

Literature Review: The Influence of Leadership Commitment and Work Culture on Bureaucratic Performance through Good Governance in Local Government

Literatur Review: Pengaruh *Leadership Commitment* dan *Work Culture* Terhadap Kinerja Birokrasi Melalui *Good Governance* di Pemerintah Daerah

Jemi Pabisangan Tahirs^{1*}, Siti Haerani², Muhammad Idrus Taba³, Fauziah Umar⁴

Universitas Kristen Indonesia Toraja¹

Universitas Hasanuddin^{2,3,4}

tahirsjemi@gmail.com¹

*Corresponding Author

ABSTRACT

The tendency of bureaucracy and bureaucratization in modern society is really seen as concerning, so that the prediction of increasing symptoms and the development of the most rational bureaucratic practices can no longer be considered as encouraging news. The purpose of this study is to analyze the Influence of Leadership Commitment and Work Culture on Bureaucratic Performance through Good Governance in Local Government. The method in this article is a qualitative method with literature studies or Library Research. The purpose of this article is to analyze existing theories by looking at the differences in previous theories in the research literature. The results of the Leadership Commitment research have a positive effect on bureaucratic performance through Good Governance in Local Governments and Work Culture has a positive effect on Bureaucratic Performance through Good Governance in Local Governments.

Keywords: *Leadership Commitment, Work Culture, Bureaucratic Performance*

ABSTRAK

Kecenderungan birokrasi dan birokratisasi pada masyarakat modern benar-benar dipandang memprihatinkan, sehingga digambarkan adanya ramalan mengenai makin menggejalanya dan berkembangnya praktek-praktek birokrasi yang paling rasionalpun tidak bisa lagi dianggap sebagai kabar menggembirakan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Pengaruh *Leadership Commitment* dan *Work Culture* Terhadap Kinerja Birokrasi Melalui *Good Governance* di Pemerintah Daerah. Metode dalam artikel ini adalah metode kualitatif dengan studi literature atau Library Research. Tujuan dari artikel ini adalah menganalisis teori-teori yang ada dengan melihat perbandiannya pada teori-teori sebelumnya pada literature hasil penelitian. Hasil penelitian *Leadership Commitment* berpengaruh positif terhadap kinerja birokrasi melalui *Good Governance* di Pemerintah Daerah dan *Work Culture* berpengaruh positif Terhadap Kinerja Birokrasi Melalui *Good Governance* di Pemerintah Daerah.

Kata kunci: *Leadership Commitment, Work Culture, Kinerja Birokrasi*

1. Pendahuluan

Kecenderungan birokrasi dan birokratisasi pada masyarakat modern benar-benar dipandang memprihatinkan, sehingga digambarkan adanya ramalan mengenai makin menggejalanya dan berkembangnya praktek-praktek birokrasi yang paling rasionalpun tidak bisa lagi dianggap sebagai kabar menggembirakan, melainkan justru merupakan pertanda malapetaka dan bencana baru yang menakutkan (Blau dan Meyer, 2000: 3). Menurut Islamy (1998:8), birokrasi di kebanyakan negara berkembang termasuk Indonesia cenderung bersifat patrimonialistik : tidak efisien, tidak efektif (over consuming and under producing), tidak obyektif, menjadi pemaarah ketika berhadapan dengan kontrol dan kritik, tidak mengabdikan kepada kepentingan umum, tidak lagi menjadi alat rakyat tetapi telah menjadi instrumen penguasa dan sering tampil sebagai penguasa yang sangat otoritatif dan represif. Meskipun sudah menjadi gejala yang sangat umum, ternyata pada setiap konteks sistem budaya

masyarakat, secara empirik birokrasi dan birokratisasi terlihat dalam pola perilaku yang beragam.

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

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

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

Pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif, disebabkan oleh karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja, yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program-program disuatu instansi pemerintah. Walaupun pemerintah telah berupaya menjamin pelayanan publik yang baik diwujudkan dengan mengeluarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Pemberlakuan kedua undang-undang tersebut menjadi harapan baru untuk mendorong terciptanya good governance dalam pelayanan publik.

