/bistek/article/view/178 https://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/bistek/article/download/

178/165					
1	2	3	4	5	6
8	Astuti, I., & Yusmainiar, Y. (2020). Analisis Pengaruh Dimensi Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pontianak	• Budaya Organisasi • Kinerja	• <i>Good Governance</i> • Komitmen Organisasi • Objek penelitian Pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pontianak. • Teknik Analisis regresi berganda.	Dari hasil analisis secara parsial dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang nyata terhadap kinerja responden pada satuan polisi guru praja kota Pontianak.	<i>Jurnal Ilmiah Aset</i> , 21(2), 87–92. https://doi.org/10.37470/1.21.2.149
10	Rompas, T. I. M., Tewal, B., & Tawas, H. N. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara.	• Budaya Organisasi • Kinerja	• <i>Good Governance</i> • Komitmen Organisasi • Objek penelitian pegawai BKD Sulawesi Utara. • Teknik Analisis jalur (path analysis).	Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi, secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	<i>Jurnal EMBA (Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi)</i> , 10 No.1(Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi), 21–35.
10	Haeruddin, H., Ruslan, M., & Said, M. (2022). Analisis pengaruh budaya organisasi dan <i>work life balance</i> terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada kantor kecamatan libureng kabupaten bone..	• Budaya Organisasi • Komitmen Organisasi • Kinerja	• <i>Good Governance</i> • Objek penelitian kantor kecamatan libureng kabupaten bone. • Teknik Analisis jalur (path analysis).	Hasil temuan empiris menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dari hasil uji mediasi dengan sobel test maka ditemukan bahwa kekuatan mediasinya kuat.	<i>Indonesian Journal of Business and Management</i> , 5(1), 34–42. https://doi.org/10.35965/jbm.v5i1.1861

1	2	3	4	5	6
11	Rohmeiningsih, D. (2022). Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening.	- Budaya Organisasi - Komitmen Organisasi - Kinerja	<i>Good Governance</i> - Objek penelitian pegawai Badan Keuangan Daerah Dharmasraya. - Teknik Analisis jalur (path analysis).	Terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh positif yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.	<i>Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK</i>, 7(2), 162–167. https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i2.158
12	Sulamiah., & Abidin, z. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat).	- Budaya Organisasi - Komitmen Organisasi - Kinerja	<i>Good Governance</i> - Objek penelitian pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat. - Teknik Analisis regresi.	Hasil kajian 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. 2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 3) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepegawaian Daerah Provinsi NTB. 4) Komitmen organisasi tidak dapat memediasi dampak budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Biro Kepegawaian Daerah Provinsi	<i>Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial</i>, 9(1), 140–147.

NTB.					
1	2	3	4	5	6
13	Aditianto, D., Sihite, M., & Supriyadi, E. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Mutasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderator melalui Komitmen Organisasi PT Angkasa Pura I (Persero).	• Budaya Organisasi • Komitmen Organisasi • Kinerja	• <i>Good Governance</i> • Objek penelitian pegawai PT Angkasa Pura I (Persero). • Teknik Analisis Structural Equation Modeling (SEM)	Pada penelitian ini menghasilkan bahwa variabel budaya organisasi dan mutasi melalui komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai,	<i>Jurnal Ekobisman</i> , 5(2), 53–72. Retrieved from https://journal.univpancasila.ac.id/index.php/ekobisman/article/view/1830
14	Suharto, R. B. (2022). Pengaruh <i>good governance</i> dan kompetensi sumber daya manusia serta motivasi terhadap komitmen kerja dan kinerja pegawai dengan inovasi sebagai variable moderasi.	• <i>good governance</i> • Komitmen Organisasi • Kinerja	• Budaya Organisasi • Objek penelitian pegawai badan pendapatan Daerah Kalimantan Timur • Teknik Analisis PLS.	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: <i>Good governance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen dan kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.	<i>JURNAL MANAJEMEN</i> , 14(1), 1–16. https://doi.org/10.30872/jmmn.v14i1.10922
15	Sutarsa, M. (2023). Pengaruh <i>Good Governance</i> Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dinas Pemerintah (Sensus pada Dinas Kota Tasikmalaya).	• <i>good governance</i> • Komitmen Organisasi • Kinerja	• Budaya Organisasi • Objek penelitian pegawai Dinas Kota Tasikmalaya • Teknik Analisis Path Analysis.	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa secara parsial <i>Good Governance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pelayanan pemerintah Kota Tasikmalaya, sedangkan Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan pemerintah Kota Tasikmalaya.	<i>JRAK (Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis)</i> , 9(1), 201–210. https://doi.org/10.38204/jrak.v9i1.1196

2.2 Kerangka Pemikiran

Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka setiap organisasi harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya. Di dalam organisasi atau instansi diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu dan kualitas produktivitasnya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, supaya kinerja pegawai itu bisa meningkat, maka instansi juga harus memperhatikan tentang *good governance*, budaya organisasi dan komitmen organisasi di instansi sangat memengaruhi kinerja pegawainya.

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja adalah *good governance*. Tata kelola sektor publik yang baik (*good governance*) merupakan sistem atau aturan perilaku terkait dengan pengelolaan kewenangan oleh para penyelenggara negara dalam menjalankan tugasnya secara bertanggung jawab dan akuntabel. *Good governance* pada dasarnya mengatur pola hubungan antara penyelenggara negara dan masyarakat serta antara penyelenggara negara dan lembaga negara serta antarnegara (KNKG, 2018: 14).

