

**PENGARUH *GOOD GOVERNANCE*, KOMITMEN ORGANISASI DAN  
PENGAWASAN INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
MODERASI PADA RSUD KAB.TAPANULI SELATAN**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)  
Program Studi Akuntansi*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

**Nama** : Nurul Aprilyani Sagala  
**NPM** : 2020050036  
**Program Studi** : MAGISTER AKUNTANSI  
**Konsentrasi** : AKUNTANSI MANAJEMEN

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA MEDAN**

**2023**

## ABSTRAK

### **Pengaruh *Good Governance*, Komitmen Organisasi dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Karyawan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi Pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan**

Nurul Aprilyani Sagala  
Program Studi Magister Akuntansi  
Email:nurulsagala09@gmail.com

Penulisan Tesis ini dilakukan untuk menapai tujuan : (1)Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Good Governance* terhadap Kinerja Karyawan ;(2)Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan;(3)Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Pengawasan Internal terhadap Kinerja Karyawan;(4)Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Good Governance* terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi Budaya Organisasi;(5)Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi Budaya Organisasi (6)Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Pengawasan Internal terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi Budaya Organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian asosiatif. Jenis data dalam penelitian menggunakan data kuantitatif. Teknik menganalisis data dilakukan dengan SEM-PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: *Good Governance*, Komitmen Organisasi dan Pengawasan Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan dengan moderasinya, *Good Governance* dan Komitmen Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi. Sedangkan pada Pengawasan Internal berpengaruh positif dan signifikan.

**Kata Kunci:** *Good Governance*, Komitmen Organisasi, Pengawasan Internal, Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi.

## ABSTRACT

### *The Effect of Good Governance, Organizational Commitment and Internal Control on Employee Performance Organizational Culture as a Moderation Variable in RSUD Kab. Tapanuli Selatan*

Nurul Aprilyani Sagala  
Accounting Masters Study Program  
Email:nurulsagala09@gmail.com

This thesis was written to achieve the following objectives: (1) To test and analyze the effect of Good Governance on Employee Performance; (2) To test and analyze the effect of Organizational Commitment on Employee Performance; (3) To test and analyze the effect of Internal Control on Employee Performance; (4) To test and analyze the effect of Good Governance on Employee Performance moderated by Organizational Culture; (5) To test and analyze the effect of Organizational Commitment on employee performance moderated by Organizational Culture (6) To test and analyze the effect of Internal Control on Employee Performance moderated by Organizational Culture. This study uses an associative research approach. The type of data in this study uses quantitative data. The technique of analyzing data is done by SEM-PLS.

The results of the research show that: Good Governance, Organizational Commitment and Internal Control have a positive and significant effect on Employee Performance. Meanwhile, with moderation, Good Governance and Organizational Commitment have a negative and significant effect on Employee Performance through Organizational Culture. Meanwhile, Internal Control has a positive and significant effect.

**Keywords:** Good Governance, Organizational Commitment, Internal Control, Employee Performance, Organizational Culture

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah rabbil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan karunia, kekuatan dan kemudahan sehingga dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul **“Pengaruh *Good Governance*, Komitmen Organisasi dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Karyawan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi Pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan”**.

Tesis ini di tulis berdasarkan susunan dan pedoman yang telah ditentukan oleh Pihak Umsu yang baru. Tesis yang dilakukan untuk memperoleh gelar Master (S-2) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Selama penyusunan Skripsi ini penulis banyak memperoleh bantuan, bimbingan serta Doa yang tidak henti-hentinya dari berbagi pihak. Untuk hal ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Yang utama kepada kedua orang tua penulis, Papa HJ.Timbul Sagala dan Mama Almh. Hj Ernawati Hutasuhut yang tidak hentinya memberikan do'a dan dukungan dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
2. Yang terhormat bapak Dr. Agussani,M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy S.H.,M.Hum., selaku Direktur Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof Dr.Muhammad Arifin,SH,M.Hum,Wakil Rektor I Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Assoc Prof Dr. Akrim S.PDI.,M.Pd Wakil Rektor II Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

6. Bapak Assoc Prof. Dr Rudianto, S.So.,M.Si, Wakil Rektor III Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Dr, Eka Nurmala Sari.,SE.,M.Si.,Ak,CA, selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Prof Dr. Maya Sari S.E.,Ak.,M.si CA selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Dosen Pembimbing I yang senantiasa membantu dan memberikan arahan untuk dapat menyelesaikan tesis ini
9. Ibu Dr. Dahrani, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang juga senantiasa membantu dan membimbing dalam penulisan tesis ini.
10. Seluruh seluruh staff pengajar maupun staff non pengajar yang berada di Pasca Sarjana UMS yang senantiasa memberikan arahan.
11. Kakak- kakak dan anggota keluarga penulis yang di sayangi yang telah membantu memberi motivasi dan do'a untuk menyelesaikan tesis ini.
12. Seluruh teman dan kerabat yang selalu membantu memberikan motivasi dan mendukung dalam penulisan Tesis ini.

Semoga semua amal perbuatan baik tersebut dibalas oleh Allah SWT dan penulis berharap semoga Tesis ini dapat berguna dan memberikan manfaat bagi banyak orang. Amiin Ya Rabbal'alamiin. Penulis menyadari masih banyak kekurangan didalamnya, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran bagi perbaikan dimasa yang akan datang.

Medan, Mei 2023

**Nurul Aprilyani Sagala**

2020050036

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB 1 Pendahuluan.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Identifikasi Masalah .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Rumusan Masalah .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>13</b>
<b>BAB 2 Kajian Pustaka .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Landasan Teori.....</b>	<b>15</b>
2.1.1. Kinerja Karyawan .....	15
2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	15
2.1.2 Faktor-fakor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	16
2.1.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan .....	19
2.1.4 Indikator Kinerja .....	21
2.1.2. Good Governance.....	23
2.1.2.1 Pengertian Good Governance.....	23
2.1.2.2 Prinsip-Prinsip Good Governance.....	25
2.1.2.3 Manfaat dan Tujuann Good Governance .....	30
2.1.2.4 Indikator Penukuran Good Governance .....	33
2.1.3. Komitmen Organisasi.....	35
2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	35
2.1.3.2 Arti Penting Komitmen Organisasi.....	37
2.1.3.3 Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	38
2.1.3.4 Indikator Komitmen Organisasi .....	39

2.1.4 Pengawan Internal .....	41
2.1.4.1 Pengertian Pengawasan Internal .....	41
2.1.4.2 Prinsip Pengawasan Internal .....	42
2.1.4.3 Unsur-unsur Pengawasan Internal.....	43
2.1.4.4 Indikator Pengawan Internal .....	44
2.1.5 Budaya Organisasi.....	46
2.1.5.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	46
2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	47
2.1.5.3 Indikator Budaya Organisasi.....	48
<b>2.2 Penelitian terdahulu .....</b>	<b>49</b>
<b>2.3 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>55</b>
2.3.1 Pengaruh Good Governance Terhadap Kinerja Kayawan .....	55
2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Kayawan .	56
2.3.3 Pengaruh Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Kayawan .....	56
2.3.4 Pengaruh Good Governance Terhadap Kinerja Kayawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi.....	58
2.3.5 Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Kayawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi.....	58
2.3.6 Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Kayawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi.....	59
<b>2.4 Hipotesis .....</b>	<b>60</b>
<b>BAB 3 Metode Penelitian .....</b>	<b>62</b>
<b>3.1 Pendekatan penelitian .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2 Defenisi Opersional Penelitian .....</b>	<b>62</b>
<b>3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....</b>	<b>66</b>
<b>3.4 Populasi dan Sampel .....</b>	<b>66</b>
3.4.1 Populasi .....	66
3.4.2 Sampel .....	67
<b>3.5 Teknik Pengumpulan Data .....</b>	<b>67</b>
<b>3.6 Uji Validitas dan Reabilitas .....</b>	<b>68</b>
3.6.1 Uji Validitas .....	68
3.6.2 Uji Reabilitas .....	70

3.7 Teknik Analisis Data.....	71
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1 Hasil Penelitian .....</b>	<b>76</b>
4.1.1 Deksripsi Hasil Penelitian .....	76
4.1.2 Karakteristik Responden .....	76
4.1.3 Analisa Varibel Penelitian.....	79
<b>4.2 Pembahasan .....</b>	<b>106</b>
4.2.1 Pengaruh Good Governance Terhadap Kinerja Karyawan.....	106
4.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.	108
4.2.3 Pengaruh Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Karyawan..	110
4.2.4 Pengaruh Good Governance Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi.....	111
4.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasio Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi .....	112
4.2.6 Pengaruh Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi .....	113
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>115</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>115</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>116</b>

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>TABEL 1.1</b> .....	<b>2</b>
<b>TABEL 1.2</b> .....	<b>6</b>
<b>TABEL 2.1</b> .....	<b>49</b>
<b>TABEL 3.1</b> .....	<b>62</b>
<b>TABEL 3.2</b> .....	<b>65</b>
<b>TABEL 3.3</b> .....	<b>67</b>
<b>TABEL 3.4</b> .....	<b>67</b>
<b>TABEL 3.5</b> .....	<b>68</b>
<b>TABEL 3.6</b> .....	<b>70</b>
<b>TABEL 4.1</b> .....	<b>72</b>
<b>TABEL 4.2</b> .....	<b>73</b>
<b>TABEL 4.3</b> .....	<b>74</b>
<b>TABEL 4.4</b> .....	<b>77</b>
<b>TABEL 4.5</b> .....	<b>78</b>
<b>TABEL 4.6</b> .....	<b>81</b>
<b>TABEL 4.7</b> .....	<b>83</b>
<b>TABEL 4.8</b> .....	<b>85</b>
<b>TABEL 4.9</b> .....	<b>88</b>
<b>TABEL 4.10</b> .....	<b>88</b>
<b>TABEL 4.11</b> .....	<b>89</b>
<b>TABEL 4.12</b> .....	<b>89</b>
<b>TABEL 4.13</b> .....	<b>90</b>
<b>TABEL 4.14</b> .....	<b>91</b>
<b>TABEL 4.15</b> .....	<b>92</b>
<b>TABEL 4.16</b> .....	<b>94</b>
<b>TABEL 4.17</b> .....	<b>95</b>
<b>TABEL 4.18</b> .....	<b>97</b>
<b>TABEL 4.19</b> .....	<b>98</b>

## DAFTAR GAMBAR

<b>GAMBAR 2.1</b> .....	<b>60</b>
<b>GAMBAR 3.1</b> .....	<b>75</b>
<b>GAMBAR 4.1</b> .....	<b>95</b>
<b>GAMBAR 4.2</b> .....	<b>96</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam perkembangan era modern saat ini persaingan dalam dunia bisnis, sebuah strategi perubahan diperlukan agar organisasi bisnis, maupun institusi pemerintahan mampu mempertahankan kelangsungan operasionalnya dan tidak tertinggal dengan yang lainnya. Perubahan tersebut dapat diatasi dengan adanya bantuan teknologi informasi yang sangat berkembang saat ini.

Secanggih apapun struktur, sistem, teknologi informasi, metode dan alur kerja suatu organisasi, semua itu tidak akan dapat berjalan dengan optimal tanpa didukung SDM yang capable dan berintegritas (Rahayu & Suhayati, 2013). Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kemajuan organisasi.

Semakin tinggi atau semakin baik kinerja karyawan maka tujuan organisasi semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja karyawan rendah atau tidak baik maka kegiatan yang telah direncanakan tidak dapat berjalan dengan baik dan organisasi sulit untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (W. M. Putri & Hermanto, 2018). Kinerja karyawan adalah merupakan sejauh mana karyawan tersebut dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam arti kata pelaksanaan tersebut sesuai dengan rencana, sehingga diperoleh hasil yang memuaskan untuk tercapainya kinerja karyawan dengan baik.

Maka karyawan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas yang mampu melaksanakan tugas sebagai aparatur pemerintah sesuai dengan tugas yang dibebankan (Khairunnisah, 2019). Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Pangestika, 2016) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel, diantaranya *good governance*, pengawasan internal internal, dan komitmen organisasi.

Ada banyak indikator penilaian dalam Kinerja Karyawan seperti Kualitas kerja, Kuantitas kerja, keandalan, maupun sikap ( Mangkunegara , 2017). Dari banyaknya indikator dalam kinerja dalam hal ini fenomena yang muncul yang dapat dilihat dari penulis adalah kuantitas dan kualitas seorang karyawan factor utamanya bisa disebabkan oleh gaji atau upah. Berikut tabel sampel daftar pembayaran gaji.

**Tabel 1.1**

**Rincian Gaji Karyawan RSUD Kab. TAPSEL**

No	Nama pegawai	Status	Penghasilan				Potongan	
			Gaji pokok	Tunj eselon	Terpencil	BPJSKE	Pot pajak	Tapera PK
			Tunj ist/smi	Tunj fung umum	Tkd	T JKK	BPJSKES	Tapera PE
			Tunj ank	Tunj fungsional	Beras	T JKM	Pot iwp	Hutang/lain
			Jumlah	Tj khusus	Pajak	TAPERA	Pot iwp	Bulog
						Jum kotor	Pot teperum	Sewa rumh
							Pot JKK	Potongan
							Pot JKM	Jum bersih
1.	dr. Seriwati	K-1	4.509.700	0	0	250.035	46.675	0
	Pembina	1	450.970	0	0	10.823	250.035	0
	utama muda		90.194	1.200.000	217.260	32.470	62.509	0
	- 4C		5.050.864	0	46.4675	0	404.069	0

						54	0	0
						6.808.181	10.832	806.581
							32.470	6.001.600
2.	Zubaidah	K-1	3.901.500	0	0	207.908	0	0
	Simatupang	2	390.150	0	0	9.364	207.908	0
	S.Si. Apt		156.060	750.000	289.680	28.091	51.977	0
	Pembina -		4.447.710	0	0	0	355.817	0
	4A					4	0	0
						5.732.757	9.364	653.157
							28.091	5.079.600
3.	Mary yetti	JD-O	4.108.100	980.000	0	210.097	0	0
	sagala	3	0	0	0	9.859	210.097	0
	Penata TK.		164.324	0	217.260	29.578	52.524	0
	I- 3D		4.272.424	0	0	0	341.794	0
						34	0	0
						5.719.252	9.859	643.852
							29.578	5.075.400
4.	Nikmah	TK-O	2.128.560	0	0	92.542	0	0
	Mawaddah	O	0	185.000	0	5.109	92.542	0
	Penata		0	0	72.420	15.329	23.136	0
	muda -3A		2.128.560	0	0	0	170.285	0
						41	0	0
						2.498.998	5.109	306.398
							15.326	2.192.600
5.	Siti Hajar,	K-1	2.633.100	0	0	129.669	0	0
	A.Md. Keb	2	263.310	0	0	6.319	129.669	0
	Pengatur		105.324	240.000	289.680	18.958	32.417	0
	TK. I- 2D		3.001.734	0	0	0	240.139	0
						42	0	0
						3.686.402	6.319	427.502
							18.958	3.258.900

Dari tabel di dapat dilihat bahwa semua penghasilan yang di terima oleh pegawai ada nada pemotongan namun disesuaikan dengan ketentuannya. Namun,

yang menjadi perhatian lain adalah tidak adanya di munculkan kolom pendapatan untuk bagi karyawan-karyawan yang melakukan lembur atau bahkan bonus.

RSUD Kab. Tapanuli Selatan sejak berdiri dari tahun 1998 hingga saat ini sudah 25 tahun kelas yang di capai masih dalam tingkatan Kelas C (<https://sirs.kemkes.go.id>). Hal ini terjadi salah satunya karena kinerja karyawan yang telah dinilai masih belum berkembang dengan baik yang dipicu oleh pendapatan mereka.

*World Bank* memberikan pengertian tentang *Good Governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen yang solid dan bertanggung jawab, sejalan dengan prinsip demokrasi dan efisiensi pasar, penghindaran kesalahan alokasi atas dana investasi, pencegahan korupsi, kolusi, nepotisme (KKN), serta menjalankan disiplin anggaran serta menjalankan kerangka kerja politik dan hukum bagi tumbuhnya aktivitas kewiraswastaan (Sedarmayanti, 2015).

*Good Governance* adalah tata kelola pemerintahan yang baik berupa sistem yang mengatur dan megontrol urusan negara pada semua tingkat, terkait dengan hak dan kewajiban pihak-pihak yang berada di dalamnya. *Good governance* merupakan suatu konsep pendekatan yang berorientasi kepada pembangunan sektor publik oleh pemerintah yang baik. Pemerintah akan berusaha melaksanakan sebaik-baiknya pembangunan pelayanan sektor publik kepada masyarakat. Penerapan *good governance* sangat diyakini dapat memberikan kontribusi yang strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut (Yudhasena & Putri, 2019) mengenai hubungan antara penerapan *Good Governance* dengan kinerja organisasi menyatakan bahwa: Penerapan *Good governance* berasosiasi dengan kinerja organisasi. Suatu organisasi akan sangat

terbantu kinerjanya apabila dalam organisasi tersebut menerapkan *Good Governance*, begitu juga dalam pemerintahan apabila *Good Governance*-nya bagus maka kinerjanya juga akan bagus, dan hal itu akan membuat output yang dihasilkan juga akan bagus. Hal tersebut menunjukkan bahwa kewajiban penerapan *Good Governance* merupakan suatu hal yang tepat dalam suatu pemerintah.

Selain *good governance*, komitmen organisasi juga mempengaruhi kinerja karyawan, Menurut (Luthans & Doh, 2014) komitmen organisasi adalah keinginan kuat dimiliki karyawan untuk memperkuat kedudukan anggota organisasi tempat kerja, keinginan usaha kuat sebagai komponen organisasi serta keyakinan keras dalam tujuan organisasi serta penerimaan nilai. Komitmen organisasi menunjukkan sejauh mana karyawan tersebut mengenal dan terikat dengan instansi tempatnya bekerja. Hal ini berarti karyawan memiliki komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik, dan sebaliknya karyawan yang menunjukkan kinerja rendah adalah karyawan yang kurang memiliki komitmen terhadap organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Menurut (Umam, 2018) “komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Salah satu indikator dalam hal ini Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Namun fenomena yang terjadi adalah karyawan RSUD Kab.Tapanuli Selatan yang masih

datang terlambat. Padahal, mulai awal tahun 2022, dikeluarkan Peraturan Daerah tentang Pedoman Pemberian TPP. Salah satu isi dari peraturan yang dikeluarkan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan tersebut adalah adanya pemotongan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) sebesar 2% untuk sekali datang terlambat. Tetapi, peraturan tersebut tidak membuat karyawan RSUD Kab.Tapanuli Selatan jera untuk datang terlambat. Karyawan masih datang terlambat menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi yang dimiliki rendah. Komitmen Organisasi karyawan yang rendah dapat diartikan Kinerja karyawan tersebut belum dapat dibilang baik.

Dalam fenomena ini terjadi karena seluruh karyawan baik tenaga medis sampai bagian administrasi masih melakukan absensi secara manual dengan keterangan yang diberiberupa tanda tangan. Hal ini yang membuat para pegawai kurang berkomitmen dengan pekerjaannya, pemotongan atas gaji Ketika terambatpun tidak berlaku.

**Tabel 1.2**

**Daftar Hadir Karyawan RSUD Kab. TAPSEL.**

Bulan	Total							
	A	I	S	DL	DK	CT	CM	Persentase
<b>Oktober</b>	0	27	6	0	0	0	0	10,8%
<b>November</b>	0	31	7	0	0	0	0	12,5%
<b>Desember</b>	0	38	9	0	0	0	0	15,8%

Keterangan: A (Alpa), I (Izin), S (Sakit), DL (Dinas Luar), DK (Dinas Kota), CT (Cuti Tahunan), CM (Cuti Melahirkan).

Tabel di atas merupakan hasil perhitungan dari absensi manual yang dilakukan oleh karyawan RSUD Kab. Tapanuli selatan dari Oktober hingga Desember. Tidak di cantumkan keterangan terlambat, maka tidak terjadinya pemotongan seperti peraturan daerah yang ada. Selain tingkat kerelambatan dari segi absensi atas juga dapat kita lihat keterangan ijin selalu meningkat tiap bulannya.

Selain *good governance*, komitmen organisasi, pengawasan internal juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dimana pengawasan sangat diperlukan supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan, pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki tindakan-tindakan yang salah di dalam pelaksanaannya dengan maksud apa yang dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan. Pengawasan kerja berusaha agar produksi yang dibutuhkan dapat dihasilkan dengan cara yang efektif dan seefisien mungkin dengan kualitas yang diharapkan dan dalam memproduksi barang tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sesuai dengan rencana.

Menurut (Handoko, 2016) pengawasan adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dengan pengawasan, langkah proses pengawasan adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan sehingga kinerja yang baik akan tercapai. (Siagian, 2016) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya.

Menurut pernyataan Muhtadi ([www.mkri.id](http://www.mkri.id)) menerangkan bahwa perhitungan masa jabatan kepala daerah dan wakil kepala daerah untuk dapat atau tidak dapat dicalonkan kembali dalam jabatan yang sama, telah menjadi yurisprudensi berdasarkan dua Putusan MK yakni Putusan Nomor 8/PUU-VI/2008 dan Putusan Nomor 22/PUU-VII/2009.

Namun permasalahan yang terjadi pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan bahwa tingkat kinerja belum optimal dikarenakan masa perputaran jabatan (*job rotation*) karyawan RSUD Kab.Tapanuli Selatan yang tergolong rendah, karyawan bagian umum yang bekerja pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan, didominasi oleh karyawan dengan lama bekerja lebih dari 10 tahun, pada posisi dan fungsi jabatan yang sama. Padahal, pengawasa internal yang baik harus memenuhi syarat adanya praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi pemerintah, termasuk dinas daerah. Perputaran jabatan (*job rotation*) dilakukan dengan maksud agar independensi dan Kinerja karyawan RSUD Kab.Tapanuli Selatan tetap terjaga serta terhindar dari praktik kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN).