Tantangan besar yang dihadapi birokrasi adalah bagaimana mereka mampu melaksanakan kegiatan secara efisien dan efektif (Cordella dan Tempini, 2015; Kettl, 2015; Ostrom, 2015). Oleh karena itu diperlukan komitmen pimpinan.

Kepemimpinan merupakan fenomena yang terdapat dalam setiap komunitas, karena dimana manusia berinteraksi maka disana timbul fenomena kepemimpinan, mulai dari interaksi dalam kelompok yang paling primitif sampai ke yang paling maju, mulai dari kelompok yang paling terkecil sampai ke organisasi yang paling besar. Faktor kepemimpinan

dalam suatu organisasi menjadi sangat penting manakala individu/anggota organisasi memiliki dinamika yang tinggi dalam aktivitasnya disamping perubahan terus menerus yang didorong oleh kemajuan teknologi, kata kunci dari fenomena ini adalah kemampuan untuk mempengaruhi anggota organisasi sehingga mereka dengan segala kesungguhan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan.

Faktor lain yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja birokrasi adalah budaya kerja. Budaya organisasi merupakan salah satu penyebab perubahan reformasi birokrasi. Untuk mencapai perubahan tersebut, budaya organisasi menjadi satu paket dengan agenda perubahan pola pikir. Hal ini didasarkan pada pola pikir birokrasi sebagai aturan dasar. Kadang, pola pikir dianggap sebagai faktor penghambat reformasi birokrasi yang menyebabkan kinerja birokrasi tidak mengalami perubahan dan akibatnya, budaya birokrasi dinilai tidak mempercepat dan meningkatkan penerapan kebijakan reformasi birokrasi. Persepsi pihak eksternal menunjukkan bahwa hanya sedikit kemajuan budaya organisasi yang tercipta, sehingga menjadi leading sector reformasi birokrasi di Indonesia (Ismiyarto, 2015). Budaya dilihat sebagai sesuatu yang hidup di suatu organisasi yang mengikat semua anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan bersama. Budaya juga dapat dilihat sebagai bagian dari suatu lingkungan organisasi yang mempengaruhi perilaku dan penampilan (performance) organisasi. Rendahnya kinerja birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih sangat kuat, yang cenderung mendorong pejabat Birokrasi untuk lebih berorientasi pada kekuasaan daripada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa dan memperlakukan para pengguna jasa sebagai obyek pelayanan yang membutuhkan bantuannya. Disamping itu, rendahnya kinerja juga disebabkan oleh sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan. Struktur Birokrasi yang hierarkis mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan sehingga pejabat Birokrasi yang langsung berhubungan dengan para pengguna jasa sering tidak memiliki wewenang yang memadai untuk merespons dinamika yang berkembang dalam penyelenggaraan pelayanan”.

2. Tinjauan Pustaka

Teori Budaya Organisasi

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah corporate culture biasa diganti dengan istilah organization culture. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama.

Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. (Moeljono Djokosantoso, 2003) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Susanto (1997:3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

(Robbins, 1998) mendefinisikan budaya organisasi (organizational culture) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, (Robbins, 1998) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi ("a system of shared meaning held by members that distinguishes the

organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values").

