

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

Kinerja dapat digambarkan sebagai fungsi proses dari respon individu terhadap ukuran kinerja yang diharapkan organisasi, yang mencakup desain kerja, proses pemberdayaan, dan pembangunan serta dari sisi individu itu sendiri yang mencakup ketrampilan, kemampuan dan pengetahuan. Pengukuran kinerja adalah suatu proses pemeriksaan kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atau efisiensi pemanfaatan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan (Bastian, 2010). Seperti halnya kinerja pemerintahan daerah dengan sendirinya merupakan semua hasil-hasil yang didapatkan ataupun hasil-hasil yang dicapai selama berjalannya pelaksanaan otonomi daerah yang kita harapkan, dan tentunya ini semua memuat tentang penjabaran sasaran dan program yang telah direncanakan dalam pelaksanaan rencana strategi pemerintah daerah (Mardiasmo, 2009). Agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal (Simamora, 2012).

Definisi atau pengertian kinerja menurut para ahli:

1. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2011:67).
2. Kinerja Karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dari tempat karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:153).
3. Kinerja adalah salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, dalam Ira, 2013).
4. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hurt and Osbon,dalam Hetty, 2017).
5. Kinerja didefinisikan sebagai seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, dalam abdullah, 2010).
6. Pengertian kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donelly, Gibson and Ivancevich, dalam Shimko 2012).
7. Kinerja merupakan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan (Robbins, 2008)

Mangkunegara (2011) menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah :

### 1. Faktor Individu

Secara psikologis individu yang normal adalah individu yang memiliki kepribadian yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yakni kecerdasan pikiran (IQ) dan kecerdasan emosi (EQ).

### 2. Faktor lingkungan kerja organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain; uraian jabatan yang jelas, autoris yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan energik, kesempatan berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai.

Pembagian faktor-faktor ini sejalan dengan A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2011), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Adapun faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Faktor internal

dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Dengan kata lain, faktor individu dapat dikategorikan sebagai faktor internal dan faktor lingkungan kerja sebagai faktor eksternal. Ini pula yang yang dipakai oleh penulis dalam penelitian ini, bahwa profesionalisme kerja mewakili faktor individu (internal) dan iklim komunikasi organisasi mewakili faktor lingkungan kerja organisasi (eksternal).

### **2.1.2 Good Governance**

*Good governance* diartikan sebagai tata kelola yang baik pada suatu usaha yang dilandasi oleh etika professional dalam berusaha/berkarya. *Good governance* merupakan wujud dari penerimaan akan pentingnya suatu perangkat peraturan atau tata kelola yang baik untuk mengatur hubungan, fungsi dan kepentingan sebagai pihak dalam urusan bisnis maupun pelayanan publik. Melaksanakan *good governance* yang baik tentu kinerja suatu organisasi akan berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut. Hal ini dapat diberikan kesimpulan bahwa apabila pelaksanaan *good governance* ditingkatkan maka otomatis dapat meningkatkan kinerja organisasi (Budi Mulyawan, 2009). Definisi *good governance* (tata kelola perusahaan yang baik) menurut *Organizational for Economic Co-operation and Development* (OECD dalam Ira Amelia, 2013) yaitu suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan baik hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur,



pemerintahan, karyawan seta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka.

Sementara *World Bank* memberikan pengertian tentang *Good Governance* sebagai sesuatu penyelenggaraan manajemen yang solid dan bertanggung jawab, sejalan dengan prinsip demokrasi dan efisiensi pasar, penghindaran kesalahan alokasi atas dana investasi, pencegahan korupsi, kolusi, nepotisme (KKN), serta menjalankan disiplin anggaran dan penciptaan *legal* dan *political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha (Mardiasmo, 2009: 18).

