

DISERTASI

**PENGARUH KOMITMEN KEPEMIMPINAN, HUMAN CAPITAL DAN
BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA BIROKRASI MELALUI GOOD
GOVERNANCE PEMERINTAH DAERAH
DI PROVINSI SULAWESI SELATAN**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP COMMITMENT, HUMAN CAPITAL
AND WORK CULTURE ON BUREAUCRATIC PERFORMANCE
THROUGH GOOD GOVERNANCE OF LOCAL GOVERNMENTS
IN SOUTH SULAWESI PROVINCE”**

Disusun dan diajukan oleh

JEMI PABISANGAN TAHIRS

A013181023



PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2023

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

**PENGARUH KOMITMEN KEPEMIMPINAN, HUMAN CAPITAL DAN
BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA BIROKRASI MELALUI
GOOD GOVERNANCE PEMERINTAH DAERAH
DI PROVINSI SULAWESI SELATAN**

Disusun dan diajukan oleh
JEMI PABISANGAN TAHIRS
A013181023

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Ilmu Ekonomi Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 11 Agustus 2023
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui
Promotor,



Prof. Dr. Siti Haerani, S.E., M.Si
NIP. 196206161987022001

Ko Promotor,

Ko Promotor,



Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E., M.Si
NIP. 196004031986091001



Dr. Fauziah Umar, S.E., MS
NIP. 196107131987022001

Ketua Program Studi
Doktor Ilmu Ekonomi

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Madris, S.E., DPS., M.Si
NIP 196012311988111002



Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Jemi Pabisangan Tahirs
No. Induk Mahasiswa : A013181023
Program Studi : Ilmu Ekonomi
Jenjang Pendidikan : Doktor (S3)
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Univeristas Hasanuddin

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

PENGARUH KOMITMEN KEPEMIMPINAN, HUMAN CAPITAL DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA BIROKRASI MELALUI GOOD GOVERNANCE PEMERINTAH DAERAH DI PROVINSI SULAWESI SELATAN.

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Makassar, 4 Agustus 2023

Yang membuat pernyataan,



Jemi Pabisangan Tahirs

PRAKATA

Tiada ungkapan yang paling indah, selain ungkapan puji syukur yang setinggi-tingginya penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas limpahan kasih karuniaNya sehingga disertasi ini yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian pendidikan Doktor pada pada program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin dapat diselesaikan dengan baik.

Dalam penyelesaian pendidikan program Doktor ini penulis menyadari dan mengakui sangat banyak pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam memberikan bimbingan arahan dan dorongan. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menghaturkan banyak terima kasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya atas budi baik semua pihak yang telah berperan serta dalam proses penyelesaian disertasi ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Siti Haerani, SE.,M.Si. Guru besar Ilmu Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin selaku Promotor. Kepiawaian, kecerdasan dan kearifan beliau sebagai ilmuwan sehingga dalam proses pembimbingan hampir tidak ada kendala yang dihadapi. Keterbukaan beliau menjadikan tidak ada batas waktu dan ruang dalam proses pembimbingan, semua berjalan dengan baik dan lancar meskipun tetap dalam proses dan koridor akademik yang terjaga, mendorong penulis untuk secepatnya selesai
2. Prof. Dr. Muhammad Idrus Taba,.SE.,M.Si selaku Ko-Promotor I. yang dengan ketulusan serta intelektualitasnya telah banyak memberikan arahan, masukan, koreksi dan motivasi untuk menyelesaikan disertasi ini.
3. Dr, Fauziah Umar, SE,.MS selaku Ko-Promotor II yang telah meluangkan waktu untuk berdiskusi dan memberi koreksi, bimbingan dan arahan tanpa pamrih dalam penyusunan disertasi ini hingga selesai.

4. Prof. Dr. Sumardi, S.E, M.Si, Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E, MT, Dr. Nurdjanah Hamid, SE,.M.Agr, Dr. Mursalim Nohong, S.E, M.Si, Dr. Madris, S.E, DPS, M.Si sebagai tim penguji, di samping menguji dengan sangat arif juga memberikan kontribusi yang sangat berharga dalam setiap tahapan mulai dari awal hingga akhir disertasi ini.
5. Rektor Universitas Hasanuddin, Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si, CIPM, CWM, CRA, CRP, yang telah mengantar penulis sampai di hari yang sangat berbahagia mengikuti promosi doktor bidang Ilmu Ekonomi.
6. Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Bapak Dr. Madris, SE, DPS, M.Si serta segenap stafnya, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, dan telah banyak membantu memfasilitasi penulis selama kuliah sampai selesai.
7. Bapak/Ibu dosen pada Program Doktor bidang Ilmu Ekonomi, Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin. yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan mulai dari proses perkuliahan sampai selesai promosi.
8. Rektor Universitas Kristen Indonesia Toraja Dr. Oktavianus Pasoloran, S.E, M.Si, Ak, CA beserta dengan stafnya yang telah memperkenankan penulis mengikuti studi program Doktor serta memberikan dukungan atas penyelesaian studi program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin.
9. Kepala LLDIKTI IX Sultanbatara yang telah memberikan izin untuk melakukan studi lanjut pada Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin
10. Walikota Makassar, Walikota Pare-pare, Bupati Soppeng, Bupati Tana Toraja dan Bupati Selayar dan Pimpinan SKPD beserta seluruh pegawai di bidang Pendidikan; bidang kesehatan; bidang pekerjaan

umum dan penataan ruang; bidang perumahan rakyat dan kawasan pemukiman; bidang ketentraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat; dan bidang sosial yang telah menerima saya dalam melakukan penelitian serta berpartisipasi dalam pengisian angket kuesioner yang berkaitan data-data penunjang dalam penyelesaian desertasi ini.

11. Orang-orang yang begitu dekat dengan kehidupan penulis, terkhusus dengan kedua orang tuaku, Alm. Yacob Tahir Sompe dan Ibunda Ludia Senobaan yang tidak henti-hentinya mendoakan anaknya semoga menjadi anak yang berguna serta Saudaraku-saudaraku yang tercinta (Ir. Irene Selvi Tahir, Prisca Nova Tahir, SP).
12. Kedua mertuaku, Sesa Tiludak dan Christina Tumba Malino yang telah memberikan inspirasi baru dalam kehidupan penulis hingga tetap eksis dalam menjalani kehidupan perkuliahan.
13. Istriku tercinta Diana Debora Silambi, S.E., serta anak-anakku tersayang Febriyola Ananta Pabisangan, Griselda Anakda Pabisangan, Rafael Pabisangan Tahirs dan Rafiel Pabisangan Tahirs dengan kesabaran dan perhatiannya yang tulus serta senantiasa memberikan dorongan selama kuliah hingga tulisan ini selesai.

Akhirnya semua pihak yang tidak sempat disebutkan satu persatu dalam tulisan ini, penulis mohon maaf dan mengucapkan terima kasih yang tak terhingga atas bantuan, doa, motivasi, dan kerjasamanya. Semoga semua yang telah diberikan kepada penulis mendapat upah yang setimpal dari Tuhan Yesus Kristus yang Empunya kehidupan kita. Amin.

Makassar, Agustus 2023.

Penulis,

Jemi Pabisangan Tahirs

ABSTRAK

JEMI PABISANGAN TAHIRS. *Pengaruh Komitmen Kepemimpinan, Human Capital dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Birokrasi Melalui Good Governance Pemerintah Daerah di Provinsi Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Siti Haerani, Muh. Idrus Taba, dan Fauziah Umar).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh komitmen kepemimpinan, human capital dan budaya kerja terhadap kinerja birokrasi melalui good governance pemerintah daerah di Provinsi Sulawesi Selatan. Pengambilan sampel menggunakan metode simple proporsional random sampling karena populasi dan kajian penelitian ini tidak menghendaki dilakukannya stratifikasi terhadap populasi. Adapun sampel sebesar 315 orang Aparatur Sipil Negara (ASN) diambil dari beberapa SKPD (bidang pendidikan, bidang kesehatan, bidang pekerjaan umum dan penataan ruang, bidang perumahan rakyat dan kawasan permukiman, bidang ketentraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat, dan bidang sosial) di lima kota/kabupaten di Sulawesi Selatan (Makassar, Pare-pare, Soppeng, Tana Toraja dan Selayar). Pengujian hipotesis dengan menggunakan pendekatan *structural equation model (SEM)* Amos. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja birokrasi melalui good governance pada Pemerintah daerah di Provinsi Sulawesi Selatan, Human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja birokrasi melalui good governance pada Pemerintah daerah di Provinsi Sulawesi Selatan dan Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja birokrasi melalui good governance pada Pemerintah daerah di Provinsi Sulawesi Selatan.

Kata Kunci : komitmen kepemimpinan, human capital, budaya kerja, kinerja birokrasi, good governance.



ABSTRACT

JEMI PABISANGAN TAHIRS. *The Effect of Leadership Commitment, Human Capital and Work Culture on Bureaucratic Performance Through Good Governance of Local Governments in South Sulawesi Province* (supervised by Siti Haerani, Muh. Idrus Taba, and Fauziah Umar).

This study aims to determine the effect of leadership commitment, human capital and work culture on bureaucratic performance through good governance of local governments in South Sulawesi Province. The Sample was determined using simple proportional random sampling method because the population and research studies do not require stratification of the population. The sample consisted of 315 State Civil Apparatus (ASN) taken from several SKPDS (education sector, health sector, public works and spatial planning, public housing and residential areas, peace, public order and community protection, and social sector) in five cities/regencies in South Sulawesi involving Makassar, Pare-pare, Soppeng, Tana Toraja and Selayar). Hypothesis testing using the Amos structural equation model (SEM) approach. The results showed that leadership commitment has a positive and significant effect on bureaucratic performance through good governance in local governments in South Sulawesi Province, human capital has a positive and significant effect on bureaucratic performance through good governance in local governments in South Sulawesi Province and work culture has a positive and significant effect on bureaucratic performance through good governance in local governments in South Sulawesi Province.

Keywords: leadership commitment, human capital, work culture, bureaucratic performance, good governance



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	17
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Kegunaan Penelitian	19
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	21
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	21
2.1.1 Teori Resource Based View (RBV)	21
2.1.2 Teori Manajemen Publik Baru	25
2.1.3 Teori Budaya Organisasi	42
2.1.4 Kepemimpinan	47
2.1.5 Human Capital	50
2.1.6 Budaya Kerja	56
2.1.7 <i>Good Governance</i>	60
2.1.8 Kinerja	64
2.2 Fakta Empiris	67
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	94
3.1 Kerangka Konseptual dan Pengembangan Hipotesis	94
3.1.1 Pengaruh Leadership Commitment terhadap <i>Good Governance</i> dan Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah	94

3.1.2	Pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap <i>Good Governance</i> dan Kinerja Birokrasi Pemerintah daerah	95
3.1.3	Pengaruh Budaya Kerja terhadap <i>Good Governance</i> dan Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah	96
3.1.4	Pengaruh <i>Good governance</i> terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah	97
3.2	Hipotesis Penelitian	99
BAB IV. METODE PENELITIAN		101
4.1	Desain Penelitian	101
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	102
4.3	Populasi dan Sampel	102
4.4	Jenis dan Sumber Data	106
4.5	Definisi Operasional Variabel	108
4.6	Analisis Data dan Pembahasan	111
4.6.1	Uji Validitas dan Reliabilitas	111
4.6.2	Analisis Deskriptif	112
4.6.3	Analisis Statistik Inferensial	113
4.6.4	Uji Structural Equation Modeling (SEM)	114
4.6.5	Pengujian Instrumen	123
4.6.6	Asumsi-Asumsi SEM	125
BAB V. METODE PENELITIAN		129
5.1	Gambaran Umum Obyek/Subyek Penelitian	129
5.2	Karakteristik Individu Responden	135
5.3	Analisis Statistik Deskriptif	141
5.4	Analisis dan Pengujian Modal Struktural	158
BAB VI. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN		185
6.1	Pengaruh komitmen kepemimpinan terhadap <i>Good Governance</i>	185

6.2	Pengaruh <i>human capital</i> terhadap <i>Good Governance</i>	191
6.3	Pengaruh budaya kerja terhadap <i>Good Governance</i>	194
6.4	Pengaruh komitmen kepemimpinan terhadap kinerja birokrasi	197
6.5	Pengaruh <i>human capital</i> terhadap kinerja birokrasi	201
6.6	Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja birokrasi	204
6.7	Pengaruh <i>good governance</i> terhadap kinerja birokrasi	207
6.8	Pengaruh komitmen kepemimpinan terhadap kinerja birokrasi dimediasi oleh <i>good governance</i>	211
6.9	Pengaruh <i>human capital</i> terhadap kinerja birokrasi dimediasi <i>good governance</i>	213
6.10	Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja birokrasi dimediasi <i>good governance</i>	217
6.11	Kontribusi Teoritis	222
6.12	Kontribusi Praktis	224
6.13	Keterbatasan Penelitian	225
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN		227
7.1	Kesimpulan	227
7.2	Saran	231
DAFTAR PUSTAKA		233

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Indeks Pembangunan Manusia Sulawesi Selatan	7
Tabel 1.2 Realisasi Penerimaan Daerah Pemerintah Sulawesi Selatan	8
Tabel 2.1 Mapping Fakta Empiris	71
Tabel 4.1 Populasi dan Sampel Penelitian	105
Tabel 4.2 Variabel Penelitian, Dimensi, Indikator dan Skala	108
Tabel 4.3 Kedudukan Variabel Penelitian, Prediksi Sifat Pengaruh Antar Variabel dan Fakta Empiris yang Mendukung	110
Tabel 4.4. Kriteria Goodness of Fit Index	119
Tabel 5.1. Karakteristik berdasarkan Jenis Kelamin	126
Tabel 5.2. Karakteristik berdasarkan Umur	127
Tabel 5.3. Karakteristik berdasarkan Umur	128
Tabel 5.4. Karakteristik berdasarkan Masa Kerja	129
Tabel 5.5 Distribusi Jumlah Responden Penelitian	130
Tabel 5.6 Deskripsi Variabel Komitmen Kepemimpinan	132
Tabel 5.7 Deskripsi Variabel Human Capital	134
Tabel 5.8 Deskripsi Variabel Budaya Kerja	137
Tabel 5.9 Deskripsi Variabel Good Governance	141
Tabel 5.10 Deskripsi Variabel Kinerja Birokrasi	145
Tabel 5.11 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	149
Tabel 5.12 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	150
Tabel 5.13 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Budaya Kerja	151
Tabel 5.14 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Good Governance	153
Tabel 5.15 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kinerja Birokrasi	154
Tabel 5.16 Pengujian Construct Reliability dan Variance Extracted	156
Tabel 5.17 Hasil Uji Mahalanobis Distance	159
Tabel 5.18 Hasil Uji Normalitas	160
<i>Tabel 5.19 Standardized regression Model CFA 1</i>	162
Tabel 5.20 Korelasi antar eror indikator	164
Tabel 5.21 Korelasi antar variabel laten	165
Tabel 5.22 Absolute Fit Measures	170
Tabel 5.23 Incremental Fit Measures	171
Tabel 5.24 Regression weight Pengujian Hipotesis Full Model Pengujian Model Empiris	172
Tabel 5.25 Koefisien pengaruh tidak langsung	181
Tabel 5.26 Koefisien Pengaruh Total	182

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Paradigma Pelayanan	29
Gambar 3.1	Kerangka Pikir Penelitian	99
Gambar 5.1	Model Confirmatory Factor Analysis 1	161
Gambar 5.2	Model Confirmatory Factor Analysis 2	166
Gambar 5.3	Model Persamaan Struktural	167

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kecenderungan birokrasi dan birokratisasi pada masyarakat modern benar-benar dipandang memprihatinkan, sehingga digambarkan adanya ramalan mengenai makin menggejalanya dan berkembangnya praktek-praktek birokrasi yang paling rasionalpun tidak bisa lagi dianggap sebagai kabar menggembirakan, melainkan justru merupakan pertanda malapetaka dan bencana baru yang menakutkan (Blau dan Meyer, 2000).

Birokrasi dikebanyakan negara berkembang termasuk Indonesia cenderung bersifat patrimonialistik: tidak efisien, tidak efektif (*over consuming and under producing*), tidak obyektif, menjadi pemaarah ketika berhadapan dengan kontrol dan kritik, tidak mengabdikan kepada kepentingan umum, tidak lagi menjadi alat rakyat tetapi telah menjadi instrumen penguasa dan sering tampil sebagai penguasa yang sangat otoritatif dan represif. Meskipun sudah menjadi gejala yang sangat umum, ternyata pada setiap konteks sistem budaya masyarakat, secara empirik birokrasi dan birokratisasi terlihat dalam pola perilaku yang beragam (Islamy, 1998),

Fenomena dalam birokrasi bersumber pada lima masalah pokok. Pertama, persepsi gaya manajerial para pejabat di lingkungan birokrasi yang menyimpang dari prinsip-prinsip demokrasi. Hal ini mengakibatkan bentuk

patologi seperti: penyalahgunaan wewenang dan jabatan menerima sogok, dan nepotisme. Kedua, rendahnya pengetahuan dan keterampilan para petugas pelaksana berbagai kegiatan operasional, mengakibatkan produktivitas dan mutu pelayanan yang rendah, serta pegawai sering berbuat kesalahan. Ketiga, tindakan pejabat yang melanggar hukum, dengan “penggemukan” pembiayaan, menerima sogok, korupsi dan sebagainya. Keempat, manifestasi perilaku birokrasi yang bersifat disfungsional atau negatif, seperti: sewenang-wenang, pura-pura sibuk, dan diskriminatif. Kelima, akibat situasi internal berbagai instansi pemerintahan yang berakibat negatif terhadap birokrasi, seperti: imbalance dan kondisi kerja yang kurang memadai, ketiadaan deskripsi dan indikator kerja, dan sistem pilih kasih (Siagian:1989).

Birokrasi saat ini memiliki berbagai kelemahan, seperti; kurang responsif, kurang informatif, kurang *accessible*, kurang koordinasi, kurang Birokratis, kurang mau mendengar keluhan, saran, dan aspirasi masyarakat, kurang Inefisien. Sementara itu, dari sisi kelembagaan, kelemahan utama sistem birokrasi terletak pada desain organisasi yang tidak dirancang khusus dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat. Hal tersebut mengakibatkan pelayanan yang diberikan penuh dengan birokrasi yang berbelit-belit serta tidak terkoordinasi (Mahsyar ,2011).