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

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

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

Kepemimpinan (*Leadership*)

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

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain baik di dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Proses memengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai kekuasaan seperti ancaman, penghargaan, otoritas maupun bujukan. "Transisi dalam teori kepemimpinan berkembang dari waktu ke waktu berdasarkan keingintahuan para ilmuwan dan peneliti. Mula-mula kepemimpinan itu dilihat dari sudut pandang sifat, ciri atau bakat yang dibawa sejak lahir. Ketidakpuasan akan hasil dari pendekatan ciri tersebut melahirkan pendekatan kepemimpinan berdasarkan perilaku. Kedua pendekatan tersebut belum memuaskan para peneliti sehingga menggunakan pendekatan lain, yaitu keberhasilan seseorang tergantung pada situasinya. Bahkan perkembangan terakhir pendekatan kembali ke ciri-ciri seorang pemimpin" Rivai dalam (Mulyadi, 2016)

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

Good Governance

Governance adalah suatu kegiatan (proses), sebagaimana dikemukakan oleh Koiman dalam (Firmansyah dan Rahmawati, 2020) bahwa "governance merupakan serangkaian proses interaksi sosial antara pemerintahan dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan

dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut.” Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2012) “istilah Governance tidak hanya berarti pemerintahan sebagai suatu kegiatan tetapi juga mengandung arti pengurusan, pengelolaan, pembinaan penyelenggaraan dan juga bisa diartikan pemerintahan.”

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

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *good government governance* yaitu proses tata kelola pemerintahan yang demokratis, profesional menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak asasi manusia desentralistik, partisipatif, transparan, keadilan, bersih dan akuntabel, selain berdaya guna, berhasil guna dan berorientasi padapeningkatan daya saing bangsa untuk menjadikan pemerintahan yang baik

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

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

Kinerja

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

Menurut (Hansen dan Mowen, 2003) kinerja yaitu aktivitas diukur secara financial dan non financial, ukuran tersebut didesain untuk menilai seberapa baik suatu aktivitas dilakukan dan hasil yang dicapai, ukuran tersebut juga dirancang untuk menunjukkan peningkatan yang sedang direalisasikan. Ukuran kinerja aktivitas dipusatkan pada efisiensi, kualitas dan waktu. Menurut (Gibson, 2006) kinerja (performance) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku, dan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi. Menurut Atkinson, dkk dalam (Prasetyono, 2007) sistem penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja yaitu:

- 1) Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan

- 2) Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan
- 3) Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan
- 4) Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenai permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan

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

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

(Dwiyanto dkk, 2017) mengemukakan ukuran dari tingkat kinerja suatu organisasi publik secara lengkap adalah sebagai berikut:

1. Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian general accounting office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.
2. Kualitas Layanan, Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negative yang terbentuk mengenai organisasi public karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja dalam organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi kepuasan masyarakat.
3. Responsivitas, adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
4. Responsibilitas, merupakan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang implik maupun yang eksplisit (Lenvine, 1990).
5. Akuntabilitas, kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal juga seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat.

3. Metode Penelitian

Metode dalam artikel ini adalah metode kualitatif dengan studi literature atau Library Research. Tujuan dari artikel ini adalah menganalisis teori-teori yang ada dengan melihat perbandiannya pada teori-teori sebelumnya pada literature hasil penelitian. Literature yang digunakan adalah literature dari hasil penelitian atau review yang terekam dalam artikel ilmiah berstatus nasional dan internasional yang bersesuaian dengan manajemen keuangan. Semua artikel yang digunakan adalah bersumber dari mesin elektronik pencarian data literasi Mendeley dan Google scholar.

Kajian Pustaka secara konsisten dengan menggunakan metode pendekatan metodologi tepat adalah jenis dari penelitian kualitatif jenis penelitian literature. Hal tersebut digunakan secara induktif sehingga tidak menimbulkan pertanyaan lanjutan. Alasan dilakukan penelitian kualitatif adalah penelitian tersebut memiliki sifat eksploratif. Selanjutnya, dilakukan pembahasan mendalam pada bagian Pustaka terkait atau pustaka yang direview, karena bagian tersebut adalah dasar perumusan hipotesis dan selanjutnya akan menjadi bahan perbandingan dengan hasil atau temuan-temuan dari hasil penelitian sebelumnya untuk mengungkap kebenaran dari teori yang ada (Permatasari and Jaelani, 2021). Artikel ini membahas tentang Pengaruh *Leadership Commitment* dan *Work Culture* Terhadap Kinerja Birokrasi Melalui *Good Governance* di Pemerintah Daerah.