Selain *good governance*, komitmen organisasi, pengawasan internal, budaya organisasi juga mempengaruhi kinerja karyawan, budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem paket dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam berorganisasi untuk menncapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya (Burhan, Pradhanawati, & Dewi, 2013).

Budaya organisasi sangat penting diterapkan pada berbagai aspek fundamental dari kinerja organisasi. Untuk itu, budaya organisasi harus dikelola

dan dijalankan dengan apik sehingga dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Menurut Robbins dan Judge dalam (Wibowo, 2015) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat menaikkan koordinasi antar karyawan.

Sebagaimana diketahui kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal yang tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sulastri, 2013).

Perkembangan dunia usaha yang semakin pesat akan menciptakan daya saing untuk merebut pangsa pasar yang lebih luas. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang optimal dalam menjalankan aktivitas organisasi dengan memberikan suatu pelayanan yang memuaskan bagi konsumen. Mengingat tentang memberikan pelayanan, tentu sering kita rasakan dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam menggunakan fasilitas-fasilitas kesehatan yang ada salah satunya adalah rumah sakit.

Rumah sakit sebagai institusi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan mengalami perubahan, pada awal perkembangannya, rumah sakit adalah lembaga yang berfungsi sosial, tetapi dengan adanya rumah sakit swasta, menjadikan rumah sakit lebih mengacu sebagai suatu industri yang bergerak dalam bidang pelayanan

kesehatan dengan melakukan pengelolaan yang berdasar pada manajemen badan usaha. Seiring dengan itu, terjadi persaingan antara sesama rumah sakit baik rumah sakit milik pemerintah maupun rumah sakit milik swasta, semua berlomba-lomba untuk menarik konsumen agar menggunakan jasanya.

Kedudukan RSUD Kab.Tapanuli Selatan merupakan Lembaga Teknis Daerah sebagai unsur penunjang Pemerintah Daerah, dipimpin oleh seorang Direktur dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Dimana karyawan di RSUD Kab.Tapanuli Selatan terdiri dari karyawan tenaga medis dan karyawan paramedis sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan pelayanan bidang kesehatan merupakan pihak yang sangat berpengaruh dalam proses pelayanan kesehatan. Kecakapan dan keterampilan paramedis sangat menentukan kelangsungan proses pelayanan kesehatan di rumah sakit maupun efeknya di luar rumah sakit.

Tenaga medis maupun paramedis harus pandai memberikan sugesti kepada tujuan yang hendak dicapai, yaitu memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang berkualitas dan terjangkau. Untuk melaksanakan apa yang menjadi tanggung jawabnya, maka RSUD Kab.Tapanuli Selatan mempunyai visi dan misi. Dimana visi adalah suatu gambaran dan harapan yang menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan oleh suatu organisasi atau pandangan jauh kedepan, kemana dan bagaimana suatu organisasi akan dibawa dan berkarya agar tetap eksis, antisipatif, responsif, inovatif serta produktif.

Sedangkan misi adalah sesuatu yang harus diemban dan dilaksanakan oleh organisasi agar tujuannya dapat terlaksana dan berhasil dengan optimal serta sesuai

dengan visi yang diinginkan. RSUD Kab.Tapanuli Selatan merupakan salah satu fasilitas kesehatan milik daerah di Tapanuli Selatan. Namun, masyarakatnya belum banyak memanfaatkan fasilitas kesehatan di rumah sakit tersebut. Masih banyak warga masyarakatnya untuk mempercayakan kesehatan mereka pada rumah sakit lain yang ada di Kota Medan. Hal ini terjadi karena masyarakat merasa pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit tersebut belum memuaskan para pasien atau konsumen dikarenakan keterbatasan-keterbatasan fasilitas yang dimiliki. Selain permasalahan dari segi pelayanan, rumah sakit ini pun memiliki kinerja yang belum mencapai target yang diharapkan manajemen rumah sakit.

Disebabkan kurang adanya penerapan budaya organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang harmonis serta memberikan pembinaan pada karyawan akan menyebabkan tingkat kinerja karyawan rendah. Demikian halnya dengan kurangnya penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) seperti tidak menjalankan tata kelola tentang nilai-nilai perusahaan dengan baik akan menyebabkan kinerja karyawan rendah.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Good Governance*, Komitmen Organisasi dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi Pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan dapat diidentifikasi masalah adalah sebagai berikut:

1. Masih rendahnya tingkat kinerja karyawan dari RSUD Kab.Tapanuli Selatan
2. Masih rendahnya penerapan fungsi budaya organisasi dalam aktivitas kegiatan yang dilakukan oleh karyawan RSUD Kab.Tapanuli Selatan
3. RSUD Kab. Tapanuli Selatan dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) belum optimal.
4. Masih kurangnya komitmen organisasi karyawan yang bekerja di RSUD Kab. Tapanuli Selatan.
5. Masih kurangnya Pengawasan Internal terhadap karyawannya.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Dari identifikasi dan batasan masalah, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- 1 Apakah ada pengaruh *good governance* terhadap kinerja karyawan RSUD Kab. TAPSEL?
- 2 Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan RSUD Kab. TAPSEL?
- 3 Apakah ada pengaruh pengawasan internal terhadap kinerja karyawan RSUD Kab. TAPSEL?
- 4 Apakah ada pengaruh *good governance* terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi budaya organisasi pada RSUD Kab. TAPSEL?
- 5 Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi budaya organisasi pada RSUD Kab. TAPSEL?
- 6 Apakah ada pengaruh pengawasan internal terhadap kinerja karyawan yang

dimoderasi budaya organisasi pada RSUD Kab. TAPSEL?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah :

- 1 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *good governance* terhadap kinerja karyawan RSUD Kab. TAPSEL
- 2 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan RSUD Kab. TAPSEL
- 3 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengawasan internal terhadap kinerja karyawan RSUD Kab. TAPSEL
- 4 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *good governance* terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi budaya organisasi pada RSUD Kab. TAPSEL
- 5 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi budaya organisasi pada RSUD Kab. TAPSEL
- 6 Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengawasan internal terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi budaya organisasi pada RSUD Kab. TAPSEL

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta memperkaya teori maupun dari lapangan yang dilakukan oleh peneliti.

2. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi sambungan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan kinerja pada RSUD Kab. TAPSEL.
3. Manfaat akademis, sebagai acuan dan referensi bagi peneliti lain yang berminat untuk membahas penelitian yang sama.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karaywan**

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda – beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan. Kinerja karyawan sangat penting untuk kesuksesan sebuah perusahaan secara keseluruhan sehingga pemilik bisnis membutuhkan karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif.

Menurut (Fattah, 2017) kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang dilakukan oleh karyawan, bukan tentang apa yang diproduksi atau yang dihasilkan dari pekerjaan mereka. Menurut (Fahmi, Siswanto, Faris, & Arijulmanan, 2014) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan.

Menurut (Moehariono, 2016) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Dari pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan peneliti kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

### **2.1.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Menurut (Mellany & Ibrahim, 2015) menyatakan bahwa factor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Sedangkan menurut (Robbins, 2015) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Iklim organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.

## 2. Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pimpinan harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

## 3. Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kata lain yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

## 4. Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya termasuk jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

## 5. Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

## 6. Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

#### 7. Daya tahan/ kehandalan

Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggungjawab seorang karyawan.

#### 8. Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

#### 9. Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

#### 10. Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen di dalam suatu organisasi, dengan adanya pengawasan yang baik maka dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pengawasan termasuk faktor yang mempengaruhi kinerja suatu perusahaan.

Maka dari uraian di atas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa dari teori yang disampaikan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya berasal dari diri karyawan tersebut melainkan dari banyak

faktor yaitu, seperti dorongan ataupun bimbingan orang lain bahkan fasilitas yang mendukung pekerjaan seorang karyawan

### **2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan memiliki beberapa tujuan yang harus dicapai. (Elbadiansyah, 2019) mengemukakan tujuan penilaian kinerja secara umum yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan peninjauan terhadap kinerja karyawan dimasa lalu.
2. Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai dari suatu pekerjaan.
3. Mengidentifikasi kemampuan organisasi.
4. Menganalisa kemampuan karyawan secara individual.
5. Menyusun sasaran dimasa mendatang.
6. Melihat prestasi dari kinerja karyawan secara realistis.
7. Mendapatkan keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan didalam organisasi.
8. Memperoleh data untuk menetapkan struktur pengupahan dan penggajian yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
9. Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh perusahaan.
10. Memungkinkan manajemen dalam melakukan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan serikat pekerja maupun secara langsung dengan karyawan.
11. Membuat kerangka berpikir dan standar dalam pelaksanaan peninjauan yang dilakukan berkala pada sistem pemberian upah dan gaji.

12. Mengarahkan pihak manajemen agar bersikap obyektif dalam memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip organisasi.
13. Menjadi acuan organisasi dalam mempromosikan, memutasi, memindahkan, dan meningkatkan kualitas karyawan.
14. Memperjelas kembali tugas utama, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab serta satuan kerja didalam organisasi. Hal tersebut jika dilakukan sesuai dengan aturan dan berjalan baik akan memberikan manfaat bagi organisasi terutama untuk menghindari overlapping pada pemberian tugas/program/kegiatan dalam organisasi.
15. Meminimalisir keluhan karyawan yang berakibat banyaknya karyawan yang resign. Dengan adanya penilaian kinerja karyawan maka karyawan akan merasa diperhatikan dan dihargai dalam setiap kinerjanya.
16. Menyelaraskan penilaian kinerja dengan keberjalanan bisnis sehingga pergerakan dalam sebuah organisasi khususnya organisasi nirlaba selalu sesuai dengan tujuan usaha.
17. Mengidentifikasi pelatihan apa yang diperlukan oleh karyawan

Sedangkan tujuan penilaian kinerja menurut Simamora dalam (Fauzi & Nugroho, 2020) secara umum adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sahih berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Sedangkan tujuan penilaian kinerja secara khusus dapat digolongkan kepada dua bagian besar, yaitu: Evaluasi (*evaluation*); dan Pengembangan (*development*).

Menurut (Riniwati, 2016) manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Penyesuaian penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan Kinerja

3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain karyawan

Menurut (Rudianto, 2017) manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer/mutasi, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa manfaat dan tujuan dari kinerja karyawan sangat penting bagi internal maupun eksternal karyawan itu sendiri.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur.

Adapun indikator kinerja (Mangkunegara, 2017) menyatakan yaitu :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

3. Dapat tidaknya diandalkan

Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah seseorang karyawan dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

4. Sikap

Sikap yang dimiliki terhadap perusahaan, karyawan lain pekerjaan secara kerjasama.

Menurut (Busro, 2018) ada beberapa dimensi dan indicator dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Hasil kerja indikatornya kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas.
2. Perilaku kerja indikatornya disiplin kerja, inisiatif, ketelitian.
3. Sifat pribadi indikatornya kejujuran, kreativitas.

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut (Kasmir, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.

2. Kuantitas

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang.

### 3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### 4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

### 5. Pengawasan

Hampir seluruh pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan.

### 6. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa ada beberapa yang menjadi indikator dari kinerja. Indikator ini sangat menentukan terhadap penilaian kinerja seseorang karyawan dalam suatu instansi.

## **2.1.2 Good Governance**

### **2.1.2.1 Pengertian *Good Governance***

*Corporate Governance* merupakan masalah yang tidak akan berakhir dan terus akan menjadi bahan pembahasan bagi pelaku bisnis, akademis, pembuatan kebijakan dan lain sebagainya. Perhatian terhadap *Corporate Governance* kian meningkat seiring banyak bermunculan masalah skandal keuangan di lingkungan bisnis. Konsep *Corporate Governance* telah banyak dikemukakan oleh banyak ahli dan badan sebagai alat *control* dan pengawasan terhadap kinerja manajemen.

Menurut (Bahtiar et al., 2010) menyatakan bahwa : *Corporate Governance* adalah suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang.

Menurut (Windah & Andono, 2013) *Corporate governance* merupakan seperangkat tata hubungan diantara manajemen perseroan, direksi, komisaris, pemegang saham dan para pemangku kepentingan lainnya.

*Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI, 2002) mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai berikut : “Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan *Corporate Governance* ialah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*)”.

Menurut (Bagita & Tambun, 2016) *Corporate Governance* adalah : “Suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan (Pemegang Saham/Pemilik Modal, Komisaris dewan Pengawas dan Direksi) untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika”

Berdasarkan definisi-definisi di atas, *Corporate Governance* secara singkat dapat diartikan sebagai seperangkat sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi para pemangku kepentingan. Hal ini disebabkan karena *Corporate Governance* dapat mendorong terbentuknya pola kerja manajemen yang bersih, transparan dan profesional. Penerapan *Corporate Governance* di perusahaan akan menarik minat para investor, baik domestik maupun asing. Hal ini sangat penting bagi perusahaan yang ingin mengembangkan usahanya, seperti melakukan investasi baru.

#### **2.1.2.2 Prinsip-prinsip *Corporate Governance***

Berbagai aturan main dan sistem yang mengatur keseimbangan dalam pengelolaan perusahaan perlu dituangkan dalam bentuk prinsip-prinsip yang harus dipatuhi untuk menuju tata kelola perusahaan yang baik. (Arina Pratiwi & Budiarta, 2018), ada beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam *Corporate Governance*, yaitu :

1. *Transparancy* (Keterbukaan)

Penyediaan informasi yang memadai, akurat, dan tepat waktu kepada stakeholders harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat dikatakan transparan. Pengungkapan yang memadai sangat diperlukan oleh investor dalam kemampuannya untuk membuat keputusan terhadap risiko dan keuntungan dari investasinya. Kurangnya pernyataan keuangan yang menyeluruh menyulitkan pihak luar untuk menentukan apakah perusahaan tersebut memiliki uang yang menumpuk dalam tingkat yang mengkhawatirkan. Kurangnya informasi akan membatasi kemampuan

investor untuk memperkirakan nilai dan risiko serta penambahan dari perubahan modal (*volatility of capital*).

2. *Accountability* (Dapat Dipertanggungjawabkan)

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Pengelolaan perusahaan harus didasarkan pada pembagian kekuasaan diantara manajer perusahaan, yang bertanggung jawab pada pengoperasian setiap harinya, dan pemegang sahamnya yang diwakili oleh dewan direksi. Dewan direksi diharapkan untuk menetapkan kesalahan (*oversight*) dan pengawasan.

3. *Fairness* (Kesetaraan)

Secara sederhana kesetaraan didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak stakeholder. Dalam pengelolaan perusahaan perlu ditekankan pada kesetaraan, terutama untuk pemegang saham minoritas. Investor harus memiliki hak-hak yang jelas tentang kepemilikan dan sistem dari aturan dan hukum yang dijalankan untuk melindungi hak-haknya.

4. *Sustainability* (Kelangsungan)

Kelangsungan adalah bagaimana perusahaan dapat terus beroperasi dan menghasilkan keuntungan. Ketika perusahaan negara (*corporation*) exist dan menghasilkan keuntungan dalam jangka mereka juga harus menemukan cara untuk memuaskan karyawan dan komunitasnya agar tetap bisa bertahan dan berhasil. Mereka harus tanggap terhadap lingkungan, memperhatikan

hukum, memperlakukan pekerja secara adil, dan menjadi karyawan yang baik.

Sedangkan menurut (Komara, Hartoyo, & Andati, 2016), Prinsip-prinsip *Corporate Governance* adalah sebagai berikut:

1. Transparansi (*Transparency*)

Dalam prinsip ini, perusahaan dituntut mampu menyediakan informasi yang penting atau *materil* dan *relevan* secara akurat, tepat waktu, jelas, konsisten, *comparable* dan mudah diakses dan dipahami oleh *stakeholders* karena keyakinan dan kepercayaan *stakeholders* terhadap perusahaan tergantung pada pengungkapan informasi tersebut. Untuk itu, perusahaan hendaknya menggunakan prinsip-prinsip akuntansi dan audit yang lazim digunakan dan dapat diterima secara luas dalam pengungkapan laporan keuangan.

2. Disamping itu, perusahaan diharapkan mempublikasikan laporan keuangan dan informasi agar *investor* mudah dalam mengakses informasi yang dibutuhkan, sehingga dapat menghindari benturan kepentingan (*conflict of interest*). Selain laporan keuangan, perusahaan harus menyediakan informasi-informasi penting lainnya dan kebijakan-kebijakan perusahaan kepada *stakeholders*, khususnya para pemegang saham. Informasi yang disajikan oleh perusahaan harus mencerminkan keadaan yang sesungguhnya (*transparency*), tanpa rekayasa oleh pihak manapun.

3. Akuntabilitas (*Accountability*)

Dalam prinsip ini, perusahaan diharapkan dapat mempertanggung jawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Prinsip ini ditujukan untuk menghindari *agency problem* yang muncul karena adanya perbedaan

kepentingan antara Pemegang Saham dan Direksi. Usaha yang dilakukan perusahaan untuk menjalankan prinsip ini antara lain dengan memisahkan secara jelas fungsi, hak, wewenang dan tanggungjawab masing-masing organ perusahaan, dan memastikan setiap organ perusahaan mampu melaksanakan fungsinya sesuai dengan anggaran dasar, etika bisnis dan pedoman perilaku perusahaan.

4. Untuk meyakinkan bahwa tidak adanya penyimpangan fungsi, hak dan wewenang, maka dibentuk suatu sistem pengendalian internal (SPI) yang efektif dalam pelaksanaan pengelolaan perusahaan. Disamping itu perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*) untuk mendorong semua organ perusahaan melaksanakan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggungjawab.

5. *Responsibilitas (responsibility)*

Dalam prinsip ini, perusahaan diharapkan patuh terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, termasuk yang berkaitan dengan pajak, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan dan keselamatan kerja, standar penggajian, dan persaingan yang sehat. Mengingat dalam menjalankan operasinya perusahaan seringkali menghasilkan dampak yang negatif yang harus ditanggung masyarakat, untuk ini tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat sangat diperlukan.

6. Perusahaan juga diharapkan membantu peran pemerintah dalam mengurangi terjadinya kesenjangan pendapatan dan kesempatan kerja yang

terjadi pada segmen masyarakat yang belum mendapatkan manfaat dari mekanisme pasar. Dengan perusahaan mematuhi hukum dan perundang-undangan yang berlaku dan menjalankan tanggung jawab kepada lingkungan dan masyarakat maka kesinambungan usaha dalam jangka panjang akan terwujud dan perusahaan mendapatkan penghargaan sebagai *Good Corporate Citizen*.

7. Independensi (*Independency*)

Dalam hal ini perusahaan dikelola secara *independent*, dimana perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak dipengaruhi oleh kepentingan tertentu, bebas dari *conflict of interest* dan dari segala pengaruh dan tekanan pihak manapun, sehingga dalam pengambilan keputusan dapat dilakukan secara objektif. Dalam hal ini pula, setiap organ perusahaan dituntut untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang telah ditentukan, tidak mendominasi atau melempar tanggung jawab satu sama lain sehingga kejelasan tugas dan tanggung jawab dapat terlihat. Untuk mewujudkan prinsip ini dapat ditempuh dengan penetapan *job description* secara jelas dan memastikan setiap organ telah melakukan tanggung jawabnya dengan baik sesuai apa yang telah ditentukan.

8. Kewajaran dan Kesetaraan (*fairness*)

Dapat dipastikan semua *investor* pasti membutuhkan jaminan bahwa setiap *asset* atau *capital* yang mereka tanamkan dikelola secara aman. Untuk itu perusahaan dituntut untuk memberikan perlindungan terhadap seluruh kepentingan pemegang saham secara *fair*, termasuk kepada pemegang

saham minoritas. Perlindungan tersebut termasuk perlindungan terhadap kemungkinan terjadinya praktek korporasi yang merugikan seperti *fraud*, *insider trading* dan lain sebagainya. Untuk mewujudkan prinsip ini, dapat ditempuh dengan cara sebagai berikut:

- a. Dalam pengambilan keputusan, perusahaan melibatkan para pemangku kepentingan untuk memberikan kesempatan menyampaikan saran, masukan serta pendapat.
- b. Membuat peraturan untuk melindungi kepentingan saham minoritas dalam perusahaan.
- c. Menetapkan secara jelas peran, fungsi dan tanggung jawab semua organ perusahaan.
- d. Menyampaikan informasi penting secara terbuka dan secara wajar.
- e. Memberikan perlakuan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara *professional*.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa penerapan prinsip *Corporate Governance* harus disadari bahwa penerapan tata kelola perusahaan yang baik hanya akan efektif dengan adanya asas kepatuhan dalam kegiatan bisnis sehari-hari, terlebih dahulu diterapkan oleh jajaran manajemen dan kemudian diikuti oleh segenap karyawan. Melalui penerapan yang konsisten, tegas dan berkesinambungan dari seluruh pelaku bisnis.

### **2.1.2.3 Manfaat dan Tujuan *Good Corporate Governance***

*Corporate Governance* akan memberikan empat manfaat besar (Geens, 2019) , yaitu:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
2. Meningkatkan *corporate value*.
3. Meningkatkan kepercayaan investor.
4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder's value* dan dividen.

