

BAB VI

PENUTUP

6.1 Simpulan

Penelitian ini melakukan pengujian penerapan teori *goal setting* yang didukung oleh teori dua faktor dan teori agensi pada pengaruh motivasi layanan publik dan komitmen organisasi pegawai terhadap kinerja organisasi publik melalui sistem pengendalian intern. Bukti empiris dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi layanan publik dan komitmen organisasi yang dimiliki pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi publik. Bukti empiris lainnya menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu sistem pengendalian intern juga menjalankan peran mediasi penuh dalam pengaruh motivasi layanan terhadap kinerja, dan mediasi parsial dalam pengaruh komitmen organisasi pegawai terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja untuk mencapai target dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi layanan publik dan komitmen organisasi yang ada dalam diri pegawai. Motivasi layanan publik pegawai yang tinggi memberikan kesadaran, kepekaan dan rasa tanggung jawab sebagai anggota organisasi publik, hingga dapat mendorong kinerja pelayanan. Sementara komitmen organisasi akan memberikan rasa keterikatan pada organisasi sehingga membuat pegawai mau bekerja keras dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi publik. Keduanya berperan bersama dalam capaian target kinerja organisasi dan tanpa keduanya implementasi pengelolaan kinerja tidak akan membawa pada peningkatan kualitas pelayanan organisasi publik.

Kesimpulan lainnya adalah tingkat motivasi dan komitmen yang tinggi tidak dapat diharapkan untuk selalu dimiliki oleh pegawai, oleh karena itu diperlukan alat

yang mampu mengendalikan keduanya agar selalu berada pada tingkat yang cukup untuk mencapai target kinerja organisasi yang telah ditetapkan. Organisasi dapat menjadikan sistem pengendalian intern sebagai alat untuk melakukan kontrol terhadap motivasi dan komitmen. Sistem pengendalian intern yang terintegrasi dalam unit organisasi tidak hanya melakukan pengendalian pada keseluruhan proses bisnis dalam mencapai target kinerja tetapi juga pada keseharian kerja pegawai. Sistem pengendalian berperan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan motivasi dengan memberi kenyamanan pegawai dalam bekerja melayani. Sistem pengendalian juga berperan dalam mengelola risiko, memastikan kode etik dipatuhi semua pegawai tanpa terkecuali, melakukan evaluasi kinerja pegawai, dan memastikan pegawai mendapatkan haknya sehingga tercipta komitmen pegawai yang tinggi terhadap organisasi.

6.2 Implikasi Penelitian

6.2.1 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini mampu memberikan beberapa implikasi teoritis yaitu bukti empiris tentang teori dua faktor melalui temuan bahwa motivasi layanan publik yang ada pada pegawai mampu meningkatkan kinerja organisasi. Tingkat motivasi ini terjaga melalui penerapan sistem pengendalian intern yang menjadi kontrol atas faktor motivasional yang bersifat intrinsik sekaligus kontrol atas capaian kinerja organisasi. Temuan lainnya adalah komitmen organisasi pegawai mampu meningkatkan kinerja. Tingkat komitmen ini dapat tetap terkendali melalui implementasi sistem pengendalian intern yang mengendalikan faktor pemeliharaan yang bersifat ekstrinsik sekaligus mengendalikan target kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini juga memperkuat teori *goal-setting* melalui temuan bahwa target capaian kinerja organisasi memegang peranan penting dalam motivasi layanan publik, komitmen organisasi, dan sistem pengendalian intern. Target

capaian yang tertuang dalam kontrak kinerja menjadi sasaran yang ingin dicapai semua pegawai. Motivasi untuk melayani masyarakat, komitmen untuk berkinerja dalam organisasi, dan sistem pengendalian intern yang memberi keyakinan pencapaian target, semuanya muncul karena adanya sasaran yang ingin dicapai. Timbal balik dari capaian yang sesuai target menjadi unsur pendorong tambahan bagi diri pegawai seperti kepuasan dan kebahagiaan dalam melayani, gaji dan insentif dalam bekerja, penghargaan non finansial atas ketaatan, dan nilai tinggi atas kepatuhan.

Teori agensi dalam penelitian ini juga diperkuat dengan adanya peran sistem pengendalian intern yang krusial dalam usaha mencapai target kinerja. Target yang tercantum dalam kontrak kinerja sebagai perwujudan hubungan agen dengan prinsipal berusaha dicapai dengan sistem pengendalian yang tidak hanya menjadi kontrol atas faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai tetapi juga capaian kinerja. Sistem pengendalian mendorong motivasi dan komitmen pegawai agar tetap tinggi sekaligus menjamin seluruh elemen di dalam organisasi pemerintahan melakukan tugasnya dalam memenuhi target kinerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

6.2.2 Implikasi Praktik

Hasil penelitian ini dapat memberikan implikasi praktik pada instansi pemerintah (organisasi publik) khususnya instansi vertikal di lingkungan Kementerian Keuangan, yakni bukti empiris bahwa motivasi layanan publik yang dimiliki pegawai memiliki pengaruh terhadap capaian kinerja organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, Kementerian Keuangan perlu terus berusaha menjaga tingkat motivasi layanan yang dimiliki oleh pegawai. Motivasi ini dipengaruhi oleh faktor intrinsik dalam diri pegawai sehingga penting untuk memberikan lingkungan kondusif dalam organisasi yang mendukung terciptanya kesadaran, kepekaan dan rasa tanggung jawab pegawai. Bukti empiris lainnya

adalah komitmen organisasi yang dimiliki pegawai juga memiliki pengaruh terhadap capaian kinerja organisasi sehingga Kementerian Keuangan perlu terus menjaga tingkat komitmen ini. Komitmen organisasi lebih dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik dari luar diri pegawai sehingga penting untuk memberikan timbal balik bagi pegawai, seperti insentif, jenjang karier, pendidikan dan pelatihan, cuti dan jaminan sosial. Adanya timbal balik ini akan memberikan rasa keterikatan pegawai dengan organisasi.