Indikator merupakan alat ukur yang akan dijadikan penilaian dalam penerapan *Good Governance*. Dimana alat ukur ini berdasarkan penerapan prinsip dan konsep *Good Governance* yang diterapkan dipemerintahan Indonesia yaitu berdasarkan pedoman umum *good governance* yang disusun oleh Komite Nasional

Kebijakan *Governance*. Terdapat 5 indikator yaitu Demokrasi, Transparansi, Akuntabilitas, Budaya hukum, Kewajaran dan Kesenjangan (KNKG, 2018: 13).

Good governance memiliki hubungan erat dengan kinerja pegawai. Penerapan prinsip-prinsip *good governance* seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini meningkatkan motivasi, efisiensi, dan efektivitas kerja pegawai. Dengan tata kelola yang baik, pegawai lebih memahami tanggung jawab mereka, bekerja sesuai prosedur, dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga kinerja mereka meningkat. Sebaliknya, tata kelola yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan, penurunan produktivitas, dan melemahnya kinerja. *Good governance* berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi. Tata kelola yang baik menciptakan lingkungan kerja yang adil dan kondusif, mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien (Dwiyanto, 2019). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menemukan bahwa *good governance* berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai pada sektor publik (Widodo, 2022).

Good governance juga memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasi. Menurut hubungan, penerapan prinsip *good governance* dapat meningkatkan rasa keadilan, keterlibatan, dan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya memperkuat komitmen organisasi. Pegawai yang merasakan kepemimpinan yang transparan dan akuntabel cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi terhadap organisasi mereka. Penelitian terdahulu mendukung hal ini, di mana ditemukan bahwa *good governance* berkontribusi

signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi pada pegawai sektor publik di Indonesia (Sari dan Wibowo, 2021).

Selain *good governance*, faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi dari yang lain (Aguinis dan Kraiger, 2019).

Ada tujuh indikator utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat hakikat budaya organisasi yaitu Inovasi dan keberanian mengambil risiko, Perhatian pada hal – hal rinci, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan dan Stabilitas (Robbins, 2018: 256).

Budaya organisasi pada hakekatnya merupakan salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya memengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja (Schein, 2020). Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Farouk Aziz, Edi Suryadi, 2019). Penelitian lain menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat dan positif cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi dengan budaya yang lemah (Deal dan Kennedy, 2022).

Hubungan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi juga diperkuat oleh penelitian terdahulu. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat komitmen organisasi (Lok dan Crawford, 2019). Pegawai yang merasa bahwa nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai pribadi mereka akan lebih cenderung untuk tetap setia dan berdedikasi kepada organisasi. Di sisi lain, budaya organisasi yang lemah dapat mengurangi motivasi dan loyalitas pegawai, sehingga berdampak negatif pada komitmen mereka.

Komitmen organisasi merupakan komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. (Robbins & Judge., 2018: 176).

Untuk mencapai tujuan organisasi telah dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda, dalam hal ini terdapat tiga komponen komitmen organisasional, yaitu Komponen afektif (*affective commitment*), Komponen kontinuitas individu (*continuance commitment*) dan Komponen normatif (*normative commitment*) (Allen & Meyer, 2018: 232).

Komitmen organisasi yang tinggi dapat memberikan dampak positif pada kinerja pegawai dengan meningkatkan motivasi intrinsik mereka untuk bekerja dengan baik. Pegawai yang merasa terikat secara emosional dan normatif pada organisasi akan lebih cenderung berdedikasi, produktif, dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi karena mereka percaya bahwa upaya mereka memiliki

nilai dan kontribusi yang penting untuk kesuksesan organisasi. Selain itu, pegawai yang komitmen terhadap organisasi juga lebih cenderung tinggal lebih lama dalam organisasi, yang dapat menghasilkan pengalaman dan peningkatan kompetensi yang mendukung kinerja yang lebih baik. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu, dimana Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B., 2020).

Kinerja pegawai di definisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2018: 480). Ada 5 indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu: Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas dan Kemandirian (Sangadji & Sopiah, 2018: 351).

Komitmen organisasi memainkan peran krusial sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *good governance*, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. *Good governance* yang ditandai dengan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi, serta budaya organisasi yang kuat dan inklusif, dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini kemudian menjadi faktor penentu yang memengaruhi kinerja pegawai, karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih termotivasi, loyal, dan bersedia memberikan kontribusi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi tidak hanya menjadi penghubung antara praktik *good governance* dan budaya organisasi, tetapi juga memperkuat dampaknya terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa upaya meningkatkan *good governance* dan memperkuat budaya organisasi harus diiringi dengan strategi

untuk membangun komitmen pegawai agar kinerja organisasi secara keseluruhan dapat optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan, dimana *Good governance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen kerja pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur (Suharto, 2022). Kemudian, penelitian terdahulu yang telah dilakukan, dimana budaya organisasi melalui komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Aditianto et al., 2020).

Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada isu-isu penting yang menjadi perhatian dalam pengelolaan OPD, yaitu bagaimana penerapan *good governance* dan budaya organisasi dapat mendorong kinerja pegawai melalui peningkatan komitmen organisasi. Penelitian ini tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. *Good governance* dan Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pegawai di Organisasi Perangkat Daerah Kota Tasikmalaya.
2. *Good governance*, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Organisasi Perangkat Daerah Kota Tasikmalaya.

3. *Good governance* dan Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pegawai di Organisasi Perangkat Daerah Kota Tasikmalaya.