Ada lima manfaat yang dapat diperoleh perusahaan yang menerapkan *Corporate Governance* menurut (Windah & Andono, 2013), yaitu :

1. *Corporate Governance* secara tidak langsung akan dapat mendorong pemanfaatan sumber daya perusahaan ke arah yang lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan turut membantu terciptanya pertumbuhan atau perkembangan ekonomi nasional.
2. *Corporate Governance* dapat membantu perusahaan dan perekonomian nasional, dalam hal ini menarik modal investor dengan biaya yang lebih rendah melalui perbaikan kepercayaan investor dan kreditur domestik maupun internasional.
3. Membantu pengelolaan perusahaan dalam memastikan/menjamin bahwa perusahaan telah taat pada ketentuan, hukum, dan peraturan.
4. Membangun manajemen dan *Corporate Board* dalam pemantauan penggunaan asset perusahaan.
5. Mengurangi korupsi.

Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, tujuan dari Good Governance adalah :

1. Birokrasi yang bersih, adalah birokrasi yang sistem dan aparturnya bekerja atas dasar aturan dan koridor nilai-nilai yang dapat mencegah timbulnya berbagai tindak penyimpangan dan perbuatan tercela seperti korupsi, kolusi dan nepotisme.
2. Birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, adalah birokrasi yang mampu memberikan dampak kerja positif (manfaat) kepada masyarakat dan mampu menjalankan tugas dengan tepat, cermat, berdayaguna dan tepat guna (hemat waktu, tenaga, dan biaya).
3. Birokrasi yang transparan, adalah birokrasi yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar dan tidak diskriminatif dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia Negara.
4. Birokrasi yang melayani masyarakat, adalah birokrasi yang tidak minta dilayani masyarakat, tetapi birokrasi yang memberikan pelayanan prima kepada publik.
5. Birokrasi yang akuntabel, adalah birokrasi yang bertanggungjawab atas setiap proses dan kinerja atau hasil akhir dari program maupun kegiatan, sehubungan dengan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dilihat bahwa dalam meningkatkan nilai-nilai *Corporate Governance*, perseroan menggunakan

pendekatan berupa keyakinan yang kuat akan manfaat dari penerapan tata kelola perusahaan yang baik. Berdasarkan keyakinan yang kuat, maka akan tumbuh semangat yang tinggi untuk menerapkannya sesuai standar internasional. Guna memastikan bahwa tata kelola perusahaan diterapkan secara konsisten di seluruh lini dan unit organisasi, perseroan menyusun berbagai acuan sebagai pedoman bagi seluruh karyawan. Selain acuan yang disusun sendiri, perseroan juga mengadopsi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### **2.1.2.4 Indikator Pengukuran *Good Governance***

Terdapat 14 karakteristik yang dapat dijadikan indikator pengukuran *Good Governance* menurut BAPPENAS, yaitu wawasan ke depan, keterbukaan dan transparansi, partisipasi masyarakat, akuntabilitas, demokrasi, daya tanggap, desentralisasi, profesionalisme dan kompetensi, keefisienan dan keefektifan, kemitraan dengan swasta dan masyarakat, komitmen pada pengurangan kesenjangan, pada pasar yang fair, pada lingkungan hidup, serta supermasi hukum.

Menurut (Mardiasmo, 2014) menyebutkan tiga karakteristik utama *Good Governance* yang dapat dijadikan sebagai indikator dalam sektor publik tersebut adalah sebagai berikut :

##### **1. Partisipasi (*Participation*)**

Keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.

2. Kepastian Hukum (*Rules of law*)

Kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu

3. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Informasi berkaitan dengan kepentingan publik secara langsung dapat diperoleh oleh mereka yang membutuhkan.

4. Cepat dan Tanggap (*Responsiveness*)

Lembaga-lembaga dan proses harus ditujukan untuk melayani stakeholders.

5. Berorientasi pada Kepentingan (*Consensus orientation*)

Berorientasi pada kepentingan masyarakat yang lebih luas.

6. Keadilan (*Equity*)

Setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan.

7. Efektifitas dan Efisiensi (*Efficiency and Effectiveness*)

Pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).

8. Akuntabilitas (*Accountability*)

Pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan.

Visi Kedepan (*Strategic vision*)

9. Penyelenggaraan pemerintah dan masyarakat harus memiliki visi kedepan.

Indikator yang dikembangkan oleh BAPPENAS yaitu wawasan ke depan, partisipasi masyarakat, demokrasi, daya tanggap, desentralisasi, profesionalisme dan kompetensi, kemitraan dengan swasta dan masyarakat, komitmen pada pengurangan kesenjangan, pada pasar yang fair, pada lingkungan hidup, serta

supermasi hukum sudah termasuk dalam tiga poin utama indikator *Good Governance* pada sektor publik yang disampaikan oleh Mardiasmo.

Desentralisasi, profesionalisme dan kompetensi, efektivitas dan efisiensi terkait dengan prinsip *value for money*. Akuntabilitas, wawasan ke depan, partisipasi masyarakat, demokrasi, komitmen pada pengurangan kesenjangan, pada pasar yang fair, pada lingkungan hidup, serta supermasi hukum terkait dengan akuntabilitas. Keterbukaan dan transparansi, daya tanggap, profesionalisme dan kompetensi, kemitraan dengan swasta dan masyarakat terkait dengan transparansi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa indikator dalam *Corporate Governance* yang berada di dalam rangkaian unsur-unsur internal maupun eksternal menentukan kualitas baik buruknya *Corporate Governance*

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Dalam hal ini individu mengidentifikasi dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan bertahap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Porter et.al dalam (Darmawan, 2013) menyatakan: “komitmen organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi

tertentu. Menurut (Umam, 2018) komitmen organisasi adalah penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki Hasrat yang kuat untuk tetap di perusahaan tersebut.

Menurut (Sudarmanto, 2015) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi.

Menurut (Robbins, 2015) menyatakan komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan karyawan (loyalitas) pada organisasi yang mempekerjakannya adalah tinggi

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relative dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

### 2.1.3.2 Arti Penting Komitmen Organisasi

Peran komitmen organisasi sangatlah memberikan dampak yang sangat baik terhadap kinerja karyawan terhadap perusahaan. Oleh sebab itu dengan adanya komitmen organisasi dapat memberikan dampak positif yang dapat menunjang pencapaian tujuan dalam organisasi. Seperti yang dikemukakan Hunt dan Morgan dalam (Sopiah & Sangadji, 2018) peran penting dalam komitmen organisasi dapat disimpulkan dengan ditandai adanya:

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

Kanter dalam (Yudhaningsih, 2011) mengemukakan ada tiga bentuk komitmen organisasi, yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku kearah yang diinginkannya,

norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan.

Dari beberapa penjelasan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi. Komitmen karyawan merupakan sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi.

### **2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut (Utaminingsih, 2014) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi
2. Gaya kepemimpinan
3. Praktek sumber daya manusia berkaitan dengan imbalan.
4. Prospek karier.
5. Dan kemungkinan untuk melanjutkan tingkat pendidikan.

Sedangkan menurut (Setiono & Andjarwati, 2019) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Keadilan dan kepuasan kerja

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas keryawan adalah pengalamn kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasi tempaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat di perusahaan tetapi profit yang didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati oleh menajar tingkat atas.

## 2. Keamanan kerja

Karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai.

## 3. Pemahaman organisasi

Identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengalaman pribadi dari bagian lain.

## 4. Keterlibatan karyawan

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan.

Dari beberapa penjelasan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi yang merupakan landasan utama dalam membangun komitmen karyawan dimana perusahaan memiliki asumsi bahwa karyawan merupakan aset utama untuk mengembangkan perusahaan. Visi dan misi organisasi yang jelas pada suatu organisasi akan memudahkan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan.

### **2.1.3.4 Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut (Suwandewi & Sintaasih, 2016) indikator komitmen organisasai adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif, maksudnya dimana hubungan emosional karyawan terhadap organisasi saling terkait. Dan indikator ini ditinjau dari persepsi dari pada responden mengenai adanya rasa bangga menjadi salah satu bagian dari organisasi, sehingga tidak terbebani akan masalah yang timbul, justru dihadapi dan dihabiskan sepenuhnya untuk organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan dalam hal ini kaitannya atas dasar dari karyawan yang akan mengalami kerugian jika harus meninggalkan organisasinya. Dalam pengukuran indikator ini diukur dari pola perspektif para responden sulitnya meninggalkan organisasi dan tidak memiliki opsi lainnya.
3. Komitmen normatif, yang menggambarkan akan perasaan keterikatan terhadap organisasi, dan indikator ini diukur daripada perspektif para responden sehingga menumbuhkan adanya perasaan tidak etis apabila berpindah atau beralih ke organisasi lain.

Sedangkan menurut (Taurisa & Ratnawati, 2012) ada beberapa indikator dari komitmen organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Adanya perasaan menjadi bagian terhadap organisasi.
2. Munculnya kebanggaan akan organisasi.
3. Adanya rasa kepedulian terhadap organisasi.
4. Ketertarikan semata hanya bekerja pada organisasi terkait dan.
5. Kemudian rasa yang amat kuat terhadap nilai-nilai organisasi.

Dari beberapa penjelasan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat indikator yang satu dengan yang lain saling berhubungan, sehingga organisasi sering menggunakan ketiga pendekatan tersebut untuk mengembangkan komitmen kerja pada karyawan. Ketiga aspek komitmen

tersebut dapat mengukur besarnya komitmen kerja karyawan pada suatu perusahaan.

## **2.1.4 Pengawasan Internal**

### **2.1.4.1 Pengertian Pengawasan Internal**

Pengawasan internal merupakan kebijakan dari prosedur spesifikasi yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi manajemen bahwa sasaran dan tujuan penting bagi manajemen perusahaan dapat dipenuhi. Pengawasan internal sangat penting dalam perkembangan operasi perusahaan, karena masalah-masalah yang timbul sangat kompleks. Dengan demikian, diperlukan suatu pengawasan internal yang baik dan memadai.

Menurut (Hery, 2017) menyatakan bahwa “Pengawasan internal terdiri atas kebijakan prosedur yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak bagi manajemen, bahwa perusahaan telah mencapai tujuan dan sasarannya”. Sedangkan (Mulyadi, 2017) memberikan definisi terhadap pengawasan internal sebagai berikut "Pengawasan internal meliputi struktur organisasi, metode, ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, memajukan efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Menurut Standar Profesional Akuntan Publik dalam (Agoes, 2017) disebutkan: “Pengawasan internal merupakan suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel lain entitas, yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini: keandalan pelaporan keuangan, efektifitas dan efisiensi operasi dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.”

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan internal merupakan kegiatan yang diterapkan dalam perusahaan dengan tujuan melindungi aktiva perusahaan, menjaga keakuratan data, meningkatkan efisiensi dan diharapkan dapat mematuhi semua kebijakan dan peraturan perusahaan.

#### **2.1.4.2 Prinsip Pengawasan Internal**

Menurut (Hery, 2017) prinsip dari pengawasan internal adalah sebagai berikut: “Untuk mengamankan aset dan meningkatkan keakuratan serta keandalan catatan (informasi) akuntansi, perusahaan biasanya akan menerapkan lima prinsip pengawasan internal tertentu. Tentu saja, ukuran dan luasnya pengawasan internal disesuaikan dengan besar kecilnya bisnis perusahaan, sifat atau jenis bisnis perusahaan, termasuk filosofi manajemen perusahaan. Masing-masing prinsip pengawasan internal yaitu:

1. Penetapan tanggung jawab
2. Pemisahan tugas
3. Dokumentasi
4. Pengendalian fisik, mekanik, dan elektronik
5. Pengecekan independen atau verifikasi internal

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa dari kelima prinsip pengawasan internal, aktivitas pengawasan merupakan tulang punggung dari upaya perusahaan untuk dapat mengatasi resiko yang dihadapinya. Resiko-resiko yang mungkin terjadi di antaranya yaitu penipuan ataupun penyelewengan yang dilakukan oleh karyawan

### 2.1.4.3 Unsur-Unsur Pengawasan Internal

Menurut (Mulyadi, 2017) dalam pencapaian suatu sistem pengawasan internal yang baik terdapat beberapa unsur pokok yang harus ada dalam perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Berikut unsur-unsur sistem pengawasan internal yang harus dipenuhi:

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas.
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap aset, utang, pendapatan, dan beban.
3. Praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi.
4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Sedangkan menurut (Baridwan, 2015) elemen pokok dari sistem pengawasan internal yaitu:

1. “Suatu struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab-tanggung jawab fungsional secara tepat.
2. Suatu sistem wewenang dan prosedur pembukuan yang baik, yang berguna untuk melakukan pengawasan akuntansi yang cukup terhadap harta milik, utang-utang, pendapatan-pendapatan dan biaya-biaya.
3. Praktek-praktek yang sehat harus dijalankan didalam melakukan tugas tugas dan fungsi-fungsi setiap bagian dalam organisasi.
4. Suatu tingkat kecakapan karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya.”

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur pengawasan internal sangat penting di dalam perusahaan. Adanya struktur organisasi yang

memisahkan tanggung jawab secara fungsional, sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang cukup memberikan perlindungan terhadap aset, utang, pendapatan, dan biaya, praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi, serta karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, unsur-unsur diatas harus ada, tercipta. Dan terwujud sesuai dengan apa yang hendak dicapai oleh perusahaan

#### **2.1.4.4 Indikator Pengawasan Internal**

Dalam komponen pengawasan internal menurut (Mulyadi, 2017) terdapat lima komponen pengawasan internal. Kelima komponen tersebut menggambarkan gaya manajemen menjalankan perusahaan dan mengatur ke dalam kegiatan proses manajemen. Kelima komponen pengawasan internal tersebut yaitu:

1. Lingkungan Pengawasan (*Control Environment*)

Lingkungan pengawasan terdiri dari tindakan, kebijakan dan prosedur yang mencerminkan keseluruhan sikap manajemen puncak dan pemilik perusahaan terhadap pengawasan internal perusahaan. Lingkungan pengawasan merupakan kombinasi pengaruh dari berbagai faktor yang membentuk, memperkuat atau memperlemah efektifitas kebijakan dan prosedur tertentu didalam perusahaan.

2. Penilaian Resiko (*Risk Assesment*)

Penilaian resiko adalah identifikasi analisis dan manajemen resiko entitas yang relevan dengan penyusunan laporan keuangan yang disaksikan secara wajar sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum. Proses penilaian resiko entitas sangat mempengaruhi kemampuannya dalam mencatat,

memproses dan melaporkan data keuangan yang konsisten dengan asersi manajemen dalam laporan keuangan, contoh resiko seperti itu adalah sistem informasi yang baru atau diperbaiki teknologi baru dan operasi luar negeri yang baru.

### 3. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Sistem informasi pelaporan keuangan yang mencakup sistem akuntansi terdiri metode dan catatan yang ditetapkan untuk mengidentifikasi, menyatukan, menganalisis, mengklarifikasi, mencatat, dan melaporkan transaksi (kejadian dan kondisi) serta untuk mempertahankan akuntabilitas atas aktiva dan kewajiban yang berkaitan. Sebagai contoh, sebuah entitas dapat menggunakan jurnal penjualan, buku besar pembantu piutang usaha.

### 4. Aktifitas Pengawasan (*Control Activities*)

Aktivitas pengawasan merupakan kebijakan dan prosedur yang diciptakan untuk mencapai tujuan perusahaan selain dari sistem akuntansi dan unsur-unsur lingkungan pengawasan. Pada dasarnya aktivitas pengawasan adalah:

- a. Prosedur otorisasi yang seharusnya dan jelas.
- b. Pembagian tugas yang jelas.
- c. Perencanaan dan penggunaan dekumen yang seharusnya.
- d. Pengamanan yang cukup atas akses penggunaan aktiva dan catatannya.
- e. Pengecekan pekerjaan secara independen atas jumlah yang dicatat

### 5. Pengawasan (*Monitoring*)

Pengawasan merupakan kebijakan dan prosedur yang dibuat untuk membantu menjamin bahwa arahan manajemen telah dijalankan dengan tepat

dan benar. Ada banyak pengawasan potensial yang bisa digunakan oleh perusahaan. Salah satunya adalah pengawasan akuntansi yang dirancang untuk memberikan jaminan yang masuk akal bahwa tujuan aktifitas pengawasan telah dipenuhi sebagaimana mestinya.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan internal mengalami suatu hal yang penting bagi manajemen perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya pengawasan internal, maka tujuan perusahaan dapat dilaksanakan dengan cepat. Hal-hal yang dapat menghambat laju perkembangan perusahaan dapat dideteksi penyebabnya dengan segera.

## **2.1.5 Budaya Organisasi**

### **2.1.5.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut (Bismala, Arianty, & Farida, 2017) Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi, atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani. Budaya organisasi dibentuk oleh para individu dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak karyawan yang diberikan kepada tiap karyawan dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri.

Sedangkan menurut (Fauzi & Nugroho, 2020) budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan digunakan, serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Selain itu menurut (Sulaksono, 2015) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang mengontrol

interaksi antar anggota dalam suatu organisasi dan juga dengan berbagai kalangan di luar organisasi. Hal ini berarti bahwa pada interaksi antar anggota organisasi baik ke dalam maupun ke luar merupakan hasil kesepakatan bersama dan sebagai pengendali gerak organisasi (Widodo, 2017).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah cara karyawan berfikir dan memahami tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dalam suatu organisasi.

#### **2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Adapun faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menurut (Andayani & Tirtayasa, 2019) yaitu sebagai berikut :

1. Faktor eksternal, yaitu segala sesuatu yang berada diluar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya.
2. Faktor internal, yaitu organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlukan maka yang sangat besar perannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

Sedangkan menurut (Ardiana, Hariyadi, & Nuzulia, 2013) faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Faktor struktur sosial.
2. Faktor bahasa.
3. Faktor pendidikan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa baik buruknya suatu organisasi di pengaruhi oleh budaya yang mereka terapkan. Hal ini dapat kita amati melalui karakteristik budaya

organisasi, pada hakikatnya budaya yang baik akan memberi dampak baik terhadap organisasi.

### **2.1.5.3 Indikator Budaya Organisasi**

Adapun menurut (Yusuf & Syarif, 2018) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan.
2. Jarak dari manajemen.
3. Ekstrovert.
4. Keteraturan karyawan.
5. Kepercayaan karyawan.

Sedangkan menurut (Sari & Witjaksono, 2013) indikator budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Konsistensi.
2. Keterlibatan.
3. Misi.
4. Budaya adaptasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa indikator budaya organisasi adalah cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan melakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi, bagaimana sebuah organisasi dalam mencapai sasaran tujuan organisasinya sangat tergantung pada dinamika organisasinya. Indikator tersebut merupakan dasar dari segala nilai-nilai yang dianut organisasi dalam mencapai tujuannya

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dengan tempat dan waktu penelitian yang berbeda, yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

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

<b>Nama</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Sari, Qorib, Harahap, & Jufrizen (2018)	<i>Good Governance in Private University in Medan City</i>	<i>Variabel penelitian : Good Governance, terdiri dari transparency, accountability, participation, effectiveness and consistency</i>	<i>The results of the study showed that Good Governance has been running well at Private Universities in Medan City, and most respondents stated their agreement that aspects of transparency, participation, accountability, and effectiveness have gone well. This was supported by the results of research that good governance at private universities in Medan city 87% have applied the aspect of transparency, 90% have applied the aspect of Participation, 51% have implemented accountability, and 87% have applied the aspect of effectiveness.</i>
Dharu (2021)	Pengaruh <i>Good Governance</i> , Komitmen Organisasi Dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja OPD: Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi	Variabel Independen terdiri dari <i>Good Governance</i> , Komitmen Organisasi Dan Pengawasan Internal  Variabel Dependen terdiri dari Kinerja  Variabel Moderasi terdiri dari Budaya Organisasi	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa (1) <i>Good governance</i> berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah, (2) Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah, (3) Pengawasan internal berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah, (4) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah, (5) Budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh <i>good governance</i> terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah, (6) Budaya organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah, dan (7) Budaya organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh pengawasan internal terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah

Nama	Judul	Variabel	Hasil
Putri, Hasan, & Rasuli (2018)	Pengaruh Pengendalian Intern, Good Governance, Budaya Organisasi, Kualitas Sdm, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Opd Kabupaten Kampar	Variabel Independen terdiri dari Pengendalian Intern, Good Governance, Budaya Organisasi, Kualitas Sdm, Motivasi Dan Komitmen Organisasi  Variabel Dependen terdiri dari Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; Pengendalian intern, Good Governance, Budaya Organisasi, Kualitas SDM, Motivasi dan Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam organisasi perangkat daerah di Kabupaten Kampar.
Putri & Hermanto (2018)	Pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi, dan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja	Variabel Independen terdiri dari Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi, dan Good Corporate Governance  Variabel Dependen terdiri dari Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Good corporate governance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan Komitmen organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
Aprilia (2016)	Pengaruh Good Corporate Governance, Budaya Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Akuntabilitas Publik sebagai Variabel Intervening (Survey Terhadap Rumah Sakit di Kota Padang)	Variabel Independen terdiri dari Good Corporate Governance, Budaya Organisasi Dan Pengendalian Intern  Variabel Dependen terdiri dari Kinerja  Variabel Intervening terdiri dari Akuntabilitas Publik	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; good corporate governance, pengendalian intern dan akuntabilitas publik memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Pengaruh mediasi good corporate governance, budaya organisasi, pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap terjadinya kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik
Yudhasena & Putri (2019)	Pengaruh <i>Good Government Governance</i> , Pengendalian Intern, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD)	Variabel Independen terdiri dari <i>Good Government Governance</i> , Pengendalian Intern, dan Budaya Organisasi  Variabel Dependen terdiri dari Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh GGG, pengendalian intern dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi perangkat daerah (OPD) di Kabupaten Karangasem.
Anugerah (2019)	Pengaruh <i>Good Governance</i> , Desentralisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	Variabel Independen terdiri dari <i>Good Governance</i> , Desentralisasi, Dan Komitmen Organisasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Good Governance</i> , desentralisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi

	Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel <i>Moderating</i> (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Pekanbaru)	Variabel Dependen terdiri dari Kinerja  Variabel Moderasi terdiri dari Budaya Organisasi	memperkuat pengaruh <i>Good Governance</i> terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. Namun budaya organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh desentralisasi terhadap kinerja organisasi.
Azlina & Amelia (2014)	Pengaruh Good Governance Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan	Variabel Independen terdiri dari Good Governance Dan Pengendalian Intern  Variabel Dependen terdiri dari Kinerja Pemerintah	Hasil pengujian hipotesis pertama menemukan bahwa variabel good governance berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah kabupaten pelalawan dan pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Semakin baik dan efektif pengendalian intern yang dilaksanakan, maka kinerja pemerintah juga akan semakin baik.
Dahlan & Madjodjo (2020)	Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah Kota Tidore Kepulauan	Variabel Independen terdiri dari komitmen organisasi dan budaya organisasi  Variabel Dependen terdiri dari Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasi dan budaya organisasi positif secara parsial mempengaruhi kinerja OPD Kota Tidore Kepulauan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi memiliki peranan yang cukup penting khususnya dalam kasus kinerja OPD Kota Tidore Kepulauan.
Yuliachtri, Febrianty, & Betri (2022)	Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Dengan Struktur Audit Sebagai Variabel Moderasi	Variabel Independen terdiri dari Good Governance, Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi  Variabel Dependen terdiri dari Kinerja  Variabel Moderasi terdiri dari Struktur Audit	Hasil ini menunjukkan bahwa secara simultan bahwa pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Auditor. Secara MRA (Moderated Regression Analysis) Struktur Audit adalah Predictor Moderator bagi good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.
Handayani (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Jabatan Fungsional Auditor Terhadap Komitmen Organisasi Dan Dampaknya terhadap Kinerja Auditor Internal	Variabel Independen terdiri dari Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Jabatan Fungsional Auditor  Variabel Dependen terdiri dari Komitmen Organisasi  Variabel Intervening terdiri dari Kinerja Auditor Internal	Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh positif budaya organisasi, gaya kepemimpinan, posisi fungsional terhadap kinerja auditor. Lebih lanjut, ditemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan, posisi fungsional terhadap kinerja auditor dengan komitmen organisasi sebagai anteseden.