4. Hasil dan Pembahasan

Leadership Commitment terhadap Kinerja

(Sari, F., Sudiarditha, I. K. R., & Susita, D, 2021) Hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa: 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; 3) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 4) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; Ferine, K. F., Aditia, R., & Rahmadana, M. F, 2021 Kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. 2018 Hasil analisis menunjukkan bahwa model struktural menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh signifikan terhadap penghargaan dan budaya organisasi tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. 2019 penelitian ini mengusulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi PAS (kinerja staf akademik). Selain itu, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap PAS; Chammas, C. B., & da Costa Hernandez, J. M. 2019 Kedua tipe kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan; Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. 2018 Kepribadian proaktif seorang karyawan memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja tugas karyawan; Rita, M., Payangan, O. R., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. 2018 Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemoderasian OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Stollberger, J., Las Heras, M., Rofcanin, Y., & Bosch, M. J. 2019 hasil pemodelan persamaan struktural bertingkat menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan manajer menetes ke bawah untuk menginspirasi kepemimpinan pelayan supervisor, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja kerja berikutnya; Ahmad, I., Donia, M. B., Khan, A., & Waris, M. 2018 Gaya kepemimpinan etis supervisor (ELS) berhubungan positif dengan OCB dan CP karyawan; Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. 2019 Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi melalui pengaruh mediasi BI; Zhang, J., van Eerde, W., Gevers, J. M., & Zhu, W. 2020 Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan temporal berhubungan positif dengan kinerja kerja inovatif karyawan; Wu, C. M., & Chen, T. J. 2018 Pengaruh positif kepemimpinan terhadap perilaku organisasi; Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. 2021 Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen terhadap perubahan dan kualitas kehidupan kerja;

Jeon, K. S., & Choi, B. K. 2020 Kepemimpinan spiritual berhubungan positif dengan kreativitas karyawan; Lapointe, E., & Vandenberghe, C. 2018 kepemimpinan pelayan berhubungan positif dengan komitmen normatif dan berhubungan negatif dengan perilaku

antisosial; Igić, D., Vuković, M., Urošević, S., Mladenović-Ranisavljević, I., & Voza, D. 2021 Pengaruh kepemimpinan etis di tempat kerja (ELW) memiliki pengaruh yang kuat pada implementasi Zero Accident Vision (ZAV), sedangkan komitmen organisasi (OC) mediasi dalam hubungan ini; Asencio, H. D. 2021 Kepemimpinan etis berhubungan positif dengan komitmen untuk berperilaku etis; Rindu, R., Lukman, S., Hardisman, H., Hafizurrachman, M., & Bachtiar, A. 2020 Pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Dan pengaruh negatif kepemimpinan transformasional terhadap stres kerja dan turnover intention; Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. 2018 Komitmen tim afektif secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas pengalaman kelompok; Lotfi, Z., Atashzadeh-Shoorideh, F., Mohtashami, J., & Nasiri, M. 2018 Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan etis manajer keperawatan, persepsi budaya keselamatan pasien dan komitmen organisasi;

Tran, Q. H. 2020 Budaya hierarki secara negatif berhubungan dengan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Budaya adhokrasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya klan dan pasar secara tidak signifikan memprediksi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja; Kiki, Reza, Muhammad, Fitri 2021 Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja karyawan. Namun, kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; Meng, J., & Berger, BK 2019 Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Kepemimpinan; Cheng, Chuan 2011 Tipe kepemimpinan, demokrasi secara signifikan lebih disukai. Budaya kreatif dan budaya rasional secara signifikan lebih disukai. Kepuasan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi secara signifikan lebih disukai.