Pengertian *good governance* menurut *World Bank* lebih ditekankan kepada cara yang dilakukan pemerintah dalam pengelola sumber daya ekonomi dan manusia yang digunakan semata-mata untuk pembangunan negara dan kesejahteraan masyarakat. UNDP lebih menekankan *governance* dilihat dari *political governance* yang mengacu pada proses pembuatan kebijakan, *economic governance* yang mengacu pada proses pembuatan kebijakan ekonomi untuk kesejahteraan rakyat dan keadilan, serta *administrative governance* yang mengacu pada implementasi kebijakan.

Apabila dikaitkan dengan pemerintah, *good governance* merupakan seperangkat peraturan yang mengarahkan dan mengendalikan, serta menetapkan hubungan antara segala aspek organisasi dalam pemerintah, termasuk rakyat, terkait dengan hak dan kewajibannya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Good Governance* adalah tata kelola pemerintah yang baik berupa sistem yang

mengatur dan mengontrol urusan negara pada semua tingkat, terkait dengan hak dan kewajiban pihak-pihak yang berada di dalamnya. *Good Governance* berperan sebagai alat ukur menilai Kinerja Pegawai Pemerintah, termasuk pegawai bidang keuangan pemerintah daerah, yang lebih menekankan pada aspek kesejahteraan masyarakat dan pelayanan publik.

### **2.1.3 Pengendalian Intern**

Dalam Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP) Pengendalian Intern didefinisikan sebagai berikut: “Sistem Pengendalian Intern meliputi organisasi serta semua metode yang dianut dalam suatu perusahaan untuk melindungi harta miliknya, mengecek kecermatan dan keandalan data akuntansi, meningkatkan efisiensi usaha, dan mendorong ditaatinya kebijakan manajemen yang telah digariskan”.

Menurut Arens (2015), Pengendalian Internal adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan manajemen tentang reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Pengendalian Internal yang berjalan dengan efektif dan membuat laporan keuangan lebih dapat dipercaya, penggunaan sumber daya organisasi menjadi lebih efektif dan efisien, serta tidak terjadinya pelanggaran terhadap hukum dan peraturan yang ada dalam organisasi, baik oleh pegawai maupun pimpinan.

Pengendalian Internal merupakan bagian dari manajemen risiko yang harus dilaksanakan oleh setiap organisasi untuk mencapai tujuan. Pengendalian Internal

meliputi semua rencana dan metode yang dilakukan organisasi serta kebijaksanaan yang terkoordinir dengan maksud untuk mengamankan harta kekayaan, menguji ketepatan data akuntansi dapat dipercaya, efisiensi dan efektivitas sumber daya organisasi, serta mendorong ditaatinya peraturan yang terdapat dalam organisasi.

Dari beberapa definisi yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan Pengendalian Internal merupakan proses yang terdapat dalam organisasi, dirancang untuk memberikan keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan dalam organisasi sudah sesuai dengan standar kebijakan yang telah ditetapkan. Pengendalian Internal ini terkait dengan bagaimana individu dalam instansi melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang, kebijakan, dan otoritas yang ada, secara bersama-sama, guna mencapai tujuan instansi. Pengendalian Internal dalam instansi juga berfungsi untuk menjaga Kinerja Pegawai, termasuk pegawai bidang keuangan pemerintah daerah, agar tetap baik dengan bekerja secara tertib, terkendali, dan melakukan praktik kerja yang sehat.

#### **2.1.4 Budaya Organisasi**

Setiap organisasi memiliki budaya (*culture*) yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi bukan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah rencana sebagai salah satu kunci keefektifan suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

Mengacu pada teori Hofstede dalam Hetty (2017) yang dimuat dalam bukunya yang berjudul *Cultural and Organizations*, dilaporkan hasil studi yang dilakukan oleh IRIC (*Institute for Research on Intercultural Cooperation*) pada perusahaan Heaven's Gate BV, Belanda terdapat 6 dimensi budaya pada sebuah organisasi yaitu, proses versus hasil, karyawan versus pekerjaan, versus professional, sistem terbuka versus sistem tertutup, control ketat versus control lemah, dan pragmatis versus normatif.