Nama	Judul	Variabel	Hasil
Astrina (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Variabel Independen terdiri dari Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)  Variabel Dependen terdiri dari Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan <i>good corporate governanve</i> dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UM Palembang. Besarnya pengaruh yang dihasilkannya <i>good corporate governanve</i> secara parsial dalam kategori sedang.
Fatoni & Arifin (2017)	Pemahaman Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Dan <i>Commitment</i> Organisasional Terhadap Kinerja Sektor Public	Variabel Independen terdiri dari Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Dan <i>Commitment</i> Organisasional  Variabel Dependen terdiri dari Kinerja Sektor Public	Kesimpulan dari penelitian ini adalah 1) penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pejabat pemerintah di sektor organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat pemerintah di sektor pelayanan publik.
Sidik & Safitri (2020)	Motivasi kerja memoderasi pengaruh komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan ambiguitas peran terhadap kinerja auditor (Work motivation moderates the influence of organizational commitment, leadership style, and ambiguity role on auditor performance)	Variabel Independen terdiri dari komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan ambiguitas peran  Variabel Dependen terdiri dari kinerja auditor  Variabel Moderasi terdiri dari Motivasi kerja	Kesimpulan sebagai berikut: a) Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor, b) Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor, c) Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa ambiguitas peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor, d) Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa interaksi komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor, e) Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa interaksi gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan kinerja auditor, f) Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa interaksi ambiguitas peran dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor.
Nurkasih, Sulaiman, & Yusuf (2016)	Pengaruh Konflik Peran, Komitmen Organisasi, Pemahaman <i>Good</i>	Variabel Independen terdiri dari Konflik Peran, Komitmen	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial konflik peran, komitmen organisasi, dan budaya

	Governance Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pemeriksa BPK Perwakilan Provinsi NTT	Organisasi, Pemahaman Good Governance Dan Budaya Organisasi  Variabel Dependen terdiri dari Kinerja	organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemeriksa. Sedangkan untuk pemahaman good governance secara parsial tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemeriksa. Pengujian secara simultan menunjukkan konflik peran, komitmen organisasi, pemahaman good governance dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemeriksa.
Safrina, Dewi, Saleh, Nurmasari, & Kamal (2022)	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> , Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Aceh Timur	Variabel Independen terdiri dari <i>Good Corporate Governance</i> , Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Variabel Dependen terdiri dari Kinerja	Hasil penelitian diperoleh: good corporate government tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Aceh Timur. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Aceh Timur. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Aceh Timur. Good Corporate Government, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Aceh Timur.
(Gunawan, Haming, Zakaria, & Djamareng, 2017)	<i>Effect of Organizational Commitment, Competence and Good Governance on Employees Performance and Quality Asset Management</i>	Variabel Independen terdiri dari <i>Organizational Commitment, Competence and Good Governance</i>  Variabel Dependen terdiri dari <i>Employees Performance and Quality Asset Management</i>	<i>The results shown on the competence, good governance and employee performance are positive and significant effect on the Quality asset management for local Governments. Organizational commitment and competence indirectly significant effect on the quality asset management for local Governments: The mediating role of employee performance. On the other mediator variable testing, good governance indirectly has a significant effect on the quality of asset management: The mediating role of employee performance.</i>
(Sahusilawane, 2020)	<i>The Effect of Technology Information, Organizational Commitment, Internal Control and Good Corporate Governance Principles on Organizational Performance</i>	Variabel Independen terdiri dari <i>Technology Information, Organizational Commitment, Internal Control and Good Corporate</i>	<i>The results of the analysis based on t test greatly vary. Information technology is found negative and non-significant in organizational performance. Both organizational commitment and internal control, to the contrary, pose positive yet non-significant effect on organizational performance, while the</i>

		<p><i>Governance Principles</i></p> <p><i>Variabel Dependen terdiri dari Organizational Performance</i></p>	<p><i>implementation of the principles of good corporate governance poses positive relationship and are statistically significant in organizational performance.</i></p>
<p><i>(Supriaddin, Liwaul, &amp; Zaludin, 2022)</i></p>	<p><i>The Effect of Internal Control System and Good Governance on Employee Performance: Moderated by Leadership Style</i></p>	<p><i>Variabel Independen terdiri dari Internal Control System and Good Governance</i></p> <p><i>Variabel Dependen terdiri dari Employee Performance.</i></p> <p><i>Variabel Moderasi terdiri dari Leadership Style</i></p>	<p><i>The results of this study indicate that: the internal control system has a positive but not significant effect on employee performance, good governance has a positive and significant effect on employee performance, the internal control system moderated by leadership style has a negative and significant effect on employee performance, good governance is moderated by leadership style. Leadership has a positive and significant effect on employee performance. Thus, the local government of Konawe Kepulauan Regency needs to examine and evaluate the internal control framework and the efficiency of various work units so that all work units can carry out their duties in accordance with existing regulations. In addition, the management must carefully assess the level of expected risk and try to manage risk at certain points to implement performance-based budgeting and improve services to the community</i></p>
<p><i>(Setyorini, Manafe, &amp; Nino, 2022)</i></p>	<p><i>The Role of Organizational Commitment and Organization Culture Toward Job Performance</i></p>	<p><i>Variabel Independen terdiri dari Organizational Commitment and Organization Culture Toward</i></p> <p><i>Variabel Dependen terdiri dari Job Performance</i></p>	<p><i>The results of this study demonstrated that there are direct and indirect influences of organizational culture and commitment toward lecturer performance as mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB). This shows the importance of OCB as a situational factor that can improve the performance of teaching staff in an educational institution.</i></p>
<p><i>(Jatmiko &amp; Gusmayanti2, 2022)</i></p>	<p><i>The Effect of The Internal Control System, Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment, and Good Government Governance on The Performance of The Local Government (Survey on All SKPD in Magelang Regency)</i></p>	<p><i>Variabel Independen terdiri dari The Internal Control System, Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment, and Good Government Governance</i></p>	<p><i>his study found that the internal control system, leadership style, organizational culture, organizational commitment, and good government governance positively affect the performance of local governments.</i></p>

		Variabel Dependen terdiri dari The Performance of The Local Government	
--	--	---	--

## 2.3 Kerangka Berpikir Konseptual

### 2.3.1 Pengaruh *Good Governance* Terhadap Kinerja Karyawan

*Good Governance* adalah tata kelola pemerintahan yang baik berupa sistem yang mengatur dan megontrol urusan negara pada semua tingkat, terkait dengan hak dan kewajiban pihak-pihak yang berada di dalamnya. *Good governance* merupakan suatu konsep pendekatan yang berorientasi kepada pembangunan sektor publik oleh pemerintah yang baik. Pemerintah akan berusaha melaksanakan sebaik-baiknya pembangunan pelayanan sektor publik kepada masyarakat. Penerapan *good governance* sangat diyakini dapat memberikan kontribusi yang strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut (Yudhasena & Putri, 2019) mengenai hubungan antara penerapan *Good Governance* dengan kinerja organisasi menyatakan bahwa: Penerapan *Good governance* berasosiasi dengan kinerja organisasi. Suatu organisasi akan sangat terbantu kinerjanya apabila dalam organisasi tersebut menerapkan *Good Governance*, begitu juga dalam pemerintahan apabila *Good Governance*-nya bagus maka kinerjanya juga akan bagus, dan hal itu akan membuat output yang dihasilkan juga akan bagus. Hal tersebut menunjukkan bahwa kewajiban penerapan *Good Governance* merupakan suatu hal yang tepat dalam suatu pemerintah.

Penelitian yang telah dilakukan oleh (Nurkasih et al., 2016), (Astrina, 2016), (Yudhasena & Putri, 2019) dan (Yuliachtri et al., 2022) menyatakan bahwa *good governance* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintah

daerah. (Safrina et al., 2022) menyatakan bahwa *good governance* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah.

### **2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Menurut (Putrana, Fathoni, & Warso, 2016) komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, kesediaan dan kemauan untuk berusaha bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi.

Menurut (Umam, 2018) “komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Hasil penelitian (S. Ranti, 2016); (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018); (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017), menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengawasan sangat diperlukan supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan, pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki tindakan-tindakan yang salah di dalam pelaksanaannya dengan maksud apa yang dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan. Pengawasan kerja berusaha agar produksi yang dibutuhkan dapat dihasilkan dengan cara yang efektif dan seefisien

mungkin dengan kualitas yang diharapkan dan dalam memproduksi barang tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sesuai dengan rencana.

Menurut (Handoko, 2016) adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dengan pengawasan, langkah proses pengawasan adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan sehingga kinerja yang baik akan tercapai. (Siagian, 2016) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya.

Menurut (Bernia et al., 2017) pengawasan merupakan seluruh proses kegiatan audit, evaluasi, reuiu, pemantauan dan kegiatan lain, seperti konsultasi, sosialisasi, asistensi terhadap penyeleggaraan fungsi dan tugas organisasi dalam rangka memberikan keyakinan bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Jika pengawasan internal ditingkatkan maka kinerja dapat berjalan dengan baik.

Hasil beberapa penelitian sebelumnya yang telah menguji variabel pengawasan internal terhadap kinerja organisasi pemerintah diantaranya penelitian oleh (Juita, 2014), (Halidayati, 2014), (Yudianti & Suryandari, 2015), (Saputra, 2014), dan (Djiloy, 2019) menyatakan bahwa pengawasan internal berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah. Fitria *et al.*, (2015) menyatakan bahwa pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

### **2.3.4 Pengaruh *Good Governance* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi**

Budaya organisasi dapat memberikan dampak positif dalam membangun kinerja karyawan dengan baik, serta dapat berdampak negatif jika budaya organisasi dapat menghambat dan bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi (Putri, 2015). Pelayanan publik sebagai penggerak utama dan dianggap penting sebagai unsur dari *good governance* demimeningkatkan para aparatur pemerintah untuk lebih berusaha mencapai tujuan yaitu meningkatkan kinerja.

Penelitian yang telah dilakukan oleh (Anugerah, 2019), (Mulyawan, Wirama, & Badera, 2017) dan (Soraya & Suardana, 2018) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh *good governance* terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah. (Ranti, 2018) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap kinerja perusahaan berbasis *balance scorecard*

### **2.3.5 Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Daerah Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi**

Budaya organisasi merupakan norma sosial dan moral dalam berperilaku, yang dimiliki oleh masing-masing individu dalam mencapai tujuan organisasi pemerintahan (Huda, Sinarwati, & Herawati, 2014). Sedangkan komitmen organisasi berperan sebagai ikatan keterkaitan antara individu dengan organisasi. Penerapan budaya organisasi juga sangat diperlukan dalam berkomitmen, sehingga akan meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

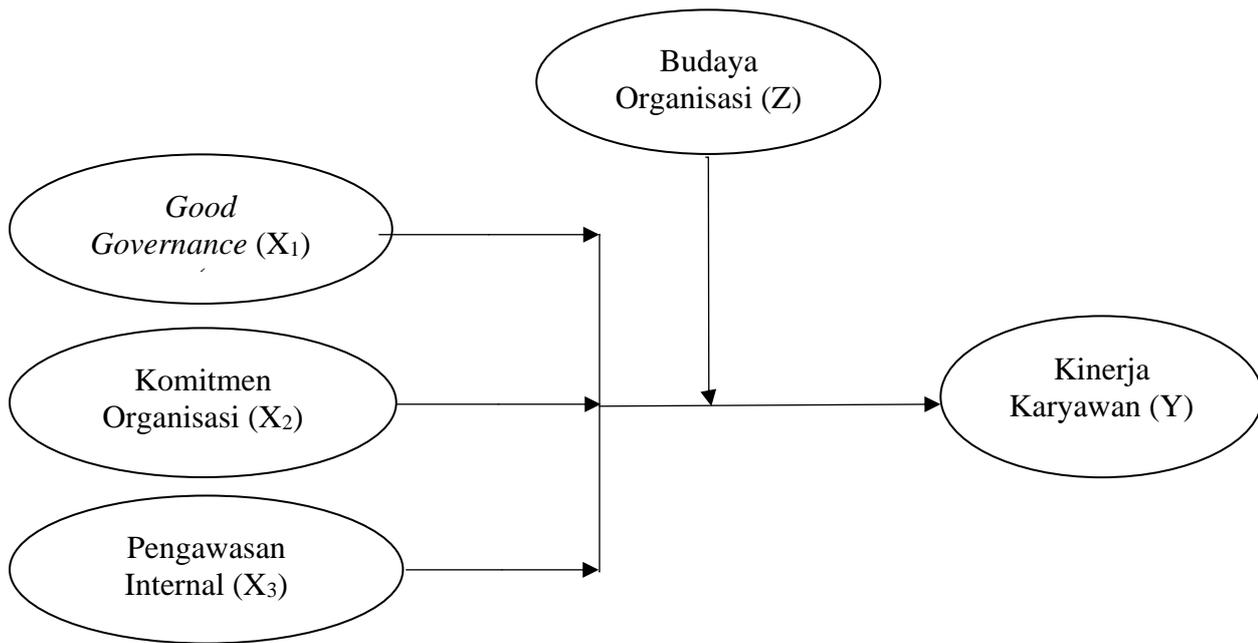
Penelitian yang telah dilakukan oleh (Anugerah, 2019), (Ariantini & Widhiyani, 2017), (Haryono, 2018), dan (Hendharsa, 2020) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah. (Ranti, 2018) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan berbasis *balance scorecard*

### **2.3.6 Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi**

Budaya organisasi sangat penting di suatu organisasi pemerintah daerah dalam rangka pelaksanaan pembangunan dan pelayanan. Pemerintah daerah menjalankan proses kegiatan untuk menghasilkan sesuatu kebutuhan melalui pemanfaatan sumber daya sebaik-baiknya dengan pengawasan pada setiap kegiatannya.

Penelitian yang telah dilakukan oleh (Wandari, Sujana, & Putra, 2015), (Halidayati, 2014), (Yudianti & Suryandari, 2015) menyatakan bahwa pengawasan internal berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah. (Anggiriawan & Wirakusuma, 2015), dan (Reni, 2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah.

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir Konseptual**

#### 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2017) Adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh *good governance* terhadap kinerja karyawan RSUD Kab. TAPSEL
2. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan RSUD Kab. TAPSEL
3. Ada pengaruh pengawasan internal terhadap kinerja karyawan RSUD Kab. TAPSEL
4. Ada pengaruh *good governance* terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi budaya organisasi pada RSUD Kab. TAPSEL

5. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi budaya organisasi pada RSUD Kab. TAPSEL
6. Ada pengaruh pengawasan internal terhadap kinerja karyawan yang ang dimoderasi budaya organisasi pada RSUD Kab. TAPSEL

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian asosiatif yaitu penelitian untuk mengetahui hubungan antara dua variabel (atau lebih) tersebut. Di mana hubungan antara variabel dalam penelitian akan dianalisis dengan menggunakan ukuran-ukuran statistika yang relevan atas data tersebut untuk menguji hipotesis. Penelitian asosiatif menurut (Sugiyono, 2017) merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.”

Jenis data dalam penelitian menggunakan data kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2017) data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan *positivistic* (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan. Filsafat *positivistic* digunakan pada populasi atau sampel tertentu.

#### **3.2 Definisi Operasional Penelitian**

Pengertian Menurut (Sugiyono, 2017) mengenai definisi operasional variabel penelitian adalah elemen atau nilai yang berasal dari obyek atau kegiatan yang memiliki ragam variasi tertentu yang kemudian akan ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini penulis menggunakan variabel independen *Good Governance*, Komitmen Organisasi dan Pengawasan Internal, variabel dependen Kinerja Karyawan dan variabel moderasi yaitu Budaya Organisasi. Adapun definisi dari variabel diatas adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

No.	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
1.	Kinerja (Y)	Menurut (Moeheriono, 2016) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi	1. Kualitas kerja	a. Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan b. Kemampuan dapat mencapai hasil kerja yang baik sesuai dengan yang diperintahkan
			2. Kuantitas kerja	a. Selalu tepat waktu dalam mengerjakan tugas b. Selalu mencapai target pekerjaan
			3. Dapat diandalkan	a. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal b. Melakukan koreksi menghindari kesalahan kerja
			4. Sikap (Mangkunegara, 2017)	a. Kemampuan melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan b. Mampu bekerja ketekunan
2.	<i>Corporate Governance</i> (Xi)	Menurut (Bahtiar et al., 2010) menyatakan bahwa : <i>Corporate Governance</i> adalah suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka Panjang	1. Partisipasi	a. Dalam memperoleh data dan informasi masyarakat dapat memberikan masukan dalam penyusunan rencana pengelolaan keuangan RSUD Kab. TAPSEL b. Pihak RSUD Kab. TAPSEL berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mulai dari memberikan pendapat dan kritik
			2. Akuntabilitas Publik	a. Menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan b. Menggunakan auditor eksternal berkualitas
			3. Cepat dan Tanggap	a. Terdapat sistem pengaduan masyarakat yang telah disusun dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik b. Cepat dan tanggap menindak lanjuti kritik dan saran atas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat
			4. Berorientasi Pada Kepentingan Masyarakat	a. Rencana kerja RSUD Kab. TAPSEL disusun berdasarkan program dan kegiatan periode sebelumnya. b. Memfasilitasi forum RSUD Kab. TAPSEL yang membahas prioritas program dan kegiatan sebagai upaya menyempurkan rancangan rencana kerja RSUD Kab. TAPSEL yang berhubungan dengan pelayanan masyarakat

No.	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
			5. Keadilan Mardiasmo (2014:18)	a. Pemerintah daerah menyusun program yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat Dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dapat diperoleh Bantuan financial maupun non financial
3.	Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	Menurut (Umam, 2018) komitmen organisasi adalah penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki Hasrat yang kuat untuk tetap di perusahaan tersebut	1. Komitmen afektif	b. Keterikatan emosional terhadap RSUD Kab. TAPSEL c. Keterlibatan dalam suatu RSUD Kab. TAPSEL
			2. Komitmen berkelanjutan	a. Karyawan memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan b. Didasari pertimbangan untung rugi
			3. Komitmen normatif (Suwandewi & Sintaasih, 2016)	a. Dalam hal ini Individu merasa bertanggungjawab pada organisasi tersebut. b. Dalam hal ini Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut
4.	Pengawasan Internal (X <sub>3</sub> )	Menurut (Hery, 2017) menyatakan bahwa "Pengawasan internal terdiri atas kebijakan prosedur yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak bagi manajemen, bahwa perusahaan telah mencapai tujuan dan sasarnya"	1. Lingkungan Pengawasan ( <i>Control Environment</i> )	a. Penegakan Integritas dan nilai etika. b. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dalam penyusunan struktur organisasi
			2. Penilaian Resiko ( <i>Risk Assesment</i> )	a. Identifikasi Resiko b. Analisis Resiko
			3. Informasi dan Komunikasi ( <i>Information and Communication</i> )	a. Pimpinan RSUD Kab. TAPSEL wajib mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang cepat. b. Komunikasi atas informasi wajib diselenggarakan secara efektif
			4. Aktifitas Pengawasan ( <i>Control Activities</i> )	a. Otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting b. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian

No.	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
			5. Pengawasan ( <i>Monitoring</i> ) (Mulyadi, 2017)	a. Pimpinan perusahaan wajib melakukan pengawasan sistem pengendalian intern Pengawasan sistem pengendalian intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan evaluasi terpisah dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan review lainnya.
5.	Budaya Organisasi (Z)	Menurut (Bismala et al., 2017) Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi, atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani	1. Konsistensi	a. RSUD Kab. TAPSEL menghargai tindakan pengambilan resiko yang diambil oleh pegawai. b. RSUD Kab. TAPSEL mendorong karyawannya bersikap berani mengambil resiko
			2. Keterlibatan	a. Kegiatan kerja dilakukan secara tim-tim bukan individu-individu. b. Manajemen RSUD Kab. TAPSEL memperhitungkan efek dari hasil keputusan kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi.
			3. Misi	a. Manajemen RSUD Kab. TAPSEL memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik yang digunakan untuk meraih suatu hal dalam kegiatan organisasi b. Manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada proses yang dijalankan untuk meraih suatu hal dalam kegiatan organisasi
			4. Budaya adaptasi (Sari & Witjaksono, 2013)	a. Manajemen RSUD Kab. TAPSEL memperhatikan orang-orang di dalam organisasi. b. Manajemen RSUD Kab. TAPSEL membuat suasana yang nyaman sehingga para karyawan mudah untuk menyatu dengan karyawan lainnya.