Leadership Commitment terhadap Good Governance

Said Abdurrahman, Samdin, Dedy, Endro 2022 Good Governance dan Kepemimpinan memiliki dampak terhadap komitmen. Kepemimpinan, dan komitmen memiliki pengaruh terhadap kinerja. Good Governance tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja; Flávio, Dianne, Gui Lohmann 2015 Kepemimpinan berpengaruh terhadap Good Governance; Taryono, Dewi, Nur Rohim, Annissa 2021 Konsep pemerintah tidak hanya melibatkan pemerintah dan negara, tetapi melibatkan semua komponen dalam masyarakat; Stephen, Basil C 2012 Berkelanjutan melalui integritas, akuntabilitas, dan transparansi dalam kepemimpinan. harus memiliki kredibilitas dan mendapat dukungan;

Rana, Syarifah, Irsan 2022 Hasil penelitian menunjukkan bahwa, komitmen kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Good Corporate Governance, Komitmen Kepemimpinan terbukti memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap Budget Management, dan Good Corporate Governance terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengelolaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengelolaan Anggaran; Rahma, Abdul, Lucyani 2020 Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan pemahaman good governance secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor; Cornelius, Nurita, Dwi, Wulan 2017 Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi, auditor kemandirian, dan kepemimpinan etis secara signifikan mempengaruhi pelaksanaan Good Governance;

Work Culture terhadap Good Governance

John E. Bardill 2000 Budaya akan memungkinkan lembaga melayani dan memberdayakan dengan penerapan Good Governance; Peter Davis 2000 Mengembangkan budaya manajemen sebagai nilai-nilai akan mendorong Good Governance; M. Hamad Hassan. 2019 Good Governance berpengaruh positif terhadap e-Government; Rudra P. Pradhan¹ and G. S. Sanyal. (2011) Good Governance adalah faktor potensial yang melaluinya Human Development dapat ditingkatkan dalam perekonomian India; Dyah Tribuwana Tungga Dewi,

Hikmat Zakky Almubaroq, Susilo Adi Purwantoro. 2022 Good governance adalah bagaimana melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya penanganan serius pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan; O.P Dwivedi 2002 Good Governance dapat dipertahankan dengan keragaman budaya. Karena Good Governance mencakup berbagai kegiatan yang melibatkan komunitas budaya dan berbagai pemangku kepentingan;

Abdul-Kahar Adam, Nasser Salim Al Saadi, Ebi Shahrin Bin Suleiman. 2020. Hasil menunjukkan bahwa Budaya Kerja (WC) dan Good Governance (GG) berkorelasi dan positif terhadap Kepuasan Kerja (JS); Affandy Winarko Mudjib, Wisnu Panggah Setiyono. (2022) Penerapan GCG dengan mengikut sertakan penerapan budaya perusahaan akan meningkatkan kinerja tenaga kerja; Daniel António 2010 Good Governance dapat mendorong culture of peacedengan budaya toleransi di kalangan masyarakat; Putu Han Widiatmika, (2018) Penerapan prinsip-prinsip GCG, motivasi kerja, dan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja keuangan; Richard V. Adkisson and Randy McFerrin. (2014) Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya dan pendapatan berhubungan dengan Good Governance; Anam Bhatti, Shafique Ur Rehman, Jumana Basheer Abu Rumman. (2020) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi dan orientasi kewirausahaan berhubungan positif dengan kapabilitas organisasi yang mengarah pada kinerja organisasi; Yasser Arfat, Muqqadas Rehman, Kashif Mahmood, Rashid Saleem. (2017) Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional; Peter Davis. (2001) Good Governance membutuhkan pelaksanaan kepemimpinan berbasis nilai dan budaya organisasi;

Work Culture terhadap Kinerja

I Putu Nata Pratama, Ni Luh Sari 2021 Penerapkan prinsip-prinsip Good governance akan memperhatikan organizational culture untuk menjadi transparan dalam informasi, mematuhi semua peraturan, mengurangi konflik kepentingan antar individu sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya; Ismiyanto¹, Sri Suwitri¹, Warella, Sundarso 2015 Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja aparat, keberhasilan reformasi birokrasi dapat dipandang sebagai faktor budaya, struktural, proses; Richard V. Adkisson, Randy McFerrin 2014 Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya berhubungan dengan Good governance Good governance yang baik membutuhkan sumber daya; A.Zafer, Pinar Acar 2014 Budaya perusahaan memiliki pengaruh yang kuat dengan kinerja suatu Organisasi; Yasser, Muqqadas, Kashif, Rashid 2017 Penelitian menunjukkan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional dan birokrasi;

