

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Salah satu sasaran dalam penerapan reformasi birokrasi adalah mewujudkan instansi pemerintah yang akuntabel. Instansi pemerintah diwajibkan melakukan pengelolaan kinerja yang dimulai dari perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, sampai evaluasi kinerja. Hal ini dilakukan agar instansi pemerintah terukur capaian kerjanya sehingga dapat diketahui efektivitas dari pencapaian visi, misi, tugas dan fungsi pokok instansi pemerintah tersebut (Permenpan Nomor 11 Tahun 2011). Seluruh Kementerian/lembaga/Pemerintah Daerah wajib membuat penetapan indikator dan target kinerja, sehingga dapat menjelaskan sejauh mana pencapaian kinerja baik yang berupa hasil (*output*), maupun manfaat (*outcome*).

Direktorat Jenderal Pajak sebagai bagian dari Kementerian Keuangan juga melakukan pengelolaan kinerja, sebagaimana yang diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pengelolaan kinerja sebagaimana yang diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan ini menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC). Pengelolaan kinerja bertujuan agar kinerja seluruh unit di Kementerian Keuangan menjadi terukur dan terarah. Penilaian kinerja organisasi dan pegawai diharapkan sebagai *early warning system* bagi pimpinan organisasi, bagi para atasan, dan akhirnya bagi Kementerian Keuangan untuk terus antisipatif dan proaktif terhadap tantangan dan kesempatan yang ada demi mencapai tujuan reformasi birokrasi.

Salah satu aspek terpenting dalam mencapai kinerja organisasi yang maksimal adalah aspek sumber daya manusia (SDM). Tanpa SDM yang

berkualitas, dapat dikatakan sulit untuk mencapai kinerja organisasi yang maksimal. 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. Untuk itu, dibutuhkan sumber daya manusia (aparatur negara) yang berintegritas, profesional (berkompeten), dan memiliki komitmen yang tinggi. Menurut Mangkunegara (2005:13-14), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: (1) faktor kemampuan (*ability*) yang terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan, dan (2) faktor motivasi (*motivation*) yang merupakan sikap (*attitude*) seseorang terhadap lingkungan organisasinya yang pada akhirnya membentuk kepuasan kerja seseorang.

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 untuk mencapai tujuannya, sehingga melalui komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya (Mangkunegara, 2014:73). Teori ini juga 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

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 (SDM) yang berkualitas dalam rangka mencapai kinerja organisasi yang optimal (Osei dan Ackah, 2015; Syafriliza, dkk, 2016; Zahrina, dkk, 2009; dan Zaim, dkk, 2013). Kinerja organisasi

diperoleh dari pengelolaan berbagai tujuan, sasaran dan pengembangan SDM baik secara tim maupun individu dalam rangka mencapai tujuan baik tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang (Nickson, 2007:169).

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). Menurut Herzberg (1996) dalam teori dua faktornya, situasi yang memengaruhi sikap puas atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaan akan mempengaruhi kinerja. Mangkunegara (2015:117-119) menyebutkan kepuasan kerja seseorang memiliki dampak terhadap organisasi antara lain yaitu tingkat *turn over*, tingkat kehadiran pegawai, tingkat kesehatan pegawai, tingkat efektivitas penyelesaian pekerjaan, pengembangan ide dan inovasi, tingkat kesalahan, sampai rasa kebanggaan terhadap organisasi/perusahaan yang diwujudkan dalam komitmen dan loyal terhadap organisasi/perusahaan.

Direktorat Jenderal Pajak memiliki peran yang vital di negeri ini juga memiliki risiko yang besar dalam pelaksanaan tugasnya. Risiko tersebut antara lain kerawanan terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), risiko tidak tercapainya target penerimaan perpajakan, sampai risiko keamanan dalam pelaksanaan tugas. Teori Keagenan 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, maka diperlukan sebuah sistem pengendalian intern untuk memastikan seluruh elemen di dalam organisasi pemerintahan tersebut melakukan tugasnya sesuai dengan aturan, prosedur dan kode etik yang ada, yang kemudian dikenal dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Instansi pemerintah wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan Sistem Pengendalian Intern dalam lingkungan kerjanya, antara lain melalui komitmen terhadap kompetensi serta menyusun dan menerapkan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia (Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 4).