Hal-hal yang terdapat dalam lingkungan birokrasi pemerintah pada umumnya, seperti prosedur kerja yang berliku-liku, sering terlihat banyak file

yang berserakan, banyak surat yang terlambat sampai di alamat, dokumen-dokumen kurang terjaga, beban kerja tidak merata yang tertumpuk pada seseorang tertentu, suasana kerja yang kurang menyenangkan bahkan mungkin sampai terjadi adanya kelambanan menyelesaikan tugas karena kurangnya disiplin aparatur birokrasi pemerintah, kurang memiliki managerial skill, kemampuan, ketrampilan, tidak memiliki rasa tanggung jawab serta tidak memiliki konsep, inisiatif dan daya kreativitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Masyhudi ,2005).

Birokrasi pemerintahan sedang bergeser dengan beberapa upaya korektif, mengupayakan netralitas tumbuhnya demokrasi, tumbuhnya orientasi pada masyarakat dan tumbuhnya aspirasi dan kontrol masyarakat. Birokrasi sedang bergeser dari paradigma sentralistik ke desentralistik, dari otoritarian ke egalitarian dan demokratis, dari kedaulatan Negara ke kedaulatan rakyat, dari organisasi yang besar menjadi ramping tapi kaya fungsi, dari rowing (semua dikerjakan sendiri) menjadi stering (mengarahkan). Upaya-upaya tersebut masih dibayangi oleh ketidakpastian dan sedang mencari bentuk yang tepat. Pada dasarnya upaya tersebut diarahkan untuk mendapatkan dukungan administrasi Negara yang mapan mengenai kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi Birokrasi dalam mewujudkan administrasi yang makin handal, professional, efisiensi, efektif serta tanggap terhadap aspirasi rakyat dan dinamika perubahan lingkungan.

Selama ini, penilaian secara sistematis terhadap kinerja aparatur belum menjadi tradisi, sehingga berakibat pada munculnya perdebatan yang tidak terselesaikan ketika terjadi hasil penilaian yang berbeda antara pihak yang satu dengan lainnya. Analisis terhadap kinerja Birokrasi publik menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang amat strategis. Informasi mengenai kinerja aparatur dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Karena itu, evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja.

Dalam suatu organisasi perlu adanya pemisahan antara manajemen puncak dan operasional, sehingga memungkinkan manajemen puncak memfokuskan konsentrasi pada pengambilan keputusan dan pengarahan. Sedangkan kegiatan operasional sebaiknya dijalankan oleh staf sendiri, dimana masing-masing memiliki misi, sasaran, ruang lingkup, tindakan serta otonominya sendiri. Upaya mengarahkan, membutuhkan orang yang mampu melihat seluruh visi dan peluang serta mampu menyeimbangkan antar berbagai tuntutan yang saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya. Hal tersebut membutuhkan personil yang bersungguh-sungguh fokus pada visi, misi dan melaksanakannya dengan baik. (Osborne dan Ted Gaebler, 1992).

Studi organisasi yang memusatkan perhatian pada aspek-aspek manusia tampaknya mulai berkembang dan diminati beberapa tahun terakhir ini, sehingga muncul konsep-konsep pemikiran mengenai organisasi yang didorong oleh berbagai keberhasilan organisasi dalam mengembangkan unsur manusia dalam perancangan dan penataan organisasi.

Pemberian pelayanan publik oleh aparaturnya pemerintah kepada masyarakat (publik) merupakan perwujudan dan fungsi aparaturnya negara sebagai pelayan masyarakat (abdi), disamping sebagai abdi negara. Dalam konteks ini masyarakatlah sebagai aktor utama (pelaku) pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing serta menciptakan suasana yang menunjang kegiatan-kegiatan dari masyarakat tersebut. Pada kondisi ini aparaturnya negara dituntut untuk lebih mampu memperbaiki kinerjanya (pelayanan prima) dan diharapkan lebih mampu merumuskan konsep atau menciptakan iklim yang kondusif, sehingga sumber daya pembangunan dapat menjadi pendorong percepatan terwujudnya masyarakat yang mandiri dan sejahtera. Kemudian bagaimana kegiatan masyarakat dan kegiatan pemerintah itu dapat terjadi sinkronisasi yaitu saling bersentuhan, menunjang dan melengkapi dalam satu kesatuan langkah menuju tercapainya tujuan pembangunan nasional. Suasana tersebut dapat diciptakan jika aparaturnya negara memiliki semangat pengabdian yang tinggi dan profesional dalam pemberian layanan publik.

Kinerja Birokrasi pelayanan publik menjadi suatu isu yang semakin strategis karena perbaikan kinerja Birokrasi memiliki implikasi yang luas dalam kehidupan masyarakat, terutama dalam memperbaiki tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Buruknya kinerja Birokrasi selama ini menjadi salah satu faktor penting yang mendorong munculnya krisis kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Kajian tentang birokrasi merupakan suatu hal yang kompleks karena berkaitan dengan berbagai aspek, seperti kelembagaan, sumber daya manusia, serta sistem dan prosedurnya yang dibuat dan dijalankan oleh birokrasi, serta aspek pembaharuan birokrasi yang di sebut dengan reformasi birokrasi (Lubis, 2017; Prasajo dan Kurniawan, 2008; Suryono, 2001).

Tuntutan nasional dan tantangan global bahwa untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, diperlukan pemerintahan yang baik, diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan. Ini terjadi karena sifat hakikat pekerjaan dan organisasi modern mulai berubah. Jadi diperlukan sumber daya manusia yang mampu melakukan tata kelola yang baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Berikut tabel yang menyajikan data terkait Indeks Pembangunan Manusia (IPM) (Pinchot dalam Kaloh, 2003).

Tabel 1.1 Indeks Pembangunan Manusia Sulawesi Selatan

Tahun	IPM Sulawesi Selatan	PIM rata-rata Nasional	Ket.
2016	69,76	70,18	Rendah
2017	70,34	70,81	Rendah
2018	70,90	71,39	Rendah
2019	71,66	71,92	Rendah
2020	71,93	71,94	Rendah
2021	72,24	72,29	Rendah

Sumber : www.bps.co.id.2021

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa Indeks Pembangunan Manusia (IPM) adalah pengukuran perbandingan dari harapan hidup, melek huruf, pendidikan dan standar hidup. Untuk IPM Sulawesi Selatan, jika dibandingkan dengan IPM rata-rata Nasional perbedaannya tidak terlalu signifikan, namun rendah atau masih berada dibawah IPM rata-rata nasional. Hal ini menunjukkan bahwa Indeks Pembangunan Manusia di Sulawesi Selatan masih perlu ditingkatkan dari tahun ke tahun menjadi lebih baik, utamanya kinerja birokrasi lebih ditingkatkan dalam hal sebagai penyedia pelayanan publik lebih efektif.

Kinerja organisasi pada sektor publik sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur yang relevan dan mampu menjawab tuntutan dinamika perkembangan lingkungan. Karena itu, kinerja organisasi diharapkan berjalan maksimal. Karena sesuai dengan visi, misi program dan rancangan tugas pokok dan fungsi masing-masing sektor publik. Berikut disajikan data

tahunan mengenai realisasi Penerimaan Daerah Pemerintah Sulawesi Selatan.

Tabel 1.2 Realisasi Penerimaan Daerah Pemerintah Sulawesi Selatan

Tahun	Realisasi (Juta Rupiah)	Perubahan (%)
2013	21.485.635	9,31
2014	24.864.779	15,73
2015	29.938.846	20,41
2016	34.177.482	14,16
2017	33.151.099	-3,003
2018	33.686.416	1,61
2019	35.495.398	5,37
2020	36.128.583	1,78

Sumber : *bps.go.id*

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan penerimaan daerah setiap tahun meningkat yang bersumber dari pajak, retribusi dan sumber-sumber lain sesuai aturan pemerintah. Namun tahun 2017, 2018 dan 2020 penerimaan mengalami penurunan. Diperlukan upaya pemerintah dalam manajemen atau tata kelola anggaran yang lebih baik

Manajemen organisasi dan pegawai perlu umpan balik tentang kerja mereka. Hasil penilaian kinerja pegawai dapat memperbaiki keputusan-keputusan pegawai dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka sehingga tujuan organisasi tercapai. Akumulasi dalam bisnis yang efektif akan meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi dan setidaknya akan meningkatkan produktivitas organisasi yang

lebih optimal. Sedangkan menurut Usman (2010) bahwa berdasarkan temuan dalam penelitiannya agar program masing-masing bidang lebih memperhitungkan penerapan kinerja dalam rangka untuk melakukan perbaikan terus menerus mengingat bahwa kinerja mendukung aktivitas jaminan kualitas.

Perubahan-perubahan dalam organisasi juga mempunyai dampak pada terjadinya perubahan dalam tugas dan kewajiban pegawai. Para pegawai diharapkan menjadi lebih kreatif mencari cara baru untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja di organisasi (Yudhaningsih dan Resi ,2011).

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi (Mathis dan Jackson ,2016). Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2008).

Rendahnya kinerja pegawai pada institusi publik terus dirasakan masyarakat, seperti pelayanan yang kurang nyaman, terkesan tergesa-gesa. Kondisi tersebut menciptakan suasana tidak nyaman dan menciptakan citra buruk dalam diri masyarakat terhadap institusi publik sehingga membuat pelayanan organisasi tidak efektif (Titisari, 2014).

Pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif, disebabkan oleh karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja, yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur pelaksanaan program-program disuatu instansi pemerintah.

Tantangan besar yang dihadapi birokrasi adalah bagaimana mereka mampu melaksanakan kegiatan secara efisien dan efektif (Cordella dan Tempini, 2015; Kettl, 2015; Ostrom, 2015). Karena itu, diperlukan komitmen kepemimpinan. Kepemimpinan dalam birokrasi pemerintah menjelaskan akan kesadaran dan komitmen pemimpin menjadi begitu penting, sebab pimpinan birokrasi merupakan *key person* untuk membawa perubahan pada reformasi birokrasi. Secara keseluruhan semua penjelasan tersebut menandakan beberapa hal penting yang sangat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi. Keberhasilan reformasi birokrasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk faktor lingkungan internal, seperti rendahnya komitmen kepemimpinan, rendahnya kualitas SDM aparatur, sistem dan prosedur yang belum mendukung perubahan, dan pedoman kebijakan yang terlalu rigid dijalankan serta faktor-faktor lainnya seperti kesempatan untuk KKN dan ketidakjelasan target dan tujuan agenda reformasi birokrasi yang dilaksanakan (Hadi Sumarto, 2015).

Selain faktor kepemimpinan, faktor *human capital* juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja birokrasi. Manajemen yang berkinerja tinggi akan

berdampak pada organisasi kinerja asalkan fungsi sumber daya manusia organisasi dan inisiatif strategis mendukung hal-hal yang berkaitan dengan human capital (Armstrong, 2016).

Human capital terdiri dari kemampuan, sikap, keterampilan, pengetahuan, kreativitas, inovasi dan pengalaman tenaga kerja organisasi (Fadaei, Taleghani & Noghlebari, 2013; Youndt, Subramaniam & Snell, 2004). *Human Capital* adalah aset tidak berwujud yang mewakili akumulasi pengetahuan individu tentang suatu organisasi (Herremans, Isaac, Kline & Nazari, 2010). Pemanfaatan sumber daya organisasi, termasuk *Human Capital*, dengan cara yang efektif dapat menyebabkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi (Dangelico, 2015). Perusahaan menunjukkan human capital adalah salah satu yang variabel paling penting yang harus dikelola secara strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. (Zin dkk, 2018). Ini mungkin karena praktik Human Capital Management memiliki peran yang luar biasa dan penting dalam kinerja karyawan (Zeb, Abdullah, & Javaid, 2018), yang selanjutnya akan membawa kinerja organisasi ke level yang lebih tinggi.

Cavicchi dan Vagnoni (2017) menegaskan bahwa *Human Capital* akan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Karenanya, penting untuk mengelola human capital dalam organisasi dengan baik, dalam konteks inovatif kegiatan, berfokus pada penciptaan serta implementasi inovasi (Borowiecki, Kusio & Siuta-Tokarska, 2019).

Faktor lain yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja birokrasi adalah budaya kerja. Budaya kerja merupakan salah satu penyebab perubahan reformasi birokrasi. Untuk mencapai perubahan tersebut, budaya kerja menjadi satu paket dengan agenda perubahan pola pikir. Hal ini didasarkan pada pola pikir birokrasi sebagai aturan dasar. Kadang, pola pikir dianggap sebagai faktor penghambat reformasi birokrasi yang menyebabkan kinerja birokrasi tidak mengalami perubahan dan akibatnya, budaya birokrasi dinilai tidak mempercepat dan meningkatkan penerapan kebijakan reformasi birokrasi. Persepsi pihak eksternal menunjukkan bahwa hanya sedikit kemajuan budaya organisasi yang tercipta, sehingga menjadi *leading sector* reformasi birokrasi di Indonesia (Ismiyarto, 2015).

Budaya dilihat sebagai sesuatu yang hidup di suatu organisasi yang mengikat semua anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan bersama yang mempengaruhi perilaku dan penampilan (*performance*) organisasi. Rendahnya kinerja birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih sangat kuat, yang cenderung mendorong pejabat Birokrasi lebih berorientasi pada kekuasaan daripada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa dan memperlakukan para pengguna jasa sebagai obyek pelayanan yang membutuhkan bantuannya.

Disamping itu, rendahnya kinerja juga disebabkan oleh sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan. Struktur Birokrasi yang hierarkis mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan

wewenang pada atasan sehingga pejabat Birokrasi yang langsung berhubungan dengan para pengguna jasa sering tidak memiliki wewenang yang memadai untuk merespons dinamika yang berkembang dalam penyelenggaraan pelayanan.

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi publik dalam hal ini Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai asset yang sangat strategis dalam memberikan pelayanan publik membutuhkan perhatian yang berorientasi pada penciptaan kesatuan pandangan yang sama terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Demikian juga dalam struktur Pemerintahan Daerah Sulawesi Selatan yang memegang peranan penting dalam mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat, khususnya dibidang pelayanan publik.

Peranan strategis sumber daya manusia atau Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam perekonomian, telah mendapatkan perhatian besar pada era persaingan bisnis dewasa ini. Menurut Lucas, (1998); Romer, (1987); Mankiw et al., (1992) menyatakan bahwa pada level makro *human capital* merupakan faktor utama pertumbuhan makro ekonomi. Sedangkan pada tingkatan mikro, Ferligoj et. al. (1997); Koch and McGrath, (1996) menganggap bahwa *human capital* sebagai sumber daya utama untuk keunggulan persaingan yang berkelanjutan bagi organisasi.

Namun realita yang tidak dapat dipungkiri, bahwa dalam beberapa tahun terakhir, pelayanan publik dari para ASN di lingkup Pemerintahan

Daerah Sulawesi Selatan secara umum telah terjadi perbaikan di satu sisi, namun disisi lain tidak sedikit kita melihat, mendengar dan mengalami bahwa keluhan masyarakat terkait dengan pelayanan ASN, masih banyak yang mengecewakan. Kondisi yang sama juga terjadi di beberapa pemerintah daerah kota/kabupaten, tidak terkecuali di Kota Makassar, Kota Parepare, Kabupaten Soppeng, Kabupaten Tana Toraja dan Kabupaten Selayar.

Hal ini tidak terlepas dari kondisi yang dihadapi organisasi Pemerintah Daerah di lima kota/kabupaten tersebut yang secara umum masih menghadapi berbagai macam kendala dan tantangan, seperti: Struktur Kinerja Birokrasi ASN yang masih lemah; Kualitas *Human Capital* yang belum sesuai kompetensinya; Masih maraknya Perilaku Korup ASN; Lemahnya Pengendalian dan Inefisiensi Kegiatan Operasional; Masih maraknya penyalahgunaan wewenang para ASN; Masih lemahnya komitmen kepemimpinan; Budaya organisasi lemah, dan Infrastruktur Pendukung belum memadai

Kondisi tersebut, memberikan suatu gambaran bahwa organisasi pemerintahan daerah membutuhkan penanganan dan sistem manajemen yang tangguh melalui dukungan dan komitmen berbagi pihak, baik dari internal maupun dari eksternal organisasi pemerintahan, sehingga mampu menciptakan dan melahirkan kinerja optimal dari para birokrat aparat sipil negara.

Hingga saat ini birokrasi belum lepas dari label buruk seperti : tidak efisien, tidak efektif, kurang inovatif, kurang kreatif, tidak pernah untung selalu merugi, kualitas SDM rendah dan lain sebagainya. Buruknya birokrasi atau organisasi publik, kemudian memunculkan ketidakpuasan masyarakat dan menyalut aksi berupa kritik yang deras dan pedas dari masyarakat. Hal inilah yang kemudian melatarbelakangi gerakan untuk mereformasi manajemen sektor publik, fenomena tersebut juga tidak sejalan dengan konsep teori *New Public Management* (NPM). NPM merupakan konsep mengimitasi manajemen di sektor swasta kedalam manajemen sektor publik agar terwujud kinerja pemerintahan yang efektif dan efisien sehingga dapat mencapai kesejahteraan masyarakat (*welfare society*).

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang baik tentu saja turut ditentukan dan juga dipengaruhi oleh berbagai variabel seperti: komitmen kepemimpinan, struktur birokrasi profesional, kualitas human capital yang sesuai, penerapan budaya organisasi yang memanusiakan manusia dan dapat diandalkan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan citra organisasi publik ditengah-tengah masyarakat melalui peningkatan kinerjanya.

Menurut Rivai (2005), kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh berbagai variabel seperti: perilaku kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi pemimpin dan karyawan yang merupakan unsur kepribadian bagi setiap karyawan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pola kerja dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya akan berubah menjadi sebuah budaya kerja

yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga memerlukan penanganan yang baik dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

Kebaruan (novelty) penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, peneliti berusaha untuk membandingkan ragam variabel, metode penelitian, dan hasil penelitian yang sudah dilakukan berdasarkan tema penelitian pada pemerintah daerah di Provinsi Sulawesi Selatan. Sudah banyak penelitian yang mengkaji tentang Komitmen Kepemimpinan, *human capital*, serta Budaya Kerja pada pemerintah daerah, namun masing-masing daerah tentu memiliki karakteristik tersendiri terkait tema tersebut. Baik dari segi penyebab terjadinya, kolaborasi, siapa saja yang terlibat, tahapan yang dilalui selama berkolaborasi, komitmen, hambatan yang dilalui, dan kewenangan masing-masing pihak yang terlibat. Selain itu, studi ini menyoroti peran *good governance* (tata kelola yang baik) sebagai mediator antara variabel-variabel tersebut dan kinerja birokrasi. Dalam konteks pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Selatan, penekanan pada *good governance* menunjukkan pentingnya integritas, transparansi.