Bukti empiris selanjutnya adalah pengaruh penerapan sistem pengendalian intern terhadap capaian kinerja organisasi. Sistem pengendalian juga menjalankan fungsi mediasi pada pengaruh antara motivasi dan komitmen terhadap kinerja. Kondisi ini berarti bahwa Unit Kepatuhan Internal selain berperan dalam menjaga capaian kinerja, juga berperan dalam pengendalian psikologi pegawai. UKI yang berada di antara hubungan pegawai dan tujuan organisasi harus mampu mengimplementasikan sistem pengendalian intern yang efektif ditambah dengan peran kontrol sosial seperti menegakkan kode etik secara merata, menerima umpan balik pegawai sebagai bahan perbaikan organisasi, dan berperan langsung dalam menciptakan lingkungan kondusif, demi capaian kinerja dan kelangsungan organisasi. UKI juga harus menyadari bahwa terdapat variabel lain yang dapat menjalankan peran mediasi berasal dari luar unit organisasi, seperti kebijakan kepegawaian yang ditentukan oleh organisasi tingkat atas, oleh karena itu UKI juga berperan aktif dalam menyampaikan permasalahan organisasi ke tingkat atas (Kementerian).

6.2.3 Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam menyusun kebijakan pengelolaan kinerja dan sistem pengendalian intern. Selain fokus pada identifikasi kinerja terukur, mekanisme pengelolaan kinerja harus mengakomodir

umpan balik dari hasil sistem pengendalian intern yang sebelumnya telah melakukan manajemen risiko. Risiko yang dapat menghalangi pencapaian target kinerja, tidak semuanya dapat diselesaikan oleh sistem pengendalian intern organisasi tingkat bawah (setingkat eselon III), oleh karena itu pengelolaan kinerja tingkat atas (setingkat eselon I dan Kementerian) harus adaptif dengan harapan, keinginan dan tuntutan pegawai. Kegagalan pengelolaan kinerja dalam mitigasi risiko kinerja, misalnya dengan tidak menerima umpan balik sistem pengendalian intern, dapat mengancam capaian kinerja dengan penurunan motivasi dan komitmen. Ketika ini terjadi, berbagai imbalan tambahan menjadi tidak efektif dan sistem pengendalian sudah tidak mampu lagi berfungsi, de-motivasi dan de-komitmen pegawai akan terjadi sampai pada titik terendah hingga membuatnya sulit untuk diangkat kembali. Tidak hanya capaian kinerja organisasi yang akan terancam tetapi juga kelangsungan organisasi. Sistem pengendalian intern dalam organisasi harus memiliki wewenang/kebijakan yang lebih besar terhadap keseharian pegawai, bukan hanya pengawasan terhadap prosedur organisasi saja, tetapi juga melakukan manajemen risiko dengan lebih efektif dan menyeluruh pada semua aspek organisasi. Organisasi tingkat atas (Kementerian) juga harus memperhatikan faktor pemediasi lain (misalnya, kebijakan kesejahteraan pegawai) sebagai tindak lanjut atas umpan balik sistem pengendalian intern dalam hubungan komitmen terhadap kinerja organisasi.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian, analisis, dan pembahasan pada penelitian ini dapat disampaikan beberapa keterbatasan. Penelitian ini dilakukan pada unit organisasi (setingkat eselon III) yang telah mengintegrasikan sistem pengendalian intern ke dalam struktur organisasi dan melakukan pengendalian pada kegiatan kerja sehari-hari (*day to day basis*). Hal ini berbeda dengan kondisi saat ini pada

pemerintahan di daerah atau Kementerian dimana sebagian besar hanya menempatkan sistem pengendalian pada organisasi tingkat atas (setingkat eselon I) dan melakukan pengendalian intern hanya secara berkala dan acak. Keterbatasan lainnya pada penelitian ini terletak pada tidak adanya penjelasan terkait teknis pengendalian terhadap psikologi pegawai yang terintegrasi pada unsur pengendalian. Selain itu, penelitian ini hanya dilakukan pada instansi dibawah eselon satu Direktorat Jenderal Perbendaharaan sehingga masih membutuhkan responden yang lebih luas agar bisa digeneralisasikan pada organisasi publik, khususnya organisasi di luar lingkungan Kementerian Keuangan.

6.4 Saran Penelitian Lanjutan

Berdasarkan hasil pengujian, analisis, dan pembahasan pada penelitian ini dapat disampaikan saran untuk penelitian selanjutnya. Penelitian berikutnya diharapkan dapat dilakukan pada organisasi dengan struktur organisasi yang berbeda, mekanisme pengendalian berbeda dan periode pengendalian yang hanya dilaksanakan secara berkala sehingga dapat diuji peran sistem pengendalian intern pada hubungan yang sama tetapi dengan kondisi organisasi yang berbeda. Selain itu, peneliti berikutnya juga diharapkan dapat menggali lebih dalam lagi unsur-unsur pengendalian sebagai faktor pemediasi sehingga memberikan gambaran tentang prosedur-prosedur yang dapat diintegrasikan dengan pengendalian pada mental dan perilaku pegawai. Pada penelitian selanjutnya diharapkan objek penelitian dapat diperluas sehingga mencakup lingkup organisasi lain, pada wilayah lain, dan dengan budaya yang berbeda sehingga dapat digali lebih dalam lagi terkait variabel-variabel lain yang dapat menjalankan peran mediasi dalam hubungan antara motivasi, komitmen dan kinerja organisasi.