Selain kompetensi, salah satu yang menjadi aktivitas yang direviu dalam sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) adalah mengenai pembinaan terhadap sumber daya manusia. Pimpinan instansi pemerintah dalam melakukan pembinaan terhadap sumber daya manusia sebagaimana yang tercantum pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 20 ayat 2 huruf e, harus menyusun sistem kompensasi, program kesejahteraan dan fasilitas pegawai, ketentuan disiplin pegawai, sistem penilaian kinerja, serta rencana pengembangan karir. Hal lainnya yang menjadi perhatian dari pelaksanaan sistem pengendalian intern adalah kualitas hubungan yang etis antara bawahan dengan atasan, pengakuan dan pemberian penghargaan sesuai dengan prestasi yang diraih, pembebanan target kerja yang realistis merupakan hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai, sebagaimana yang dijelaskan pada teori kepuasan kerja dua faktor Herzberg, yang terdiri atas dua faktor, baik *satisfies/intrinsik factor*, maupun *dissatisfies/hygiene factor*.

Budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia dalam organisasi untuk menghadapi permasalahan baik di internal maupun eksternal dan melakukan integrasi ke dalam tubuh organisasi, sehingga tiap individu di dalam organisasi memahami bagaimana mereka harus bertindak, bersikap dan bertingkah laku. 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). Hal ini penting, karena dapat berpengaruh terhadap kinerja 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.

Direktorat Jenderal Pajak sebagai bagian dari Kementerian Keuangan memiliki nilai-nilai organisasi yang diharapkan menjadi pedoman bagi seluruh pegawai dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. Direktorat Jenderal Pajak memiliki lima nilai-nilai organisasi yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan yang juga disebut sebagai Nilai-Nilai Kementerian Keuangan. Nilai-nilai Kementerian Keuangan dihasilkan dari kepercayaan dan harapan kuat untuk membentuk tindakan dan perilaku pegawai dalam mencapai tujuan dan sebuah turunan dari visi dan misi Kementerian Keuangan. Nilai-nilai Kementerian Keuangan secara eksplisit menuntut setiap pegawai di lingkungan 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. Selain itu, sinergisitas antar elemen pegawai mutlak diperlukan, 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.

Penelitian ini juga didasari oleh teori sikap dan perilaku yang dikemukakan oleh Triandis (1971) yang menjelaskan mengenai aspek perilaku manusia dalam suatu organisasi, khususnya pada penelitian ini, yaitu dengan meneliti bagaimana pegawai dengan kompetensi yang dimilikinya dalam menyikapi nilai-nilai organisasi serta sistem pengendalian intern yang diterapkan oleh organisasi. Sikap tersebut diwujudkan dengan perilaku sejauh mana pegawai tersebut bekerja dalam

3.2 Perumusan Hipotesis

Indriantoro dan Supomo (2016:84) menjelaskan bahwa hipotesis menyatakan hubungan yang diduga secara logis antara dua variabel atau lebih dalam rumusan proposisi yang dapat diuji secara empiris. Hipotesis juga menjadi dasar untuk membuat suatu kesimpulan penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

3.2.1 Pengaruh Kompetensi 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. 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) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut berarti kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Kompetensi sumber daya manusia memang 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. Penelitian ini mencoba untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

3.2.2 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*. Mangkunegara (2005:118) menyebutkan kepuasan kerja seseorang memiliki dampak terhadap organisasi antara lain yaitu tingkat *turn over*, tingkat kehadiran pegawai, tingkat kesehatan pegawai, tingkat efektivitas penyelesaian pekerjaan, pengembangan ide dan inovasi, tingkat kesalahan, 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).

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. Penelitian ini mencoba untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

3.2.3 Peran Moderasi Variabel Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Organisasi

Teori Keagenan 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 prinsipal, maka diperlukan sebuah sistem pengendalian intern untuk memastikan seluruh elemen di dalam organisasi pemerintahan tersebut melakukan tugasnya sesuai dengan aturan, prosedur dan kode etik yang ada, yang kemudian dikenal dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Salah satu unsur SPIP sebagaimana yang tercantum di Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Pasal ayat 1 adalah lingkungan pengendalian. Di mana instansi pemerintah wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan Sistem Pengendalian Intern dalam lingkungan kerjanya, antara lain melalui komitmen terhadap kompetensi serta menyusun dan menerapkan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia (Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 4).