Memperhatikan fakta-fakta tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa salah satu dimensi operasional yang sangat urgen bagi organisasi pemerintahan daerah, khususnya pada lima kabupaten kota yang menjadi objek penelitian adalah ketersediaan sumber daya manusia atau aparat sipil negara yang handal dan kompeten. Selain itu, dengan fakta-fakta tersebut juga dijadikan alasan yang mendasari penelitian ini dilakukan dalam bentuk

disertasi dengan judul: Pengaruh Komitmen Kepemimpinan, *Human Capital* dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Birokrasi melalui *Good Governance* Pemerintah Daerah di Provinsi Sulawesi Selatan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan dan uraian yang dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Komitmen Kepemimpinan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap *Good Governance* ?
2. Apakah *Human Capital* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap *Good Governance* ?
3. Apakah Budaya Kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap *Good Governance* ?
4. Apakah Komitmen Kepemimpinan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan ?
5. Apakah *Human Capital* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan ?
6. Apakah budaya kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan ?

7. Apakah *Good Governance* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan ?
8. Apakah Komitmen Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui *Good Governance* ?
9. Apakah *Human Capital* berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui *Good Governance* ?
10. Apakah Budaya Kerja berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui *Good Governance* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Kepemimpinan terhadap *Good Governance*.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Human Capital* terhadap *Good Governance*.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Kerja terhadap *Good Governance*.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Kepemimpinan terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

5. Menguji dan menganalisis pengaruh *Human capital* terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh *Good Governance* terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
8. Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Kepemimpinan dimediasi *good governance* terhadap kinerja birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
9. Menguji dan menganalisis pengaruh *Human Capital* dimediasi *Good governance* terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
10. Menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Kerja dimediasi *Good governance* terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan bermanfaat:

1. Manfaat Praktis
 - a. Memberikan pedoman bagi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mengacu pada konsep *New Public Management* (NPM) dalam mengukur kinerja birokrasi, dengan memperhatikan aspek

Komitmen Kepemimpinan, *Human Capital*, Budaya Kerja dan *Good governance*.

- b. Menjadi acuan bagi para peneliti kedepannya terutama yang tertarik membahas penerapan kinerja birokrasi

2. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah khasanah keilmuan dan pengetahuan dalam dunia pendidikan pada umumnya dan khususnya kajian ilmu ekonomi peminatan manajemen sumber daya manusia dengan pembahasan pada kajian penerapan kinerja birokrasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori dan Konsep

2.1.1 Teori Resource Based View (RBV)

Teori Resource Based View (RBV) dipelopori pertama kali oleh Wernerfelt (1984). Teori RBV memandang bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan penting bagi perusahaan, karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan. Asumsi dari teori RBV yaitu mengenai bagaimana suatu perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain, dengan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Suatu perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dengan baik, sehingga dapat menciptakan sesuatu yang menjadi kelebihan dari perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan tersebut dapat berupa profitabilitas perusahaan yang baik serta kinerja lingkungan perusahaan yang baik. Beberapa keunggulan yang dimiliki perusahaan tersebut dapat membantu perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain. Adanya keunggulan-keunggulan yang dimiliki perusahaan serta keberhasilan dalam bersaing dengan perusahaan lain akan meningkatkan nilai perusahaan suatu perusahaan.

Resources based theory membahas bagaimana perusahaan dapat mengolah dan memanfaatkan semua sumberdaya yang dimilikinya. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, maka perusahaan harus memanfaatkan dan mengembangkan sumber modal perusahaan, salah satunya adalah intellectual capital. Perusahaan akan mencapai keunggulan kompetitifnya manakala perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang unggul (Newbert, 2007). Sumber daya intelektual merupakan salah satu sumber daya yang dinilai penting dan memiliki peran dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Menurut Fiouni (2007) teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif. Kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber dayanya dengan baik dapat menciptakan keunggulan kompetitif sehingga dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Sehingga asumsi dalam teori ini adalah bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengelola sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan. Wang (2003) menyatakan bahwa dalam RBV, perusahaan tidak dapat berharap untuk membeli atau mengambil keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dimiliki oleh suatu organisasi lain, karena keunggulan tersebut merupakan sumber daya yang langka, sukar ditiru, dan tidak tergantikan.

Pandangan berbasis sumber daya perusahaan menunjukkan bahwa sumber daya manusia suatu organisasi dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan menciptakan keterampilan khusus, budaya perusahaan yang sulit untuk ditiru. Dengan kata lain menciptakan keragaman sumber daya (meningkatkan pengetahuan dan keterampilan) dan immobilitas sumber daya (budaya orang yang mau bekerja) sebagai unsur untuk mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Untuk menciptakan keragaman sumber daya, organisasi harus memiliki praktek manajemen dan sumber daya manusia yang memadai, proses organisasi, sistem manajemen pengetahuan, kesempatan memperoleh pendidikan baik formal maupun informal, serta interaksi sosial dengan membangun komunitas di tempat kerja.

Karyawan dalam organisasi, perlu pengembangan tidak hanya dalam hal pelatihan dan pengembangan tetapi juga dilengkapi dengan coaching skill dari manajer. Fontana, (2011), organisasi perlu mendorong para individu dalam organisasi untuk menjadi pencetus ide, persistensi, percaya diri, berani mengambil risiko, dan mampu memberi inspirasi yang visioner untuk berinovasi.

Hasil kajian Kelliher Felicity & Reinl Leana (2009) yang menyatakan bahwa sumber daya tidak hanya dihadapi oleh industri besar tetapi industri mikro mengalami masalah keterbatasan sumber daya, kekuatan lingkungan

yang minimal (environmental power), dan budaya kepemilikan (owner center ship culture).

Pemikiran dasar *Resource Based View* sesungguhnya ingin mengetahui dan memahami apa yang membuat suatu perusahaan berbeda, memperoleh, dan bertahan dalam keunggulan kompetitif, melalui pemanfaatan keberagaman sumberdaya yang dimilikinya (Kostopaulos, et al., 2007). Asumsi dasar Resource-Based View adalah bahwa sumberdaya dalam perusahaan bergabung menjadi satu (bundles) dalam kemampuan yang mendasari produksi tidak sama satu dengan lainnya.

Menurut Thomson dkk (2007) menjelaskan, untuk menganalisis kekuatan dan kapabilitas sumber daya perusahaan, aspek-aspek yang perlu mendapat perhatian antara lain adalah (a) Keterampilan atau keahlian Mencakup antara lain kekuatan dalam keahlian, layanan prima, iklan yang unik. Keterampilan dan keahlian ini perlu diproteksi oleh perusahaan sehingga tidak mudah ditiru oleh kompetitor; (b) Aset fisik yang bernilai Mencakup antara lain fasilitas produksi dengan peralatan yang baik, fasilitas distribusi yang luas, network dan sistem informasi, nilai dan norma sistem manajerial, sistem teknis berbasis pengetahuan dan keterampilan; (c) Aset sumber daya manusia Mencakup antara lain pekerja yang berpengalaman dan capable, pekerja yang berbakat di area kunci, pekerja yang enerjik dan bermotivasi tinggi. Dalam konteks ini perlu diperhatikan apakah perusahaan memberikan peluang yang memadai bagi karyawan untuk meningkatkan kapabilitasnya;

(d). Aset organisasi yang bernilai Sistem kontrol yang berkualitas, sistem teknologi yang mumpuni, aset organisasi ini sangat penting karena berkaitan dengan kecepatan perusahaan dalam menengarai permasalahan yang telah dan yang akan dihadapi untuk kemudian mengambil keputusan yang tepat dan cepat; (e). Kapabilitas bersaing Mencakup antara lain kemampuan perusahaan dalam waktu relatif pendek meluncurkan produk baru, kemitraan yang kuat dengan pemasok kunci, dan yang terpenting ialah merespons perubahan yang terjadi pada kondisi pasar dan kemampuan yang terlatih baik dalam melayani pelanggan; (f). Aliansi dan kerjasama Kolaborasi kemitraan dengan pemasok dan pemasar dapat memperkuat daya saing perusahaan. Hubungan perusahaan dengan pemasok dan pemasar sangat strategis karena dengan kemitraan yang baik dan saling menguntungkan akan dapat menciptakan keunggulan bersaing.

2.1.2 Teori Manajemen Publik Baru (*New Public Management Theory*)

New Public Management (NPM) adalah suatu sistem manajemen desentral dengan perangkat-perangkat manajemen baru seperti *controlling*, *benchmarking* dan *lean management* (Denhardt, J,V, 2003). *New Public Management* (NPM) dipahami sebagai privatisasi sejauh mungkin atas aktivitas pemerintah, dan secara umum dipandang sebagai suatu pendekatan dalam administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia manajemen dan disiplin lain untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern.

New Public Management berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi kinerja, bukan pada kebijakan. Penggunaan paradigma *New public management*, menimbulkan beberapa konsekuensi bagi pemerintah antara lain: tuntutan untuk melakukan efisiensi, pemangkasan biaya, dan kompetensi tender. *New public management* memberikan perubahan manajemen sektor publik yang cukup drastis dari sistem manajemen tradisional yang terkesan kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Perubahan tersebut bukan sekedar perubahan kecil dan sederhana, tetapi telah mengubah peran pemerintah terutama dalam hal hubungan antara pemerintah dengan masyarakat (Mardiasmo, 2002:78).

Sejak pertengahan 1980-an telah terjadi perubahan manajemen sektor publik yang cukup drastis dari sistem manajemen tradisional yang terkesan kaku, birokratis dan hirarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar (Mardiasmo, 2009). Perubahan tersebut bukan sekedar perubahan kecil dan sederhana tetapi telah mengubah peran pemerintah terutama dalam hal hubungan antara pemerintah dengan masyarakat. Paradigma baru yang muncul dalam manajemen sektor publik tersebut adalah pendekatan *New Publik Management*.

Model *New Publik Management* mulai dikenal tahun 1980-an dan kembali populer 1990-an yang mengalami beberapa bentuk inkarnasi,

misalnya munculnya konsep Managerialism (Pollit, 1993); *market-based publik administration* (Lan, Zhiyong, and Ronsenbloom, 1992). *New Publik Management* berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi pada kebijakan.

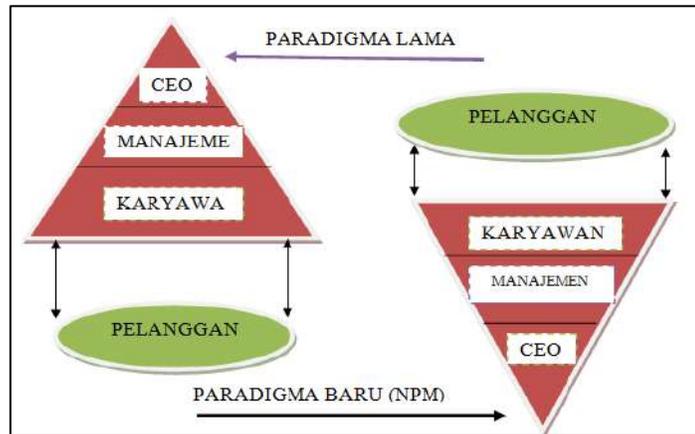
Salah satu model pemerintahan di era *New Publik Management* adalah model pemerintahan yang diajukan oleh Osborne dan Gaebler (1992) yang tertuang dalam pandangan dikenal dengan konsep *reinventing government*. Prespektif baru pemerintahan menurut Osborne dan Gaebler adalah sebagai berikut: (1) Pemerintahan Kalatis yaitu berfokus pada pemberian pengarahan bukan produksi pelayanan publik; (2) Pemerintahan milik masyarakat yaitu memberdayakan masyarakat daripada melayani; (3) Pemerintahan yang kompetitif yaitu menyuntikkan semangat kompetisi dalam pemberian pelayanan publik; (4) Pemerintahan yang digerakkan oleh misi yaitu mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan menjadi organisasi yang digerakkan oleh misi; (5) Pemerintahan yang berorientasi hasil yaitu membiayai hasil bukan masukan; (6) Pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan yaitu memenuhi kebutuhan pelanggan bukan birokrasi; (7) Pemerintahan wirausaha yaitu mampu menciptakan pendapatan tidak sekedar membelanjakan; (8) Pemerintahan antisipatif yaitu berusaha mencegah daripada mengobati; (9) Pemerintahan desentralisasi yaitu pemerintahan yang hirarki menuju partisipatif dan tim kerja;

(10) Pemerintahan yang berorientasi pada pasar yaitu mengadakan perubahan dengan mekanisme pasar.

Konsep *New Public Management* (NPM) merupakan isu penting dalam reformasi sektor publik. Konsep NPM juga memiliki keterkaitan dengan permasalahan manajemen kinerja sektor publik karena pengukuran kinerja menjadi salah satu prinsip NPM yang utama. Gerakan NPM pada awalnya terjadi di negara-negara maju di Eropa, akan tetapi pada perkembangannya konsep NPM telah menjadi suatu gerakan global, sehingga negara-negara berkembangpun juga terkena pengaruh penyebaran global dari konsep ini.

Paradigma baru peningkatan pelayanan kepada masyarakat seperti yang terdapat dalam agenda *Reinventing Government* adalah pengembangan organisasi yang bermuara pada terwujudnya *a smaller, better, faster and cheaper government*. Osborne dan Gaebler (1993) lebih lanjut mengatakan bahwa agenda *Reinventing Government* ini bertumpu pada prinsip *customer driven government* (pemerintahan bertumpu pada pelanggan). Instrumen dari prinsip ini adalah pembalikan dari mental model pada birokrat dari keadaan lebih suka dilayani menuju pada lebih suka melayani. Yang pertama yaitu menempatkan pemimpin puncak birokrasi pada piramida tertinggi dengan masyarakat atau warga Negara pada posisi terbawah. Sebaliknya yang kedua menempatkan warga Negara atau masyarakat pada puncak piramida dengan pemimpin birokrasi berada pada posisi paling bawah lihat Gambar 2.1.

Gambar 2.1
Paradigma Pelayanan



Sumber : Osborne Dan Gaebler (1993)

Munculnya kritik yang keras yang ditujukan kepada organisasi-organisasi sektor publik menimbulkan gerakan untuk melakukan reformasi manajemen sektor publik. Salah satu gerakan reformasi sektor publik itu adalah konsep *New Public Management* yang telah mempengaruhi proses perubahan organisasi sektor publik secara komprehensif di hampir seluruh dunia.

Penekanan gerakan *New Public Management* tersebut adalah pada pelaksanaan desentralisasi, devolusi, dan modernisasi pemberian pelayanan publik. Istilah *New Public Management* pada awalnya dikenalkan oleh Christopher Hood tahun 1991, ia kemudian menyingkat istilah tersebut menjadi NPM (Lihat: Hughes, 1998).

Ditinjau dari perspektif historis, pendekatan manajemen modern di sector publik tersebut sebagai reaksi dari tidak memadainya model

administrasi publik tradisional. Pada perkembangannya, pendekatan manajerial modern tersebut memiliki banyak sebutan, misalnya: *managerialism*, *new public management*, *market-based public administration*, *postbureaucratic paradigm*, dan *entrepreneurial government*. Istilah yang kemudian banyak dipakai untuk menyebut model manajemen publik modern tersebut adalah *New Public Management*. Istilah *New Public Management* dan *Managerialism* sering saling menggantikan, namun istilah *New Public Management*lah yang kemudian banyak dipakai.

Adanya berbagai nama untuk menyebut pendekatan manajemen modern di sektor publik tersebut pada dasarnya bermula pada pandangan umum yang sama yaitu: Pertama, perubahan model manajemen publik tersebut menunjukkan adanya pergeseran besar dari model administrasi publik tradisional menuju sistem manajemen publik modern yang memberikan perhatian yang lebih besar terhadap pencapaian kinerja dan akuntabilitas manajer publik. Kedua, perubahan itu menunjukkan adanya keinginan untuk bergerak meninggalkan model birokrasi klasik menuju model organisasi modern yang lebih fleksibel. Ketiga, perlunya dibuat tujuan organisasi yang jelas dan tujuan personal. Hal itu berdampak pada perlunya dilakukan pengukuran atas prestasi yang mereka capai melalui indikator kinerja. Terdapat evaluasi program secara sistematis. Keempat, staf senior tampaknya secara politis lebih *commit* terhadap pemerintah saat itu daripada bersikap netral atau nonpartisan. Kelima, fungsi pemerintah tampaknya akan

lebih banyak berhadapan dengan pasar, misalnya tender, yang oleh Osborne dan Gaebler (1992) disebut *catalytic government: steering rather than rowing*. Keterlibatan pemerintah tidak selalu berarti pemfasilitasan pemerintah melalui sarana birokrasi. Dan Keenam, terdapat kecenderungan untuk mengurangi fungsi pemerintah melalui privatisasi dan bentuk lain dari marketisasi sektor publik (Hughes, 1998,).

New Publik Management merupakan teori manajemen publik yang beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta adalah lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen pada sektor publik. Karena itu, untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta ke dalam organisasi sektor publik, seperti pengadopsian mekanisme pasar, kompetisi tender *Compulsory Competitive Tendering* (CCT) dan privatisasi terhadap perusahaan-perusahaan publik (Hughes, 1998; Jackson, 1995; Broadbent & Guthrie, 1992).

Penerapan konsep *New Public Management* telah menyebabkan terjadi perubahan manajemen sektor publik yang drastis dari sistem manajemen tradisional yang kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Konsep NPM dapat dipandang sebagai suatu bentuk modernisasi atau reformasi manajemen sektor publik, depolitisasi kekuasaan atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi. Perubahan tersebut

juga telah mengubah peran pemerintah terutama dalam hal hubungan antara pemerintah dengan masyarakat (Hughes, 1998).

Beberapa pihak meyakini paradigma *New Public Management* merupakan sebuah fenomena internasional sebagai bagian dari proses global. Konsep NPM begitu cepat mempengaruhi praktik manajemen sektor publik di berbagai negara sehingga membentuk sebuah gerakan yang mendunia.