### **2.1.5 Gaya Kepemimpinan**

Pada dasarnya, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajemen pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Robbins (2008:432) mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran dalam organisasi.

Sehubungan dengan uraian diatas, maka gaya kepemimpinan yang relatif baru dan sering digunakan dalam organisasi adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Sebagaimana yang diungkap Robbins (2008:491) bahwa banyak organisasi-organisasi yang mencari pemimpin yang dapat menerapkan kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam suatu organisasi.



## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Data Penelitian Terdahulu**

No	Judul dan Nama peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Pegawai.(Studi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu) Abdullah dan Herlin Arisanti (2010)	Variabel dependen: - Kinerja pegawai.  Variabel independen: - Budaya organisasi. - Komitmen Organisasi. - akuntabilitas publik.	Analisis Regresi Berganda	- Budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Komitmen organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai - Akuntabilitas publik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai..
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pemerintah	Variabel dependen: - Kinerja pegawai.  Variabel independen:	Analisis Regresi Berganda	- gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pemerintah

	<p>Kabupaten Solok Selatan, Sumatera Barat.</p> <p>Yulniwati Shimko (2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan..</li> <li>- Motivasi.</li> <li>- Lingkungan kerja.</li> </ul>		<p>pegawai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- motivasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- lingkungan kerja juga memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> </ul>
3	<p>pengaruh <i>good governance</i>, pengendalian intern dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor keuangan kodam IV diponegoro yang berkedudukan di semarang.</p> <p>Achmad Budiono, dkk (2016)</p>	<p>Variabel dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja pegawai.</li> </ul> <p>Variabel independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Good governance</i>.</li> <li>- Pengendalian intern.</li> <li>- Budaya organisasi.</li> </ul>	Analisis Regresi Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Good governance</i> mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Pengendalian intern mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> </ul>
4	<p>Pengaruh Pengendalian Intern, <i>Good</i></p>	<p>Variabel dependen:</p>	Analisis Regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengendalian Intern</li> </ul>

	<p><i>Governance</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Temanggung.</p> <p>Fierda Pangestika (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja pegawai.</li> </ul> <p>Variabel independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengendalian Intern.</li> <li>- <i>Good Governance</i>.</li> <li>- Budaya Organisasi.</li> </ul>	Berganda	<p>berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Good Governance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</li> <li>- Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.</li> </ul>
5	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Direktorat Budidaya Dan Pascapanen Florikultura Pasar Minggu Jakarta Selatan)</p> <p>Muhammad Dzulkifli (2013)</p>	<p>Variabel dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja pegawai.</li> </ul> <p>Variabel independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan.</li> <li>- Motivasi.</li> <li>- Disiplin Kerja.</li> <li>- Kompetensi.</li> <li>- Budaya Organisasi.</li> </ul>	Analisis Regresi Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Kompetensi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Budaya Organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>

