Persepsi Pegawai Mengenai Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Nilai-Nilai Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Direktorat Jenderal Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Jawa Timur I Surabaya)

Dedy Suryanto ^{a b*}, Bambang Subroto ^b, Wuryan Andayani ^b

^a Staf di Direktorat Jenderal Pajak

^b Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Dikirim tanggal: 01 Juli 2017
Revisi pertama tanggal: 21 Agustus 2017
Diterima tanggal: 30 Agustus 2017
Tersedia *online* tanggal: 17 September 2017

Keywords: employees competence, job satisfaction, government intern control systems, organizational values, and organizational performance.

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine and to provide evidence empirically influence of employees competence, and job satisfaction on organizational performance with government intern control systems and organizational values as moderating variables. Respondents of this study are 245 employees in thirty tax office in East Java I Region. The results show that organizational performance is affected by employees competence and job satisfaction. Other result, improved organizational performance can be achieved better when employees competence and job satisfaction moderated by organizational values. This study also found that organizational performance can be achieved better if employees competence are improved and moderated by government intern control systems, however, organizational performance can't achieved better, although job satisfaction are improved and moderated by government intern control system.

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kompetensi pegawai dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi dengan sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) dan nilai-nilai organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan kepada 245 pegawai, di 13 unit kerja di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Timur I. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kompetensi pegawai dan kepuasan kerja. Selain itu, peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai lebih baik bila kompetensi pegawai dan kepuasan kerja diperkuat (dimoderasi) dengan nilai-nilai organisasi. Selain itu, kinerja organisasi dapat lebih baik bila kompetensi pegawai ditingkatkan yang diperkuat (dimoderasi) dengan SPIP, sebaliknya, kinerja organisasi tidak dapat dicapai lebih baik, walaupun kepuasan kerja ditingkatkan yang dimoderasi dengan SPIP.

1. Pendahuluan

Salah satu sasaran dalam penerapan reformasi birokrasi adalah mewujudkan instansi pemerintah kinerja, sampai evaluasi kinerja (Permenpan Nomor 11 Tahun 2011). Hal ini dilakukan agar instansi pemerintah terukur capaian kinerjanya sehingga dapat diketahui efektivitas dari pencapaian visi, misi, tugas dan fungsi pokok instansi pemerintah tersebut. Direktorat Jenderal Pajak sebagai bagian dari Kementerian Keuangan, sebagaimana yang diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, melakukan pengelolaan kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC).

Realisasi penerimaan pajak merupakan kinerja yang paling mendapatkan perhatian, dikarenakan tujuan utama Direktorat Jenderal Pajak adalah mengumpulkan penerimaan negara dari sektor pajak pusat. Dalam lima tahun terakhir, berdasarkan Laporan Tahunan (*Annual Report*) Direktorat Jenderal Pajak tahun 2016, realisasi penerimaan pajak selalu di bawah 100% dari target yang telah ditetapkan dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN). Bahkan prosentase realisasi penerimaan pajak tersebut dari tahun ke tahun semakin menurun, dari 94,44% di tahun 2012, terus menurun dan di tahun 2016 hanya mencapai 81,54% dari target.

Salah satu aspek terpenting dalam mencapai kinerja organisasi yang maksimal adalah aspek sumber daya manusia (Mangkunegara, 2015:1). Berkaitan dengan hal tersebut, salah satu program utama yang dilakukan pemerintah adalah membangun aparatur negara melalui penerapan reformasi birokrasi. Hal ini bertujuan agar birokrasi pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi dapat diwujudkan (Perpres Nomor 81 tahun 2010). Menurut Mangkunegara (2015:67), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: (1) faktor kemampuan (*ability*) yang terdiri dari kemampuan *reality* (pengetahuan dan keterampilan), dan kemampuan potensi, dan (2) faktor motivasi (*motivation*) yang merupakan sikap (*attitude*) seseorang terhadap lingkungan organisasinya yang pada akhirnya membentuk kepuasan kerja seseorang.

Kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi. Mencapai efektivitas dan efisiensi di dalam suatu organisasi, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dalam rangka mencapai kinerja organisasi yang optimal (Osei dan Ackah, 2015; Syafriliza, dkk, 2016; Zahrina, dkk, 2016; dan Zaim, dkk, 2013). Kompetensi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja juga diperhatikan di instansi pemerintah, yaitu dengan diterbitkannya Peraturan

Kepala BKN Nomor 7 tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil.

Kepuasan kerja menjadi hal yang penting, karena memiliki pengaruh yang besar bagi organisasi (Luthans, 2005:141). Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi/ perusahaan (Bwire, dkk, 2014; Latif, dkk, 2013; dan Gunawan, 2009). Pimpinan organisasi perlu memberikan perhatian lebih dan membuat program-program peningkatan kepuasan kerja pegawai, agar pegawai termotivasi memberikan kinerja terbaiknya sehingga kinerja organisasi dapat tercapai dengan optimal.

Transparansi dan akuntabilitas sektor publik bertujuan, agar selain kinerja yang semakin baik, potensi terjadinya korupsi, kolusi, nepotisme dan segala jenis *fraud* bisa diminimalisir. Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Pelaksanaan SPIP memastikan organisasi beroperasi/beraktivitas sesuai dengan standar/aturan. SPIP dipercaya dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja suatu organisasi (Dineshkumar dan Kogulacumar, 2012; Mary, dkk, 2014; Tresnawati, 2012; Hidayat, 2008; Putra dan Amar 2013; Mariani dan Adiwibowo, 2011).

Salah satu unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagaimana yang tercantum di Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 4 adalah lingkungan pengendalian, melalui komitmen terhadap kompetensi serta menyusun dan menerapkan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia. Pimpinan instansi pemerintah dalam melakukan pembinaan terhadap sumber daya manusia harus menyusun sistem kompensasi, ketentuan disiplin pegawai, sistem penilaian kinerja, program kesejahteraan dan fasilitas pegawai, serta rencana pengembangan karir (PP Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 20 ayat 2 huruf c).