New Public Management merupakan suatu paradigma alternatif yang menggeser model administrasi publik tradisional. Terdapat pro dan kontra terhadap manajerialisme yang terjadi pada organisasi sektor publik. Mereka memandang NPM suatu cara baru dalam mengelola organisasi sektor publik dengan mengadopsi manajemen sektor swasta ke dalam sektor publik. Sementara itu, bagi yang kontra mereka mengkritik bahwa pengadopsian prinsip-prinsip manajemen sektor swasta ke dalam sektor publik tersebut merupakan adopsi yang tidak kritis. Tidak semua praktik manajemen sektor swasta baik. Jika sektor publik mengadopsi praktik manajemen sektor swasta maka hal itu juga berarti mengadopsi keburukan di sektor swasta ke dalam sektor publik.

Selain itu, pengadopsian itu juga mengabaikan perbedaan yang fundamental antara organisasi sektor publik dengan sektor swasta. Menurut mereka yang kontra manajerialisme bertentangan dengan prinsip demokrasi. Kritik dari pendukung administrasi publik menyatakan bahwa hal-hal baik

yang terdapat dalam model lama, seperti: standar etika yang tinggi dan pelayanan kepada negara, menjadi dikesampingkan apabila sektor publik mengadopsi prinsip manajerialisme. Manajerialisme juga dicurigai sebagai bentuk kapitalisme yang masuk ke sektor publik.

Meskipun berbagai kritikan muncul, model baru manajemen sektor publik tersebut terus berkembang baik secara teori maupun praktik. Konsep NPM dengan cepat mampu menggeser pendekatan administrasi publik tradisional.

Kebutuhan terhadap manajerialisme dalam organisasi sektor publik adalah karena adanya tuntutan masyarakat yang semakin besar agar sektor publik bias menghasilkan produk (barang/jasa) yang memiliki kualitas yang lebih baik atau minimal sama dengan yang dihasilkan sektor swasta. Jika sektor publik masih tetap berpaku pada pendekatan administrasi, maka sektor publik akan gagal menjawab tantangan tersebut. Karena itu, organisasi sektor publik perlu mengadopsi prinsip-prinsip manajerialisme. Konsep New Public Management pada dasarnya mengandung tujuh komponen utama, yaitu: Manajemen profesional di sektor publik; Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja; Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan outcome; Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik; Menciptakan persaingan di sektor publik; Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik; dan Penekanan pada

disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya.

Reformasi sektor publik pada dasarnya tidak hanya terjadi di Negara-negara maju saja. Akan tetapi beberapa Negara berkembang juga secara aktif terus melakukan reformasi lembaga publiknya. Reformasi sektor publik di negara berkembang banyak dipengaruhi oleh peran World.

Bank, UNDP, IMF, dan OECD. Reformasi sektor publik di negara-negara yang sedang berkembang banyak yang mengarah pada penerapan *New Public Management*. Perubahan yang dilakukan oleh negara-negara berkembang tersebut bercermin kepada perubahan manajerial yang dilakukan oleh negara-negara maju terutama Inggris, Amerika Serikat, Kanada, dan New Zealand.

Beberapa pihak berpendapat bahwa *New Public Management* tidak tepat diterapkan untuk negara berkembang. Pengadopsian model *New Public Management* yang dilakukan negara-negara berkembang apakah memang benar-benar menjadikan lebih baik atau hanya sekedar perubahan luarnya saja. Apakah manajerialisme yang dilakukan di negara-negara maju bisa diimplementasikan di negara berkembang. Hal tersebut menjadi pertanyaan mendasar, karena gaya manajemen yang ada di Negara-negara Barat mungkin sekali akan berbeda hasilnya jika diterapkan di tempat yang berbeda.

Penerapan *New Publik Manajemen* dipengaruhi oleh faktor-faktor budaya. Tingkat keberhasilan negara berkembang dalam mengadopsi prinsip manajerialism model barat memang bervariasi. Sebagai contoh, Malaysia menerapkan *Total Quality Management* (TQM) sebagai bentuk dari modernisasi manajemen publik dan penerapannya dinilai sukses, namun Bangladesh dan beberapa negara Afrika banyak mengalami kegagalan. Implementasi *New Public Management* di negara-negara berkembang tidak mudah dilakukan karena kecenderungan birokrasi masih sangat sulit dihilangkan. Argumen bahwa *New Public Management* tidak tepat untuk negara-negara berkembang karena alasan korupsi dan rendahnya kapasitas administrasi tidaklah tepat. Penerapan NPM pada negara-negara berkembang tergantung pada faktor-faktor kontinjensi lokal (*localised contingency*) bukan karena karakteristik nasional secara umum. Faktor-faktor seperti korupsi dan lemahnya kemampuan administrasi memang mempengaruhi kinerja pemerintah, akan tetapi *localized contingencies* lebih besar pengaruhnya sebagai penentu keberhasilan atau kegagalan upaya reformasi.

Terdapat beberapa masalah dalam menerapkan konsep *New Public Management* di negara berkembang. *Pertama*, *New Public Management* didasarkan pada penerapan prinsip/mekanisme pasar atas kebijakan publik dan manajemennya. Hal ini juga terkait dengan pengurangan peran pemerintah yang digantikan dengan pengembangan pasar, yaitu dari

pendekatan pemerintah sentris (*state centered*) menjadi pasar sentries (*market centered approach*).

Negara-negara berkembang memiliki pengalaman yang sedikit dalam ekonomi pasar. Negara berkembang relatif tidak kuat dan tidak efektif. Perekonomian pasarnya lebih banyak didominasi oleh asing atau perusahaan asing, bukan pengusaha pribumi atau lokal. Di samping itu, pasar di negara berkembang tidak efektif karena tidak ada kepastian hukum yang kuat. Sebagai contoh, masalah kepatuhan terhadap kontrak kerja sama (*contract right*) sering menjadi masalah.

Kedua, terdapat permasalahan dalam privatisasi perusahaan-perusahaan publik. Privatisasi di negara berkembang bukan merupakan tugas yang mudah. Karena pasar di negara berkembang belum kuat, maka privatisasi akhirnya akan berarti kepemilikan asing atau kelompok etnis tertentu yang hal ini dapat membahayakan, misalnya menciptakan keretakan sosial.

Ketiga, Perubahan dari mekanisme birokrasi ke mekanisme pasar apabila tidak dilakukan secara hati-hati bisa menciptakan wabah korupsi. Hal ini juga terkait dengan permasalahan budaya korupsi yang kebanyakan dialami negara-negara berkembang. Pergeseran dari budaya birokrasi yang bersifat patronistik menjadi budaya pasar yang penuh persaingan membutuhkan upaya yang kuat untuk mengurangi kekuasaan birokrasi.

Keempat, terdapat masalah untuk berpindah menuju pada model pengontrakan dalam pemberian pelayanan publik jika aturan hukum dan penegakannya tidak kuat. Model pengontrakan akan berjalan baik jika *outcomenya* mudah ditentukan. Jika tujuan organisasi tidak jelas, atau terjadi wabah korupsi yang sudah membudaya maka penggunaan model-model kontrak kurang berhasil. Terdapat permasalahan politisasi yang lebih besar di negara berkembang dibandingkan di negara maju, termasuk dalam hal politisasi penyediaan pelayanan publik, pemberian kontrak kepada kroni-kroninya.

Kelima, kesulitan penerapan New Public Management di negara berkembang juga terkait dengan adanya permasalahan kelembagaan, lemahnya penegakan hukum, permodalan, dan kapabilitas sumber daya manusia. terjadi karena Selain itu, Negara berkembang terus melakukan reformasi yang tidak terkait atau bahkan berlawanan dengan agenda NPM. Paket dalam agenda NPM tidak dilaksanakan sepenuhnya.

Tahun 1950, Frederick Herzberg melakukan penelitian mengenai motivasi kerja para akuntan dan insinyur di Pittsburg USA. Pertanyaan utama penelitian tersebut adalah, apakah yang dirasakan menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaan.

Penelitian Herzberg menghasilkan dua kesimpulan. *Pertama*, terdapat satu kelompok kondisi ekstrinsik yang meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, kualitas penyeliaan, dan kualitas hubungan inter-personal antar

sesama rekan kerja, serta atasan dan bawahan. Keberadaan unsur-unsur tersebut terhadap kepuasan karyawan tidak selalu me-motivasi pekerja. Namun ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan. *Kedua*, kelompok kondisi intrinsik yang meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan, dan kemungkinan berkembang. Tidak adanya unsur-unsur tersebut bukan berarti menunjukkan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik (Gibson, 1987).

New Public Management (NPM) tersebut dirancang untuk memperbaiki masalah-masalah pada sektor publik. seperti rendahnya kepercayaan publik dalam birokrasi, dan lemahnya kinerja sektor publik (Pollitt, 2003 dan Hood, 1991). Karena bangsa kita memiliki komitmen yang kuat untuk kebebasan individu dan kebebasan, keraguan yang muncul mengenai kekuasaan pemerintah tidak mengejutkan (King dan Stivers, 1998). King dan Stivers (1998:9) menyebutkan "kemarahan, dan ketidakpuasan dengan pemerintah juga terkait dengan persepsi masyarakat terhadap ketidakefektifan dan ketidakefisienan kebijakan pemerintah dan layanan" membantu kita memahami bagaimana gerakan NPM dan aplikasinya terhadap sektor swasta dalam teknik dan prinsip-prinsip yang telah terjadi.

Selain itu, King, Stivers, dan Nank (1998 : 25) menyebutkan bahwa, dalam menanggapi krisis legitimasi dan tuduhan bahwa pemerintah khususnya pemerintah federal tidak efisien dan boros, beberapa tahun

terakhir telah mengarah untuk membuat fungsi pemerintahan dan layanan bisnis lebih seperti, semakin memperkuat hubungan antara bisnis dan pemerintah dan pemutusan antara pemerintah dan warganya.

Hal ini menimbulkan pertanyaan bagi administrator mengenai pengelolaan perubahan tanggung jawab. Persepsi bahwa pemerintah melaksanakan kekuasaan tidak sah dan saran yang "terbukti" menggunakan pendekatan bisnis dapat memecahkan masalah ini adalah jantung dari keinginan untuk menerapkan model pasar untuk pelayanan publik. Umumnya, gerakan NPM dapat diringkas sebagai mengandung dua argumen utama: 1) pasar, bukan pemerintah, adalah pengalokasi terbaik sumber daya, dan 2) individu adalah hakim terbaik untuk kesejahteraan mereka sendiri (Hughes, 2003). Blair (2000) membahas bagaimana NPM mempengaruhi praktek administrasi publik, menunjukkan potensi untuk mengubah keseimbangan antara administrator, pemimpin politik, dan masyarakat. Pollitt (2003) menyatakan bahwa wawasan ancaman dan keuntungan dari pendekatan NPM untuk administrasi publik mungkin bisa diperoleh dari analisis pelaksanaan teknik pengembangan.

NPM berpendapat bahwa untuk pindah dari fokus administrasi birokrasi dengan gaya manajemen yang lebih berorientasi pelanggan dan fleksibel yang didasarkan pada pendekatan sektor swasta untuk pelayanan dan administrasi (Aucoin, 1990 dan Hood, 1990). Lebih lanjut Osborne dan Gaebler (1992), Barzelay (1992), dan Thompson dan Jones (1994),

desentralisasi untuk meningkatkan layanan pelanggan dan meningkatkan kualitas layanan yang ditambahkan ke deskripsi karakter pengembangan. Menjadi lebih efisien dan responsif dengan menggunakan pendekatan pasar yang telah menjadi landasan gerakan (Hood, 2002; Kettl, 1997, Eggers dan O'Leary, 1995, dan Osborne dan Gaebler, 1992).

Derivatif tertentu dari gerakan *New Public Management*, termasuk manajemen pengelolaan pasar dan manajemen pembebasan, berlaku khusus untuk pertimbangan kompetisi yang dijalankan. Pengelolaan pasar diarahkan sebagai pendukung penggunaan teknik dari sektor swasta dan strategi berbasis pasar, seperti kompetisi, untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Konsep manajemen pembebasan, meskipun tidak secara khusus didasarkan pada strategi berbasis pasar belum terfokus pada status dan peran administrator, menyatakan bahwa manajer, secara umum, adalah individu-individu yang terampil dan berkomitmen, yang ketika dibebaskan dari struktur organisasi dapat memiliki pengaruh positif terhadap kinerja (Osborne dan Gaebler, 1992).

Hood (1991) membahas tentang asal-usul NPM sebagai gabungan dari dua ide yang konvergen (Lynn, 1996). Mitra pertama Hood adalah mengidentifikasi ekonomi kelembagaan baru, teori pilihan publik dan khusus teori principal-agent, berasal dari karya Arrow (1963) dan teori Niskanen tentang birokrasi (1971). Doktrin utama ekonomi kelembagaan termasuk disagregasi birokrasi publik dan penggunaan dalam berkompetisi. Konsep

stakeholder, struktur insentif, dan transparansi mendefinisikan ekonomi kelembagaan berbeda dengan pemahaman yang lebih tradisional birokrasi berdasarkan hirarki dan penghapusan duplikasi (Hood, 1991 dan Ostrom, 1974).

Thompson dan Jones (1994) setuju dengan gagasan bahwa NPM didasarkan pada pendekatan ekonomi dan mengutip karya Williamson (1985), Niskanen (1971), Arrow (1963), dan Coase (1937) sebagai titik dasar acuan. Thompson dan Jones (1994) berpendapat bahwa ekonomi kelembagaan baru mendorong manajer publik dengan penggunaan alat yang diperlukan untuk menangani masalah-masalah yang kompleks. Para ahli yang terlibat dalam gerakan NPM semakin beralih ke ekonomi kelembagaan, ide khususnya adalah pilihan publik dan *principal agent*, untuk memberikan dasar teoritis dari pembicaraan untuk pekerjaan mereka (Kaboolian, 1998).

Mitra kedua, menurut Hood, adalah manajerialisme yang didefinisikan dalam tradisi manajemen ilmiah, manajemen profesional dipandang lebih penting daripada keahlian (Hood, 1991; Pollitt, 1990, dan Merkle, 1980). Doktrin utama manajerialisme meliputi teknik manajemen sektor swasta, penanganan manajemen yang profesional, dan pengukuran kinerja (Lynn, 1996). Tingkat kebijakan yang tinggi dipandang sebagai kunci keberhasilan sehingga manajer memiliki kebebasan untuk berfungsi dalam mengejar output organisasi yang diinginkan (Hood, 1991).

2.1.3 Teori Budaya Organisasi

Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Moeljono Djokosantoso (2003) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Susanto (1997) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Menurut Robbins (1998) budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins (1998) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*).

Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

(1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan; dan (2) Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

Budaya organisasi *sector public* adalah dimensi budaya yang didalamnya yang mempunyai elemen-elemen yang merupakan sifat khusus dari budaya tersebut sesuai dengan masalah atau kepentingan tertentu. Dalam struktur organisasi biasanya tergambar secara skematik hubungan antara satu bahagian dengan bahagian lain dan hubungan antara bawahan dengan atasan.

Hubungan tersebut dapat berupa hubungan kaarena pembagian kekuasaan atau hubungan fungsional maupun hubungan koordinasi. Dalam cara melaksanakan pekerjaan juga perlu diatur secara jelas bagaimana urutan dari pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Demikian juga mengenai sikap dalam bekerja, bagaimana aturan kerja, bagaimana member perintah kerja, serta bagaiman menerima dan melaksanakan perintah kerja dalam suaatu organisasi.

Adapun elemen-elemen dari budaya sektor publik adalah (1). Berjenjang (*Hierachiecal*), yaitu adanya sentralisasi kekuasaan berdasarkan pada hirarki dimana ada pemisahan yang jelas antara tingkat-tingkat bawahan dan atasan agar koordinasi terjamin (Max Weber) setiap manajer memiliki hubungan yang ditetapkan dengan jelas, baik dengan atasan, manajer lain maupun bawahan (Pasmore,1998); (2). Prosedural (*Procedural*), artinya dalam menjalankan pekerjaan perlu adanya urutan-urutan pekerjaan yang harus dilakukan dan catatan tertulis demi kontuinitas keseragaman dalam melakukan pekerjaan (Sukanto & Handoko, 1999). Selain itu, organisasi juga memilki system dan prosedur yang memadai, serta tidak dijumpai banyak tumpang tindih wewenang (Wawan & Nugroho, 2001). Karena itu, sebagaimana dikatakan oleh Lawrence dan Jay (1987) bahwa setiap pegawai bergantung kepada berbagai peraturan menuntun perilaku peraturan, kebijakan, dan prosedur tertentu untuk menuntun perilaku; (3). Terstruktur (*Structured*), yaitu bagaimana tugas dalam suatu pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robin, 1996). Ada pembagian tugas dan Wewenang yang jelas dalam menjalankan pekerjaan, alur tanggungjawab antar bagian, dan hubungan antar berbagai kegiat-an yang berbeda dilaksanakan di dalam suatu organisasi dimana tujuannya untuk menyediakan atau wadah pada fungsi-fungsi organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai dengan efektif (Sukanto & Handoko, 1999); (4). Perintah (*Ordered*), yaitu. pekerjaan dilakukan sesuai dengan perintah atasan Dalam

hal ini pekerja hanya bekerja sesuai dengan perintah saja sehingga tidak adanya kreatifitas karena budaya ini membatasi kreativitas pegawai. Perintah yang merupakan tipe budaya *sector public* ini menyebabkan sentralisasi wewenang pada manajemen puncak (Argyris, 1957); (5) Aturan (*Regulated*), yaitu perintah resmi yang ditetapkan organisasi sehubungan dengan pelaksanaan kegiatan kerja. Segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan harus dilaksanakan sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Karena itu, Lawrence dan Jay (1987) menyatakan bahwa favoritism diminimalkan melalui perintah yang sejalan dengan peraturan, kebijakan, disiplin, dan imbalan yang bersifat interpersonal; (6) Mapan (*Established*), yaitu kelengkapan yang dimiliki oleh sebuah organisasi seperti struktur organisasi yang baik, prosedur pekerjaan yang teratur, alur tanggungjawab antara bagian serta aturan yang ditetapkan sebagai standar melaksanakan pekerjaan. Dengan adanya *Established* maka menjadikan salah satu keunggulan dari tipe budaya *sector public* karena adanya pembagian kerja dan kesatuan arah yang jelas (Gellerman, 1990); (7). Sikap Hati-hati (*Cautious*), yaitu dalam melaksanakan pekerjaan karyawan harus memperhatikan aturan yang berlaku dan prosedur yang harus dijalankan sehingga tidak melanggar ketentuan yang telah ditetapkan. Sikap hati-hati ini ditandai dengan setiap pemangku jabatan sehingga memaksa karyawan untuk memperhatikan aturan dan prosedur yang berlaku (Gellerman, 1990) sebab jika tidak dilakukan maka dengan mudah akan terlacak siapa dan apa

kesalahannya sehingga menyebabkan kerugian/kegagalan atau bentuk lainnya yang merugikan organisasi.