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 1. Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan RSUD Kab. TAPSEL yang beralamat di Jl. RSU NO.1, Sipirok, Tapanuli Selatan, Sumatera Utara (22742)

#### 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2022 sampai dengan Juni 2023

**Tabel 3.2**  
**Rincian Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Feb				Mar				Apr				Mei				Jun				Jul				Agus			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul																												
2	Pra Riset																												
3	Penyusunan Proposal Tesis																												
4	Seminar Tesis																												
5	Riset																												
6	Penulisan Tesis																												
7	Bimbingan Tesis																												
8	Seminar Hasil																												
9	Revisi Seminar Hasil																												
10	Sidang																												

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2017) bahwa populasi adalah Wilayah Generalisasi terdiri objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang dijadikan populasi oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan RSUD Kab. TAPSEL sebanyak 102 karyawan

### 3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2017) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling yang digunakan adalah *accidental sampling*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 102 karyawan RSUD Kab. TAPSEL. Dimana jumlah sampel yang digunakan berdasarkan dengan rumus *slovin* yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

- n = Jumlah sampel  
 N = Jumlah populasi  
 $e^2$  = Standar Error (5 %)

Jumlah karyawan tetap terdaftar tahun 2022 = 102

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{102}{1 + 102 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{102}{1,255}$$

$$n = 81,2$$

Dengan menggunakan rumus diatas, jumlah populasi sebanyak 102 karyawan RSUD Kab. TAPSEL dan  $e^2 = 5\%$ , maka dapat di ukur sampel menjadi 81 karyawan.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah Angket (kuesioner). Teknik angket adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan pertanyaan kepada responden dan responden akan

memberikan respon atas pertanyaan tersebut (Umar, 2016). Pemilihan teknik angket dalam penelitian ini agar memperoleh data yang akurat secara langsung dari orang-orang yang akan dimintai data. Dalam Pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Skala Ordinal**

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SB	Sangat Baik	5
2	B	Baik	4
3	KB	Kurang Baik	3
4	TB	Tidak Baik	2
5	STB	Sangat Tidak Baik	1

Dalam rentang skala interval dikemukakan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.4**  
**Kategori Butir Pertanyaan**

Skala Interval	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Cukup Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber : (Sugiyono, 2017)

### 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mendapatkan instrument pada butir pertanyaan benar-benar valid, maka dilakukan uji coba terbatas terhadap 20 responden yang ditetapkan yaitu pegawai RSUD Kab. TAPSEL. Uji coba terbatas ini digunakan sebagai dasar dalam mengukur tingkat validitas item pertanyaan.

#### 3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner

tersebut (Ghozali dan Latan, 2015). Uji validitas ini dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Kriteria dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut:

1. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka pertanyaan tersebut valid.
2. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka pertanyaan tersebut tidak valid.

Kriteria lainnya dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut: Bila korelasi positif dan  $r > 0,3$  maka butir instrumen tersebut dinyatakan valid. Butir pertanyaan tidak valid tidak diikutsertakan dalam uji hipotesis. Adapun hasil pengujian validitas instrumen penelitian dikemukakan sebagai berikut:

**Tabel 3.5**  
**Uji Validitas**

Item Pernyataan	Corrected Item- Total Correlation	r-Kritis	Keterangan
<i>Variabel Good Governance</i>			
X1.1	0,586	0,3	Valid
X1.2	0,905	0,3	Valid
X1.3	0,847	0,3	Valid
X1.4	0,714	0,3	Valid
X1.5	0,472	0,3	Valid
X1.6	0,939	0,3	Valid
X1.7	0,669	0,3	Valid
X1.8	0,859	0,3	Valid
X1.9	0,718	0,3	Valid
X1.10	0,648	0,3	Valid
<i>Variabel Komitmen Organisasi</i>			
X2.1	0,597	0,3	Valid
X2.2	0,688	0,3	Valid
X2.3	0,890	0,3	Valid
X2.4	0,608	0,3	Valid
X2.5	0,797	0,3	Valid
X2.6	0,722	0,3	Valid
<i>Variabel Pengawasan Internal</i>			
X3.1	0,707	0,3	Valid
X3.2	0,581	0,3	Valid

X3.3	0,663	0,3	Valid
X3.4	0,765	0,3	Valid
X3.5	0,517	0,3	Valid
X3.6	0,775	0,3	Valid
X3.7	0,361	0,3	Valid
X3.8	0,705	0,3	Valid
X3.9	0,737	0,3	Valid
X3.10	0,654	0,3	Valid
Variabel Budaya Organisasi			
Z1	0,623	0,3	Valid
Z2	0,721	0,3	Valid
Z3	0,640	0,3	Valid
Z4	0,846	0,3	Valid
Z5	0,426	0,3	Valid
Z6	0,629	0,3	Valid
Z7	0,390	0,3	Valid
Z8	0,584	0,3	Valid
Variabel Kinerja Karyawan			
Y1	0,510	0,3	Valid
Y2	0,446	0,3	Valid
Y3	0,760	0,3	Valid
Y4	0,483	0,3	Valid
Y5	0,786	0,3	Valid
Y6	0,811	0,3	Valid
Y7	0,602	0,3	Valid
Y8	0,767	0,3	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)*

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat bahwa setiap item pernyataan yang berhubungan dengan variabel penelitian ini yang disebarkan kepada 20 responden memiliki nilai  $> 0,3$ , hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan dinyatakan valid.

### **3.6.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Menurut (Sugiyono, 2017) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil

pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pernyataan.

Untuk uji reliabilitas digunakan metode *Alpha*, hasilnya bisa dilihat dari nilai *Alpha Cronbach*. hasil peneitian reliabel terjadi apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama.

Apabila korelasi 0,7 atau lebih maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat reliabel yang cukup tinggi, namun sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0,7 maka dikatakan item tersebut kurang reliabel. Adapun hasil pengujian validitas instrumen penelitian dikemukakan sebagai berikut:

**Tabel 3.6**  
***Cronbach Alpha***

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	R	Keterangan
<i>Corporate Governance</i> (X <sub>1</sub> )	0,913	0,7	Reliabel
Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,813	0,7	Reliabel
Pengawasan Internal (X <sub>3</sub> )	0,850	0,7	Reliabel
Budaya Organisasi (Z)	0,757	0,7	Reliabel
Kinerja (Y)	0,810	0,7	Reliabel

Sumber : Data Penelitian Diolah 2023

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat setiap variabel nilai Cronbach alpha dari masing-masing variabel > 0,7 sehingga seluruh variabel dianggap reliabel.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan jawaban dari rumusan masalah yang akan meneliti apakah masing-masing variabel bebas *good governance*, komitmen

organisasi dan pengawasan internal tersebut berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja karyawan secara parsial maupun pengaruh secara parsial dengan dimoderasi oleh budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi.

Ada dua tahapan kelompok dalam menganalisis SEM-PLS yaitu antara lain:

### **1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)**

Analisis Model Pengukuran (Outer Model) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang sedang diteliti, yakni validitas (ketepatan) dan reabilitas (kehandalan) dari suatu variabel, antara lain : (1) Konsistensi Internal (Internal Consistency / Composite Reliability) , (2) Validitas Konvergen (Convergent Validity / Average Varianced Extracted / AVE), dan (3) Validitas Diskriminan (Discriminant Validity) (J Hair dkk., 2014).

#### **a. Konsistensi Internal**

Pengujian konsistensi internal adalah dalam bentuk reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Ini akan menentukan apakah item mengukur suatu konstruk yang sama dalam skor mereka (yaitu, jika korelasi antara item adalah besar). Pengujian ini menggunakan nilai Composite Reliability, suatu variabel konstruk dikatakan reliabel jika nilai composite reliability  $> 0,60$  (J Hair dkk., 2014).

#### **b. Validitas Konvergen**

Validitas konvergen adalah sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternatif dari konstruk yang sama. Untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak adalah dilihat dari nilai outer loading. Jika nilai outer loading  $> 0,7$  maka suatu indikator adalah valid (J Hair dkk., 2014).

c. Validitas Diskriminan

Tujuan pengujian validitas diskriminan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak dilihat dari kriteria Fornell-Larcker, yakni jika nilai-nilai akar kuadrat dari nilai AVE lebih besar dari nilai korelasi tertinggi suatu variabel dengan variabel lainnya, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik/ valid. (J Hair dkk., 2014).

**2. Analisis Model Struktural (Inner Model)**

Analisis model struktural bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian, Minimal ada tiga bagian yang perlu di analisis pada model struktural ini yaitu :

a. Kolinearitas (Colinearity Variance Inflation Factor/VIF)

Pengujian kolinearitas untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/ konstruk apakah kuat atau tidak. Model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis jika terdapat korelasi yang kuat karena memiliki dampak pada estimasi signifikansi statistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinearitas dan nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai Variance Inflation Factor / VIF. Jika Nilai VIF > 5,00 artinya terjadi masalah kolinearitas dan sebaliknya jika VIF < 5,00 (J Hair dkk., 2014).

b. Pengujian signifikansi koefisien jalur model struktural (*Structural Model Path Coefficient*)

Pengujian signifikansi koefisien jalur model struktural tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Adapun pengujian ini dibagi menjadi beberapa bagian yaitu :

### 1) Pengujian pengaruh langsung (Direct Effect)

Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain secara langsung. Kriteria penarikan kesimpulan :

- a) Nilai koefisien jalur (pada original sampel). Jika nilai koefisien jalur positif mengindikasikan kenaikan nilai suatu variabel diikuti dengan kenaikan nilai variabel lainnya, demikian sebaliknya.
- b) Probabilitas (pada P-Value) yang dibandingkan dengan alpha ( $\alpha$ ) sebesar 0,05. Jika  $P\text{-Value} < \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak (artinya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya tidak signifikan).

### 2) Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Tujuan pengujian ini untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain secara tidak langsung (melalui perantara).

Kriteria penarikan kesimpulan :

- a) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung menghasilkan probabilitas yang signifikan yakni  $P\text{-values} < 0,05$ , maka kesimpulan pengaruh yang sesungguhnya terjadi adalah langsung.
- b) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung menghasilkan probabilitas yang tidak signifikan yakni  $P\text{-values} > 0,05$ , maka kesimpulannya pengaruh yang sesungguhnya terjadi adalah tidak langsung.

### 3) Koefisien Determinasi (R-Square)

Tujuan analisis R-Square adalah untuk mengevaluasi kekuatan prediksi suatu model. Mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat

dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur. Semakin tinggi nilai R-Square maka semakin baik suatu variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat.

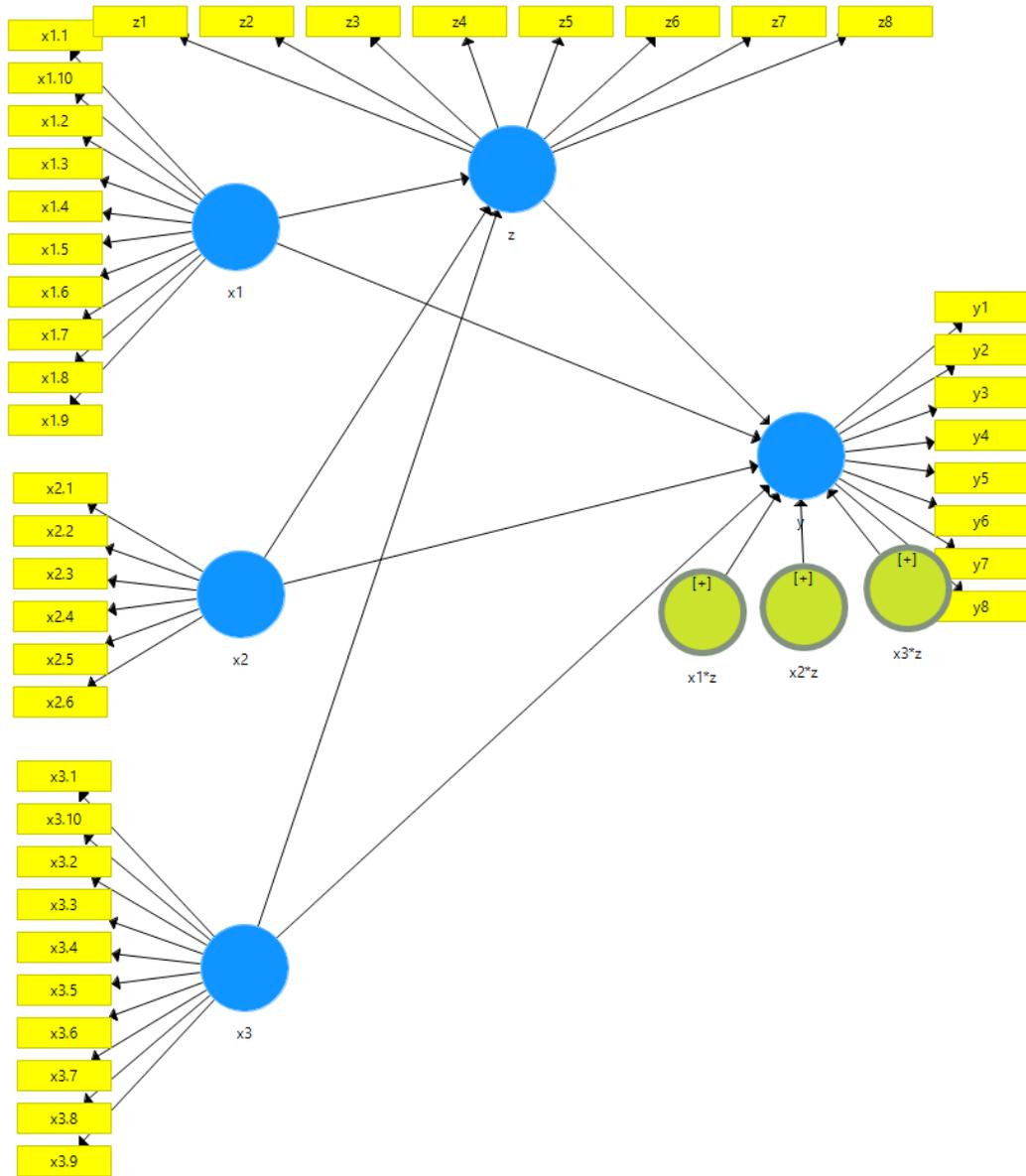
Dapat juga dilihat dari nilai probabilitas R-Square, yakni jika nilainya signifikan  $P\text{-Values} < 0,05$  maka R-Square tergolong baik (variabel bebas cukup baik pada penjelasan variabel terikat) (J Hair dkk., 2014). Nilai R-Square sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat, R-Square sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat dan nilai R-Square sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali dan Latan, 2015)

### **3. Analisis Variabel Moderasi**

Pengujian hipotesis moderasi dilakukan dengan moderated regression analysis (MRA) yang diestimasi dengan SEM-PLS (Ghozali dan Latan, 2015). Untuk menguji  $\beta$  sebagai variabel pemoderasi hubungan antara kesadaran halal dalam memoderasi minat dan perilaku pembelian produk halal, fokus perhatian adalah pada koefisien interaksi antara kesadaran halal dan minat beli produk halal. Suatu variabel dapat dikatakan sebagai variabel moderasi akan dinyatakan berarti atau signifikan jika nilai  $t$  signifikan lebih kecil sama dengan 0,05. Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut:

Hipotesis ditolak bila  $t\text{-hitung} < 1,96$  atau nilai  $\text{sig} > 0,05$

Hipotesis diterima bila  $t\text{-hitung} > 1,96$  atau nilai  $\text{sig} < 0,05$



**Gambar 3.1**  
**Model Struktural I**



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pertanyaan untuk variabel ( $X_1$ ), 6 pertanyaan untuk variabel ( $X_2$ ), 10 pertanyaan untuk variabel ( $X_3$ ), 8 pertanyaan untuk variabel ( $Z$ ) dan 8 pertanyaan untuk variabel ( $Y$ ) dimana yang menjadi variabel  $X_1$ , adalah *good governance*, yang menjadi variabel  $X_2$  adalah komitmen organisasi, yang menjadi variabel  $X_3$  adalah pengawasan internal, yang menjadi variabel  $Z$  adalah budaya organisasi dan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 81 pegawai sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *Likert*.

##### 2. Karakteristik Responden

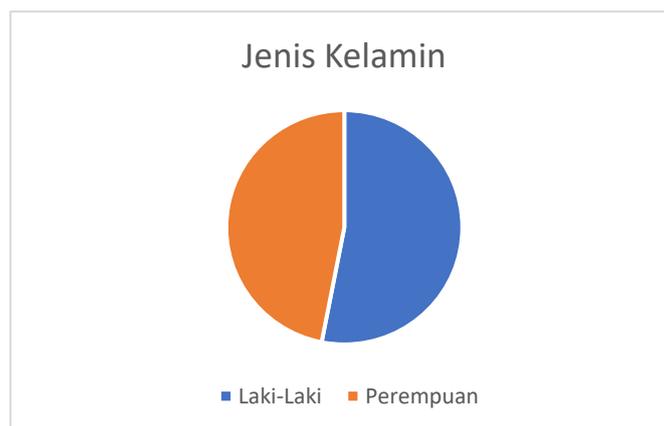
###### a. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-Laki	43 orang	53%
2	Perempuan	38 orang	47%
	Jumlah	<b>81 orang</b>	<b>100%</b>

*Sumber : data yang diolah (2023)*



**Gambar 4.1**  
**Jenis Kelamin**

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden yang bekerja di RSUD Kab.Tapanuli Selatan terdiri dari 43 orang laki-laki (53%) dan perempuan sebanyak 38 orang (47%) sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan RSUD Kab.Tapanuli Selatan adalah laki-laki, hal ini menunjukkan bahwa pertanggung jawaban atas pekerjaan dibebankan kepada laki-laki

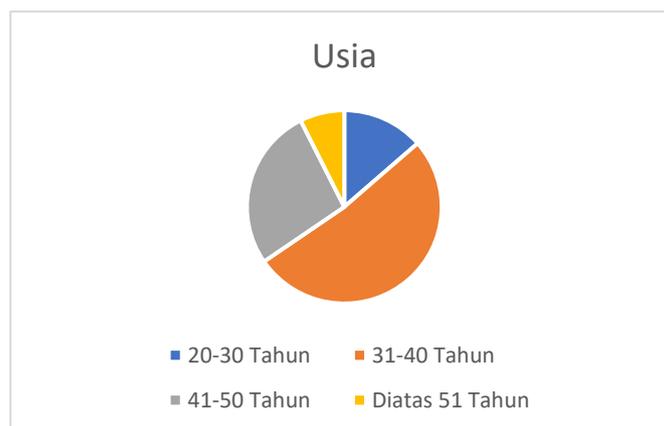
#### **b. Karakteristik Berdasarkan Usia**

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang berusia, 20-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun dan usia di atas 41 tahun, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Usia**

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	20 – 30 tahun	11 orang	14%
2.	31– 40 tahun	42 orang	52%
3.	41 – 50 tahun	22 orang	27%
4.	Di atas 51 tahun	6 orang	7%
Jumlah		<b>81 orang</b>	<b>100%</b>

*Sumber : data yang diolah (2023)*



**Gambar 4.2**  
**Usia**

Berdasarkan tabel 4.2 di atas yakni deskripsi responden berdasarkan usia, dimana kelompok usia responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah responden yang berusia antara 31– 40 tahun yakni sebanyak 42 orang (52%), kemudian disusul responden yang berusia antara 41-50 tahun dengan jumlah responden sebanyak 22 orang (27%), dimana karyawan yang produktif dalam menjalankan pekerjaan berada diusia muda.