Organisasi menghadapi tantangan yang besar terhadap perubahan yang terjadi, baik di sisi internal maupun eksternalnya. Hal ini menjadi tantangan bagi pemimpin di organisasi dalam mengelola organisasi dalam menghadapi perubahan agar organisasi dapat tetap berjalan sesuai koridor yang telah ditetapkan (Keitner, 2005: 12). Nilai-nilai organisasi menjadi petunjuk (*guidance*) bagi individu di dalam organisasi dalam berinteraksi dengan individu lainnya. Nilai-nilai organisasi menjadi hal yang penting dan ditanamkan secara kokoh dan kuat serta harus diterima secara luas di semua kalangan dalam organisasi. Semakin tinggi penerimaan anggota organisasi terhadap nilai-nilai pokok organisasi, maka kesetiaan, dan kinerja seseorang kepada organisasi semakin besar yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Yuliana, 2014).

Nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam budaya organisasi dapat menjadi penguat motivasi dan kepuasan kerja pegawai dalam meningkatkan kinerjanya (Sudarti, dan Ariyani, 2015). Direktorat Jenderal Pajak memiliki lima nilai-nilai organisasi yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan yang juga disebut sebagai Nilai-Nilai Kementerian Keuangan.

Direktorat Jenderal Pajak sebagai instansi yang berperan vital karena porsi 70% Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) berasal dari sektor pajak, juga memiliki risiko yang besar. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang mumpuni dalam melaksanakan tugas, dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik menjadi modal besar bagi instansi ini untuk dapat mengoptimalkan kinerjanya. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan nilai-nilai organisasi dipandang dapat memperkuat sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kepuasan kerja yang baik dalam rangka mencapai kinerja organisasi yang optimal.

2. Teori

2.1 Teori Sikap dan Perilaku (*Theory of Attitude and Behavior*)

Teori sikap dan perilaku (*theory of attitude and behavior*) menyatakan bahwa perilaku ditentukan oleh untuk apa sesuatu hal dilakukan (sikap), pedoman atas suatu hal yang dilakukan (aturan-aturan sosial), dan apa yang biasa dilakukan (kebiasaan) yang menentukan terbentuknya suatu perilaku. Triandis (1971:63-64) menegaskan bahwa model perilaku interpersonal yang lebih komprehensif dengan menyatakan faktor-faktor sosial, perasaan dan konsekuensi yang dirasakan, akan mempengaruhi tujuan perilaku.

Teori ini berusaha menjelaskan mengenai aspek perilaku manusia dalam suatu organisasi, khususnya pada penelitian ini, yaitu bagaimana pegawai dengan kompetensi yang dimilikinya dalam menyikapi nilai-nilai organisasi yang ada serta sistem pengendalian intern yang diterapkan oleh organisasi. Sikap tersebut diwujudkan dengan perilaku sejauh mana pegawai tersebut bekerja dalam rangka mencapai target-target kerja yang telah ditetapkan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi berdasarkan tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh masing-masing individu di dalam organisasi tersebut.

2.2 Teori Goal Setting

Goal Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke di tahun 1978 menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan

mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Mangkunegara, 2014: 73). Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi. Teori ini juga dijelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja). Konsekuensinya, individu tersebut berusaha untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja (kompetensi) yang dimilikinya.

2.3 Teori Agensi

Teori keagenan pada dasarnya muncul karena asumsi bahwa masing-masing individu semata-mata termotivasi oleh kepentingan dirinya sendiri sehingga menimbulkan konflik kepentingan antara prinsipal dan agen (Jensen dan Meckling, 1976:5). Prinsipal mengontrak agen untuk melakukan pengelolaan sumber daya dalam organisasi dan berkewajiban untuk memberikan imbalan kepada agen, sedangkan agen berkewajiban melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi dan bertanggungjawab atas tugas yang dibebankan kepadanya (Jensen dan Meckling, 1976:29).

Teori keagenan dapat terjadi pada berbagai organisasi termasuk di organisasi pemerintahan dan berfokus pada persoalan ketimpangan/asimetri informasi antara pengelola (pemerintah/agen) dan publik/rakyat (diwakili prinsipal/dewan perwakilan rakyat). Prinsipal harus memonitor kerja agen, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien serta tercapainya akuntabilitas publik (Mustikawati, 2004). Akuntabilitas publik sebagai kewajiban pihak pemerintah (agen) untuk memberikan pertanggung jawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan seluruh aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada dewan perwakilan rakyat (prinsipal) yang memiliki hak untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Pemerintah dalam hal ini sebagai agen, akan berusaha mencapai target yang telah ditetapkan oleh principal (Mustikawati, 2004).

2.4 Kinerja Organisasi

Kinerja menurut Bastian (2006:274) merupakan gambaran pencapaian atas pelaksanaan dari suatu kebijakan/ kegiatan/ program dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi, sebagaimana tertuang dalam perumusan perencanaan strategik (*strategic*

planning) organisasi. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2004 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil/ keluaran dari program/ kegiatan yang telah atau akan dicapai berkaitan dengan penggunaan anggaran dengan kualitas dan kuantitas yang terukur. Brewer dan Selden (2000) menyebutkan adanya kesulitan dalam memperoleh data historis yang objektif untuk dapat digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja. Maka, pengukuran kinerja organisasi dapat menggunakan metode alternatif yaitu secara perseptif atau subjektif, yakni persepsi dari anggota organisasi.

Kinerja organisasi yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada Penilaian kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan yang diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 mengenai Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Kinerja Organisasi didasarkan pada pencapaian/ nilai kinerja organisasi (NKO) unit kerja, dimana Sasaran Strategis (SS) yang didasarkan pada kriteria *Balanced Score Card* (BSC) yaitu *Stakeholder Perspective*, *Customer Perspective*, *Intern Perspective* dan *Learning and Growth Perspective*.