Penerapan dalam Pemerintah Daerah pemerintah antara lain

- (1) Dilakukan sejauh mana Birokrasi teliti memeriksa hasil pertanggung jawaban pengelolaan keuangan Negara dengan didukung dengan bukti-bukti;
- (2) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut;
- (3) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka dengan sikap independensi;
- (4) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Penerapan dalam lembaga audit pemerintah ini adalah sangat penting karena dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain;
- (5) Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. Penerapan dalam lembaga audit pemerintah adalah persaingan sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk

mencapai produktivitas optimal; (6) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan. Penerapan dalam lembaga audit pemerintah ini adalah bagaimana manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

2.1.4 Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan dalam pengembangan dan kemajuan dari sebuah organisasi. Dengan adanya kepemimpinan yang kapabel akan berdampak bagi kemajuan organisasi. Sebab pemimpin sangat diperlukan untuk menentukan visi dan tujuan organisasi, mengalokasikan dan memotivasi sumberdaya agar lebih kompeten, mengkoordinasikan perubahan, serta membangun pemberdayaan yang intens dengan pengikutnya untuk menetapkan arah yang benar atau yang paling baik.

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain baik di dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Proses memengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai kekuasaan seperti ancaman, penghargaan, otoritas maupun bujukan. "Transisi dalam teori kepemimpinan berkembang dari waktu ke waktu berdasarkan keingintahuan para ilmuwan

dan peneliti. Mula-mula kepemimpinan itu dilihat dari sudut pandang sifat, ciri atau bakat yang dibawa sejak lahir. Ketidakpuasan akan hasil dari pendekatan ciri tersebut melahirkan pendekatan kepemimpinan berdasarkan perilaku. Kedua pendekatan tersebut belum memuaskan para peneliti sehingga menggunakan pendekatan lain, yaitu keberhasilan seseorang tergantung pada situasinya. Bahkan perkembangan terakhir pendekatan kembali ke ciri-ciri seorang pemimpin” (Rivai dalam Mulyadi, 2016:23)

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kotler (dalam Lunenburg, 2011), bahwa Kepemimpinan telah mendapat perhatian dari berbagai peneliti belahan dunia. Hasil dari studi ilmiah tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa adanya berbagai pendekatan teoritis yang berbeda untuk menjelaskan kompleksitas dari proses kepemimpinan. Beberapa peneliti melihat konsep kepemimpinan sebagai sifat atau perilaku, sedangkan yang lain melihat kepemimpinan dari perspektif pemrosesan informasi atau sudut pandang relasional.

Tugas kepemimpinan pada dasarnya meliputi dua bidang utama, yaitu pencapaian tujuan birokrasi dan kekompakan orang yang dipimpinnya. Menurut Keating yang dalam Pasolong (2015:5) mengatakan bahwa tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok yaitu: (1) Memulai (*initiating*) yaitu usaha agar kelompok mulai kegiatan atau gerakan tertentu; (2) Mengatur (*regulating*) yaitu tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok; (3) Memberitahu (*informating*) yaitu kegiatan memberi

informasi, data, fakta, pendapat para anggota dan meminta dari mereka informasi, data, fakta, pendapat yang diperlukan; (4) Mendukung (*supporting*) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama, dan (5) Menilai (*evaluating*) yaitu tinfakan untuk menguji gagasan yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut”.

Stoner dalam Pasolong (2015:22) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah seorang beroperasi secara efektif kelompok memperlihatkan seseorang untuk melakukan dua hal fungsi yaitu berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah dan memelihara kelompok atau sosial, yaitu tindakan seperti menyelesaikan perselisihan dan memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok. Fungsi kepemimpinan menurut Siagan (2010:48-70) yaitu: 1) Pimpinan sebagai penentu arah, 2) Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara birokrasi, 3) Pimpinan sebagai komunikator yang efektif, 4) Pimpinan sebagai mediator, dan 5) Pimpinan selaku integrator.

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. 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. Pemimpin menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan.

Prinsip-prinsip dalam kepemimpinan ini dalam pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi tuntutan yang harus dapat dilakukan dengan gerakan sebagai pemacu keberhasilan pemerintah secara makro menuju *good governance* yaitu 1). Konsiderasi (Kedekatan hubungan antara bawahan dengan atasan, Adanya saling percaya, Kekeluargaan dan Adanya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan yang terbuka dan parsial); 2) Struktur Inisiatif (Pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, Cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, Menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar dan Pekerjaan dengan memfokuskan pada tujuan dan hasil.

2.1.5 Human Capital

Istilah Human Capital itu sendiri diperkenalkan oleh MC. Kinsey dan Company Following melalui studi yang dilakukannya pada tahun 1997 dan diterbitkan di Harvard Business Review pada tahun 2001. Human Capital

telah digunakan oleh banyak perusahaan di dunia, dikarenakan mereka menyadari bahwa talenta, bakat, dan keterampilan karyawan menjadi salah satu faktor pendukung untuk bisnis mereka agar lebih sukses lagi.

Human Capital berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Morton, in Belediyesy dalam Akob (2019) “*defined the talent as individuals who have the capability to make significant difference to the current and future performance company*”. Talenta merupakan bakat individu yang memiliki kemampuan signifikan untuk melakukan sesuatu yang berbeda terhadap kinerja per-usahaan baik masa kini maupun masa depan para psikolog telah menyelidiki tidak adanya korelasi positif antara IQ dengan kesuksesan di tempat kerja terutama dalam hubungan-hubungan personal. Orang-orang yang paling cemerlang dan terbaik tidak selalu sukses, karena itu, bagaimana kita bisa meramalkan siapa yang akan sukses dan membuat pilihan-pilihan terbaik tentang manusia dan pekerjaan-pekerjaan. Hasil Penelitian, Preeti Khari, et, al (2010) yang memaparkan bahwa orang yang bekerja sesuai skill yang dimiliki akan mampu memberikan kontribusi yang dikembangkan oleh organisasinya.

Pella dan Inayati (2011:82) dalam bukunya Human Capital mendefinisikan bahwa Human Capital sebagai suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan dalam mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leadders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti per-usahaan (*unique skill and high strategic value*). Selanjutnya, Pella dan

Inayati (2011:82) juga menambahkan mengenai *human capital* adalah manusia-manusia yang memiliki kelebihan, potensi menjadi pemimpin masa depan bagi perusahaan.

Capelli, (2009) berpendapat bahwa Human Capital berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang visi, misi, dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh sejumlah pegawai yang bertalenta yang dan bekerja secara bersama-sama bersinergi (Pella & Afifah, 2011).

Human Capital dapat dideskripsikan juga sebagai suatu kegiatan yang bersifat luas, dan lengkap untuk mengembangkan sekumpulan manusia berprofesi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang terintegrasi yang seharusnya dilakukan para pemimpin dalam suatu perusahaan, berkaitan dengan aktivitas pegawai yang bertalenta diantaranya adalah menyeleksinya dan mengembangkannya.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh *Human Capital*, yang diperkuat dengan (Maya & Thamilselvan, 2013) temuan menunjukkan hubungan yang signifikan skill dan kinerja karyawan dan efisiensi organisasi. Temuan Abdul Quddus (2015) yang menunjukkan positif antara hubungan bahwa ada variabel *Human Capital* pada keterlibatan karyawan, retensi, nilai tambah dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal yang sama ditemukan yang studi Kehinde (2012) pada menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara

performance dan human capital terhadap ROI. (Mensah, 2014) menunjukkan temuan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara *Human Capital* dan kinerja karyawan dan output *Human Capital* memediasi hubungan antara *Human Capital* dan kinerja karyawan.

Pella dan Inayati (2011:84) menjelaskan bahwa satu dasawarsa berbagai penelitian dan pengalaman organisasi melaksanakan Human Capital yang umumnya meliputi beberapa komponen kunci diantaranya adalah: 1) Perekrutan dan Seleksi. Terkait dengan bagaimana organisasi meng-identifikasi keterampilan, perilaku kompetensi, komitmen, dan unsur talenta lain yang diperlukan untuk posisi-posisi penting dalam organisasi lalu bergerak untuk mencari manusia-manusia yang memiliki talenta tersebut; 2) Orientasi. Terkait dengan bagaimana merancang program menyambut talenta baru dalam organisasi formal dan program *onboarding* informal untuk mendukung karyawan segera produktif di tahun pertama kerja; 3) Manajemen Kinerja. Terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja karyawan secara konsisten di seluruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas pegawai dalam jangka waktu pendek, menengah, dan panjang; 4) Pengajuan dan Retensi. Terkait dengan bagaimana organisasi mengenali dan memanfaatkan intensi dan imbalan untuk menghargai talenta, menjaga, dan memotivasi perbedaan yang sesuai dengan preferensi individual karyawan; 5) Pendidikan dan Pelatihan. Terkait dengan bagaimana organisasi meng-embangkan karyawan dengan memberikan keterampilan

mereka untuk memenuhi prioritas saat ini dan di masa depan. Termasuk didalamnya terkait dengan bagaimana organisasi berinvestasi dalam program-program pengembangan yang merespon kebutuhan karir karyawan dan memaksimalkan potensi mereka dan 6) Pengembangan dan Kaderisasi. Terkait dengan bagaimana organisasi mengembangkan rencana strategis untuk meminimalkan gangguan yang dihasilkan dari kosongnya posisi penting dan memiliki dampak yang tinggi, baik naik turunnya kinerja organisasi terkait juga dengan bagaimana organisasi berinvestasi di dalam pengembangan pemimpin di masa depan dalam rangka memenuhi kesenjangan antara *supply* dan *demand* dalam suatu organisasi.

Smilansky (2009) dalam Sukoco dan Fadillah (2018) tujuan dari Human Capital yaitu untuk (1) mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi dimana penuh dengan kompetensi dan persaingan; (2) mengelola calon pengganti untuk posisi kunci di perusahaan; (3) mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik di bidangnya serta memberikan dampak positif bagi perusahaan; (4) memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang bertalenta, untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkah bawah perusahaan menuju tingkat atas; (5) mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik; (6) dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasar-kan jenis kelamin, latar belakang,

etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas; (7) dapat menyusun proses *assessment* karyawan yang berpotensi membuat hasil yang melebihi perspektif manajer karyawan; (8) membangun rasa memiliki perlunya karyawan yang istimewa serta mengembangkan karyawan untuk kepentingan suatu perusahaan.

Pella dan Inayati (2011) membagi tahapan dalam *Human capital*, antara lain: 1) Memiliki *Development Mindset*. Suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi yang ada di dalam suatu perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja; 2) Mengimplementasikan *Performance Culture*. Suatu situasi ketika perusahaan senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang; 3) Memilih *Executive Sponsorship*. Pemimpin senior yang terdiri atas direksi atau general manager (GM) secara sengaja mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pendidikan, dan pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin; 4) Menerapkan *Good HR Information System*. HRD dan pimpinan unit kerja bahu membahu melakukan pemeliharaan dan embaharuan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi mana dan penugasan dimana saja dan kemana seharusnya pegawai tersebut dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai

setiap waktu.

2.1.6 Budaya Kerja

Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut.

Budaya organisasi mengikat para pegawai yang bekerja didalamnya untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang ada. Kotter dan Heskett dalam Waridin dan Masrukhin (2006) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan

perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Robbins (2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Schein dalam Prasetyono (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun pegawai.

Kotter (1997) menyatakan bahwa budaya kerja dalam perusahaan adalah nilai dan praktik yang dimiliki bersama diseluruh kelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior. Gagasan-

gagasan dalam budaya perusahaan yang kuat sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal, itupun lazim diartikulasikan sebagai “visi”, “strategi bisnis”, “filosofi” atau ketiga-tiganya.

Budaya organisasi merupakan unsur lain yang menjadi perekat hubungan sosial yang memadukan suatu organisasi sehingga bersatu. Budaya merupakan lingkungan (internal) sehari-hari yang terlihat dan dirasakan oleh mereka yang bekerja di dalamnya. Budaya juga menggambarkan bagaimana sumber daya manusia belajar untuk melakukan sesuatu dalam organisasi, ini merupakan bagaimana kebiasaan SDM di suatu perusahaan dan apa yang sebenarnya terjadi di perusahaan tersebut. Budaya memberi setiap organisasi ciri dan arti (Rahmawati, 2017)

Hofstede (1994) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah hasil susunan pemikiran bersama yang membedakan anggota sebuah organisasi dengan anggota organisasi yang lain. Hofstede menyebut budaya organisasi sebagai modal psikologis dari sebuah organisasi yang dapat digunakan untuk memprediksi apa yang akan terjadi.

Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. *Pertama*, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. *Kedua*, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Dan *Keempat*,

budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar–standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan (Robbins, 2017).

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang berisikan norma-norma berperilaku, sosial dan moral yang dianut oleh setiap individu di dalamnya untuk mengarahkan tindakan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi diperlukan dalam suatu perusahaan sebagai sistem nilai yang membentuk aturan atau pedoman dalam berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik

Budaya Kerja adalah suatu falsafah didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai bekerja. Robbins (2017) mengembangkan dimensi budaya organisasi sebagai berikut: (1) Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko; (2) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil

itu; (3) Perhatian ke rincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian; (4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu; (5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu; (6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai; dan (7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan

Sedangkan Denison dalam Hairia (2012), melihat budaya organisasi dari empat aspek yaitu: 1) Aspek keterlibatan (*involvement*), 2) Aspek konsistensi (*consistency*), 3) Aspek adaptabilitas (*adaptability*), dan 4) Aspek misi (*mission*).

2.1.7 Good Governance

Pemerintahan atau “*government*” yang berarti pengarahan dan administrasi yang berwenang atas kegiatan orang-orang dalam sebuah negara, negara bagian, kota, dan sebagainya. Atau lembaga atau badan yang menyelenggarakan pemerintahan negara, negara bagian, atau kota dan sebagainya. Sedangkan dalam pemerintahan atau “*governance*” yaitu *the act, fact, manner of governing*. Atau dalam bahasa Indonesia yaitu tindakan, fakta, pola, dan kegiatan penyelenggaraan pemerintah.

Governance adalah suatu kegiatan (proses), sebagaimana dikemukakan Koiman dalam Firmansyah dan Rahmawati (2020) bahwa “*governance* merupakan serangkaian proses interaksi sosial antara pemerintahan dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut.” Sedangkan menurut Sedarmayanti (2012:2) “istilah *Governance* tidak hanya berarti pemerintahan sebagai suatu kegiatan tetapi juga mengandung arti pengurusan, pengelolaan, pembinaan penyelenggaraan dan juga bisa diartikan pemerintahan.”

Governance sebagai proses pengambilan keputusan dan proses yang mana keputusan itu diimplementasikan, maka analisis *governance* difokuskan pada faktor-faktor formal dan informal yang terlibat dalam pengambilan keputusan dan implementasinya serta struktur formal dan informal yang di susun untuk mendatangkan implementasi keputusan. *Governance* dapat digunakan dalam beberapa konteks seperti *corporate governance*, *international governance*, *national governance* dan *local governance*.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *good governance* yaitu proses tata kelola pemerintahan yang demokratis, profesional menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak asasi manusia desentralistik, partisipatif, transparan, keadilan, bersih dan akuntabel, selain

berdaya guna, dan berhasil guna, juga berorientasi pada peningkatan daya saing bangsa untuk menjadikan pemerintahan yang baik.

Unsur-unsur dalam pemerintahan menurut Sedarmayanti (2012 : 4) pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu :

- 1) Negara/pemerintahan: konsepsi pemerintahan pada dasarnya adalah kegiatan kenegaraan, tetapi lebih jauh dari itu melibatkan pula sektor swasta dan kelembagaan masyarakat madani;
- 2) Sektor swasta: pelaku sektor swasta mencakup perusahaan swasta yang aktif dalam interaksi dalam sistem pasar;
- 3) Masyarakat madani: kelompok masyarakat dalam konteks kenegaraan pada dasarnya berada diantara atau ditengah-tengah antara pemerintah dan perseorangan, yang mencakup baik perseorangan maupun kelompok masyarakat yang berinteraksi secara sosial, politik, dan ekonomi.

Lebih lanjut Sedarmayanti (2012:5) menjelaskan manfaat *good governance* antara lain: 1) sebagai persyaratan mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan dan cita-cita bangsa dan negara; dan 2) terciptanya pemerintahan yang solid dan bertanggung jawab serta efisien dan efektif.

Good Governance terkait dengan pengambilan keputusan yang efektif. Dampak penerapan *Good Governance* bagi pemerintah selain bisa menghilangkan KKN dan menciptakan serta mempercepat iklim berusaha yang lebih sehat juga meningkatkan kepercayaan masyarakat. Di sinilah kaitan antara penerapan *Good Governance* dengan kinerja pemerintah.

Penerapan *Good governance* yang baik akan membuat tata kelola pemerintah yang baik. Ada lima manfaat yang dapat diperoleh pemerintah yang menerapkan *Good Governance* menurut Hery (2010), yaitu (1) *Good Governance* secara tidak langsung akan dapat mendorong pemanfaatan sumberdaya manusia ke arah yang lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan turut membantu terciptanya pertumbuhan atau perkembangan ekonomi nasional; (2) *Good Governance* dapat membantu pemerintah dibidang perekonomian nasional, dalam hal ini menarik modal investor dengan biaya yang lebih rendah melalui perbaikan kepercayaan investor dan kreditur domestik maupun internasional; (3) Membantu dalam memastikan/menjamin bahwa pemerintahan telah taat pada ketentuan, hukum, dan peraturan; (4) Membangun manajemen dan *Corporate Board* dalam pemantauan penggunaan asset, dan (5) Mengurangi korupsi.