Putu Han Widiatmika, Gede Sri Darma 2018 Good Corporate Governance memiliki berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan; Anam Bhatti, Shafique Ur Rehman, Jumana 2020 Budaya organisasi berhubungan positif dengan kapabilitas organisasi yang mengarah pada kinerja organisasi; Juan Menga, Bruce K. Berger 2019 Hasil Menunjukkan pengaruh kuat budaya organisasi dan kinerja pemimpin terhadap keterlibatan kerja profesional hubungan, kepercayaan, dan kepuasan kerja; Natalie C. Skeepersa, Charles Mbohwa 2015 Kinerja dipengaruhi dengan dengan kepemimpinan kontingensi dan budaya organisasi; Schavana Phillips, Vinh V. Thai, Zaheed Halim. 2019 Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh yang kuat kinerja perusahaan dengan pemimpin CSR dan budaya CSR; Anqi Luo, Priyanko Guchait, Lindsey Lee, Juan M. Madera (2018) Penelitian menunjukkan bahwa budaya mempengaruhi bagaimana kepemimpinan transformasional dan kinerja; Kiki Farida Ferine, Reza Aditia, Muhammad Fitri Rahmadana, Indri 2021 Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan; Cheng-Kang Yuana, Chuan-Yin Lee.

2011 Hasilnya menunjukkan perbedaan yang signifikan antara jenis kepemimpinan yang dirasakan karyawan, budaya organisasi, kinerja kepemimpinan dan latar belakang perusahaan; Erick G. Guerrero, Ahraemi Kim 2013. Temuan menunjukkan bahwa sumber daya, kepemimpinan, dan budaya organisasi dapat membangun kapasitas lembaga;

Good Governance terhadap Kinerja

Bakhtiar Hajar 2015. Perubahan paradigma akan mendorong orang bekerja dalam peningkatan kapasitas kelembagaan birokrasi; Ahmed Shafiqul Huque 2011. Mekanisme akuntabilitas eksternal harus diperkuat untuk memastikan kebaikan Pemerintahan; Azhar Kasim 2013. Hasil dari penelitian ini, untuk menyelesaikan permasalahan yang dinamis dan kompleks diperlukan strategi komprehensif yang yaitu, kepemimpinan politik, harmonisasi kebijakan publik (termasuk rules dan regulation); John Polga-Hecimovich 2021. Birokrasi yang baik akan dapat membantu meningkatkan Good Governance; Sintayehu Shibru 2017. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Good Governance memiliki korelasi terhadap kinerja organisasi; Fatmah, Asna, Arifin, Juriko 2021. Good Governance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur; Muhadam, Etin 2017. Perubahan struktur berupa mekanisme dan prosedur, manusia sumber daya, sarana dan prasarana, organisasi dan lingkungan organisasi dalam hal pencapaian efisiensi birokrasi pemerintah; Albertus Wahyurudhanto 2020. Perlunya penekanan pada aspek-aspek kinerja sumber daya manusia di semua tingkatan dan, keterlibatan aktif masyarakat dalam Good Governance; Nanik, Abdul , Nurdasila, Syafruddin 2019. Studi ini menemukan bahwa reformasi birokrasi berdampak positif dan signifikan terhadap penerapan prinsip-prinsip good governance dan kualitas pelayanan public; Oyvind Eggen 2012. Peran estetika dalam praktik birokrasi dan beberapa implikasinya, dimediasi antara norma-norma yang tampaknya tidak sesuai, dan antara realitas sosial lokal dan abstrak; Andrew L. Morelock 2020. Good governance memiliki pengaruh yang kuat dalam membangun kepercayaan pada pegawai; Ahmed Mohammad Abdou 2021. Hasil penelitian menunjukkan pentingnya birokrasi digital yang membantu untuk pembangunan berkelanjutan dengan memanfaatkan unsur-unsur good governance untuk menahan dan menghilangkan pandemic; Arief, M. Shabr, Hasan, Muslim 2020. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan good government berbasis reformasi birokrasi dan e-government telah berkontribusi pada peningkatan kinerja public organisasi.