2.5 Kompetensi Pegawai

Kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993) merupakan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan, karakter pribadi (ciri khusus/ khas), motif, nilai-nilai, konsep diri, keahlian atau pengetahuan yang dimiliki seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Menurut Kamus Kompetensi Kementerian Keuangan, Kompetensi pegawai dapat diartikan sebagai keahlian (*expertise*) atau kemampuan (*capability*) yang lebih dari sekedar keterampilan (*skill*) belaka, namun merupakan hasil dari pengalaman yang melibatkan pengetahuan/ pemahaman, tindakan nyata, serta proses mental yang terjadi dalam bidang tertentu. Kompetensi dapat pula menggambarkan pengelompokan pengetahuan, keahlian dan perilaku yang menentukan keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam pekerjaan (Peraturan Sekretaris Jenderal No. 55/SJ/2008). Secara umum di dalam kamus kompetensi Kementerian Keuangan, ada tiga *cluster* kompetensi yang ada yaitu: *cluster thinking*, *cluster working*, dan *cluster relating*.

2.6 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berkaitan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya (Davis, 1985:96). Mangkunegara (2015:118) menyebutkan kepuasan kerja seseorang memiliki dampak terhadap organisasi antara lain tingkat *turn over* pegawai, tingkat kesehatan pegawai, tingkat kehadiran pegawai, tingkat

efektivitas penyelesaian pekerjaan, tingkat kesalahan, pengembangan ide dan inovasi, sampai rasa kebanggaan terhadap organisasi/ perusahaan yang diwujudkan dalam komitmen dan loyal terhadap organisasi/perusahaan. Kepuasan kerja timbul dari evaluasi terhadap suatu pernyataan atau pengalaman secara psikologis akibat suatu harapan dihubungkan dengan apa yang mereka peroleh (Luthans, 2011:141).

Menurut *Two Factors Theory of Motivation* dari Herzberg (dalam Mangkunegara, 2015) terdapat dua faktor yang dapat menyebabkan kepuasan maupun ketidakpuasan yang dapat dialami oleh seorang pegawai, yaitu (1) Kepuasan ekstrinsik atau *dissatisfies* (*hygiene factors*) merupakan faktor-faktor atau situasi yang dipandang sebagai sumber ketidakpuasan, yakni gaji/upah, tatakelola dan kebijakan organisasi, supervisi pimpinan, hubungan antarpribadi, status/kedudukan serta kondisi dan keamanan kerja. (2) Kepuasan intrinsik atau *satisfies* merupakan faktor-faktor atau situasi yang dipandang sebagai sumber kepuasan kerja, yakni: pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), kesempatan untuk berprestasi (*achievement*), dan pengembangan potensi individu yang didukung oleh pengakuan (*recognition*) serta promosi.

2.7 Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Pengertian Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 1 ayat 1 adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi. SPIP bertujuan memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya:

- Efektivitas dan Efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara;
- Keandalan Laporan Keuangan;
- Pengamanan aset negara; dan
- Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

SPIP terdiri atas lima unsur, yaitu unsur lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta unsur pemantauan pengendalian (PP Nomor 60 Tahun 2008).

2.8 Nilai-Nilai Organisasi

Nilai-nilai organisasi merupakan perilaku, prinsip, pedoman atau konsep tertentu yang dianggap penting dalam rangka mencapai visi organisasi (Robbins, 2003). Nilai-nilai organisasi penting untuk ditanamkan secara kuat dan kokoh serta harus diterima secara luas di semua kalangan di dalam organisasi. Semakin tinggi penerimaan anggota organisasi terhadap nilai-nilai pokok organisasi, maka loyalitas, dan kinerja seseorang kepada organisasi

semakin besar yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Yuliana, 2014).

Nilai-nilai organisasi pada Kementerian Keuangan yang disebut sebagai Nilai-Nilai Kementerian Keuangan merupakan sebuah *guidance* bagi para pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan dalam melaksanakan tugasnya. Nilai-Nilai Kementerian Keuangan (Kemenkeu) yang terdiri dari Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan dihasilkan dari kepercayaan dan harapan kuat untuk membentuk tindakan dan perilaku pegawai dalam mencapai tujuan dan sebuah turunan dari Visi dan Misi Kemenkeu.

2.9 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi

Goal Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke di tahun 1978 menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Teori ini menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja). Konsekuensinya, individu tersebut berusaha untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja (kompetensi) yang dimilikinya.

Beberapa peneliti telah menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, salah satunya dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia. Penelitian yang dilakukan Zaim, dkk (2013) menunjukkan bahwa pemeliharaan dan peningkatan kompetensi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Osei dan Ackah (2015), Syafriliza, dkk (2016) dan Zahrina, dkk (2016) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Kompetensi sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan, agar seseorang memiliki kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam menunjang tugas dan aktivitas penyelesaian pekerjaan, agar kinerja organisasi yang baik dapat terwujud. Peneliti melalui fakta dan teori di atas menduga dan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

2.10 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi

Menurut *Two Factors Theory* dari Herzberg terdapat dua faktor yang dapat menyebabkan kepuasan maupun ketidakpuasan yang dapat dialami oleh seorang pegawai, yaitu (1) kepuasan ekstrinsik atau *dissatisfies (hygiene factors)* dan (2) kepuasan intrinsik atau *satisfies*. Kepuasan kerja menjadi hal yang penting, karena

memiliki pengaruh yang besar bagi organisasi (Luthans, 2011:141).

Beberapa peneliti yang telah menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi, diantaranya penelitian yang dilakukan Latif, dkk (2013) dan penelitian yang dilakukan oleh Bwire, dkk (2014) menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja organisasi. Sama halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2009) menyatakan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Jadi dapat dikatakan bahwa apabila seorang pegawai/anggota organisasi memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka kinerja yang dihasilkan oleh organisasi akan meningkat. Peneliti melalui fakta dan teori di atas menduga dan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

2.11 Peran Moderasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi

Teori Keagenan diimplementasikan didalam sektor publik melalui penetapan kinerja yang disusun di dalam kontrak kinerja yang ditetapkan oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) sebagai prinsipal dan melakukan monitoring atas pencapaian kinerja Pemerintah. Pemerintah dalam hal ini sebagai agen, akan berusaha mencapai target yang telah ditetapkan oleh prinsipal, maka Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) diperlukan untuk memastikan seluruh elemen di dalam organisasi pemerintahan tersebut melakukan tugasnya sesuai dengan aturan, prosedur dan kode etik yang ada.