Penelitian yang dilakukan Dineshkumar dan Kogulacumar (2012) yang menunjukkan adanya peran pengendalian intern dalam mewujudkan kinerja organisasi yang tinggi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mary dkk (2014) menunjukkan bahwa pengendalian intern memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tresnawati (2012) menyatakan pengendalian intern mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2008), dan Putra dan Amar (2013) menyebutkan bahwa kompetensi sumber daya manusia 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. Sistem pengendalian intern yang dilaksanakan dengan efektif memiliki peran terwujudnya kinerja organisasi yang baik.

Sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan tugas/pekerjaan di dalam suatu organisasi haruslah mematuhi segala aturan/standar yang telah ditetapkan. Tidak diperbolehkan seseorang dalam menyelesaikan tugasnya tidak sesuai dengan standar/aturan yang ada, walaupun dia memiliki suatu kompetensi yang memungkinkan untuk melakukan penyelesaian tugasnya tanpa harus berdasarkan aturan/standar. Hal ini dikarenakan aturan/standar yang ada dibuat dalam rangka menjaga konsistensi dan kualitas atas hasil pekerjaan dan untuk menghadapi risiko-risiko yang mungkin akan terjadi dalam melakukan suatu tugas. Jadi dapat dikatakan bahwa pengendalian intern memiliki peran dalam memperkuat pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja yang dihasilkan oleh organisasi. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mencoba untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

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

3.2.4 Peran Moderasi Variabel Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap 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*. Mangkunegara (2005:118) menyebutkan

kepuasan kerja seseorang memiliki dampak terhadap organisasi antara lain yaitu tingkat *turn over*, tingkat kehadiran pegawai, tingkat kesehatan pegawai, tingkat efektivitas penyelesaian pekerjaan, pengembangan ide dan inovasi, tingkat kesalahan, 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).

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagaimana yang tercantum Pasal 20 ayat 2 huruf e, 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 yaitu 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 (Catatan Atas Pembinaan SDM Dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 angka 9). Selain kompensasi yang cukup memadai, instansi Pemerintah memiliki program kesejahteraan dan fasilitas untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen pegawai (Catatan Atas Pembinaan SDM Dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 angka 10). Selain itu, PP Nomor 60 Tahun 2008 juga mengatur hubungan antara atasan dengan bawahan, dalam rangka penegakan integritas dan nilai etika.

Penelitian yang dilakukan Dineshkumar dan Kogulacumar (2012) yang menunjukkan adanya peran pengendalian intern dalam mewujudkan kinerja organisasi yang tinggi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mary, dkk (2014) menunjukkan bahwa pengendalian intern memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Sama halnya dengan hasil penelitian yang

dilakukan oleh Tresnawati (2012) menyatakan sistem pengendalian intern mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

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. Selain itu, dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa pengendalian intern merupakan suatu proses untuk menilai kinerja karyawan dengan memperhatikan kepuasan karyawan untuk bekerja dengan maksimal dan mengurangi ketidakpuasan karyawan dalam bekerja yang akan menimbulkan penyimpangan yang dilakukan karyawan seperti penipuan, salah saji atas laporan keuangan, dan manipulasi keuangan. Dalam hal ini sistem pengendalian intern memberikan pengaruh terhadap keadilan organisasi dan kesesuaian kompensasi pada karyawan, bila keadilan dan kompensasi untuk karyawan terpenuhi dengan baik maka produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan organisasi.