5. Penutup

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Leadership Commitment* berpengaruh positif terhadap kinerja birokrasi melalui *Good Governance* di Pemerintah Daerah
2. *Work Culture* berpengaruh positif Terhadap Kinerja Birokrasi Melalui *Good Governance* di Pemerintah Daerah

Dari hasil, pembahasan dan kesimpulan pada artikel ini maka peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan kajian dengan variabel yang lain sehingga sebagai perbandingan pada pemerintah daerah.

Daftar Pustaka

- A.Zafer,Pinar Acar (2014). Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. *Emerging Markets Journal*.
- Abdul-Kahar Adam, Nasser Salim Al Saadi, Ebi Shahrin Bin Suleiman. (2020). The Importance Of Work Culture On Job Satisfaction and Good Governance In The Transportation Industry. *Asia Proceedings of Social Sciences* 6(1).

- Abdul-Kahar Adam, Nasser Salim Al Saadi, Ebi Shahrin Bin Suleiman. (2020). The Importance Of Work Culture On Job Satisfaction and Good Governance In The Transportation Industry. *Asia Proceedings of Social Sciences* 6(1).
- Affandy Winarko Mudjib, Wisnu Panggah Setiyono. (2022). The Role of Good Corporate Governance (GCG) in Improving Workforce Performance and Corporate Culture. *Indonesian Journal of Law and Economics Review* 16 (2022) : August DOI: <https://doi.org/10.21070/ijler.v16i0.812>.
- Affandy Winarko Mudjib, Wisnu Panggah Setiyono. (2022). The Role of Good Corporate Governance (GCG) in Improving Workforce Performance and Corporate Culture. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*. 16 2022.
- Ahmad, I., Donia, M. B., Khan, A., & Waris, M. (2018). Do as I say and do as I do? The mediating role of psychological contract fulfillment in the relationship between ethical leadership and employee extra-role performance. *Personnel review*.
- Ahmed Mohammad Abdou. (2021). Good governance and COVID-19: The digital bureaucracy to response the pandemic (Singapore as a model). *Journal Public Affairs*.
- Ahmed Shafiqul Huque. (2011). Accountability and governance: strengthening extra-bureaucratic mechanisms in Bangladesh. *International Journal of Productivity. and Performance Management*.
- Albertus Wahyurudhanto. (2020). Critical Reorientation of Bureaucratic Reform and Good Governance in Public Sector Administration in Indonesia. *Webology*.
- Amon Chizemaa, Ganna Pogrebna (2019). The impact of government integrity and culture on corporate leadership practices: Evidence from the field and the laboratory. *The Leadership Quarterly* 30 (2019) 101303.
- Amon Chizemaa, Ganna Pogrebna. (2019). The impact of government integrity and culture on corporate leadership practices: Evidence from the field and the laboratory. *The Leadership Quarterly*.
- Anam Bhatti, Shafique Ur Rehman, Jumana Basheer Abu Rumman. (2020). Organizational capabilities mediates between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of SMEs in Pakistan. *Entrepreneurial Business and Economic Review*. 8(4). Doi 10.15678/EBER.2020.080405.
- Anam Bhatti, Shafique Ur Rehman, Jumana Basheer Abu Rumman. (2020). Organizational capabilities mediates between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of SMEs in Pakistan. *Entrepreneurial Business and Economic Review*.
- Anam Bhatti, Shafique Ur Rehman, Jumana. (2020). Review Organizational capabilities mediates between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of SMEs in Pakistan *Entrepreneurial Business and Economic*.
- Ananti Mathias O., Akor Sunday E., & Okpalibekwe Uche N. (2019). Human Capital Development: A Panacea for Good Governance in Nigeria *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)* ISSN: 2643-900X 3(9) September – 2019, Pages: 14-20.
- Ananti Mathias O., Akor Sunday E., & Okpalibekwe Uche N. (2019). Human Capital Development: A Panacea for Good Governance in Nigeria. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*.
- Andrew L. Morelock (2020). In Bureaucrats We Trust? Good Governance and Trust in Civil Servants. *Public Administration*.
- Anne S. Tsui, Zhi-Xue Zhang, Hui Wang, Katherine R. Xin, Joshua B. Wu (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly* 17 (2006) 113– 137.