Instansi pemerintah wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan SPIP dalam lingkungan kerjanya, antara lain melalui komitmen terhadap kompetensi serta menyusun dan menerapkan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia (Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 pasal 4 ayat 1). Selain itu, pimpinan instansi pemerintah harus menyusun sistem kompensasi, program kesejahteraan dan fasilitas pegawai, ketentuan disiplin pegawai, sistem penilaian kinerja, serta rencana pengembangan karir (PP Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 20 ayat 2).

Beberapa peneliti telah menguji pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja organisasi, diantaranya penelitian yang dilakukan Dineshkumar dan Kogulacumar (2012) yang menunjukkan adanya peran pengendalian intern dalam mewujudkan kinerja organisasi yang tinggi. Penelitian Mary dkk (2014), Mariani dan Adiwibowo (2011) dan Tresnawati (2012)

menyatakan pengendalian intern mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Penelitian oleh Hidayat (2008), dan Putra dan Amar (2013) menyebutkan bahwa kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang didukung dengan penerapan sistem pengendalian intern mampu memberikan dampak yang positif bagi kinerja organisasi, dikarenakan kompetensi SDM mampu meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan dan sistem pengendalian intern memastikan pekerjaan tersebut selesai sesuai standar yang ditetapkan, baik dari sisi kualitas, ketepatan waktu dan terhindar dari penyimpangan-penyimpangan (*fraud*), sehingga kinerja organisasi yang maksimal bisa tercapai.

Berdasarkan beberapa penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat peran atas pelaksanaan sistem pengendalian intern dalam suatu organisasi yang memiliki dampak ataupun pengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi. Jadi dapat dikatakan bahwa pengendalian intern memiliki peran dalam memperkuat pengaruh kompetensi pegawai dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Peneliti melalui fakta dan teori di atas menduga dan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi yang dimoderasi oleh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

H₄: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi yang dimoderasi oleh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

2.12 Peran Moderasi Nilai-Nilai Organisasi pada Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi

Teori sikap dan perilaku (*theory of attitude and behavior*) yang dikembangkan oleh Triandis (1971) menyatakan bahwa perilaku ditentukan oleh sikap, pedoman atas apa yang dilakukan (aturan-aturan sosial), dan apa yang mereka biasa lakukan (kebiasaan) yang menentukan terbentuknya suatu perilaku. Aktualisasi atas kompetensi yang dimiliki oleh seorang individu di dalam organisasi harus mengindahkan nilai-nilai organisasi yang ada, hal ini dikarenakan dalam suatu organisasi memiliki hirarkhi, struktur dan pembagian tugas yang jelas. Nilai-nilai organisasi juga berfungsi menjaga suasana interaksi agar tetap nyaman dan selaras, sehingga suasana kerja menjadi kondusif, dan risiko-risiko yang mungkin akan terjadi dalam melakukan suatu tugas dapat diantisipasi dengan baik.

Demikian juga di Direktorat Jenderal Pajak (DJP), nilai-nilai organisasi yang ada (nilai-nilai Kementerian Keuangan) harus dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi di DJP, agar pelaksanaan tugas dan interaksi antar anggota di dalam organisasi selalu berada dalam koridor dan aturan, dan diharapkan pelaksanaan tugas

dapat terlaksana dengan efektif dan efisien serta terhindar dari risiko-risiko yang ada yang pada akhirnya kinerja organisasi yang tinggi dapat tercapai. Penelitian yang dilakukan oleh Ng'ang'a (2012) menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki peran terhadap kinerja organisasi. Nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam budaya organisasi dapat menjadi pendorong bagi organisasi maupun individu di dalam organisasi dalam meningkatkan kompetensinya dalam rangka mencapai kinerja yang optimal (Hamzah, dkk, 2013; Lee, dkk, 2013; Supartha, dkk, 2014).

Menurut Sunarso (2009), budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi akan mendorong timbulnya kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam budaya organisasi dapat menjadi penguat motivasi dan kepuasan kerja pegawai dalam meningkatkan kinerjanya (Sudarti, dan Arijani, 2015)

Berdasarkan beberapa penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa bahwa nilai-nilai organisasi memiliki peran dalam memperkuat pengaruh kompetensi pegawai dan kepuasan kerja terhadap kinerja yang dihasilkan oleh organisasi. Peneliti melalui fakta dan teori di atas menduga dan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi yang dimoderasi oleh Nilai-Nilai Kementerian Keuangan

H₆: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi yang dimoderasi oleh Nilai-Nilai Kementerian Keuangan.

3. Metode Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan paradigma positivis. Fokus penelitian ini adalah untuk menjelaskan (*explain*) dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kompetensi pegawai dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi dengan sistem pengendalian intern pemerintah dan nilai-nilai organisasi sebagai variabel moderasi, maka jenis penelitian ini adalah penelitian kausal komparatif (*causal-comparative research*).

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan kantor wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I Surabaya dengan populasi sebanyak 1161 pegawai. Peneliti menggunakan metode penentuan sampel berdasarkan rumus Slovin, sehingga didapatkan jumlah sampel sebanyak 297 pegawai. *Porportionale cluster sampling* merupakan teknik pengambilan sampel pada penelitian ini. Didapatkan sebanyak 245 kuisioner

yang akhirnya siap untuk dianalisis, sebagaimana tertera pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1
Sampel dan Tingkat Pengembalian Kuisisioner

Keterangan	Jumlah Kuesioner
Kuisisioner yang disebar	297
Kuisisioner yang tidak kembali	32
Kuisisioner yang kembali	265
Kuisisioner yang tidak dapat diolah	20
Kuisisioner yang dapat diolah	245
Tingkat pengembalian kuisisioner (response rate) = (245/297) x 100%	82,49%

Sumber: Data diolah 2017

3.2 Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa kuisisioner. Variabel kompetensi pegawai (KP) diukur dengan menggunakan kuisisioner yang diolah dari Kamus Kompetensi Kementerian Keuangan. Variabel kepuasan kerja (KK) diukur dengan menggunakan kuisisioner yang dimodifikasi dari Stefanosvka, dkk (2004). Variabel sistem pengendalian intern (SPI) diukur dengan menggunakan kuisisioner yang diadopsi dari *Internal Control Questionnaire and Assessment (2016-17) Bureau of Financial Monitoring and Accountability Florida Department of Economic Opportunity*. Variabel nilai-nilai organisasi (NO) diukur dengan menggunakan kuisisioner yang dimodifikasi dari Herusantoso dan Raharjo (2013). Variabel kinerja organisasi diukur dengan menggunakan kuisisioner sesuai Kriteria pengukuran kinerja sesuai PMK Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Responden diminta untuk memberikan skor pada kuisisioner dan kasus hipotesis dengan skala Likert 1-5.