Good governance didefinisikan sebagai kepercayaan yang terbangun di antara pekerja dan antara pekerja dengan atasannya. Indikator yang digunakan mengukur *Good governance* adalah 1) Transparansi: a) Frekuensi Pelaporan, dan b) Kualitas Pelaporan; 2) Kemandirian: a) Independen dalam pengambilan keputusan; dan b) Independen dalam bidang SDM; 3) Akuntabilitas: Penentuan standar penilaian kinerja; 4) Pertanggung jawaban: Kualitas instrument Pertanggungjawaban kepatuhan terhadap peraturan; 5) Keadilan: Partisipasi pemenuhan hak

2.1.8 Kinerja

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja organisasi menurut Keban (2014:183) adalah “sesuatu yang menggambarkan sudah sampai sejauh manakah sebuah kelompok telah melaksanakan seluruh kegiatan pokok sehingga bisa mencapai visi dan misi dari institute tersebut.” Sedangkan menurut Nasucha (dalam Fahmi, 2013: 3) yang dimaksud kinerja organisasi adalah sebagai berikut: Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. Dari pengertian di atas mengenai teori kinerja organisasi, dapat dipahami bahwa kinerja organisasi merupakan suatu ukuran yang menggambarkan sampai sejauh mana suatu organisasi telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil sebagaimana yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Hansen dan Mowen (2003:396) kinerja yaitu aktivitas diukur secara finansial dan non finansial, ukuran tersebut didesain untuk menilai seberapa baik suatu aktivitas dilakukan dan hasil yang dicapai, ukuran tersebut juga dirancang untuk menunjukkan peningkatan yang sedang direalisasikan. Ukuran kinerja aktivitas dipusatkan pada efisiensi, kualitas dan waktu. Menurut Gibson (2006:70) kinerja (*performance*) adalah hasil yang

diinginkan dari perilaku, dan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi. Menurut Atkinson, dkk dalam Prasetyono (2007) sistem penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja yaitu: (1) Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan; (2) Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan; (3) Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan; (4) Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenai permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Suatu organisasi dapat dikatakan efektif kalau tujuan organisasi atau nilai-nilai sebagaimana ditetapkan dalam visinya tercapai. Nilai-nilai ini merupakan nilai-nilai yang telah disepakati bersama antara para stakeholders dari organisasi yang bersangkutan” (Keban, 2014: 227). Sedarmayanti (2014 : 261) mengatakan bahwa “penilaian kinerja adalah urusan sistemik, tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok.

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Secara umum kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Ismail, 2008). Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, yang meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan, yang

meliputi kepemimpinan, keamanan dan keselamatan kerja, serta budaya organisasi.

Dwiyanto dkk (2017: 50-51) mengemukakan ukuran dari tingkat kinerja suatu organisasi publik secara lengkap adalah sebagai berikut : 1) Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *general accounting office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting; 2) Kualitas Layanan, Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi public karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja dalam organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi kepuasan masyarakat; 3) Responsivitas, adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat; 4) Responsibilitas, merupakan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan

sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang implik maupun yang eksplisit (Lenvine, 1990); 5) Akuntabilitas, kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal juga seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat.

Performance adalah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan byars, dalam Keban 2014). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mardiasmo (2002) penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut: 1) Biaya pelayanan (*cost of service*), 2) Penggunaan (*utilization*), 3) Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standard*), 4) Cakupan pelayanan (*coverage service*), dan 5) Kepuasan (*satisfaction*).

2.2 Fakta Empiris

Bagian ini akan dikemukakan beberapa hasil studi empiris atau penelitian yang sebelumnya pernah ada yang dilakukan di Indonesia maupun di luar negeri yang menggunakan model dan variabel yang relatif sama dengan penelitian ini. Secara berturut-turut akan dikemukakan mulai dari hasil penelitian tentang komitmen pimpinan, *human capital*, budaya kerja, *good governance* dan kinerja.

Tabel 2.1. Mapping Fakta Empiris**Komitmen Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Peneliti, Tahun, Penerbit	Judul	Variabel Penelitian	Metode yang digunakan	Hasil Temuan
Sari, F., Sudiarditha, I. K. R., & Susita, D, 2021, The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW). Vol. 3 No. 2 page 98–113	Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance: Its Effect through Job Satisfaction	Performance; organizational culture; job satisfaction; leadership style	Analisis jalur	Hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa: 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; 3) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 4) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja;
Ferine, K. F., Aditia, R., & Rahmadana, M. F, 2021, Heliyon. Volume 7, Issue 7, July 2021. Page 1-9	An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority	Leadership; organizational culture; conflict; work ethic; work performance	SEM-PLS	Kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieg, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. 2018	The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its	Servant Leadership; Reward; Organizational Culture; Employee	Penelitian Kuantitatif	Hasil analisis menunjukkan bahwa model struktural menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh signifikan terhadap

International Journal of Law and Management. Volume 60 Issue 2. 2018. Page 45-53	implication for employee's performance	performance		penghargaan dan budaya organisasi tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. 2019 Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA. Page 6101-6106	Leadership and performance of academic staff in developing countries	Leadership style; job satisfaction; performance	Penelitian Kuantitatif	penelitian ini mengusulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi PAS (kinerja staf akademik). Selain itu, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap PAS.
Chammas, C. B., & da Costa Hernandez, J. M. 2019 Innovation & Management Review. Vol. 16 No. 2, pp. 143-160	Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups	Performance; Transformational leadership; Instrumental leadership	SEM	Kedua tipe kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan.
Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. 2018 Frontiers of Business Research in China. Vol: 22. pp.117-133	Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships	Transformational leadership; Task performance; Proactive personality	SEM	Kepribadian proaktif seorang karyawan memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas karyawan.
Rita, M., Payangan, O. R., Rante, Y.,	Moderating effect of organizational	Organizational commitment; Transformational	SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemoderasian OCB tidak

Tuhumena, R., & Erari, A. 2018 International Journal of Law and Management. Vol. 60 No. 4, pp. 953-964	citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance	leadership; Employee performance; Work motivation; Organizational citizenship behaviour		berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pegawai
Ohemeng, F. L., Asiedu, E., & Darko, T. O. 2018 International Journal of Public Leadership. Vol. 14 No. 4, pp. 274-296	The relationship between leadership style and employee performance: An exploratory study of the Ghanaian public service	Leadership style; performance	studi eksplorasi	Temuan dari menunjukkan bahwa tata kelola layanan publik tertanam dalam hubungan kekuasaan, kompleksitas dan norma sosia untuk memperdalam kepercayaan dan meningkatkan kerja sama
Stollberger, J., Las Heras, M., Rofcanin, Y., & Bosch, M. J. 2019 Journal of Vocational Behavior. Vol 112, Pages 158-171	Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance	Leadership; family motivation; prosocial motivation; work performance	Metode kuantitatif	hasil pemodelan persamaan struktural bertingkat menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan manajer menetes ke bawah untuk menginspirasi kepemimpinan pelayan supervisor, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja kerja berikutnya.
Ahmad, I., Donia, M. B., Khan, A., & Waris, M. 2018 Personnel review. Vol. 48 No. 1, pp. 98-117.	Do as I say and do as I do? The mediating role of psychological contract fulfillment in the relationship between ethical leadership and employee extra-role performance	Creative performance; organizational citizenship behavior; ethical leadership style; psychological contract fulfillment.	SEM	Gaya kepemimpinan etis supervisor (ELS) berhubungan positif dengan OCB dan CP karyawan.
Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. 2019	Enhancing performance and commitment through leadership and	Organizational commitment; Employee performance; Transformational	Amos	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan

International Journal of Bank Marketing. Vol. 37 No. 1, pp. 303-322	empowerment: An emerging economy perspective	leadership; Behavioural integrity; Employee empowerment		berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi melalui pengaruh mediasi BI
Zhang, J., van Eerde, W., Gevers, J. M., & Zhu, W. 2020 European Journal of Innovation Management Vol. 24 No. 1, pp. 23-42.	How temporal leadership boosts employee innovative job performance	Temporal leadership; Pro-social rule breaking for efficiency; Vigor; Innovative job performance	SEM	Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan temporal berhubungan positif dengan kinerja kerja inovatif karyawan
Wu, C. M., & Chen, T. J. 2018 International Journal of Hospitality Management. Vol 74, Pages 75-84	Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity	shared leadership; collective psycap; organizational commitment; creativity	SEM	Pengaruh positif kepemimpinan terhadap perilaku organisasi.
Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. 2021 Journal of Hospitality and Tourism Management. Vol 48, Pages 322-330	The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis	transformasional leadership; affective commitment to change; continuance commitment to change; normative commitment to change; quality of work life	Metode Survey	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen terhadap perubahan dan kualitas kehidupan kerja
Jeon, K. S., & Choi, B. K. 2020 Leadership & Organization Development Journal. Vol. 41 No. 8, pp. 1035-1052	A multi dimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea	Spiritual leadership; Creativity; Affective commitment	Regresi berganda	Kepemimpinan spiritual berhubungan positif dengan kreativitas karyawan.

Lapointe, E., & Vandenberghe, C. 2018 Journal of Business Ethics. Vol 148, pages 99–115.	Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors	Servant Leadership; Employee Organizational Commitment; and Employee Behaviors	Regresi berganda	kepemimpinan pelayan berhubungan positif dengan komitmen normatif dan berhubungan negatif dengan perilaku antisosial.
Igić, D., Vuković, M., Urošević, S., Mladenović-Ranisavljević, I., & Voza, D. 2021 International journal of occupational safety and ergonomics. Vol 27, Pages 1076-1086	The relationship between ethical leadership, organizational commitment and Zero Accident Vision implementation in the defense industry	Ethical leadership at work; organizational commitment; Zero Accident Vision	Survey	Pengaruh kepemimpinan etis di tempat kerja (ELW) memiliki pengaruh yang kuat pada implementasi Zero Accident Vision (ZAV), sedangkan komitmen organisasi (OC) mediasi dalam hubungan ini.
Asencio, H. D. 2021 International Journal of Public Administration. Vol 45. Pages 907-916	Ethical Leadership and Commitment to Behave Ethically in Government Agencies	Ethical leadership; ethical commitment; ethical culture	Analisis Regresi	Kepemimpinan etis berhubungan positif dengan komitmen untuk berperilaku etis
Rindu, R., Lukman, S., Hardisman, H., Hafizurrachman, M., & Bachtiar, A. 2020 Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences. Vol 8 pages 551-557	The relationship between transformational leadership, organizational commitment, work stress, and turnover intentions of nurse at private hospital in Indonesia	transformational leadership; organizational commitment; work stress; turnover intention	SEM PLS	Pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Dan pengaruh negatif kepemimpinan transformasional terhadap stres kerja dan turnover intention.
Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S.,	Transformational leadership and team	Transformational leadership; Affective team	Analisis Regresi	Komitmen tim afektif secara parsial memediasi hubungan antara

Lourenço, P. R., & Rebelo, T. 2018 Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Vol 34, pages 135–144	effectiveness: The mediating role of affective team commitment	commitment; Team effectiveness		kepemimpinan transformasional dan kualitas pengalaman kelompok.
Lotfi, Z., Atashzadeh-Shoorideh, F., Mohtashami, J., & Nasiri, M. 2018 Journal of nursing management. Vol 26, pages 726-734	Relationship between ethical leadership and organisational commitment of nurses with perception of patient safety culture	ethical leadership; organizational commitment; perception of patient safety culture	Analisis Regresi	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan etis manajer keperawatan, persepsi budaya keselamatan pasien dan komitmen organisasi.
Tran, Q. H. 2020 International Journal of Organizational Analysis. Vol. 29, pp. 136-154.	Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context	Organizational Culture; Leadership Behaviour; Job Satisfaction	Analisis Regresi	Budaya hierarki secara negatif berhubungan dengan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Budaya adhokrasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya klan dan pasar secara tidak signifikan memprediksi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja
Kiki, Reza, Muhammad, Fitri 2021 Heliyon. Volume 7, pages 76-98	An Empirical Study of Leadership, Organizational Culture, Conflict and Work Ethic in Determining Work Performance in Indonesia's Education Authority	Leadership Organizational culture Work ethic	SEM (PLS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja karyawan. Namun, kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Meng, J., & Berger, BK	The impact of organizational	Organizational Culture And	Analisis Regresi	Budaya Organisasi berpengaruh positif

2019. Institute for public relation. Vol. 45, pages 64-75.	culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust	Leadership Performance		terhadap Kinerja Kepemimpinan
Cheng, Chuan 2011 Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol 25, Pages 123- 136	Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance	leadership types, organization culture, employees performance, eadership performance	Survey	Tipe kepemimpinan, demokrasi secara signifikan lebih disukai. Budaya kreatif dan budaya rasional secara signifikan lebih disukai. Kepuasan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi secara signifikan lebih disukai.

Komitmen Kepemimpinan terhadap Good Governance

Peneliti, Tahun, Penerbit	Judul	Variabel Penelitian	Metode yang digunakan	Hasil Temuan
Said Abdurrahman, Samdin., Dedy, Endro 2022 Italienisch. Vol 12, pages 622– 627.	Analysis of Good Governance and Leadership on Performance Mediated by the Commitment of Individuals from the Parliament of the Republic of Indonesia	Good Governance, Leadership, Commitment and Performance	Structural Equation Model (SEM) dengan Partial Least Square (PLS)	Good Governance dan Kepemimpinan memiliki dampak terhadap komitmen. Kepemimpinan, dan komitmen memiliki pengaruh terhadap kinerja. Good Governance tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja .
Flávio, Dianne, Gui Lohmann 2015. Journal of Destination Marketing & Management. Vol 4, Pages 127-136	Leadership and governance in regional tourism	Governance, Leadership	Studi Kasus	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Good Governance

Taryono, Dewi, Nur Rohim, Annissa 2021. Jurnal Uinjkt. Vol. 8. pp. 649-662	Good Governance and Leadership; Sustainable National Development with Good Governance and Leadership in Indonesia	Good Governance, Leadership	Deskriptif Kualitatif	Konsep pemerintah tidak hanya melibatkan pemerintah dan negara, tetapi melibatkan semua komponen dalam masyarakat.
Stephen, Basil C. 2012 Canadian Social Science. Vol 8, pages 64-69	Re-Engineering African Political Leadership Through Good Governance for Sustainable Development and Growth in Africa	Good governance; Sustainable development; Leadership	Deskriptif Kualitatif	Berkelanjutan melalui integritas, akuntabilitas, dan transparansi dalam kepemimpinan. harus memiliki kredibilitas dan mendapat dukungan.
Rana, Syarifah, Irsan 2022 Social Sciences, Humanities and Education Journal. Vol 3, pages 135-141	Influence Of Komitmen Kepemimpinan To Good Corporate Governance And Budget Management	Commitment, Good Corporate Governance, Budget Management	Partial Least Square (PLS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, komitmen kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Good Corporate Governance, Komitmen Kepemimpinan terbukti memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap Budget Management, dan Good Corporate Governance terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengelolaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengelolaan Anggaran
Rahma, Abdul, Lucyani 2020 Tadulako Social Science and Humaniora Journal. Vol 1, pp. 60-70	The Effect Of Leadership Style, Organizational Commitment, And Understanding Of Good Governance On	Leadership Style, Organizational Commitment, Understanding Good Governance, Auditor Performance	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan pemahaman good governance secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor

	Government Auditor Performance In Bpkp Central Sulawesi Representative			
Cornelius, Nurita, Dwi, Wulan 2017 Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR). Vol. 35. Pages 236-242	The Influence of Organizational Commitment, Auditor Independence, Internal Control, and Ethical Leadership in Good Governance and Organizational Performance	Good governance, organizational commitment, auditor independence, leadership, and performance.	SEM- PLS	Hasil menunjukkan komitmen organisasi, auditor kemandirian, dan kepemimpinan etis secara signifikan mempengaruhi pelaksanaan Good Governance.
Nicholas 2016 Journal of Public Administration and Governance. Vol 6 pages 35-48	Good Governance and Leadership: Pathway to Sustainable National Development in Nigeria	Good Governance and Leadership	Survey	Hasil menunjukkan Pengaruh positif kepemimpinan terhadap good governance.
Susilo, Dwi Ermayanti , Soetjipto, Noer, Triwulan, Anasthasia 2019 Revista. Vol 40. p. 22-30.	The effect of employee commitment, culture, and leadership style on good governance performance of Jombang District government (Indonesia)	Culture, employee commitment, leadership style, Good Governance Performanc	Regresi Linear	Hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi, budaya birokrasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan pengaruh yang signifikan terhadap Good Governance.
Muhammad , Mahfudnurnaja, Baharuddin S. 2019 European Journal of Business and	Contributions Of Human Resources Development, Leadership Style, Organizational Commitment,	Human resource development, leadership style, commitment, motivation, good governance	Amos	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia perkembangan dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan

Management Research. Vol. 4, pages 1-9	And Work Motivation On Good Governance And Police Officer Performance (Study Of Police Officer In South Sulawesi Regional Police)			berpengaruh terhadap good governance dan kinerja; Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Good Governance; Komitmen memiliki pengaruh negatif dan pengaruh yang tidak signifikan terhadap good governance
Zaleha, Rashidah 2014 International Journal of Business and Society. Vol. 15 pages, 359-372.	Attributes Of Ethical Leadership In Leading Good Governance	Good Governance; Ethical Leadership	Metode Kualitatif	Pandangan tentang konsep kepemimpinan etis dalam konteks Good Governance
Boonyada Nasomboon 2014 International Business Research. Vol. 7, pages 77-90	The Relationship among Leadership Commitment, Organizational Performance, and Employee Engagement	leadership commitment, organizational performance, employee engagement	Analisis Part	Komitmen Kepemimpinan secara langsung mempengaruhi Kinerja Organisasi dan Keterlibatan Karyawan
Mohd Hamran, Zulkiflee, Khulida 2014 International Journal Of Management Research And Review. Vol. 4, pages 163-171.	Prediction of Transformational Leadership on Employees' Good Governance In Malaysian Local Government Authorities: A Pilot Study	Transformational Leadership, Good Governance	Analisis Regresi	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada Good Governance

Human Capital terhadap Good Governance

Peneliti, Tahun, Penerbit	Judul	Variabel	Metode yang digunakan	Hasil Temuan
Heiner Rindermann, Oasis Kodila-Tedika. Gregory Christainsen. 2015 Intelligence. Vol 51, Page 98-108	Cognitive capital, good Governance, and the wealth of nations.	Good Government, Human capital	Analisis Regresi	Good Governance akan meningkatkan kesejahteraan melalui perubahan budaya
Ananti Mathias O., Akor Sunday E., & Okpalibekwe Uche N. 2019 International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR). Vol 3 Page No.: 14-20	Human Capital Development: A Panacea for Good Governance in Nigeria	Human capital, Human capital Development, Good Governance	Metode Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya harus cukup diperhatikan untuk meningkatkan kinerja sektor publik maupun swasta.
Galuh Rakasiwi. (2020). Proceedings of the 5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries, ICISPE. Vol 8 page 45-51	Bureaucratic Reform in the Field of Human Resources Apparatus as the Main Capital in Realizing Good Governance.	Human Resources, Good Governance.	Metode Kualitatif	Hasil penelitian menemukan bahwa untuk mewujudkan Good Governance dengan strategi pengembangan SDM melalui metode CBHRM.