- Anne S. Tsui, Zhi-Xue Zhang, Hui Wang, Katherine R. Xin, Joshua B. Wu. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*.
- Anqi Luo, Priyanko Guchait, Lindsey Lee, Juan M. Madera (2018). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*.
- Anqi Luo, Priyanko Guchait, Lindsey Lee, Juan M. Madera (2018). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*.
- Arief, M. Shabr, Hasan, Muslim. (2020). Are E-Government and Bureaucratic Reform Promoting Good Governance towards a Better Performance of Public Organization?. *General Management*.
- Arthur, J. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover," *Academy of Management Journal* 37, 67-687.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*.
- Asencio, H. D. (2021). Ethical Leadership and Commitment to Behave Ethically in Government Agencies. *International Journal of Public Administration*.
- Azhar Kasim. (2013). Bureaucratic Reform and Dynamic Governance for Combating Corruption: The Challenge for Indonesia. *International Journal of Administrative Science & Organization*.
- Bakhtiar Hajar (2015). Bureaucracy and Governance in Indonesia: Study on West Sulawesi Province. *Procedia Economic and Finance*.
- Bernice Kotey and Peter Slade. (2005). Formal HRM Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, Volume 43, issue 1 (2005).
- Bernice Kotey and Peter Slade. (2005). Formal HRM Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*.
- Boonyada Nasomboon. (2014). The Relationship among Leadership Commitment, Organizational Performance, and Employee Engagement *International Business Research*.
- Chammas, C. B., & da Costa Hernandez, J. M.(2019). Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation & Management Review*.
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*.
- Cheng, Chuan. (2011). Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Cheng-Kang Yuana, Chuan-Yin Lee. (2011). Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. *Social and Behavioral Sciences* 25 (2011) 123 – 136.
- Cheng-Kang Yuana, Chuan-Yin Lee. (2011). Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. *Social and Behavioral Sciences*.
- Cornelius, Nurita, Dwi, Wulan (2017). The Influence of Organizational Commitment, Auditor Independence, Internal Control, and Ethical Leadership in Good Governance and Organizational Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)*.

Daniel António (2010). The Challenges for Africa: A Culture of Peace, Good Governance and People Centered Development. *Asia-Pacific Review*, 8:1, 63-74. <http://dx.doi.org/10.1080/13439000124840>.

Daniel António (2010). The Challenges for Africa: A Culture of Peace, Good Governance and People Centered Development. *Asia-Pacific Review*

Dyah Tribuwana Tungga Dewi, Hikmat Zakky Almubaroq, Susilo Adi Purwantoro. (2022). Implementation of Good Governance in the Defense Sector To Improve the Quality of Human Capital of Indonesia Government. *International Journal of Arts and Social Science*. 5(7), July 2022.

Dyah Tribuwana Tungga Dewi, Hikmat Zakky Almubaroq, Susilo Adi Purwantoro. (2022). Implementation of Good Governance in the Defense Sector To Improve the Quality of Human Capital of Indonesia Government. *International Journal of Arts and Social Science*