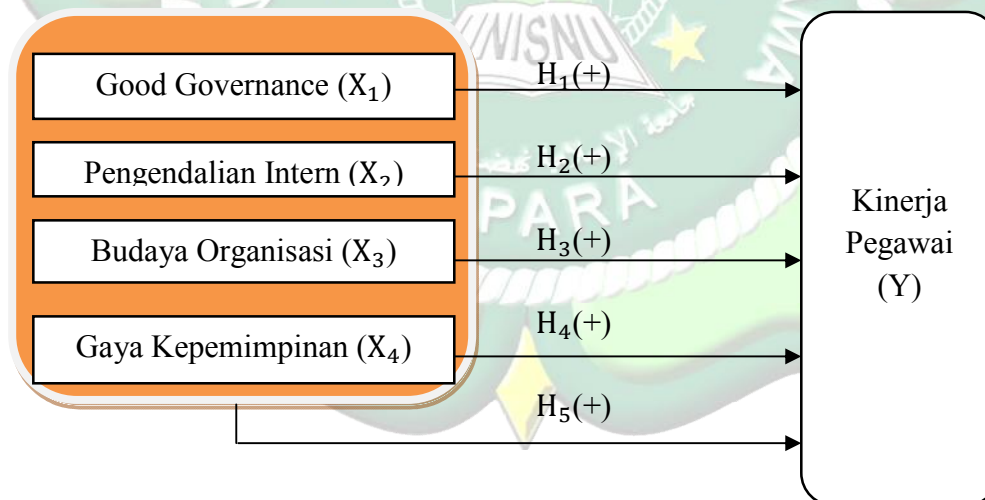
6	<p>Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern Di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus).</p> <p>arto suharto prawirodirdjo (2015)</p>	<p>Variabel dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja pegawai.</li> </ul> <p>Variabel independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perubahan Organisasi.</li> <li>- Budaya Organisasi.</li> </ul>	<p>Analisis Regresi Berganda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perubahan Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.</li> </ul>
7	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Serba Usaha Di Kabupaten Jepara</p> <p>Gogy Bara Kharisma (2015)</p>	<p>Variabel dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja Pegawai.</li> </ul> <p>Variabel independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi.</li> <li>- Lingkungan Kerja.</li> </ul>	<p>Analisis Regresi Berganda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.</li> </ul>
8	<p>pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap pegawai</p>	<p>Variabel dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja pegawai.</li> </ul>	<p>Analisis Regresi Berganda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja</li> </ul>



(studi kasus pada PD. BKK Se-kabupaten wonogiri)  Hetty Prihandayani (2017)	Variabel independen:  - Gaya kepemimpinan  - Motivasi.  - Budaya organisasi.  - Lingkungan kerja.	pegawai. - Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. - Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. - Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
---	---	---

### 2.3 kerangka Pemikiran Teoritis (KPT)

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Dari jurnal pangestika yang telah dimodifikasi

## 2.4 Perumusan Hipotesis

### 2.4.1 Pengaruh *Good Governance* terhadap Kinerja Pegawai

*Good governance* diartikan sebagai tata kelola yang baik pada suatu usaha yang dilandasi oleh etika profesional dalam berusaha/berkarya. *Good governance* merupakan wujud dari penerimaan akan pentingnya suatu perangkat peraturan atau tata kelola yang baik untuk mengatur hubungan, fungsi dan kepentingan berbagai pihak dalam urusan bisnis maupun pelayanan publik. Penelitian yang dilakukan oleh Achmad Budiono, dkk (2016) menyatakan bahwa *good governance* mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai yang mempunyai pemahaman *good governance* secara tepat dan benar, tentu akan sangat berpengaruh terhadap profesionalitas Kinerja Pegawai tersebut dalam berkarya, dengan orientasi pada kinerja yang tinggi untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan oleh organisasi. Pemahaman prinsip-prinsip *Good Governance* yang kuat akan menimbulkan dampak positif dari kinerja pegawai kecamatan yang ada di Kabupaten Jepara. Kinerja pegawai kecamatan akan melakukan pekerjaannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang ada, sehingga kinerjanya akan semakin meningkat. Namun, apabila pemahaman kinerja pemerintah terhadap prinsip-prinsip *Good Governance* rendah, maka dalam melakukan pekerjaannya tidak akan menanamkan prinsip-prinsip *Good Governance*, Kinerja pegawai yang ada di kecamatan pada Kabupaten Jepara buruk.

**H<sub>1</sub> : *Good Governance* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.**

## 2.4.2 Pengaruh Pengendalian Intern terhadap Kinerja Pegawai

Pengendalian intern merupakan suatu proses yang dipengaruhi untuk memberikan jaminan yang meyakinkan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai melalui : efisiensi dan efektivitas operasi, penyajian laporan keuangan yang dapat dipercaya, ketaatan terhadap undang-undang dan aturan yang berlaku (*COSO*).