Meilisa Aryanti, Isfenti Sadalia, Fadli. 2021 International Journal of Research and Review. Vol.8; page 209-217	The Effect of Good Governance on Performance Employees through Intellectual Capital in the Sumatera Utara Regional Police.	Good government, structural capital, human capital, relational capital, and employee performance	SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Good government memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kinerja karyawan, modal struktural, modal manusia, dan modal relasional.
Tanbir Hossain. 2022 JDE (Journal of Developing Economies) Vol. 7 No. 1 (2022): 107-126.	Evaluating The Role Of Governance In Boosting Human Capital To Shrink Income Inequality In Developing Countries.	Good Governance, Human Capital	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Human Capital dan Good Governance dapat membantu mengurangi ketimpangan pendapatan
Hexana Sri Lastanti, Yvonne Augustine. 2022 Jurnal Akuntansi Trisakti. Vol. 9, page 85-98	The Strength Of Good Corporate Governance in Moderating The Effects Of Green Intellectual Capital On Green Competitive Advantage And Firm Performance	Firm Performance, Good Corporate Governance, Green Competitive Advantage, Green Human Capital, Green Intellectual Capital, Green Relational Capital, Green Structural Capital	Survey	Good Corporate Governance meningkatkan efek modal struktural hijau, modal relasional hijau, dan modal intelektual hijau pada keunggulan kompetitif hijau.
Rudra P. Pradhan, G. S. Sanyal. (2011). Journal of Social and Development Science. Vol 1, pp. 1-8.	Good governance and human development: Evidence form Indian States.	Good governance and human development	Analisis Regresi	Hasil penelitian bahwa Good governance dan human development sangat menentukan pertumbuhan ekonomi.
Dyah Tribuwana Tungga Dewi, Hikmat Zakky Almuaroq, Susilo Adi	Implementation of Good Governance in the Defense Sector To Improve the Quality of Human	Good Government, Human Capital	Metode Kualitatif	Good Government memaksimalkan potensi Human Capital dalam membangun pertahanan.

Purwantoro. 2022 Journal of Arts and Social Science. Vol 5, page 28-34	Capital of Indonesia Government. International			
Theodore J. Davis. 2016 Third World Quarterly. Vol 38. Pages 636- 654	Good governance as a foundation for sustainable human development in sub-Saharan Africa.	human development good governance	Survey	Good governance secara signifikan terkait dengan perubahan dalam pengembangan sumber daya manusia..
Kempe Ronald Hope. 2009 Development in Practice. Vol. 19, pp. 79-86	Capacity development for good governance in developing societies: lessons from the field.	Good Governance, Capacity development.	Metode Kualitatif	Good Governance merupakan prasyarat penting untuk mencapai pembangunan berkelanjutan
J. C. Ott. 2011. Soc Indic Res. Vol. 102, page 3-22.	Government and Happiness in 130 Nations: Good Governance Fosters Higher Level and More Equality of Happiness.	Good Governance, Equality of Happiness.	Analisis Regresi	Good Governance Mendorong tingkat dan banyak Kesetaraan kebahagiaan
Iwan Awaludina, Harry Suharmanb, Fury Khristianty Fitriyah. 2018. Journal of Applied Accounting and Taxation. Vol 10, pp: 48- 55	The Influence of Intellectual Capital and the Application of Good Governance Principles by State Property Managers on the Implementation of Fixed Asset Management.	Intellectual capital, good governance	Analisis regresi linier berganda	Hasil pengujian juga mengungkapkan intellectual capital dan penerapan prinsip good governance berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap penerapan manajemen aset tetap

Human Capital terhadap Kinerja

Peneliti, Tahun, Penerbit	Judul	Variabel	Metode yang digunakan	Hasil Temuan
Fitri, Nazaki, Oksep 2021 Jurnal ilmu sosial dan Humaniora. Vol 4, page 567-577	Bureaucratic Reform Strategy Employee Performance in the Secretariat of DPRD Kepulauan Riau Province	Bureaucratic Human Resources,	Metode Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan Strategi reformasi birokrasi diperlukan dalam mendorong peningkatan kualitas kinerja
John , Collins 2021 Global Journal of Arts, Humanities and Social Sciences. Vol.9, pp.63-75.	Political Interference And Bureaucratic Performance In Nigeria: A Human Resource Trajectory Of The Muffling Of Bureaucratic Capacity	Political Interference, Bureaucratic Performance	Metode Mix	Birokrasi akan terganggu oleh staf yang tidak memenuhi syarat dan tidak terampil yang akan mempengaruhi kinerja birokrasi
Kim, Christian,Jan-Hinrik, Magdalena 2022 Public Administration Review. Vol. 82, Pages 290-302	Bureaucratic Professionalization is a Contagious Process Inside Government: Evidence from a Priming Experiment with 3,000 Chilean Civil Servants	Bureaucratic professionalization, expertise acquisition.	Survey	Temuan menunjukkan bahwa birokrasi profesionalisasi akan memperkuat dalam pemerintahan
Mark A. Smylie 2015 Arts Education Policy Re Vol. 25, pp. 9-11	From Bureaucratic Control to Building Human Capital: The Importance of Teacher Learning in Education Reform	Bureaucratic, Human Capital	Survey	Membangun Human Capital akan berpartisipasi, dan memberikan dukungan atas kontrol birokrasi untuk menghasilkan perubahan.

Vicki Kaman, Anne M. McCarthy, Robert D. Gulbro, Mary L. Tucker. 2001. Human Resource Planning. Vol. 24, Issue 1	Bureaucratic and High Commitment Human Resource Practices in Small Service Firms	Bureaucratic, High Commitment, Human Resource	Survey	Birokrasi dan komitmen tinggi dan k SDM. berkorelasi secara signifikan terhadap perusahaan usaha kecil.
Yanqing Lai, George Saridakis, Stewart Johnstone 2016. International Small Business Journal. Vol 35. pp. 470-494.	Human resource practices, employee attitudes and small firm performance.	Employee attitudes, Human resource practices, small firm performance	Analisis Regresi	Hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan positif antara memformalkan praktik SDM dan kinerja keuangan di perusahaan menengah.
Junaidah Hashim, Yusof Ismail, Arif Hassan. (2016) Journal of Human Resources Management and Labor Studies. Vol. 4, pp. 47-64	Formality of HRM Practices Matters to Employees Satisfaction and Commitment.	HRM, commitment, satisfaction	Analisis Regresi	SDM yang dirancang dengan tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi dan mempengaruhi perilaku
Saridakis G, Munoz-Torres R, Johnstone S (2013). British Journal of Management. Vol 82, Pages 290-302	Do HR Practices Enhance Organizational Commitment in SMEs with Low Employee Satisfaction?.	HRM, Job Satisfaction and Organisational Commitment	Analisis Regresi	SDM dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan komitmen, dan kinerja karyawan
Sophie De Winne, Luc Sels 2006. Working Paper Steunpunt OOI. Vol 35, Pages 2-39	The Impact Of Upper And Lower Echelon Human Capital And Hr Practices On Innovation In Start-Ups	human capital, human resource management, innovation, start-ups	Analisis Regresi	Hasil menunjukkan bahwa sumber daya manusia dikelola dengan baik akan memberikan manfaat bagi start-up dalam hal inovasi.

Bernice Kotey and Peter Slade. (2005). Journal of Small Business Management. Vol 43, Pages 16-40	Formal HRM Practices in Small Growing Firms.	HRM, Performance Appraisal	Analisis Regresi	Hasil menunjukkan bahwa pengaruh signifikan HRM terhadap penilaian kinerja.
Arthur, J. 1994. Academy of Management Journal. Vol. 37, pp. 670-687	Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover.	Human Resource System, manufacturing performance		Hasil menunjukkan bahwa tidak ada korelasi yang signifikan antara sistem sumber daya manusia dengan kinerja manufaktur .
Huselid, M.A. 1995. Academy of Management Journal. Vol. 38, pages 635-872	The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance	human resource management, turnover, productivity and corporate financial performance	Survey	Dampak manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja keuangan perusahaan dan produktivitas karyawan
MacMahon J., and E. Murphy 1999., Journal of European Industrial Training. Vol. 23, pp. 25-35	Managerial effectiveness in small enterprises: Implications for HRD	HRD, Performance management	Metode Kualitatif	HRM dan menyoroti bagaimana perilaku manajerial dalam hal ini dapat mempengaruhi keberhasilan sebuah perusahaan kecil.
Rowden, R.W. 2002 Leadership and Organisational Development Journal. Vol. 23, pp. 79-83.	High performance and human resource characteristics of successful small manufacturing and processing companies	Human resource management, Performance Small firms	Survey	Hasil menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia terkait dengan kinerja usaha kecil.
Sinta Zahrotul Ulya, Helen Puspitasari. (2022). AJAR. Vol. 5, page 90-116	The Financial Performance In The Indonesian Banking Industry Review From Good Corporate Governance and Intellectual Capital	Good Corporate Governance, Intellectual Capital, Financial Performance	Regresi Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa human capital, structural capital, relational capital dan capital employed berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan

Budaya Kerja terhadap Good Governance

Peneliti, Tahun, Penerbit	Judul	Variabel	Metode yang digunakan	Hasil Temuan
John E. Bardill 2000.Public Administration and Development. Vol 20, page 103-117	Towards A Culture Of Good Governance: The Presidential Review Commission And Public Service Reform In South Africa	Culture , Good Governance	Metode Kualitatif	Budaya akan memungkinkan lembaga melayani dan memberdayakan dengan penerapan Good Governance
Peter Davis 2000.Corporate Governance. Vol. 1, pp. 28-39	The Governance of co-operatives under competitive conditions : issues, processes, and culture	Management Culture, Good Governance	Metode Kualitatif	Mengembangkan budaya manajemen sebagai nilai-nilai akan mendorong Good Governance
M. Hamad Hassan. 2019. Transforming Government: People, Process and Policy. Vol. 13, pp. 93-118	Policymakers' perspective about e-Government success using AHP approach	Governance, e-Government, Good Governance,	Survey	Good Governance berpengaruh positif terhadap e-Government
Rudra P. PradhanI and G. S. Sanyal. (2011). Journal of Social and Development Science Vol. 1, No. 1, pp. 1-8, Feb 2011	Good governance and human development: Evidence form Indian States.	Human Development, Good Governance,	Metode Kualitatif	Good Governance adalah faktor potensial yang melaluinya Human Development dapat ditingkatkan dalam perekonomian India
Dyah Tribuwana, Hikmat,Adi 2022. International Journal of Arts and Social Science. Vol 1, pp. 1-8	Implementation of Good Governance in the Defense Sector to Improve the Quality of Human Capital of Indonesia Government	Good Government, Human Capital	Survey	Good governance adalah bagaimana melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya penanganan serius pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan.

O.P Dwivedi 2002. Indian Journal of Public Administration. Vol. 48, page 14-28	The Challenge of Cultural Diversity for Good Governance.	Cultural Diversity, Good Governance	Survey	Good Governance dapat dipertahankan dengan keragaman budaya. Karena Good Governance mencakup berbagai kegiatan yang melibatkan komunitas budaya dan berbagai pemangku kepentingan.,
Abdul-Kahar Adam, Nasser Salim Al Saadi, Ebi Shahrin Bin Suleiman. 2020. Asia Proceedings of Social Sciences Vol 6, page 20– 24	The Importance Of Work Culture On Job Satisfaction and Good Governance In The Transportation Industry.	Work Culture, Job Satisfaction, Good Governance	PLS	Hasil menunjukkan bahwa Budaya Kerja (WC) dan Good Governance (GG) berkorelasi dan positif terhadap Kepuasan Kerja (JS).
Affandy Winarko Mudjib, Wisnu Pangghah Setiyono. (2022). Indonesian Journal of Law and Economics Review Vol 16 page 210-218	The Role of Good Corporate Governance (GCG) in Improving Workforce Performance and Corporate Culture.	Good Corporate Governance (GCG), Workforce Performance, Corporate Culture.	Metode Kualitatif	Penerapan GCG dengan mengikut sertakan penerapan budaya perusahaan akan meningkatkan kinerja tenaga kerja.
Daniel António 2010 Asia-Pacific Review. Vol 8, Pages 63-74	The Challenges for Africa: A Culture of Peace, Good Governance and People Centered Development.	Culture of Peace, Good Governance	Metode Kualitatif	Good Governance dapat mendorong culture of peace dengan budaya toleransi di kalangan masyarakat.,
Putu Han Widiatmika, (2018). Gede Sri Darma Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol 15, pages 82-99.	Good Corporate Governance, Job Motivation, Organization Culture Which Impact Company Financial Performance.	Good Corporate Governance, Job Motivation, Organization Culture	AMOS	Penerapan prinsip-prinsip GCG, motivasi kerja, dan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja keuangan

Richard V. Adkisson and Randy McFerrin. (2014). Journal Of Economic Issues. Vol. 48, pages Pages 441-450	Culture and Good Governance: A Brief Empirical Exercise.	Culture, Good Governance	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya dan pendapatan berhubungan dengan Good Governance.
Anam Bhatti, Shafique Ur Rehman, Jumana Basheer Abu Rumman. (2020). Entrepreneurial Business and Economic Review. Vol 8: pages 85-103	Organizational capabilities mediates between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of SMEs in Pakistan.	organizational culture, entrepreneurial orientation, organizational capabilities, organizational performance	PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi dan orientasi kewirausahaan berhubungan positif dengan kapabilitas organisasi yang mengarah pada kinerja organisasi
Yasser Arfat, Muqqadas Rehman, Kashif Mahmood, Rashid Saleem. (2017). Pakistan Business Review. Vol.10, pages 688-705	The role of leadership in work engagement: The moderating Role of a bureaucratic and supportive culture.	Transformational leadership, transactional leadership, supportive culture, bureaucratic culture,	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.
Peter Davis. (2001). Corporate Governance. Vol.1, pp.28-39.	The Governance of co-operatives under competitive conditions : issues, processes and culture.	Values, Good Governance	Metode Kualitatif	Good Governance membutuhkan pelaksanaan kepemimpinan berbasis nilai dan budaya organisasi.
Ismiyarto, Sri Suwitri, Y. Warella, Sundarso. 2015. Journal of Management and Sustainability; Vol. 5, page 192-199.	Organizational Culture, Motivation, Job Satisfaction and Performance of Employees toward the Implementation of Internal Bureaucracy Reform in the	Organizational culture, motivation, job satisfaction, bureaucracy reform	Metode kualitatif	Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi seluruh anggota organisasi untuk bekerja termotivasi dan berperilaku dengan kepuasan kerja dan kinerja.

	Ministry for the Empowerment of State Apparatus and Bureaucracy Reform (The Ministry of PANRB).			
--	---	--	--	--

Budaya Kerja terhadap Kinerja

Peneliti, Tahun, Penerbit	Judul	Variabel	Metode yang digunakan	Hasil Temuan
I Putu Nata Pratama , Ni Luh Sari 2021 American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR). Vol 5, pp-84-92	The Effect of the Effectiveness of Accounting Information Systems, Implementation of Good Governance, And Organizational Culture on Financial Performance	Good governance, organizational culture, financial performance	Analisis regresi berganda	Penerapkan prinsip-prinsip Good governance akan memperhatikan organizational culture untuk menjadi transparan dalam informasi, mematuhi semua peraturan, mengurangi konflik kepentingan antar individu sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya
Ismiyarto1, Sri Suwitri1, Warella, Sundarso 2015 Journal of Management and Sustainability. Vol. 5, page 192-199.	Organizational Culture, Motivation, Job Satisfaction and Performance of Employees toward the Implementation of Internal Bureaucracy Reform in the Ministry for the Empowerment of State Apparatus and Bureaucracy Reform (The Ministry of PANRB)	Organizational culture, job satisfaction, performance, bureaucracy	Metode Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja aparat, keberhasilan reformasi birokrasi dapat dipandang sebagai faktor budaya, struktural, proses;

Richard V. Adkisson, Randy McFerrin.2014 Journal of Economic Issues.Vol 48, Pages 441-450	Culture and Good Governance: A Brief Empirical Exercise	Culture, Good governance	Metode kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya berhubungan dengan Good governance Good governance yang baik membutuhkan sumber daya.
A.Zafer,Pinar Acar 2014 Emerging Markets Journal Vol 3: pages 18-29	Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals	Organizational culture, business performance	Survey	Budaya perusahaan memiliki pengaruh yang kuat dengan kinerja suatu organisasi
Yasser, Muqqadas , Kashif, Rashid 2017 Pakistan Business Review. Vol.10, pages 688-705	The Role of Leadership In Work Engagement: The Moderating Role of A Bureaucratic and Supportive Culture	Supportive culture, bureaucratic culture, work engagement	Analisis Regresi	Penelitian menunjukkan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional dan birokrasi
Putu Han Widiatmika, Gede Sri Darma 2018 Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol 15, 82-99.	Good Corporate Governance, Job Motivation, Organization Culture Which Impact Company Financial Performance	Good Corporate Governance, Financial Performance, Job Motivation, Organization Culture	Metode kualitatif	Good Corporate Governance memiliki berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan.
Anam Bhatti, Shafique Ur Rehman, Jumana. 2020 Entrepreneurial Business and Economic Review. Vol 8: pages 85-103	Organizational capabilities mediates between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of SMEs in Pakistan	organizational culture; organizational performance	PLS	Budaya organisasi berhubungan positif dengan kapabilitas organisasi yang mengarah pada kinerja organisasi