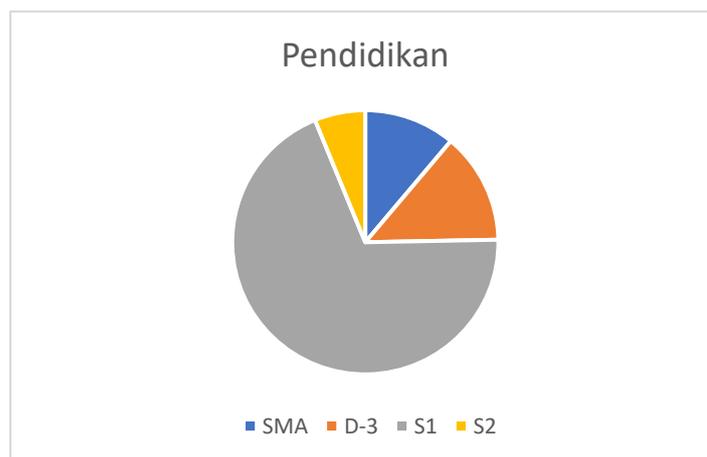
### c. Karakteristik Responden menurut Jenis Pendidikan

Adapun deskripsi responden menurut jenis pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden menurut Jenis Pendidikan**

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	SMA	9 orang	11%
2.	D-3	11 orang	14%
3.	S1(Starat 1)	56 orang	69%
4.	S2 (Strata 2)	5 orang	6%
Jumlah		<b>81 orang</b>	<b>100%</b>

*Sumber : data yang diolah(2023)*



**Gambar 4.3**  
**Pendidikan**

Berdasarkan tabel 4.3 di atas yang menguraikan deskripsi responden menurut jenis pendidikan, sehingga dapatlah dikatakan bahwa jenjang pendidikan terakhir responden yang terbesar adalah sarjana (S1), yakni sebanyak 56 orang (68%), sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata jenis pendidikan pegawai yang bekerja adalah Sarjana, hal ini dikarenakan pegawai yang memiliki keahlian dan keterampilan yang lebih baik berada pendidikan Sarjana.

### 3. Analisa Variabel Penelitian

#### a. Kinerja Karyawan (Y)

Dalam penelitian ini, variabel kinerja diukur dengan 4 indikator antara lain 1) kualitas kerja, 2) kuantitas kerja, 3) dapat diandalkan dan 4) sikap. masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel kinerja yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.4**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel**  
**Kinerja (Y)**

No	Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Total	Rata-Rata	Kategori
		SB	B	KB	TB	STB			
		F	F	F	F	F			
<b>Kualitas kerja</b>									
1.	Saya mampu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal	20	48	11	2	0	81	4,06	Baik
	Persentase	25	59	14	2	0	100		
2.	Saya mampu dalam mencapai hasil kerja yang baik sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan	16	52	12	1	0	81	4.02	Baik
	Persentase	20	64	15	1	0	100		
<b>Kuantitas kerja</b>									
3.	Saya selalu tepat waktu dalam mengerjakan tugas	22	43	14	0	2	81	4.02	Baik
	Persentase	27	53	17	0	2	100		
4.	Saya selalu mencapai target pekerjaan dalam menyelesaikan pekerjaan	17	51	10	3	0	81	4.01	Baik
	Persentase	21	63	12	4	0	100		
<b>Dapat diandalkan</b>									
5.	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal	27	40	14	0	0	81	4.16	Baik
	Persentase	33	49	17	0	0	100		
6.	Saya melakukan koreksi untuk menghindari kesalahan hasil kerja.	30	43	5	3	0	81	4.23	Sangat Baik
	Persentase	37	53	6	4	0	100		

Sikap									
7.	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab atas pekerjaan yang diperintahkan	18	47	10	3	3	81	3.91	Baik
	Presentase	22	58	12	4	4	100		
8.	Saya bekerja dengan giat dan ketekunan	23	46	10	2	0	81	4.11	Baik
	Presentase	28	57	12	2	0	100		
Rata-Rata								4,07	Baik

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2023)*

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, kinerja karyawan RSUD Kab.Tapanuli Selatan berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 4,07 (baik). Skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,23 yaitu terdapat pada indikator dapat diandalkan bahwa saya melakukan koreksi untuk menghindari kesalahan hasil kerja. Hal ini berarti karyawan mampu bekerja dengan baik dengan mengurangi kesalahan. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 3.91 yaitu terdapat pada indikator sikap yang terletak pada butir pernyataan Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab atas pekerjaan yang diperintahkan. Hal ini terjadi karena masih adanya karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan tanggung jawabnya.



**Gambar 4.4**

**Presentasi Jawaban Kinerja Karyawan**

Dari gambar 4.5 di atas menunjukkan bahwa karyawan yang telah menjawab dan mengisi kuesoner, merasa jika penilaian kualitas kerja dan kuantitas kerja yang baik serta karyawan yang bisa di andalkan dan sikap yang baik itu dapat penunjang kinerja mereka sebagai karyawan. Namun, sesuai dengan latar belakang masalah yang telah kita ketahui pada RSUD Kab. Tapanuli Selatan menunjukkan bahwa ada masalah kinerja karyawan.

**b. Good Governance (X<sub>1</sub>)**

Dalam penelitian ini, variabel *corporate governance* diukur dengan 5 indikator antara lain 1) partisipasi, 2) akuntabilitas publik, 3) cepat dan tanggap, 4) berorientasi pada kepentingan masyarakat dan 5) keadilan, dimana masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel *corporate governance* yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.5**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel**  
**Good Governance (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Total	Rata-Rata	Kategori
		SB	B	KB	TB	STB			
		F	F	F	F	F			
<b>Partisipasi</b>									
1.	Dalam memperoleh data dan informasi masyarakat dapat memberikan masukan kepada RSUD Kab. TAPSEL	27	43	7	3	1	81	4.14	Baik
	Persentase	33	53	9	4	1	100		
2.	Pihak RSUD Kab. TAPSEL berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mulai dari	21	49	7	2	2	81	4.05	Baik

	memberikan pendapat dan kritik								
	Persentase	26	60	9	2	2	100		
<b>Akuntabilitas Publik</b>									
3.	Pihak RSUD Kab. TAPSEL menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan	20	39	15	4	3	81	3.85	Baik
	Persentase	25	48	19	5	4	100		
4.	Pihak RSUD Kab. TAPSEL menggunakan auditor eksternal yang berkualitas dan independent	22	41	14	4	0	81	4.00	Baik
	Persentase	27	51	17	5	0	100		
<b>Cepat dan Tanggap</b>									
5.	Pihak RSUD Kab. TAPSEL sistem pengaduan masyarakat yang telah disusun dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik di RSUD Kab. TAPSEL	23	44	11	2	1	81	4.06	Baik
	Persentase	28	54	14	2	1	100		
6.	Pihak RSUD Kab. TAPSEL cepat dan tanggap menindak lanjuti kritik dan saran atas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat	26	46	6	2	1	81	4.16	Baik
	Persentase	32	57	7	2	1	100		
<b>Berorientasi Pada Kepentingan Masyarakat</b>									
7.	Usulan program RSUD Kab. TAPSEL serta kegiatan yang berasal dari masyarakat	27	38	14	2	0	81	4.11	Baik
	Presentase	33	47	17	2	0	100		
8.	Pihak RSUD Kab. TAPSEL memfasilitasi forum	21	44	14	2	0	81		

	RSUD Kab. TAPSEL yang membahas prioritas program dan kegiatan berhubungan dengan pelayanan masyarakat							4.04	Baik
	Presentase	26	54	17	2	0	100		
<b>Keadilan</b>									
9.	Pihak RSUD Kab. TAPSEL menyusun program yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat	20	47	10	4	0	81	4.02	Baik
	Presentase	25	58	12	5	0	100		
10	Dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dapat diperoleh Bantuan financial maupun non financial Pihak RSUD Kab. TAPSEL	31	41	8	1	0	81	4.26	Sangat Baik
	Presentase	38	51	10	1	0	100		
Rata-Rata								4,06	Baik

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2023)*

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, *corporate governance* pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 4,06 (baik). Skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,26 yaitu terdapat pada indikator keadilan bahwa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dapat diperoleh Bantuan financial maupun non financial Pihak RSUD Kab. TAPSEL. Hal ini berarti RSUD Kab. TAPSEL memikirkan tingkat kesejahteraan masyarakat yang ingin melakukan pengobatan di rumah sakit tersebut. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 3,85 yaitu terdapat pada indikator akuntabilitas publik yang terletak pada butir pernyataan pihak RSUD Kab. TAPSEL

menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan. Hal ini terjadi karena pihak RSUD Kab. TAPSEL tidak selalu memberikan rincian tugas dan tanggung jawab tetapi karyawan bekerja sesuai dengan kebutuha dari RSUD Kab. TAPSEL tersebut.



**Gambar 4.5**

### **Presentasi Jawaban Good Governance**

Dari gambar diatas menunjukkan bahwa karyawan RSUD Kab. Tapanuli Selatan menyetujui jika good governance yang baik itu didukung berdasarkan Partisipasi, akuntabilitas Publik, Cepat Tanggap, Berorientasi pada Masyarakat dan Keadilan merupakan penunjang good governance itu sendiri. Namun, yang terjadi pada RSUD Kab. Tapanuli Selatan malah muncul masalah mereka tidak menjalankan ketetapan pemerintah tentang absensi karyawan.

#### **c. Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Dalam penelitian ini, variabel komitmen organisasi diukur dengan 3 indikator antara lain 1) komitmen afektif, 2) komitmen afektif, dan 3) komitmen normatif, dimana masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5

(Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel komitmen organisasi yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.6**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel**  
**Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	Distribusi Tanggapan						Rata-Rata	Kategori
		SB	B	KB	TB	STB	Total		
		F	F	F	F	F			
<b>Komitmen afektif</b>									
1.	Saya memiliki Keterikatan emosional terhadap RSUD Kab. TAPSEL	18	43	19	1	0	81	4.01	Baik
	Persentase	22	53	23	1	0	100		
2.	Saya selalu terlibat dalam kegiatan RSUD Kab. TAPSEL	15	44	20	2	0	81	3.88	Baik
	Persentase	19	54	22	2	0	100		
<b>Komitmen berkelanjutan</b>									
3.	Karyawan memutuskan menetap pada RSUD Kab. TAPSEL karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.	18	46	16	1	0	81	3.99	Baik
	Persentase	22	57	20	1	0	100		
4.	Karyawan memutuskan bekerja pada RSUD Kab. TAPSEL didasari pertimbangan untung rugi	23	39	17	2	0	81	3.93	Baik
	Persentase	28	48	21	2	0	100		
<b>Komitmen normative</b>									
5.	Karyawan pada RSUD Kab. TAPSEL merasa bertanggungjawab pada organisasi tersebut	16	52	13	0	0	81	3.95	Baik
	Persentase	20	64	16	0	0	100		
6.	Karyawan tetap bekerja di RSUD	16	47	15	3	0	81	4.02	Baik

Kab. TAPSEL karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut									
	Persentase	20	58	19	4	0	100		
Rata-Rata								3.96	Baik

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2023)*

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, *corporate governance* pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 3,96 (baik). Skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,02 yaitu terdapat pada indikator komitmen normatif bahwa dalam karyawan tetap bekerja di RSUD Kab. TAPSEL karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Hal ini berarti karyawan yang bekerja di RSUD Kab. TAPSEL tetap bertahan dan mengabdikan diri di rumah sakit tersebut. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 3,88 yaitu terdapat pada indikator komitmen afektif yang terletak pada butir pernyataan saya selalu terlibat dalam kegiatan RSUD Kab. TAPSEL. Hal ini terjadi karena tidak selalu karyawan terlibat terhadap kegiatan yang ada di RSUD Kab. TAPSEL.



**Gambar 4.6**

**Presentasi Jawaban Komitmen Organisasi**

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa hasil kuesoner dari para karyawan dimana menurut mereka Komitmen Efektifitas, Komitmen Berlanjut dan Komitmen Normatif yang baik pada suatu organisasi tersebut itu menunjukkan bagaimana besar komitmen mereka sebagai karyawan terhadap organisasi menunjukkan bagaimana kualitas mereka atau kinerja mereka. Namun, mereka masih tetap melakukan kesalahan terlihat dari segi absensi mereka yang presentasi ketidakhadiran yang meningkat bahkan masih dilakukan secara manual.

#### d. Pengawasan Internal ( $X_3$ )

Dalam penelitian ini, variabel pengawasan internal diukur dengan 5 indikator antara lain 1) lingkungan pengawasan, 2) penilaian resiko, 3) informasi dan komunikasi, 4) aktifitas pengawasan dan 5) pengawasan, dimana masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel pengawasan internal yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel**  
**Pengawasan Internal ( $X_3$ )**

No	Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Total	Rata-Rata	Kategori
		SB	B	KB	TB	STB			
		F	F	F	F	F			
<b>Lingkungan Pengawasan</b>									
1.	Saya selalu menegakkan Integritas dan nilai etika dalam bekerja	22	44	11	2	2	81	4.02	Baik

	Persentase	27	54	14	2	2	100		
2.	Saya bekerja dengan penuh tanggungjawab sesuai dengan struktur organisasi yang sudah ditetapkan oleh RSUD Kab. TAPSEL	15	42	23	1	0	81	3.98	Baik
	Persentase	19	52	28	1	0	100		
<b>Penilaian Resiko</b>									
3.	Pimpinan RSUD Kab. TAPSEL mampu melakukan penilaian atas setiap pekerjaan dari karyawannya	14	54	11	2	0	81	3.95	Baik
	Persentase	17	67	14	2	0	100		
4.	Pimpinan RSUD Kab. TAPSEL mampu menganalisis tingkat risiko yang akan terjadi dimasa akan datang	13	50	17	1	0	81	4.07	Baik
	Persentase	16	62	21	1	0	100		
<b>Informasi dan Komunikasi</b>									
5.	Pimpinan RSUD Kab. TAPSEL wajib mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi dalam waktu yang cepat.	15	48	17	1	0	81	3.96	Baik
	Persentase	19	59	21	1	0	100		
6.	Pimpinan RSUD Kab. TAPSEL dapat berkomunikasi dengan baik kepada setiap karyawan	15	55	9	2	0	81	3.89	Baik
	Persentase	19	68	11	2	0	100		
<b>Aktifitas Pengawasan</b>									
7.	Pimpinan RSUD Kab. TAPSEL melakukan tanda tangan atas setiap transaksi yang dilakukan	14	56	10	1	0	81	4.00	Baik
	Presentase	17	69	12	1	0	100		

8.	Saya berusaha untuk melakukan setiap catatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian	13	54	13	1	0	81	4.02	Baik
	Presentase	16	67	16	1	0	100		
<b>Pengawasan</b>									
9.	Pimpinan RSUD Kab. TAPSEL wajib melakukan pengawasan sistem pengendalian intern	15	48	17	1	0	81	4.04	Baik
	Presentase	19	59	21	1	0	100		
10	Pengawasan sistem pengendalian intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan evaluasi terpisah dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan review lainnya	17	54	9	1	0	81	3.94	Baik
	Presentase	21	67	11	1	0	100		
Rata-Rata								3.98	Baik

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2023)*

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, pengawasan internal pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 3,98 (baik). Skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,07 yaitu terdapat pada indikator penilaian resiko bahwa pimpinan RSUD Kab. TAPSEL mampu menganalisis tingkat risiko yang akan terjadi dimasa akan datang. Hal ini berarti pimpinan RSUD Kab. TAPSEL yang mampu dalam meminimalisirkan permasalahan yang terjadi dimasa yang akan datang. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 3,89 yaitu terdapat pada indikator informasi dan komunikasi yang terletak pada butir pernyataan pimpinan RSUD Kab. TAPSEL dapat berkomunikasi dengan baik

kepada setiap karyawan. Hal ini terjadi karena pimpinan RSUD Kab. TAPSEL tidak selalu dapat berkomunikasi baik dengan para karyawannya.



**Gambar 4.7**

### **Presentasi Jawaban Pengawasan Internal**

Dari presentasi di atas menunjukkan bahwa karyawan beranggapan bahwa dengan adanya lingkungan pengawasan, penilaian, informasi dan komunikasi, aktifitas pengawasan serta pengawasan yang dijalankan dengan baik dan benar akan menunjang Kinerja Karyawan pada RSUD Kab. Tapanuli Selatan tersebut.

#### **e. Budaya Organisasi (Z)**

Dalam penelitian ini, variabel budaya organisasi diukur dengan 4 indikator antara lain 1) konsistensi, 2) keterlibatan, 3) misi dan 4) budaya adaptasi, dimana masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel budaya organisasi yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.8**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel**  
**Budaya Organisasi (Z)**

No	Pernyataan	Distribusi Tanggapan						Rata-Rata	Kategori
		SB	B	KB	TB	STB	Total		
		F	F	F	F	F			
<b>Konsistensi</b>									
1.	RSUD Kab. TAPSEL menghargai tindakan pengambilan resiko yang diambil oleh karyawan	18	42	20	0	1	81	3.94	Baik
	Persentase	22	52	25	0	1	100		
2.	RSUD Kab. TAPSEL mendorong karyawannya bersikap berani mengambil resiko	12	51	15	3	0	81	3.89	Baik
	Persentase	15	63	19	4	0	100		
<b>Keterlibatan</b>									
3.	Kegiatan kerja dilakukan secara tim-tim bukan individu-individu.	21	39	18	3	0	81	3.96	Baik
	Persentase	26	48	22	4	0	100		
4.	Manajemen RSUD Kab. TAPSEL memperhitungkan efek dari hasil keputusan kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi	15	43	19	4	0	81	3.85	Baik
	Persentase	19	53	23	5	0	100		
<b>Misi</b>									
5.	Manajemen RSUD Kab. TAPSEL memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik yang digunakan untuk meraih suatu hal dalam kegiatan organisasi.	26	45	10	0	0	81	4.20	Baik
	Persentase	32	56	12	0	0	100		
6.	Manajemen memusatkan	19	49	13	0	0	81	4.07	Baik

	perhatian pada hasil dibandingkan pada proses yang dijalankan untuk meraih suatu hal dalam kegiatan organisasi								
	Persentase	23	60	16	0	0	100		
<b>Budaya adaptasi</b>									
7.	Manajemen RSUD Kab. TAPSEL memperhatikan orang-orang di dalam organisasi	19	46	14	2	0	81	4.01	Baik
	Persentase	23	57	17	2	0	100		
8.	Manajemen RSUD Kab. TAPSEL membuat suasana yang nyaman sehingga para karyawan mudah untuk menyatu dengan karyawan lainnya	21	45	15	0	0	81	4.07	Baik
	Persentase	26	56	19	0	0	100		
Rata-Rata								4.00	Baik

Sumber : *Data Penelitian Diolah (2023)*

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, budaya organisasi pada RSUD Kab. Tapanuli Selatan berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 4.00 (baik). Skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,07 yaitu terdapat pada indikator misi bahwa manajemen RSUD Kab. TAPSEL memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik yang digunakan untuk meraih suatu hal dalam kegiatan organisasi.. Hal ini berarti RSUD Kab. TAPSEL lebih mementingkan hasil yang diperoleh. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 3,85 yaitu terdapat pada indikator keterlibatan yang terletak pada butir pernyataan manajemen RSUD Kab.

TAPSEL memperhitungkan efek dari hasil keputusan kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi.



**Gambar 4.8**

### **Presentasi Jawaban Budaya Organisasi**

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa hasil kuesioner yang diberikan kepada karyawan menyatakan bahwa Konsistensi, Korelasi Data, Misi dan Budaya Organisasi pada suatu organisasi jika di jalankan dengan baik maka kinerja karyawan tersebut dapat dinilai baik puula.

## **4. Analisis Data**

### **a. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

#### **1) *Convergent Validity***

Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* atau *loading factor*  $> 0,5$ . Hasil *convergent validity* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen *Good Governance* (X<sub>1</sub>)**

No. Butir	<i>Outer loading</i>	Ketentuan	Status
1.	0,724	0,500	Valid
2.	0,805	0,500	Valid
3.	0,622	0,500	Valid
4.	0,732	0,500	Valid
5.	0,640	0,500	Valid
6.	0,764	0,500	Valid
7.	0,722	0,500	Valid
8.	0,667	0,500	Valid
9.	0,780	0,500	Valid
10.	0,734	0,500	Valid

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)**

Tabel 4.9 menunjukkan nilai *outer loading* instrumen *good governance* lebih besar dari nilai *outer loading* > 0,5 sesuai ketentuan, maka variabel konstruk memiliki nilai *discriminant* yang sangat baik, artinya instrumen pada setiap variabel tidak saling berkorelasi antara dengan lainnya. Dengan hasil pengujian *outer loading* ini disimpulkan bahwa instrumen pada setiap variabel tidak saling berkorelasi antara dengan lainnya. Dengan demikian hasil ini menunjukkan variabel konstruk memiliki nilai *discriminant* yang sangat baik.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)**

No. Butir	<i>Outer loading</i>	Ketentuan	Status
1.	0,673	0,500	Valid
2.	0,716	0,500	Valid
3.	0,734	0,500	Valid
4.	0,751	0,500	Valid
5.	0,687	0,500	Valid
6.	0,723	0,500	Valid

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)**

Tabel 4.10 menunjukkan nilai *outer loading* instrumen komitmen organisasi lebih besar dari nilai *outer loading* > 0,5 sesuai ketentuan, maka variabel konstruk memiliki nilai *discriminant* yang sangat baik, artinya

instrumen pada setiap variabel tidak saling berkorelasi antara dengan lainnya. Dengan hasil pengujian *outer loading* ini disimpulkan bahwa instrumen pada setiap variabel tidak saling berkorelasi antara dengan lainnya. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa variabel konstruk memiliki nilai *discriminant* yang sangat baik.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Pengawasan Internal (X<sub>3</sub>)**

No. Butir	<i>Outer loading</i>	Ketentuan	Status
1.	0,694	0,500	Valid
2.	0,735	0,500	Valid
3.	0,729	0,500	Valid
4.	0,695	0,500	Valid
5.	0,721	0,500	Valid
6.	0,684	0,500	Valid
7.	0,662	0,500	Valid
8.	0,752	0,500	Valid
9.	0,775	0,500	Valid
10.	0,711	0,500	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)*

Tabel 4.11 menunjukkan nilai *outer loading* instrumen pengawasan internal lebih besar dari nilai *outer loading* > 0,5 sesuai ketentuan, maka variabel konstruk memiliki nilai *discriminant* yang sangat baik, artinya instrumen pada setiap variabel tidak saling berkorelasi antara dengan lainnya. Dengan hasil pengujian *outer loading* ini disimpulkan bahwa instrumen pada setiap variabel tidak saling berkorelasi antara dengan lainnya. Dengan demikian hasil ini menunjukkan variabel konstruk memiliki nilai *discriminant* yang sangat baik.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi (Z)**

No. Butir	<i>Outer loading</i>	Ketentuan	Status
1.	0,738	0,500	Valid
2.	0,687	0,500	Valid
3.	0,792	0,500	Valid
4.	0,816	0,500	Valid
5.	0,666	0,500	Valid
6.	0,675	0,500	Valid
7.	0,667	0,500	Valid
8.	0,780	0,500	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)*

Tabel 4.12 menunjukkan nilai *outer loading* instrumen budaya organisasi lebih besar dari nilai *outer loading*  $> 0,5$  sesuai ketentuan, maka variabel konstruk memiliki nilai *discriminant* yang sangat baik, artinya instrumen pada setiap variabel tidak saling berkorelasi antara dengan lainnya. Dengan hasil pengujian *outer loading* ini disimpulkan bahwa instrumen pada setiap variabel tidak saling berkorelasi antara dengan lainnya. Dengan demikian maka untuk hasil ini menunjukkan variabel konstruk memiliki nilai *discriminant* yang sangat baik

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (Y)**

No. Butir	<i>Outer loading</i>	Ketentuan	Status
1.	0,752	0,500	Valid
2.	0,658	0,500	Valid
3.	0,772	0,500	Valid
4.	0,681	0,500	Valid
5.	0,736	0,500	Valid
6.	0,826	0,500	Valid
7.	0,661	0,500	Valid
8.	0,639	0,500	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)*

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai *outer loading* atau *loading factor*

> 0,5. Namun, terlihat masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *outer loading* atau *loading factor* < 0,5. Nilai *outer loading* atau *loading factor* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity* (Imam Ghozali, 2018). Hal tersebut berarti semua indikator layak atau *valid* untuk digunakan dalam penelitian.