3.3 Analisis Data

Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan *software* *warpPLS* versi 5 untuk mengolah data. Terdapat 2 tahapan untuk menganalisis data pada penelitian ini (1) observasi *outer model* peneliti, dan (2) menginterpretasi hasil analisis data yang tertera pada *inner model*. Pada *outer model* terdapat 3 aspek yang harus diobservasi, yaitu validitas konvergen, validitas validitas diskriminan, dan reliabilitas. Pada *inner model*, peneliti melihat nilai *koefisien path* (β) dan signifikansi (*p value*). Secara spesifik, pengujian hipotesis 1 (H_1) dan hipotesis 2 (H_2) diuraikan sebagai berikut (Solihin dan Ratmono, 2013:62-63):

H_a = diterima apabila *koefisien path* (β) > 0 dan *p-value* <0,05.

Sedangkan pengujian hipotesis 3 (H_3), hipotesis 4 (H_4), hipotesis 5 (H_5) dan hipotesis 6 (H_6) diuraikan sebagai berikut:

H_a = diterima apabila *nilai total effect* > 0 dan *p-value* for *total effect* <0,05.

4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Melalui analisis data dengan bantuan alat statistik *warpPLS* 5.0, diketahui hasil penelitian sebagai berikut:

Gambar 1
Model Struktural Pengujian Hipotesis
Sumber: Data Diolah 2017

Model struktural di atas telah terlebih dahulu diuji *outer model*-nya dan telah lulus uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan. Secara keseluruhan ringkasan uji hipotesis pada penelitian ini dijelaskan pada tabel 2:

Tabel 2 Hasil Pengujian Hipotesis

Uji Pengaruh	Koefisien path	P value	Ket
(H_1) KP → KO	0,250	<0,001	Diterima
(H_2) KK → KO	0,231	<0,001	Diterima
Uji Moderasi	Total effect	P value	Ket
(H_3) KP + SPI → KO	0,128	0,021	Diterima
(H_4) KK + SPI → KO	0,087	0,084	Ditolak
(H_5) KP + NO → KO	0,168	0,004	Diterima
(H_6) KK + NO → KO	0,139	0,014	Diterima

Sumber: data diolah, 2017

Keterangan: KP: Kompetensi Pegawai, KK: Kepuasan Kerja, NO: Nilai-Nilai Organisasi, SPI: Sistem Pengendalian Intern, KO: Kinerja Organisasi

4.1 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi

Hipotesis 1 (H_1) menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil uji hipotesis menunjukkan *path* antara kompetensi pegawai dengan kinerja organisasi memiliki nilai koefisien *path* sebesar 0,250 dan *p value* sebesar <0,001.

Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 (H_1) diterima. Kinerja organisasi semakin meningkat atau dapat dicapai dengan lebih baik melalui peningkatan kompetensi pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Zaim, dkk (2013), Zahrina, dkk (2016), Syafriliza, dkk (2016), serta Osei dan Ackah (2015) yang menunjukkan bahwa variabel kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Dubey dan Ali (2011) yang menunjukkan bahwa kompetensi berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan/ organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung teori sikap dan perilaku yang dikembangkan oleh Triandis (1971) yang menjelaskan mengenai aspek perilaku manusia dalam suatu organisasi, sikap tersebut diwujudkan dengan perilaku sejauh mana pegawai tersebut bekerja dalam rangka mencapai target-target kerja yang telah ditetapkan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi. selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan teori *goal setting* yang dikemukakan oleh Locke (1978) yang menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja).

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/ tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Konsekuensinya, individu tersebut berusaha untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja (kompetensi) yang dimilikinya. Hasil uji hipotesis terpenuhi disebabkan pegawai menjalankan tugasnya yang dibekali dengan kompetensi yang memadai, dapat menunjukkan kinerja yang optimal, sehingga pada akhirnya kinerja organisasi yang tinggi/ baik dapat tercapai.

4.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi

Hipotesis 2 (H_2) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil uji hipotesis menunjukkan path antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi memiliki nilai koefisien *path* sebesar 0,231 dan nilai *p value* sebesar <0.001 . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 (H_2) diterima. Kinerja organisasi semakin meningkat atau dapat dicapai dengan lebih baik melalui peningkatan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Bwire, dkk (2014), Latif, dkk (2013) serta Gunawan (2009) yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Namun, hasil pengujian hipotesis kedua ini tidak sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Mohr dan Puck (2007) serta Gautam (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Two Factors Theory* dari Herzberg, dimana Mangkunegara (2005:118) menyebutkan kepuasan kerja seseorang memiliki dampak terhadap organisasi antara lain yaitu tingkat *turn over*, tingkat kesehatan pegawai, tingkat kehadiran pegawai, tingkat efektivitas penyelesaian pekerjaan, tingkat kesalahan, pengembangan ide dan inovasi, sampai rasa kebanggaan terhadap organisasi/perusahaan yang diwujudkan dalam komitmen dan loyal terhadap organisasi/perusahaan. Kepuasan kerja menjadi hal yang penting, karena memiliki pengaruh yang besar bagi organisasi (Luthans, 2011:141). Hasil uji hipotesis terpenuhi disebabkan pegawai menjalankan tugasnya yang dibekali dengan kepuasan kerja yang baik, dapat mendorong pegawai tersebut menunjukkan kinerja yang optimal, sehingga pada akhirnya kinerja organisasi yang tinggi/ baik dapat tercapai.