Pengendalian Internal dalam lingkungan Pemerintahan daerah dapat digambarkan sebagai proses yang terdapat dalam instansi pemerintah daerah, dirancang untuk memberikan keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan dalam instansi sudah sesuai dengan standar kebijakan yang telah ditetapkan. Pengendalian Internal ini terkait dengan bagaimana kinerja dalam instansi pemerintah, terutama kinerja pegawai pada kecamatan di Kabupaten Jepara, melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang, kebijakan, dan otoritas yang ada, secara bersama-sama, guna mencapai tujuan instansi daerah.

Dengan mengetahui alasan-alasan mereka atas kejadian yang dialami. Pengendalian Internal yang berjalan dengan efektif dan efisien, secara optimal akan membawa dampak yang baik pada Kinerja. Apabila pengendalian internal buruk, maka pegawai akan terpicu untuk melakukan praktik kerja yang tidak etis bahkan merugikan organisasi. Hal tersebut dapat diartikan pengendalian internal yang buruk akan membuat Kinerja Pegawai yang buruk. Fierda Pangestika (2016) meneliti tentang Pengendalian Internal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

**H<sub>2</sub> : Pengendalian Intern berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.**

### **2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan untuk berperilaku dalam perusahaan yang telah ditetapkan, sehingga secara langsung ataupun tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi merupakan pola pemikiran, pola perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Dzulkifli (2013) mengatakan Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

**H<sub>3</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.**

### **2.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggungjawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Siagian, 2007).



Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2007).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi. Sebagaimana yang dikemukakan Karjadi dalam Kusumawati (2016).

Dengan mengetahui alasan-alasan mereka atas kejadian yang dialami. Bahwa terdapat perilaku yang hanya berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu, maka dapat dikatakan bahwa hanya melihat perilakunya kan dapat diketahui sikap atau karakteristik seseorang dalam menghadapi situasi tertentu. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun kelompok dalam organisasi tergantung pada efektifitas kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

**H<sub>4</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.**

#### **2.4.5. Pengaruh *Good Governnace*, Pengendalian Intern, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

*Good Governnace* dinilai sebagai tata kelola pemerintahan yang baik. Tuntutan terselenggaranya *Good Governnace* dalam implementasi penerapan otonomi daerah, tidak sekedar tuntutan yuridis formil, tetapi lebih dari itu adalah bukti nyata adanya tuntutan atas peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini telah berdampak ada pergeseran paradigma manajemen sektor publik (pemerintah), khususnya pemerintah daerah.

Pengendalian intern. Untuk mewujudkan terciptanya kinerja instansi pemerintah yang baik, dibutuhkan Pengendalian Internal pemerintah agar dapat memberi keyakinan bahwa pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai telah dilaksanakan sesuai dengan rencana dan dapat mencapai tujuan.

Budaya ini berkaitan erat dengan nilai-nilai dan norma yang dipegang dan berlaku oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Budaya yang kuat merupakan landasan kinerja suatu organisasi. Jika terdapat budaya yang tidak kondusif dalam suatu organisasi maka mungkin dapat mempengaruhi karyawan dalam melakukan aktivitasnya dan secara langsung mempengaruhi kinerja masing-masing karyawan.

Gaya Kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan pengarahan langsung dan tidak langsung kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan. Faktor kepemimpinan ini mempunyai pengaruh langsung terhadap strategi organisasi yaitu pada saat merencanakan (membuat kebijakan dan mengambil keputusan), implementasi (pelaksanaan kerja), dan evaluasi (kinerja organisasi secara keseluruhan).

Dengan demikian kesimpulan yang dapat diambil dari hipotesis pertama sampai dengan hipotesis keempat adalah kinerja pemerintah dipengaruhi *good governance*, pengendalian intern, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H<sub>5</sub> : *Good Governnace*, Pengendalian Intern, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.**