## 2) *Validity Item*

*Average Variance Extracted* (AVE) menggambarkan besaran *variance* yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh *error* pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE diatas 0,5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

**Tabel 4.14**  
**Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)**

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
<i>Good Governance</i> (X <sub>1</sub> )	0,520
Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,510
Pengawasan Internal (X <sub>3</sub> )	0,513
Budaya Organisasi (Z)	0,533
Kinerja Karyawan (Y)	0,516

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Berdasarkan tabel 4.14 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk *good governance* sebesar 0,520; komitmen organisasi sebesar 0,510; pengawasan internal sebesar 0,513, untuk budaya organisasi sebesar 0,533; untuk kinerja karyawan sebesar 0,516. Keempat variabel memiliki AVE yang berada diatas 0,5 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

## 2. *Construct Reliability and Validity*

*Construct reliability and validity* (validitas dan reliabilitas konstruk) adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria *construct reliability and validity* yang baik dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability*. Apabila nilai *Composite Reliability*  $> 0.6$  (Juliandi, 2018, Hal 74). Hasil nilai *Composite Reliability* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.14**  
***Composite Reliability***

<b>Variabel</b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>
<i>Good Governance</i> (X <sub>1</sub> )	0,915
Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,862
Pengawasan Internal (X <sub>3</sub> )	0,913
Budaya Organisasi (Z)	0,901
Kinerja Karyawan (Y)	0,894

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Berdasarkan tabel 4.14, maka nilai *Composite Reliability* yang didapat dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- a) Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel *Good Governance* (X<sub>1</sub>) sebesar  $0,915 > 0.6$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
- b) Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>) sebesar  $0,862 > 0.6$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
- c) Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel Pengawasan Internal (X<sub>3</sub>) sebesar  $0,913 >$

0.6, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.

- d) Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel Budaya Organisasi (Z) sebesar  $0,901 > 0.6$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
- e) Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar  $0.894 > 0.6$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.

Selain mengamati nilai *Composite Reliability*, *construct reliability* and *validity* juga dapat diketahui melalui metode lain yaitu dengan melihat nilai *Cronbach Alpha*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *construct reliability* and *validity* apabila nilai *Cronbach Alpha*  $> 0.7$  (Juliandi, 2018, Hal 74). Hasil nilai *Cronbach Alpha* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.15**  
***Cronbach Alpha***

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Good Governance</i> (X <sub>1</sub> )	0,897
Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,809
Pengawasan Internal (X <sub>3</sub> )	0,894
Budaya Organisasi (Z)	0,873
Kinerja Karyawan (Y)	0,865

Sumber : Data Penelitian Diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.15, maka nilai *Cronbach Alpha* yang didapat dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- 3) Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel *Good Governance* ( $X_1$ ) sebesar  $0.897 > 0.7$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
- 4) Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) sebesar  $0.809 > 0.7$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
- 5) Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel Pengawasan Internal ( $X_3$ ) sebesar  $0.894 > 0.7$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
- 6) Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel Budaya Organisasi ( $Z$ ) sebesar  $0.873 > 0.7$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.
- 7) Berdasarkan perolehan nilai persamaan diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar  $0.865 > 0.7$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel memiliki validitas yang baik.

### 3. *Discriminant Validity*

Pemeriksaan *discriminant validity* dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* dan membandingkan antara nilai AVE dengan kuadrat korelasi antarkonstrak. Berikut *discriminant validity*:

**Tabel 4.16**  
***Discriminant Validity***

Indikator	X1	X2	X3	Z	Y
X1.1	0,724	0.368	0.403	0.446	0.448
X1.2	0,805	0.464	0.564	0.497	0.524
X1.3	0,622	0.288	0.351	0.431	0.419
X1.4	0,732	0.339	0.509	0.434	0.409
X1.5	0,640	0.220	0.400	0.322	0.314
X1.6	0,764	0.423	0.519	0.490	0.518
X1.7	0,722	0.374	0.425	0.478	0.543
X1.8	0,667	0.326	0.430	0.402	0.399
X1.9	0,780	0.421	0.474	0.512	0.522
X1.10	0,734	0.324	0.492	0.435	0.524
X2.1	0.270	0,673	0.380	0.543	0.409
X2.2	0.340	0,716	0.456	0.621	0.543
X2.3	0.292	0,734	0.554	0.567	0.449
X2.4	0.429	0,751	0.498	0.707	0.710
X2.5	0.296	0,687	0.613	0.573	0.576
X2.6	0.466	0,723	0.644	0.681	0.660
X3.1	0.506	0.599	0,694	0,597	0.686
X3.2	0.418	0.577	0,735	0,656	0.560
X3.3	0.383	0.543	0,729	0,560	0.644
X3.4	0.509	0.471	0,695	0,539	0.491
X3.5	0.399	0.539	0,721	0,579	0.517
X3.6	0.543	0.443	0,684	0,441	0.452
X3.7	0.471	0.462	0,662	0,506	0.540
X3.8	0.510	0.533	0,752	0,598	0.507
X3.9	0.392	0.521	0,775	0,529	0.532
X3.10	0.448	0.565	0,711	0,616	0.609
Z1	0.315	0.662	0.609	0,738	0,615
Z2	0.523	0.598	0.579	0,687	0,533
Z3	0.414	0.668	0.623	0,792	0,689
Z4	0.468	0.737	0.657	0,816	0,594
Z5	0.520	0.492	0.474	0,666	0,661
Z6	0.458	0.642	0.548	0,675	0,612
Z7	0.545	0.602	0.567	0,667	0,649
Z8	0.413	0.654	0.546	0,780	0,780
Y1	0.533	0.678	0.633	0,719	0,752
Y2	0.328	0.434	0.533	0,523	0,658
Y3	0.428	0.658	0.625	0,744	0,772
Y4	0.490	0.605	0.577	0,613	0,681
Y5	0.561	0.633	0.607	0,650	0,736
Y6	0.468	0.625	0.558	0,697	0,826
Y7	0.425	0.449	0.466	0,507	0,661
Y8	0.489	0.426	0.455	0,444	0,639

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.16 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

#### 4. *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reabilitas konstruk adalah cronbach's alpha dan D.G rho (PCA). *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,60$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

**Tabel 4.17**  
***Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Good Governance</i> (X <sub>1</sub> )	0,915
Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,862
Pengawasan Internal (X <sub>3</sub> )	0,913
Budaya Organisasi (Z)	0,901
Kinerja Karyawan (Y)	0,894

Sumber : Data Penelitian Diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.17 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk untuk *good governance* sebesar 0,915; komitmen organisasi

sebesar 0,862; pengawasan internal sebesar 0,913, budaya organisasi sebesar 0,901 dan untuk kinerja karyawan sebesar 0,894. Keempat laten memperoleh nilai *composite reliability* diatas 0,6 sehingga dapat dikatakan seluruh faktor memiliki reabilitas atau keterandalan yang baik sebagai alat ukur.

## b. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

### 1. *R-Square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhi (eksogen) (Juliandi, 2018). Ini berguna untuk memprediksi apakah model baik atau buruk. Adapun kriterianya adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai  $R^2 = 0.75$  -> model adalah substansi (kuat)
2. Jika nilai  $R^2 = 0.50$  -> model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai  $R^2 = 0.25$  -> model adalah lemah (buruk)

**Tabel 4.18**  
***R-Square***

	<b><i>R-Square</i></b>	<b><i>R-Square Adjusted</i></b>
Kinerja Karyawan (Y)	0.792	0.781
Budaya Organisasi (Z)	0.823	0.816

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Kesimpulan pada pengujian nilai *Adjusted R-Square* adalah sebagai berikut : *Adjusted R-Square* model jalur 1 = 0.781 artinya kemampuan *good governance*, komitmen organisasi pengawasan internal dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebesar 78,1% yang dimana model tergolong dalam katagori kuat. Untuk *Adjusted R-Square* model jalur 2 = 0.816 artinya kemampuan *good governance*, komitmen organisasi pengawasan internal dalam mempengaruhi budaya organisasi adalah sebesar 81,6% yang dimana model tergolong dalam katagori kuat

## 2. *F-Square*

*F-square* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang di pengaruhi.

Kriteria *F-square* menurut cohen (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2014) :

- a) Jika nilai *f-squar* = 0,02 maka efek yang kecil dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi
- b) Jika nilai *f-square* = 0,15 maka efek yang sedang/moderat dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi
- c) Jika nilai *f-square* = 0,35 maka efek yang besar dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi

**Tabel 4.17**  
***F-Square***

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	Z	Y
X <sub>1</sub>				0.096	0.060
X <sub>2</sub>				0.976	0.034
X <sub>3</sub>				0.104	0.048
Z					0.197
Y					

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

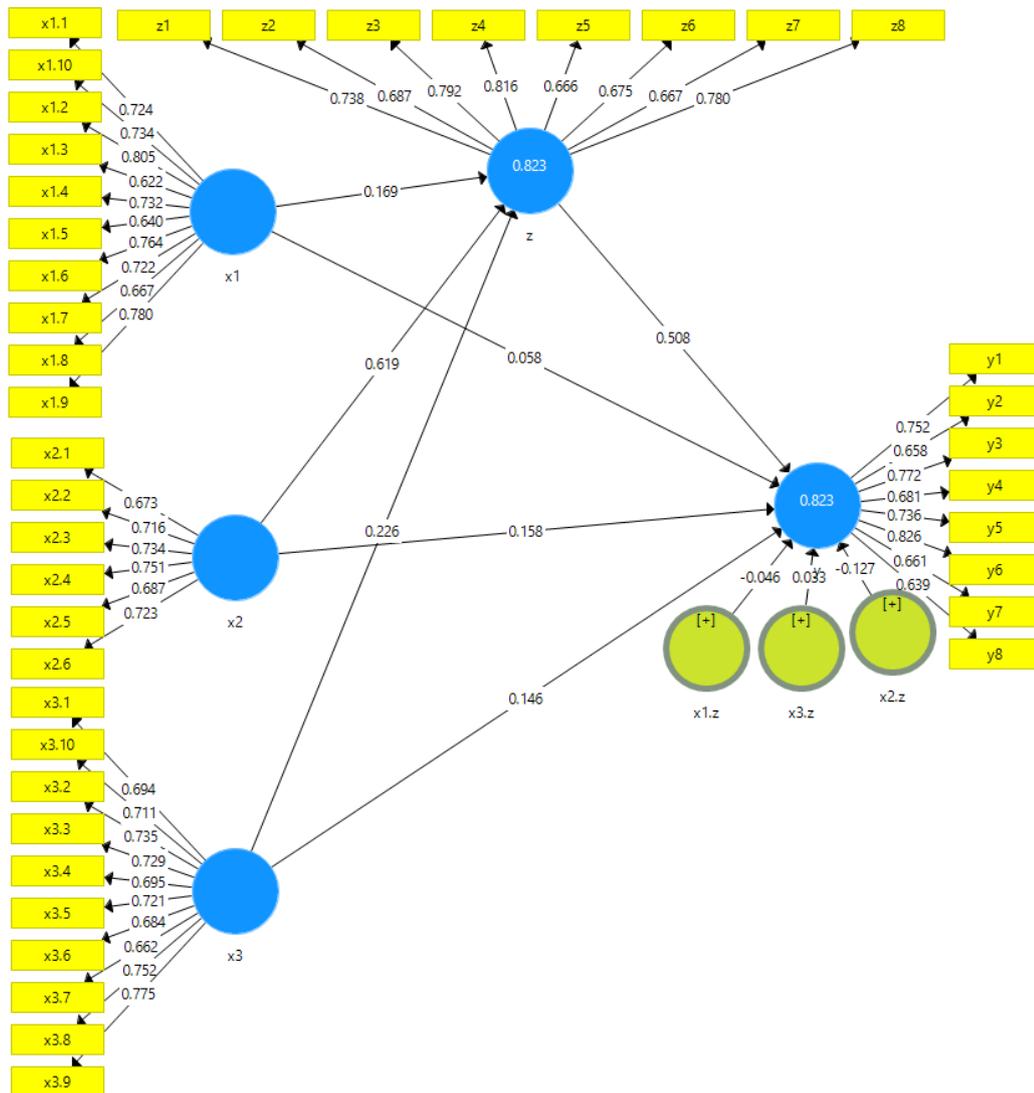
Berdasarkan table *F-square* di atas maka berikut adalah kesimpulan dari nilai table *F-square* :

- a) Variable X<sub>1</sub> yaitu *good governance* memberikan dampak yang kecil terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan
- b) Variable X<sub>2</sub> yaitu komitmen organisasi memberikan dampak yang kecil terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan
- c) Variable X<sub>3</sub> yaitu pengawasan internal memberikan dampak yang kecil terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan

- d) Variable Z yaitu budaya organisasi memberikan dampak yang sedang/moderat terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan
- e) Variable  $X_1$  yaitu *good governance* memberikan dampak yang kecil terhadap variable Z yaitu budaya organisasi
- f) Variable  $X_2$  yaitu komitmen organisasi memberikan dampak yang besar terhadap variable Z yaitu budaya organisasi
- g) Variable  $X_3$  yaitu pengawasan internal memberikan dampak yang kecil terhadap variable Z yaitu budaya organisasi.

### **3. *Mediation Effect***

Analisis efek mediasi mengandung 3 sub analisis : Dirrect effect, Indirrect effects, dan Total effects.



**Gambar 4.1**  
**Model Struktural I**

**a. Direct effect**

Analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Menurut (Juliandi et al., 2014) Kriteria pengukuran *direct effect* antara lain :

- 1) Koefisien jalur, jika nilai koefisien jalur adalah positif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah, jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat atau naik maka nilai variabel yang dipengaruhi juga meningkat atau

naik. jika nilai koefisien jalur adalah negatif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat/naik maka nilai variabel yang dipengaruhi menurun.

- 2) Nilai profitabilitas/Signifikan atau *P-value* , jika nilai *P-value* <0,05 maka signifikan. Dan jika nilai *P-value* >0,05 maka tidak signifikan

**Tabel 4.18**  
***Path Coefficients***

	<b>Original Sample</b>	<b>P-Values</b>
$X_1 \rightarrow Y$	0.171	0.029
$X_2 \rightarrow Y$	0.215	0.021
$X_3 \rightarrow Y$	0.180	0.011
$Z \rightarrow Y$	0.433	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Berdasarkan pada table *path coefficients* maka di dapat keimpulan sebagai berikut antara lain :

- 1) Variable  $X_1$  yaitu *good governance* terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan memperoleh *P-value* sebesar  $0,029 < 0,05$  maka hubungannya signifikan.
- 2) Variable  $X_2$  yaitu komitmen organisasi terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan memperoleh *P-value* sebesar  $0,021 < 0,05$  maka hubungannya signifikan.
- 3) Variable  $X_3$  yaitu pengawasan internal terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan memperoleh *P-value* sebesar  $0,011 < 0,05$  maka hubungannya signifikan.
- 4) Variable Z yaitu budaya organisasi terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan memperoleh *P-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka hubungannya signifikan.

### b. *Indirect Effect*

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji pengaruh hipotesis tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi yang dimediasi oleh suatu variabel moderating. Menurut (Juliandi et al., 2014) Kriteria penilaian *indirect effect* adalah:

- 1) Jika nilai  $P\text{-values} < 0,05$  maka signifikan yang artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya tidak langsung.
- 2) Jika nilai  $P\text{-values} > 0,05$  maka tidak signifikan yang artinya variabel mediator tidak memeditasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya adalah langsung

**Tabel 4.19**  
***Indirect Effect***

	<b>Original Sample</b>	<b>P-Values</b>
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	-0.046	0.049
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	-0.127	0.001
$X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.033	0.038

Sumber : Hasil Pengolahan SmartPLS 3

Dari tabel *indirect effect* diatas maka dapat disimpulkan bahwa :

- a. Variable  $X_1$  yaitu *good governance* terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan melalui variabel Z yaitu budaya organisasi memperoleh  $P\text{-value}$  sebesar  $0,049 < 0,05$  maka hubungannya signifikan yang artinya variabel mediator mampu memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya adalah langsung.

- b. Variable  $X_2$  yaitu komitmen organisasi terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan melalui variabel Z yaitu budaya organisasi memperoleh *P-value* sebesar  $0,001 < 0,05$  maka hubungannya signifikan yang artinya variabel mediator mampu memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya adalah langsung.
- c. Variable  $X_3$  yaitu pengawasan internal terhadap variable Y yaitu kinerja karyawan melalui variabel Z yaitu budaya organisasi memperoleh *P-value* sebesar  $0,038 < 0,05$  maka hubungannya signifikan yang artinya variabel mediator mampu memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang di pengaruhi. Dengan kata lain pengaruh nya adalah langsung

## 4.2 Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini dijelaskan berdasarkan hasil hipotesis dari penelitian. Berdasarkan analisis data yang sudah dilakukan sebelumnya maka hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Pengaruh *Good Governance* Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan penulis menemukan bahwa: *Good governance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai original sample sebesar 0.171, dengan nilai signifikan sebesar  $0.029 < 0.05$ . Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *good governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan.

Apabila *Good Governance* dijalankan dengan baik maka akan berpengaruh baik terhadap Kinerja Karyawannya. Namun, masalah yang muncul pada RSUD Kab. Tapanuli Selatan adalah tata kelola yang kurang baik berupa sistem yang mengatur dan mengontrol urusan pada semua tingkat, belum dijalankan dengan optimal. Salah satu bentuk kinerja yang belum optimal tersebut terlihat pada sistem absensi yang masih dilakukan secara manual sehingga tingkat kecurangan masih tinggi. Selain itu juga pada tabel 1.1 telah di paparkan juga rincian gaji yang disana menunjukkan bahwa tidak ada pemotongan gaji berdasarkan absensi.

Padahal sudah Peraturan Daerah tentang Pedoman Pemberian TPP. Salah satu isi dari peraturan yang dikeluarkan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan tersebut adalah adanya pemotongan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) sebesar 2% untuk sekali datang terlambat. Selain itu pada tabel 1.1 juga tidak adanya penjelasan bagi karyawan yang telah melakukan lembur mendapatkan bonus yang mengakibatkan menurunnya Kinerja Karyawan tersebut.

Jika hal ini dijalankan dengan baik maka tidak akan muncul penilaian RSUD Kab. Tapanuli Selatan sejak berdiri dari tahun 1998 hingga saat ini sudah 25 tahun kelas yang di capai masih dalam tingkatan Kelas C (<https://sirs.kemkes.go.id>).

Hal ini sesuai dengan identifikasi masalah yang ada pada poin 1 dan 3 pada Bab 1 menyatakan bahwa “Masih rendahnya tingkat kinerja karyawan dari RSUD Kab. Tapanuli Selatan dan RSUD Kab. Tapanuli Selatan dalam penerapan *Good Governance* belum optimal”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Menurut (Yudhasena & Putri, 2019) mengenai hubungan antara penerapan *Good*

*Governance* dengan kinerja organisasi menyatakan bahwa: Penerapan *Good governance* berasosiasi dengan kinerja organisasi. Suatu organisasi akan sangat terbantu kinerjanya apabila dalam organisasi tersebut menerapkan *Good Governance*, begitu juga dalam pemerintahan apabila *Good Governance*-nya bagus maka kinerjanya juga akan bagus, dan hal itu akan membuat output yang dihasilkan juga akan bagus. Hal tersebut menunjukkan bahwa kewajiban penerapan *Good Governance* merupakan suatu hal yang tepat dalam suatu pemerintah.

Penelitian yang telah dilakukan oleh (Nurkasih et al., 2016), (Astrina, 2016), (Yudhasena & Putri, 2019) dan (Yuliachtri et al., 2022) menyatakan bahwa *good governance* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah. (Safrina et al., 2022) menyatakan bahwa *good governance* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah.