4.3 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimoderasi oleh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Hipotesis 3 (H_3) menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP). Hasil uji hipotesis menunjukkan *total effect* antara kompetensi pegawai dengan kinerja organisasi yang dimoderasi oleh SPI memiliki nilai *total effect* sebesar 0,128 dan *p value* sebesar 0,021. Hal ini menunjukkan SPIP dapat memperkuat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 (H_3) diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) merupakan variabel moderasi antara variabel kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hidayat (2008) yang salah satu hasilnya yaitu bahwa Audit Sumber Daya Manusia (SDM) dapat mengoptimalkan kinerja Departemen SDM dengan melakukan evaluasi dan monitoring terhadap pengelolaan SDM, mulai dari tahap rekrutmen, pelatihan dan pengembangan kapasitas, pemberian kompensasi, dan sebagainya untuk memastikan SDM yang dimiliki memiliki kapasitas yang dibutuhkan dalam rangka mencapai efisiensi dan efektivitas kinerja manajemen. Penerapan SPIP mampu meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan dan SPI memastikan pekerjaan tersebut selesai sesuai standar yang ditetapkan, baik dari sisi kualitas, ketepatan waktu dan terhindar dari penyimpangan-penyimpangan (*fraud*), yang pada

akhirnya kinerja organisasi yang maksimal bisa tercapai (Putra dan Amar, 2013).

Salah satu unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagaimana yang tercantum di Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 4 ayat 1 adalah lingkungan pengendalian, yang diwujudkan melalui komitmen terhadap kompetensi. Pengendalian intern memastikan dipatuhinya prosedur, dan aturan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam rangka mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan. Standar kompetensi wajib dicapai dan harus dipenuhi, dalam rangka menjamin suatu kegiatan/pekerjaan dikerjakan oleh orang yang tepat dalam arti memenuhi kualifikasinya, memiliki skill, wawasan dan keterampilan yang memadai, dan memahami dengan baik SOP (*standard operating procedure*) atas suatu penyelesaian kegiatan/ pekerjaan.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori agensi yang diimplementasikan di dalam sektor publik melalui penetapan kinerja yang disusun di dalam kontrak kinerja yang ditetapkan oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) sebagai prinsipal dan melakukan monitoring atas pencapaian kinerja Pemerintah. Pemerintah dalam hal ini sebagai agen, akan berusaha mencapai target yang telah ditetapkan oleh principal. SPIP memastikan seluruh elemen di dalam organisasi pemerintahan tersebut melakukan tugasnya sesuai dengan aturan, prosedur dan kode etik yang ada, termasuk dalam hal ini dipenuhinya standar kompetensi aparatur negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya, yang kemudian dikenal dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

4.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimoderasi Oleh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Hipotesis 4 (H₄) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh sistem pengendalian intern. Hasil uji hipotesis menunjukkan *total effect* antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi yang dimoderasi oleh sistem pengendalian intern memiliki nilai *total effect* sebesar 0,087 dan *p value* sebesar 0,084. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern tidak signifikan memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 (H₄) ditolak. Kinerja organisasi tidak dapat dicapai dengan lebih baik walaupun disertai oleh sistem pengendalian intern yang diterapkan dengan baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian intern bukan merupakan variabel moderasi antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian penelitian yang dilakukan oleh Mariani dan Adiwibowo (2011) menyatakan bahwa keadilan organisasi (seperti pemberian kompensasi yang adil dan perlakuan yang sama antar anggota organisasi) didukung dengan penerapan Sistem Pengendalian Intern yang baik memiliki pengaruh yang tinggi terhadap organisasi, yakni membantu organisasi mencapai kinerja yang diharapkan. Padahal, menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagaimana yang tercantum Pasal 20 ayat 2 huruf e, dimana pimpinan instansi pemerintah harus menyusun sistem kompensasi, program kesejahteraan dan fasilitas pegawai, ketentuan disiplin pegawai, sistem penilaian kinerja, serta rencana pengembangan karir. Yang dimaksud dalam pasal 20 ayat 2 huruf e adalah setiap instansi pemerintah harus menyusun suatu sistem kompensasi cukup memadai untuk mendapatkan, memotivasi, dan mempertahankan pegawai serta insentif dan penghargaan disediakan untuk mendorong pegawai melakukan tugas dengan kemampuan maksimal.

Implementasi sistem pengendalian intern di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang dilaksanakan oleh Unit Kepatuhan Intern (UKI) DJP memiliki tugas sebagaimana yang tercantum pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 152/KMK.09/2011 sebagaimana telah diubah dengan KMK Nomor 435/KMK.09/2012 serta KMK-32/KMK.09/2013 tentang Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan, yaitu:

- a) Pemantauan pengendalian intern;
- b) Pemantauan pengelolaan/ manajemen risiko;
- c) Pemantauan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin pegawai;
- d) Pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan; dan
- e) Perumusan rekomendasi perbaikan proses bisnis.

Hal ini nampak bahwa SPIP yang diterapkan di Direktorat Jenderal Pajak hanya terfokus pada pengendalian atas pelaksanaan proses bisnis (pelayanan terhadap wajib pajak dan pemenuhan terhadap target penerimaan pajak) dan kepatuhan terhadap *standard operating procedure* (SOP) serta kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin pegawai. Hal-hal yang menyangkut kepuasan kerja, baik dari sisi kepuasan intrinsik (seperti kesempatan berprestasi, pengembangan potensi individu, promosi) maupun kepuasan ekstrinsik (seperti gaji, tunjangan, kualitas supervisi/atasan, hubungan antar personal pegawai, kondisi dan keamanan kerja) bukanlah menjadi hal-hal yang menjadi fokus SPIP yang dilaksanakan di Direktorat Jenderal Pajak. Hasil uji hipotesis yang tidak terpenuhi disebabkan masih banyak responden yang berpendapat bahwa SPIP dan kepuasan kerja tidak terlalu berkaitan secara bersama-sama dalam rangka mencapai kinerja organisasi yang optimal.