Juan Menga, Bruce K. Berger 2019 Public Relations Review. Vol 45, pages 64-75.	The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust	Organizational culture Work engagement Trust in organization Job satisfaction	Analisis Regresi	Hasil Menunjukkan pengaruh kuat budaya organisasi dan kinerja pemimpin terhadap keterlibatan kerja profesional hubungan, kepercayaan, dan kepuasan kerja
Natalie C. Skeepersa, Charles Mbohwa. 2015 Procedia Manufacturing. Vol 4. pages 10-16	A study on the leadership behaviour, safety leadership and safety performance in the construction industry in South Africa	Safety culture; safety management; safety performance	Analisis Regresi	Kinerja dipengaruhi dengan dengan kepemimpinan kontingensi dan budaya organisasi
Schavana Phillips, Vinh V. Thai, Zaheed Halim. 2019 The Asian Journal of Shipping and Logistics. Vol 35, Pages 30-40	Airline Value Chain Capabilities and CSR Performance: The Connection Between CSR Leadership and CSR Culture with CSR Performance, Customer Satisfaction and Financial Performance	Corporate Social Responsibility, CSR Leadership, CSR Culture, Airlines CSR Performance		Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh yang kuat kinerja perusahaan dengan pemimpin CSR dan budaya CSR.
Anqi, Priyanko, Lindsey , Juan (2018). International Journal of Hospitality Management. Vol 77, Pages 31-39	Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture.	Transformational leadership, Service recovery, performance Cultur	Analisis Regresi	Penelitian menunjukkan bahwa budaya mempengaruhi bagaimana kepemimpinan transformasional dan kinerja

Kiki Farida Ferine, Reza Aditia, Muhammad Fitri Rahmadana, Indri.2021 Heliyon. Vol. 7 pages 1-9	An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority.	Leadership Organizational culture Work ethi	SEM-PLS	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan
Cheng-Kang Yuana, Chuan-Yin Lee. 2011. Social and Behavioral Sciences. Vol 25, Pages 123-136	Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance.	leadership types, organization culture, employees performance, leadership performance	Analisis Regresi	Hasilnya menunjukkan perbedaan yang signifikan antara jenis kepemimpinan yang dirasakan karyawan, budaya organisasi, kinerja kepemimpinan dan latar belakang perusahaan
Erick G. Guerrero, Ahraemi Kim 2013.Evaluation and Program Planning. Vol 8 page 74-81	Organizational structure, leadership and readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services.	Organizational structure, Leadership, Organizational cultural, competence	Analisis Regresi	Temuan menunjukkan bahwa sumber daya, kepemimpinan, dan budaya organisasi dapat membangun kapasitas lembaga.
Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna 2015. Procedia Economics and Finance. Vol 34, Pages 396-402	Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process.	Leadership, corporate culture	Survey	Budaya organisasi dapat menjadi elemen yang menguntungkan bagi pengembangan aktivitas inovatif.
Amon Chizemaa,	The impact of government	Culture, corporate	Analisis Regresi	Temuannya bahwa integritas memiliki pengaruh positif

Ganna Pogrebna 2019. The Leadership Quarterly. Vol 30, pages 1-19	integrity and culture on corporate leadership practices: Evidence from the field and the laboratory.	leadership		pada keputusan dan good corporate governance.
Anne S. Tsui, Zhi-Xue Zhang, Hui Wang, Katherine R. Xin, Joshua B. Wu. 2006. The Leadership Quarterly. Vol. 17, Pages 113-137	Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture.	Leadership; Organizational culture		Temuan menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya terkait dengan kepemimpinan.

Good Governance terhadap Kinerja

Peneliti, Tahun, Penerbit	Judul	Variabel	Metode yang digunakan	Hasil Temuan
Bakhtiar Hajar 2015. Procedia Economic and Finance. Vol 23, Pages 223-227	Bureaucracy and Governance in Indonesia: Study on West Sulawesi Province	Institutional capacity and government empowerment	Metode Kualitatif	Perubahan paradigma akan mendorong orang bekerja dalam peningkatan kapasitas kelembagaan birokrasi.
Ahmed Shafiqul Huque. 2011 International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 60, pp. 59 – 74.	Accountability and governance: strengthening extra-bureaucratic mechanisms in Bangladesh	Bureaucracy, Parliament, Governance	Metode Kualitatif	Mekanisme akuntabilitas eksternal harus diperkuat untuk memastikan kebaikan pemerintahan
Azhar Kasim 2013. International Journal of Administrative Science &	Bureaucratic Reform and Dynamic Governance for Combating Corruption: The	Bureaucratic Reform, and Dynamic Governance	Metode Kualitatif	Hasil dari penelitian ini, untuk menyelesaikan permasalahan yang dinamis dan kompleks diperlukan strategi komprehensif yang yaitu, kepemimpinan

Organization. Vol. 20, pages 18-22	Challenge for Indonesia			politik, harmonisasi kebijakan publik (termasuk rules dan regulation)
John Polga- Hecimovich 2021. Journal of Policy Studies Vol 36, pp. 1–14	The Bureaucratic Perils of Presidentialism: Political Impediments to Good Governance in Latin America	Bureaucratic, Governance	Metode Kualitatif	Birokrasi yang baik akan dapat membantu meningkatkan Good Governance.
Sintayehu Shibu 2017 Journal of Education and Practice. Vol. 8, pages 55-62	Middle Level Managers’ Quality of Leadership and Good Governance, and Organizational Performance of Wolaita Sodo University	Good governance. Quality leadership, Organization performance	Survey	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Good Governance memiliki korelasi terhadap kinerja organisasi.
Fatmah, Asna, Arifin, Juriko 2021. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education. Vol.12 pages 4365-4375	The Influence of Good Governance and transformational Leadership Styles on The Performance of Local Governments	Good Governance, Transformational Leadership, Apparatus Performance	PLS	Good Governance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur
Muhadam, Etn 2017. Journal of Asian Review of Public Affairs and Policy. Vol 3, pages 26-42	Bureaucratic Reform and the Challenge of Good Governance Implementation in Indonesia	Bureaucracy, Good Governance	Studi Literatur	Perubahan struktur atau mekanisme dan prosedur, sumber daya, sarana dan prasarana, organisasi dan lingkungan organisasi dalam hal pencapaian efisiensi birokrasi pemerintah.

Albertus Wahyurudhanto 2020. Webology. Vol 17, pages Pages: 308-316	Critical Reorientation of Bureaucratic Reform and Good Governance in Public Sector Administration in Indonesia	Bureaucratic Reform, Good Governance	Survey	Perlunya penekanan pada aspek-aspek kinerja sumber daya manusia di semua tingkatan dan, keterlibatan aktif masyarakat dalam Good Governance
Nanik, Abdul , Nurdasila, Syafrudin. 2019 Quality Management. Vol. 20, pages 72-80.	Do Good Governance and Service Quality Mediate the Effect of Bureaucratic Reform on Performance of the Archival Institutions in Indonesia?	Bureaucratic reform; good governance; quality of public services; performance of public organization	SEM	Studi ini menemukan bahwa reformasi birokrasi berdampak positif dan signifikan terhadap penerapan prinsip-prinsip good governance dan kualitas pelayanan publik
Oyvind Eggen 2012. Ethnos, Vol 77, pages 1-23	Performing Good Governance: The Aesthetics of Bureaucratic Practice in Malawi	Bureaucracy, performativity	Metode Kualitatif	Peran estetika dalam praktik birokrasi dan beberapa implikasinya, dimediasi antara norma-norma yang tampaknya tidak sesuai, dan antara realitas sosial lokal dan abstrak
Andrew L. Morelock. 2020 Public Administration. Vol. 45, pages : 315-337.	In Bureaucrats We Trust? Good Governance and Trust in Civil Servants	Trust, performance, good governance	Survey	Good governance memiliki pengaruh yang kuat dalam membangun kepercayaan pada pegawai
Ahmed Mohammad Abdou. 2021 Journal Public Affairs. Vol 21. Pages 1-10	Good governance and COVID-19: The digital bureaucracy to response the pandemic (Singapore as a model)	Digital bureaucracy, good governance	Metode Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan pentingnya birokrasi digital yang membantu untuk pembangunan berkelanjutan dengan memanfaatkan unsur-unsur good governance untuk menahan dan menghilangkan pandemi

Arief, M. Shabr, Hasan, Muslim 2020. General Management. Vol. 21, pages 25-30.	Are E-Government and Bureaucratic Reform Promoting Good Governance towards a Better Performance of Public Organization?	e-government, bureaucratic reform, good government, organization performance.	SEM	Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan good government berbasis reformasi birokrasi dan e-government telah berkontribusi pada peningkatan kinerja publik organisasi
Enahoro 2016 International Journal of Advanced Legal Studies and Governance. Vol. 8 Pages : 54-74	The Role of Bureaucracy in Good Governance in Nigeria	Bureaucracy, Good governance	Survey	Birokrasi akan terus relevan dengan Good governance

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

1.1 Kerangka konseptual dan Pengembangan Hipotesis

1.1.1 Pengaruh *Komitmen Kepemimpinan* terhadap *Good Governance* dan Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah

Ardana et. al. (2012) mengungkapkan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau pegawai. Pola perilaku tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin. Indikator dari gaya kepemimpinan yaitu memperhatikan kebutuhan bawahan, simpati terhadap bawahan, menciptakan suasana saling percaya, memiliki sikap bersahabat dan menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan (Astuti, 2008). Fungsi dari gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang sangat erat dengan situasi sosial dan kehidupan dalam kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada dalam situasi tersebut.

Kolaborasi antara tata pemerintahan yang baik dan kepemimpinan yang efektif adalah persyaratan penting bagi sebuah organisasi untuk dianggap sukses dimata semua pemangku kepentingan. Adanya hubungan langsung antara tata kelola yang baik, kepemimpinan yang efektif dan kemakmuran ekonomi. Kepemimpinan yang efektif dan *good governance* adalah dua sisi dari koin yang sama. Keduanya memiliki elemen yang sama.

Menurut Nicholas (2016) kaitan antara tata kelola pemerintah yang baik dengan kepemimpinan merupakan satu hal yang fundamental jika pengembangan dan kemajuan ingin dicapai. Widjajanti dan Sugiyanto (2015), bahwa kepemimpinan dapat dibidang menjadi sebuah tonggak keberhasilan dari reformasi birokrasi atau yang biasa disebut dengan upaya dalam melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan yang menyangkut aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia apatur dalam pelayanan publik terhadap prinsip *good governance*. Kepemimpinan terhadap bangsa yang begitu tegas dalam kebijaksanaan yang strategis, transparan, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas dalam tugas dan wewenang, yang disertai dengan sebuah pola komunikasi dan relasi secara populis, baik dan juga adil menjadi tolak ukur pencapaian tercapainya tujuan reformasi birokrasi dengan *goodwill* yang dilakukan secara bersamaan secara service oriented sebagai fungsi utama dari birokrasi itu sendiri yang berorientasi kepada *good governance*. Prinsip-prinsip kepemimpinan ini dalam pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi tuntutan yang harus dapat dilakukan dengan gerakan sebagai pemacu keberhasilan pemerintah secara makro menuju *good governance*.

1.1.2 Pengaruh *Human Capital* terhadap *Good governance* dan Kinerja Birokrasi Pemerintah daerah

Putnami (1993) berpendapat bahwa *Human Capital* berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Peran penting yang dimainkan oleh modal manusia dalam meningkatkan kinerja melalui pengembangan individu. Selain itu

Human Capital yang berkualitas dapat berdampak positif pada tata kelola yang baik (World Bank, 1997).

Langkah yang paling penting dari *human capital* dalam mempertahankan kinerja pegawai di organisasi. Hal ini karena pegawai yang memiliki talenta diyakini sebagai suatu investasi utama organisasi dan memberikan alasan mengapa perusahaan perlu mempertahankan kinerja mereka dalam organisasi. Suharnomo (2016) menyatakan ada hubungan positif variabel *human capital* dalam mempertahankan kinerja pegawai. Nisa dkk. (2016) menyatakan Human Capital yang dikembangkan oleh perusahaan memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja pegawai Mangusho et al. (2015) menyatakan pengembangan *human capital* memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Asri (2017) menyatakan hal yang sama perusahaan yang mampu mengembangkan *human capital* memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sukoco & Fadillah (2016) memiliki pemahaman yang sama dengan adanya *human capital* secara positif akan meningkatkan kinerja pegawai di perusahaan.

1.1.3 Pengaruh Budaya Kerja terhadap *Good governance* dan Kinerja

Birokrasi Pemerintah daerah

Budaya organisasi yang baik tentunya akan mempengaruhi budaya organisasi itu sendiri dan cara pengorganisasiannya. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasi maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Sehingga tidak salah jika Schein (1992), mengungkapkan bahwa banyak karya akhir-akhir ini

berpendapat tentang peran kunci budaya organisasi untuk mencapai keunggulan organisasi. Budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja.

Membangun budaya organisasi adalah salah satu cara untuk membantu pegawai menemukan passion di organisais tersebut dan akhirnya akan menikmati apa yang ia kerjakan. Denison dalam Hairia (2012), budaya organisasi dapat dilihat dari empat aspek yaitu: 1) aspek keterlibatan (*involvement*), 2) aspek konsistensi (*consistency*), 3) aspek adaptabilitas (*adaptability*), dan 4) aspek misi (*mission*). Keith Kefgen and Manav Thadani, (2003) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa: *corporate culture was viewed as an integral part of the governance mentality of a company* (budaya perusahaan menunjukkan bagian yang tak terpisahkan dari mentalitas governance dari suatu perusahaan).

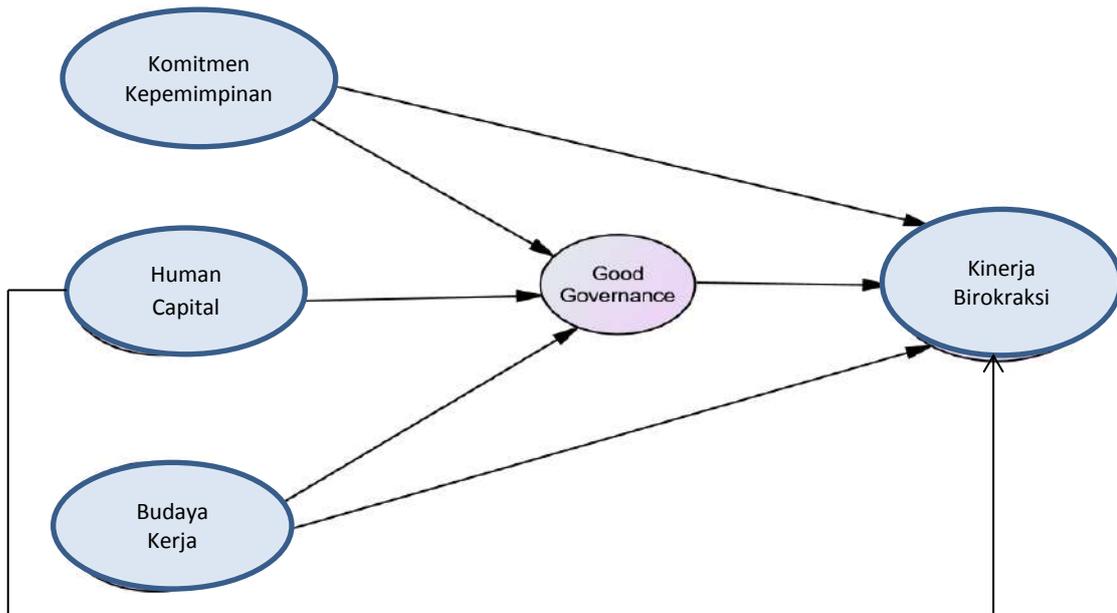
1.1.4 Pengaruh *Good governance* terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah daerah

Proses pengambilan keputusan dapat lebih baik apabila pegawai mempunyai pemahaman terhadap konsep *good governance*, serta dapat meningkatkan kinerja sehingga meningkatkan pula pelayanan terhadap pemangku kepentingan organisasi. Pegawai yang memiliki pemahaman terhadap *good governance* akan memberikan pertanggungjawaban organisasi kepada pemerintah dan masyarakat luas. *Good governance* memiliki lima prinsip dasar yaitu: keadilan, transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan objektif.

Wati, dkk (2010) menunjukkan bahwa pemahaman *good governance* berpengaruh positif terhadap kinerja. Purba, dkk (2012) menjelaskan bahwa pemahaman *good governance* memiliki efek positif terhadap kinerja. Coopers dalam Siswanto (2008) menyatakan bahwa *Good governance* terkait dengan pengambilan keputusan yang efektif. Dampak penerapan *Good governance* bagi pemerintah selain bisa menghilangkan KKN dan menciptakan serta mempercepat iklim berusaha yang lebih sehat juga meningkatkan kepercayaan masyarakat. Di sinilah kaitan antara penerapan *good governance* dengan kinerja pemerintah. Penerapan *good governance* yang baik akan membuat tata kelola pemerintahan yang baik. Ada lima manfaat dapat diperoleh pemerintah yang menerapkan *good governance* menurut Hery (2010), yaitu: 1) *good governance* secara tidak langsung akan dapat mendorong pemanfaatan sumberdaya manusia ke arah yang lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan turut membantu terciptanya pertumbuhan atau perkembangan ekonomi nasional; 2) *good governance* dapat membantu pemerintah dibidang perekonomian nasional, dalam hal ini menarik modal investor dengan biaya yang lebih rendah melalui perbaikan kepercayaan investor dan kreditur domestik maupun internasional; 3) membantu dalam memastikan dan menjamin bahwa pemerintahan telah taat pada ketentuan, hukum, dan peraturan; 4) mem-bangun manajemen dan *corporate board* dalam pemantauan penggunaan asset; dan 5) mengurangi korupsi.

Dari beberapa pernyataan pendapat ahli dan hasil penelitian terdahulu, maka kerangka pikir penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1
Kerangka Pikir Penelitian



1.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian dari variable-variabel yang kemukakan diatas, maka hipotesis penelitian yang diuji dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Komitmen Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Good governance*

H₂ : *Human Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Good governance*

H₃ : Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Good governance*

- H₄ : Komitmen Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
- H₅ : *Human Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
- H₆ : *Budaya Kerja* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
- H₇ : *Good governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah daerah
- H₈ : Komitmen Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui *Good governance*.
- H₉ : *Human Capital* berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui *Good governance*.
- H₁₀ : Budaya Kerja berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja Birokrasi Pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui *Good governance*.