## **2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai original sample sebesar 0.215, dengan nilai signifikan sebesar  $0.021 < 0.05$ . Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan.

Hal ini berarti komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, jika komitmen organisasi yang diberikan sesuai, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika komitmen organisasi yang diberikan tidak sesuai maka kinerja karyawan akan menurun.

Namun, masalah yang muncul pada RSUD Kab Tapanuli Selatan adalah seperti yang telah di jelaskan pada BAB I di bagian tabel 1.2 ( Daftar Kehadiran Karyawan RSUD Kab. Tapanuli Selatan ) dimana tingkat ketidak hadiran baik disebabkan alasan ijin atau sakit dari bulan Oktober - Desember tahun 2022 selalu meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun belum dijalankan dengan baik. Hasil ini sesuai dengan identifikasi masalah yang menyatakan bahwa “Masih kurangnya komitmen organisasi karyawan yang bekerja di RSUD Kab. Tapanuli Selatan”.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Menurut (Putrana, Fathoni, & Warso, 2016) komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, kesediaan dan kemauan untuk berusaha bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi.

Menurut (Umam, 2018) “komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Hasil penelitian (S. Ranti, 2016); (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018); (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017), menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengawasan internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai original sample sebesar 0.180, dengan nilai signifikan sebesar  $0.011 < 0.05$ . Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengawasan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan.

Pengawasan internal sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karna tanpa adanya pengawasan, maka semua tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya. Masalah yang muncul pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan bahwa tingkat kinerja belum optimal dikarenakan masa perputaran jabatan (job rotation) karyawan RSUD Kab.Tapanuli Selatan yang tergolong rendah, karyawan bagian umum yang bekerja pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan, didominasi oleh karyawan dengan lama bekerja lebih dari 10 tahun, pada posisi dan fungsi jabatan yang sama.

Hasil ini sesuai dengan identifikasi masalah yang telah penulis paparkan pada Bab I yang menyatakan bahwa “Masih kurangnya Pengawasan Internal terhadap karyawannya”.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Menurut (Bernia et al., 2017) pengawasan merupakan seluruh proses kegiatan audit, evaluasi, reuiu, pemantauan dan kegiatan lain, seperti konsultasi, sosialisasi, asistensi terhadap penyeleggaraan fungsi dan tugas organisasi dalam rangka memberikan keyakinan bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Jika pengawasan internal ditingkatkan maka kinerja dapat berjalan dengan baik.

Hasil beberapa penelitian sebelumnya yang telah menguji variabel pengawasan internal terhadap kinerja organisasi pemerintah diantaranya penelitian oleh (Juita, 2014), (Halidayati, 2014), (Yudianti & Suryandari, 2015), (Saputra, 2014), dan (Djiloy, 2019) menyatakan bahwa pengawasan internal berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah. Fitria *et al.*, (2015) menyatakan bahwa pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja

#### **4. Pengaruh *Good Governance* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi**

*Good governance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *indirect effect* sebesar -0,046, dengan nilai signifikan sebesar  $0.049 < 0.05$ . Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *good governance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan

Budaya organisasi dapat memberikan dampak negatif bagi *Good governance* dalam meningkatkan kinerja karyawan, dimana budaya organisasi tidak selalu memberikan kemajuan bagi perkembangan suatu organisasi dengan menerapkan tata kelola dalam suatu instansi, terkadang dengan budaya organisasi dapat menghambat dalam kinerja karyawan dikarenakan aturan-aturan yang terlalu ketat yang sudah tertera dalam tata kelola dalam suatu instansi yang membuat karyawan dengan terpaksa dalam menjalankan pekerjaannya.

Budaya organisasi dapat berdampak negatif yang dapat menghambat dan bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi (Putri, 2015). Pelayanan publik sebagai penggerak utama dan dianggap penting sebagai unsur dari *good*

*governance* demimeningkatkan para aparatur pemerintah untuk lebih berusaha mencapai tujuan yaitu meningkatkan kinerja.

Munculnya beberapa masalah yang terjadi pada RSUD Kab. Tapanuli Selatan yang telah di jelaskan pada bab 1 sebelumnya menunjukkan bahwa individu masih kurang perhatian dengan organisasinya. Hal ini terlihat dari segi absensi, pemberian potongan, pendapatan gaji karyawan, dan Penilaian yang terjadi selama 25 tahun belum mengalami peningkatan. Kesalah-kesalahan ini menunjukan bahwa budaya organisasi dalam RSUD Kab. Tapanuli Selatan masih rendah. Ini sesuai dengan identifikasi masalah yang menyatakan bahwa “Masih rendahnya penerapan fungsi budaya organisasi dalam aktivitas kegiatan yang dilakukan oeh karyawan RSUD Kab Tapanuli Selatan”.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Anugerah, 2019), (Mulyawan, Wirama, & Badera, 2017) dan (Soraya & Suardana, 2018) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh *good governance* terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah. (Ranti, 2018) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap kinerja perusahaan berbasis *balance scorecard*

## **5. Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Daerah Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi**

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *indirect effect* sebesar -0,127, dengan nilai signifikan sebesar  $0.001 < 0.05$ . Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen

organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan.

Budaya organisasi dapat memberikan dampak negatif bagi komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, dimana dengan adanya budaya organisasi tidak selalu membuat karyawan betah dalam menjalankan pekerjaannya dan tetap bertahan di instansi tersebut, dimana dengan budaya organisasi yang terkadang tidak memihak terhadap hasil kerja karyawan, seperti halnya karyawan yang berprestasi tidak diberi kesempatan untuk berkarir lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki keluarga yang bekerja di instansi tersebut. Hal ini terkadang membuat karyawan terpaksa untuk tetap bertahan dalam bekerja di instansi dikarenakan kebutuhan dari setiap karyawan, bukan dikarenakan budaya organisasi yang bersifat netral kepada seluruh karyawan

Budaya organisasi merupakan norma sosial dan moral dalam berperilaku, yang dimiliki oleh masing-masing individu dalam mencapai tujuan organisasi pemerintahan (Huda, Sinarwati, & Herawati, 2014). Sedangkan komitmen organisasi berperan sebagai ikatan keterkaitan antara individu dengan organisasi. Penerapan budaya organisasi juga sangat diperlukan dalam berkomitmen, sehingga akan meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh (Anugerah, 2019), (Ariantini & Widhiyani, 2017), (Haryono, 2018), dan (Hendharsa, 2020) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah. (Ranti, 2018) menyatakan bahwa budaya

organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan berbasis *balance scorecard*.

## **6. Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi**

Pengawasan internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan, Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *indirect effect* sebesar 0.033, dengan nilai signifikan sebesar  $0.038 < 0.05$ . Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengawasan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan.

Budaya organisasi sangat penting di suatu organisasi pemerintah daerah dalam rangka pelaksanaan pembangunan dan pelayanan. Pemerintah daerah menjalankan proses kegiatan untuk menghasilkan sesuatu kebutuhan melalui pemanfaatan sumber daya sebaik-baiknya dengan pengawasan pada setiap kegiatannya.

Penelitian yang telah dilakukan oleh (Wandari, Sujana, & Putra, 2015), (Halidayati, 2014), (Yudianti & Suryandari, 2015) menyatakan bahwa pengawasan internal berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah.(Anggiriawan & Wirakusuma, 2015), dan (Reni, 2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Pengaruh *Good Governance*, Komitmen Organisasi dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi Pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Good Governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan.
3. Pengawasan Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan.
4. *Good Governance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi Pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi Pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan.
6. Pengawasan Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi Pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan pada karyawan RSUD Kab.Tapanuli Selatan, agar dapat memperhatikan faktor *good governance*, komitmen organisasi dan pengawasan internal dan budaya organisasi :

1. Perusahaan diharapkan dapat memperhatikan karyawan yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugasnya dan membantunya, sehingga kinerja karyawan pun tidak mengalami penurunan
2. Untuk kemajuan perusahaan hendaknya karyawan berperan aktif dalam memberikan saran, ide atau gagasan yang membangun, dengan begitu akan meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan.
3. Komitmen organisasi yang terbangun pada RSUD Kab.Tapanuli Selatan dilakukannya pendekatan emosional terhadap karyawan untuk menumbuhkan komitmen organisasi karyawan untuk tetap menjalankan pekerjaannya dan terus bertahan atau berkomitmen didalam pekerjaannya.
4. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel moderasi yang lain selain budaya organisasi yang mampu memoderasi pengaruh *good governance*, komitmen organisasi, dan pengawasan internal terhadap kinerja karyawan RSUD Kab.Tapanuli Selatan

## DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. (2017). *Auditing : Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Anggiriawan, P. B., & Wirakusuma, M. G. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Penerapan Good Governance Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 10(2), 311–325.
- Anugerah, R. P. (2019). Pengaruh Good Governance, Desentralisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Pekbis Jurnal*, 11(3), 179–188.
- Anugerah, Riza Pramita. (2019). Pengaruh Good Governance, Desentralisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Pekanbaru). *Pekbis Jurnal*, 11(3), 179–188.
- Aprilia, R. (2016). Pengaruh Good Corporate Governance, Budaya Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Akuntabilitas Publik sebagai Variabel Intervening (Survey Terhadap Rumah Sakit di Kota Padang). *JOM Fekon*, 3(1), 565–579.
- Ardiana, L. R., Hariyadi, S., & Nuzulia, S. (2013). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Daerah Pati. *Journal of Sosial and Industrial Psychology*, 2(1), 1–9.
- Ariantini, N. K. L., & Widhiyani, N. L. S. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Time Budget Pressure Pada Kinerja Auditor Dengan Budaya THK Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 20(1), 845–874.
- Arina Pratiwi, P. D., & Budiarta, I. K. (2018). Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance dan Gaya Kepemimpinan pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi*, 24(3), 2226–2246.
- Astrina, F. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC). *JURNAL ILMIAH EKONOMI GLOBAL MASA KINI*, 7(1), 61–78.

- Azlina, N., & Amelia, I. (2014). Pengaruh Good Governance Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*, 12(2), 32–42.
- Bagita, & Tambun, S. (2016). Pengaruh Good Corporate Governance (GCG) Dan Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kebijakan Dividen Sebagai Variabel Intervening. *jurnal akuntansi manajerial*, 1(2), 2016.
- Bahtiar, E. T., Nugroho, N., Massijaya, M. Y., Roliandi, H., Rentry, A. N., & Satriawan, A. (2010). A new method to estimate modulus of elasticity and modulus of rupture of glulam I-joist. *AIP Conference Proceedings*.
- Baridwan, Z. (2015). *Sistem Informasi Akuntansi, Edisi Kedua*. Yogyakarta.: BPFE.
- Basri Muhammad., Dahrani., Penelitian, L. (2017). *DEBT TO EQUITY RATIO DAN LONGTERM DEBT TO EQUITY RATIO TERHADAP RETURN ON EQUITY DI BURSA EFEK. 1*, 65–78. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1048970>
- Bernia, Supriyadi, & Tabroni. (2017). Pengaruh Pengawasan Internal, Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Pelaksanaan Good Governance. *Ekobisman-Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 21–40.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2017). *Prilaku Organisasi Sebuah Pengantar*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan AQLI.
- Burhan, A., Pradhanawati, A., & Dewi, R. S. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada PT. BPR. Setia Karib Abadi Semarang. *Diponegoro Journal Of Social And Politic*, 1(1), 1–9.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: KENCANA.
- Dahlan, F., & Madjodjo, F. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah Kota Tidore Kepulauan. *Indonesia Accounting Journal*, 2(2), 196–203.
- Dahrani. (2021). *Analisis Profesionalisme Berbasis Sumber Daya Insani Bprs Di Sumut*. 9–25.
- Dahrani, & Syahfitri, A. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk, Dan Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan Online Shop Ditinjau Dari Perspektif Islam Pada Home Industry Queenna Collection. *SOSEK: Jurnal Sosial dan Ekonomi*, 2(3).
- Darmawan, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: KENCANA.
- Dharu, H. S. D. (2021). Pengaruh Good Governance, Komitmen Organisasi Dan

Pengawasan Internal Terhadap Kinerja OPD: Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 10(4), 1–25.

Djiloy, N. L. (2019). Pengaruh Pengawasan Intern, Perencanaan, dan Pelaksanaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah Terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Sigi. *E-Jurnal Katalogis*, 4(6), 70–82.

Elbadiansyah, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: CV IRDH.

Fahmi, A., Siswanto, A., Faris, M. F., & Arijulmanan. (2014). *HRD Syariah Teori dan Implementasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Fatoni, & Arifin. (2017). Pemahaman Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Dan Commitment Organisasional Terhadap Kinerja Sektor Public. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen*, 8(1), 10–16.

Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai*. Jakarta: Elmatara.

Fauzi, A., & Nugroho, R. H. (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.

FCGI. (2002). Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit dalam Pelaksanaan Corporate Governance ( Tata Kelola Perusahaan ). *Seri Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance)*, II(2002), 37.

Geens, K. (2019). Helpt ‘good corporate governance’? *Over grenzen en generaties heen*.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Gunawan, H., Haming, M., Zakaria, J., & Djamareng, A. (2017). Effect of Organizational Commitment, Competence and Good Governance on Employees Performance and Quality Asset Management. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, 8(1), 17–30.

Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Premier On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: SAGE Publications.

Halidayati, I. (2014). Pengaruh Pengawasan Internal, Pengawasan Eksternal, dan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi*, 2(3), 1–19.

Handayani, M. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Jabatan Fungsional Auditor Terhadap Komitmen Organisasi Dan Dampaknyaterhadap Kinerja Auditor Internal (Studi pada BPKP dan Inspektorat Sumatera Selatan). *BALANCE: Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 4(1),

511–520.

- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Haryono. (2018). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Pengaruh Komitmen Organisasional Dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderasi. *Telaah Manajemen*, 15(2), 114–127.
- Helmiza, E., & Dahrani. (2012). Pengaruh Orientasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peran Akuntan Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Bisnis (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Kota Medan. *Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 1(12).
- Hendharsa, A. (2020). Peran Komitmen Organisasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Moderasi Budaya Organisasi Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat. *E-Journal of Management and Entrepreneurship*, 8(1), 1–22.
- Hery, H. (2017). *Kajian Riset Akuntansi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Huda, K., Sinarwati, N. K., & Herawati, N. T. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi Pada PT Pos Indonesia (Persero) Singaraja. *E-Jurnal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 2(1), 1–10.
- Islam, J. E., Kecil, M., Menenah, Dahrani., Kota, U., Kasus, S., & Kain, T. (2022). *Al-Sharf Al-Sharf Jurnal Ekonomi Islam*. 3(3), 445–457.
- Jatmiko, B., & Gusmayanti<sup>2</sup>, D. (2022). The Effect of The Internal Control System, Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment, and Good Government Governance on The Performance of The Local Government (Survey on All SKPD in Magelang Regency). *KINERJA*, 26(2), 289–305.
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Juita, Y. (2014). Pengaruh Penerapan Standar Akuntansi Pemerintah dan Pengawasan Intern Pemerintah Daerah Terhadap Kualitas Informasi Laporan Keuangan. *Jurnal Akuntansi*, 2(1), 1–11.
- Kasmir. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Khairunnisah. (2019). Manajemen Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 8(2), 1–12.
- Komara, A., Hartoyo, S., & Andati, T. (2016). Analisis Pengaruh Struktur Modal

Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 20(1).

Luthans, F., & Doh, J. P. (2014). *Manajemen Internasional: Budaya, Strategi, dan Perilaku*. Jakarta: Salemba Empat.

Mangkunegara, A. . A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT.Remaja Kosda Karya.

Mardiasmo. (2014). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: CV.Andi Offset.

Mellany, P., & Ibrahim, M. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 1–11.

Moeheriono. (2016). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia.

Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.

Mulyadi. (2017). *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyawan, I. P. A., Wirama, D. G., & Badera, I. D. N. (2017). Budaya Tri Hita Karana Sebagai Pemoderasi Pengaruh Prinsip Good Corporate Governance Pada Kinerja Lembaga Perkreditan Desa Di Kota Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(8), 3193–3222.

Nurkasih, R. R., Sulaiman, & Yusuf, A. (2016). Pengaruh Konflik Peran, Komitmen Organisasi, Pemahaman Good Governance Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pemeriksa Bpk Perwakilan Provinsi NTT. *JURNAL AKUNTANSI*, 3(3), 1–16.

Nuruddin, A., Siregar, S., & Dahrani. (2022). Analysis of Sharia Policy and Remuneration on Professionalism Through Human Resources. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESET)*, 1(1).

Pangestika, F. (2016). Pengaruh Pengendalian Internal, Good Governance, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan Pemerinth Daerah Kabupaten Temanggung. *Jurnal Profita*, 8(1), 11–21.

Putrana, Y., Fathoni, A., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal Of Management*, 2(2), 1–14.

Putri, R. E. (2015). Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah Kota Padang. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 1(11), 1–29.

- Putri, S. S. E., Hasan, A., & Rasuli, M. (2018). Pengaruh Pengendalian Intern, Good Governance, Budaya Organisasi, Kualitas SDM, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada OPD Kabupaten Kampar. *Jurnal Akuntansi*, 7(1), 1–14.
- Putri, W. M., & Hermanto, S. B. (2018). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern, Komitmen Organisasi, dan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja. *Konferensi Regional Akuntansi*, 5(1), 1–20.
- Rahayu, S. K., & Suhayati, E. (2013). *Auditing: Konsep Dasar dan Pedoman Pemeriksaan Akuntan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ramadhan, P., & Fachruddin, R. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Informasi Dengan Sistem Informasi Akuntansi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 2(4), 1–16.
- Ranti, P. I. (2018). Pengaruh Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Berbasis Balance Scorecard dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 12(1), 1–12.
- Ranti, S. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *Jom Fisip*, 3(2), 1–9.
- Reni, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Nagari Dalam Pengelolaan Keuangan Nagari. *JESS*, 3(1), 1–12.
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM)*. Malang: UB Press.
- Robbins, S. P. (2015). *Manajemen Coulter Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2018). *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rudianto. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Safrina, Dewi, R., Saleh, R., Nurmasari, Y., & Kamal, F. (2022). Pengaruh Good Corporate Governance, Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Aceh Timur. *Tijarah*, 1(23), 87–94.
- Sahusilawane, W. (2020). The Effect of Technology Information, Organizational Commitment, Internal Control and Good Corporate Governance Principles on Organizational Performance. *International Journal of Social Science and*

*Business*, 4(2), 197–210.

- Saputra, M. W. (2014). Pengaruh Pengawasan Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja Instansi Pada Pemerintah Kota Padang. *Jurnal Akuntansi*, 2(3), 1–23.
- Sari, M., Qorib, M., Harahap, S. H., & Jufrizen, J. (2018). Good Governance in Private University in Medan City. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 7(4), 21–29.
- Sari, T. K., & Witjaksono, A. D. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(3), 827–836.
- Sedarmayanti. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiono, B. A., & Andjarwati, T. (2019). *Budaya Keselamatan, Kepemimpinan Keselamatan, Pelatihan Keselamatan, Iklim Keselamatan, Dan Kinerja*. Sidoarjo: Zifatama Jawara.
- Setyorini, T., Manafe, J. D., & Nino, I. J. (2022). The Role of Organizational Commitment and Organization Culture Toward Job Performance. *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, 5(3), 389–396.
- Siagian, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sidik, J., & Safitri, D. (2020). Motivasi Kerja Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Auditor (Work Motivation Moderates The Influence Of Organizational Commitment, Leadership Style, And Ambiguity Role On Auditor Performance). *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen (Jakman)*, 1(3), 195–212.
- Sopiah, S., & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: Andi.
- Soraya, B. E., & Suardana, K. A. (2018). Udaya Organisasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Good Corporate Governance Pada Kinerja Keuangan Bank Pembangunan Daerah Bali. *EJurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 23(3), 2414–2443.
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sulastri, L. (2013). *Sumber Daya Manusia Strategik*. Bandung: La Goods

Publishing.

- Supriaddin, N., Liwaul, & Zaludin. (2022). The Effect of Internal Control System and Good Governance on Employee Performance: Moderated by Leadership Style. *International Journal of Management and Education in Human Development*, 2(2), 527–535.
- Suwandewi, N. N. T., & Sintaasih, D. K. (2016). Keadilan Organisasional Dan Komitmen Organisasional: Efeknya Pada Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(7), 4453–4485.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organiosasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Umar, H. (2016). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Bandung: UB Press.
- Wandari, I. D. N. T., Sujana, E., & Putra, I. M. P. A. (2015). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Ketepatan Waktu, dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Anggaran Berkonsep Value for Money Pada Instansi Pemerintah Di Kabupaten Buleleng. *E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha*, 3(1), 1–12.
- Wibowo. (2015). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, D. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 13(2), 896–908.
- Windah, G. C., & Andono, F. A. (2013). Pengaruh Penerapan Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Hasil Survei The Indonesian Institute Perception Governance (IICG) Periode 2008-2011. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2(1), 1–20.
- Yudhaningsih, R. (2011). Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi. *Jurnal Pengembangan Humaniora*, 11(1), 1–11.
- Yudhasena, I. G. I., & Putri, I. A. M. A. D. (2019). Pengaruh Good Government Governance, Pengendalian Intern, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD). *E-Jurnal Akuntansi*, 28(1), 434–464.
- Yudianti, F. N., & Suryandari, I. H. (2015). Internal Control and Risk Management in Ensuring Good University Governance. *Journal of Education and*

*Vocational Research*, 6(2), 389–401.

Yuliachtri, S., Febrianty, J. F., & Betri. (2022). Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Dngan Struktur Audit Sebagai Variabel Moderasi. *Improvement: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 122–135.

Yusuf, M. ., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi*. Jakarta: Nas Media Pustaka.

# **LAMPIRAN**