4.5 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimoderasi Oleh Nilai-Nilai Organisasi

Hipotesis 5 (H_5) menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh nilai-nilai organisasi. Hasil uji hipotesis menunjukkan *total effect* antara kompetensi pegawai dengan kinerja organisasi yang dimoderasi oleh nilai-nilai organisasi memiliki nilai *total effect* sebesar 0,168 dan *p value* sebesar 0,004. Hal ini berarti nilai-nilai organisasi dapat memperkuat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 (H_5) diterima. Nilai-nilai organisasi merupakan variabel moderasi antara variabel kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hamzah, dkk (2013), dan Lee, dkk (2013) dimana nilai-nilai organisasi mampu memoderasi /memperkuat hubungan antara kompetensi kepemimpinan dengan kinerja. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan baik di intern maupun eksternal dan melakukan integrasi ke dalam tubuh organisasi. Semakin tinggi penerimaan anggota organisasi terhadap nilai-nilai pokok organisasi, maka kesetiaan, dan kinerja seseorang kepada organisasi semakin besar yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Yuliana, 2014).

Nilai-nilai Kementerian Keuangan secara eksplisit menuntut setiap pegawai Kementerian Keuangan untuk terus meningkatkan kompetensinya dalam rangka mewujudkan profesionalitas, dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada stakeholder dan berusaha secara terus menerus melakukan perbaikan kinerja, sehingga mampu memberikan kinerja yang terbaik kepada institusi. Hasil penelitian ini mendukung teori sikap dan perilaku yang dikembangkan oleh Triandis (1971) yang menjelaskan mengenai aspek perilaku manusia dalam suatu organisasi, khususnya pada penelitian ini, yaitu dengan meneliti bagaimana pegawai menyikapi nilai-nilai organisasi yang diwujudkan dengan perilaku sejauh mana pegawai tersebut berusaha melakukan internalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam aktivitas kerjanya.

4.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimoderasi Oleh Nilai-Nilai Organisasi

Hipotesis 6 (H_6) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh nilai-nilai organisasi. Hasil uji hipotesis menunjukkan *total effect* antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi yang dimoderasi oleh nilai-nilai organisasi memiliki nilai *total effect* sebesar 0,139 dan *p*

value sebesar 0,014. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 (H_6) diterima. Nilai-nilai organisasi merupakan variabel moderasi antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sudarti dan Arijani (2015) yang meneliti peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui motivasi dan komitmen dengan dimoderasi oleh budaya organisasi. Motivasi dalam penelitian ini ditujukan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini salah satunya menghasilkan budaya organisasi mampu berperan dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja dapat terbangun melalui komitmen sumber daya manusia, yang didasari oleh motivasi dan kepuasan kerja, loyal terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Nilai-nilai Kementerian Keuangan secara eksplisit menuntut setiap pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan untuk dapat bersinergi antar elemen pegawai, baik kepada rekan kerja, kepada atasan maupun bawahan, agar tercipta kerja tim yang berkinerja tinggi. Hubungan yang baik yang terbangun antar anggota organisasi, merupakan salah satu elemen penting mencapai kepuasan kerja seorang pegawai.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori Menurut *Two Factors Theory* dari Herzberg, dimana kepuasan kerja seperti loyalitas, kebanggaan terhadap organisasi, lingkungan kerja dan rekan kerja yang kondusif dapat timbul karena nilai-nilai organisasi yang tertanam kuat di lingkungan organisasi, dimana seseorang dapat berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang ada, sehingga mendorong seorang karyawan dapat bekerja lebih baik.

5. Kesimpulan

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kompetensi pegawai dan kepuasan kerja. Kinerja organisasi semakin meningkat atau dapat dicapai dengan lebih baik melalui peningkatan kompetensi pegawai dan kepuasan kerja. Selain itu, peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai lebih baik bila disertai dengan nilai-nilai organisasi (nilai-nilai Kementerian Keuangan) yang diterapkan dan diinternalisasikan dengan baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa nilai-nilai organisasi dapat memperkuat (memoderasi) baik kompetensi pegawai maupun kepuasan kerja terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Penelitian ini juga menghasilkan temuan bahwa kinerja organisasi dapat lebih baik bila kompetensi pegawai ditingkatkan yang disertai dengan sistem pengendalian intern pemerintah yang diterapkan dengan baik, sehingga dapat dikatakan bahwa sistem

pengendalian intern pemerintah dapat memperkuat (memoderasi) kompetensi pegawai terhadap pencapaian kinerja organisasi. Sebaliknya, kinerja organisasi tidak dapat dicapai lebih baik, walaupun kepuasan kerja yang disertai dengan sistem pengendalian intern pemerintah ditingkatkan, sehingga dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian intern pemerintah tidak memperkuat (memoderasi) kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Jadi, sistem pengendalian intern pemerintah dipandang belum mampu secara signifikan dalam memperkuat pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik melalui kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai.

Implikasi teoretis dari hasil penelitian ini memberikan tambahan kontribusi terhadap penerapan Teori Sikap dan Perilaku, Teori *Goal Setting*, Teori Agensi serta Teori Herzberg dalam peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai masukan dan sumbangan pemikiran dalam melakukan evaluasi dan meningkatkan efektivitas sistem pengendalian intern pemerintah dan program-program peningkatan kompetensi pegawai, serta kebijakan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja aparatur sipil negara yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

Penelitian ini hanya terbatas meneliti mengenai kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh kompetensi pegawai, kepuasan kerja yang dimoderasi oleh sistem pengendalian intern dan nilai-nilai organisasi. Peneliti selanjutnya disarankan dapat menambahkan variabel lainnya, sehingga kajian mengenai kinerja organisasi dapat semakin komprehensif.

Daftar Pustaka

- Bastian, Indra 2016. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga
- Brewer, G., Selden, S. 2000. Work Motivation in the Senior Executive Service Testing in High Performance Cycle Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10:531-550
- Bwire Mc, J., Ssekakubo, J., Lwanga, F., Ndiwalana, G. 2014. Employee Motivation, Job Satisfaction and Organizational Performance in Uganda's Oil Sub Sector. *Global Advance Research Journal of Management and Business Studies*. 3 : 315-324.
- Davis, Keith. 1985. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Publishing Company.
- Dineshkumar, S., Kogulacumar, P. 2012. Intern Control System and Impact on the Performance of the Sri Lanka Telecom limited in Jaffna District. *International Journal of Advanced Computer Technology (IJACT)*. 2(6) : 56-64
- Direktorat Jenderal Pajak. 2016. *Laporan Tahunan (Annual Report) tahun 2016*. Jakarta
- Dubey, R., Ali, S. S. 2001. Study on Effect of Functional Competency on Performance of Indian Manufacturing Sector. *International Journal of Business and Management*. 3(3) : 1-15
- Florida Department of Economic Opportunity. 2016. *2016-2017 Internal Control Questionnaire and Assessment*. Bureau of Financial Monitoring and Accountability Florida Department of Economic Opportunity. 15 Sept 2016. 1-19
- Gautam, Prakash. 2016. Determinant of Job Satisfaction and Effect on Organizational Performance: An Evidence from Nepalese Banking Sector. *Journal of Interdisciplinary Studies*. 2(2) : 43-54
- Gunawan, Ketut. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi (Studi pada Lembaga Perkreditan Desa di Bali). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 7 (2) : 441-449.
- Hamzah, M.I., Othman, A. K Hashim, N., Rashid, M. H., Besir, M. S. 2013. Moderating Effect of Organizational Culture on the Link Between Leadership Competencies and Job Role Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 7(10) : 270-285
- Herusantoso, Khamami., Raharjo, T. 2013. *Efektivitas Sosialisasi Nilai-Nilai Kementerian Keuangan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK)*. Kajian Akademis BPPK T.A 2013. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
- Hidayat, Widi. 2008. Implementasi Audit Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Usaha Serta Kinerja Manajemen. *DIE Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. 4(4) : 45-50
- Jensen, M., Meckling, W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure. *Jurnal of Economics*. 3(4) : 305-360
- Keitner, Robert. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang *Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan*
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang *Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan*
- Latif,, M.S., Ahmad, M., Qasim, M., Ferdoos, A., Naeem, H. 2013. Impact of employee's Job Satisfaction on Organizational Performance. *Europen Journal of Business and Management*. 5(5) : 166-171.
- Lee, S., Kim, D., Kang, E. 2013. The Moderating Effect of Organizational Culture on Relationship

- Between Emotional Intelligence and Job Performance. *International Journal of Digital Content Technology and Applications (JDCTA)* 7(13) : 517-525
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior Edisi X*. New York: McGraw Hill.
- Mangkunegara, Anwar P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosda Karya: Bandung
- , 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama Bandung
- Mariani., Adiwibowo, A. S. 2011. Anteseden dan Moderasi Kualitas Pengendalian Intern Terhadap Hubungan Antara Keadilan Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro*. 1 : 1-12
- Mary, M., Albert, O., Byaruhanga, J. 21014. Effects of Intern Control Systems on Financial Performance of Sugarcane outgrower companies in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 16(2) : 62-73
- Mohr, A., Puck, J. F. 2007. Role Conflict, General Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJV's. *European Management Journal*. 25(1) : 25-35
- Mustikawati, Indah. 2004. Kajian Teoritis dan Empiris Mekanisme Pengendalian Perusahaan. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*. 3(1) : 78-85
- Ng''ang''a, M. J., Nyongesa, W. J. 2012. The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions. *International Journal of Business and Social Science*. 3(8) : 11-22
- Osei, A. J., Ackah, O. 2015. Employee's Competency and Organizational Performance in The Pharmaceutical Industry In Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 3(3) : 49-57
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2004 tentang *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
- Peraturan Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan Nomor 55/SI/2008 tentang *Kamus Kompetensi Kementerian Keuangan*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang *Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2011 tentang *Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi*
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Perka BKN) Nomor 7 tahun 2013 tentang *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil*.
- Putra, D. B., Amar, S. 2015. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, dan Penerapan Standar Akuntansi Pemerintah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Kota Padang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Univ Negeri Padang. 1 : 31-42
- Robbins, S.P. 2008. *Organizational Behaviour, Tenth Edition*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat
- Solihin, Mahfud., Ratmono, D. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan WARP PLS 5.0*. Yogya: Andi
- Spencer, L., Spencer, S (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Son, Inc.
- Stefanovska, M., Bojadziev, M., Stefanovska, V. V. 2014. *Testing Herzberg's Duality Theory: Analizing Job Satisfaction Among State Administration Employees*. *International May Conference on Strategic Management-IMKSM2014*. 23-25 May 2014 : 277-286
- Sudarti, K., Arijani, D. 2015. *Peningkatan Kinerja Sumberdaya Manusia Melalui Motivasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Dengan Dimoderasi oleh Budaya Organisasi*. *Jurnal Ekonomi UNISSULA Semarang*. 1 : 13-21
- Sunarso, 2009. *Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja*. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. 9(1) : 23-33
- Supartha, W. G., Suana, I. W., Priartini, P., Putra, M. S., Dewi, M. 2014. *Peran Mediasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Ketua Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Terhadap Kinerja LPD (Studi Pada Kabupaten Gianyar)*. Laporan Penelitian Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Udayana.
- Syafriliza, R., Yunus, M., Amri. 2016. *Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Ketersediaan Informasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Organisasi Satker Pembangunan Jalan Nasional Aceh*. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syah Kuala*. 5(1) : 59-67
- Tresnawati, Rina. 2012. *Pengaruh Efektivitas Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung*. *Jurnal Forum Bisnis dan Keuangan*. 1 : 139-151
- Triandis, Harry (1971). *Attitude and Attitude Change*. Toronto: John Willey and Son. E-book download.
- Yuliana, Atinda. 2014. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bakso Atom Sehat*. Skripsi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Zahrina, M., Yunus, M., Amri. 2016. *Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Serta Implikasinya Pada Kinerja PT Bank Rakyat Indonesia Banda Aceh*. *Jurnal*

Manajemen Pascasarjana Universitas Syah Kuala.
5(1) : 21-29

Zaim, H., Yasar, MF., Unal, OF. 2013. *Analyzing The Effect of Individual Competencies on Performance: a Field Study in Services Industries in Turkey. Journal of Global Strategic Management.* 7: 66-77