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. Sistem pengendalian intern yang dilaksanakan dengan efektif memiliki peran terwujudnya kinerja organisasi yang baik. Jadi dapat dikatakan bahwa pengendalian intern memiliki peran dalam memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yang dihasilkan oleh organisasi. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mencoba untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

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

3.2.5 Peran Moderasi Variabel Nilai-Nilai Organisasi (Nilai-Nilai Kementerian Keuangan) Terhadap Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Organisasi

Teori sikap dan perilaku (*theory of attitude and behavior*) yang dikembangkan oleh Triandis (1971) menyatakan bahwa perilaku ditentukan oleh untuk apa suatu hal dilakukan (sikap), pedoman atas apa yang dilakukan (aturan-aturan sosial), dan apa yang mereka bisa lakukan (kebiasaan) menentukan terbentuknya suatu perilaku. Sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan tugas/pekerjaan di dalam suatu organisasi haruslah mematuhi segala aturan/kode etik, nilai-nilai yang ditetapkan dan dianut oleh organisasi. Tidak diperkenankan seseorang dalam organisasi berkata, bertindak, dan berperilaku di dalam lingkungan organisasi tidak mengindahkan nilai-nilai organisasi yang dianutnya. Nilai-nilai organisasi menjadi *guidance* (petunjuk) bagi individu di dalam organisasi dalam berinteraksi dengan individu lainnya. 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 yang juga di sebut nilai-nilai Kementerian Keuangan yang terdiri dari nilai-nilai integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan harus dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi di DJP, agar pelaksanaan tugas dan interaksi antar anggota di dalam organisasi selalu berada dalam koridor dan aturan, yang diharapkan pelaksanaan tugas dapat terlaksana dengan efektif dan

efisien dan terhindar dari risiko-risiko yang ada yang pada akhirnya kinerja organisasi yang tinggi dapat tercapai.

Penelitian yang dilakukan Ahmad (2012) dan Gunawan (2009) yang menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi. 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).

Berdasarkan beberapa penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat peran atas pelaksanaan nilai-nilai organisasi dalam suatu organisasi yang memiliki dampak ataupun pengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi. Nilai-nilai organisasi yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi memiliki peran terwujudnya kinerja organisasi yang baik. Jadi dapat dikatakan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki peran dalam memperkuat pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja yang dihasilkan oleh organisasi. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mencoba untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

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

3.2.6 Peran Moderasi Variabel Nilai-Nilai Organisasi (Nilai-Nilai Kementerian Keuangan) Terhadap Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi

Beberapa penelitian telah menguji pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap kinerja organisasi, diantaranya penelitian yang dilakukan Ahmad (2012) dan Gunawan (2009) yang menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan

antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Ng'ang'a dan Nyongesa (2012) menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki peran terhadap kinerja organisasi. 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 terdapat peran atas pelaksanaan nilai-nilai organisasi dalam suatu organisasi yang memiliki dampak ataupun pengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi. Nilai-nilai organisasi yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi memiliki peran terwujudnya kinerja organisasi yang baik.

Sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan tugas/pekerjaan di dalam suatu organisasi haruslah mematuhi segala aturan/kode etik, nilai-nilai yang ditetapkan dan dianut oleh organisasi. Tidak diperkenankan seseorang dalam organisasi berkata, bertindak, dan berperilaku di dalam lingkungan organisasi tidak mengindahkan nilai-nilai organisasi yang dianutnya. Nilai-nilai organisasi menjadi *guidance* (petunjuk) bagi individu di dalam organisasi dalam berinteraksi dengan individu lainnya.

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*. Mangkunegara (2005:118) menyebutkan kepuasan kerja seseorang memiliki dampak terhadap organisasi antara lain yaitu tingkat *turn over*, tingkat kehadiran pegawai, tingkat kesehatan pegawai, tingkat efektivitas penyelesaian pekerjaan, pengembangan ide dan inovasi, tingkat kesalahan, 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).

Demikian juga di Direktorat Jenderal Pajak (DJP), nilai-nilai organisasi yang ada yang juga di sebut nilai-nilai Kementerian Keuangan yang terdiri dari nilai-nilai integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan harus dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi di DJP, agar pelaksanaan tugas dan interaksi antar anggota di dalam organisasi selalu berada dalam koridor dan aturan, yang diharapkan pelaksanaan tugas dapat terlaksana dengan efektif dan efisien dan terhindar dari risiko-risiko yang ada yang pada akhirnya kinerja organisasi yang tinggi dapat tercapai.

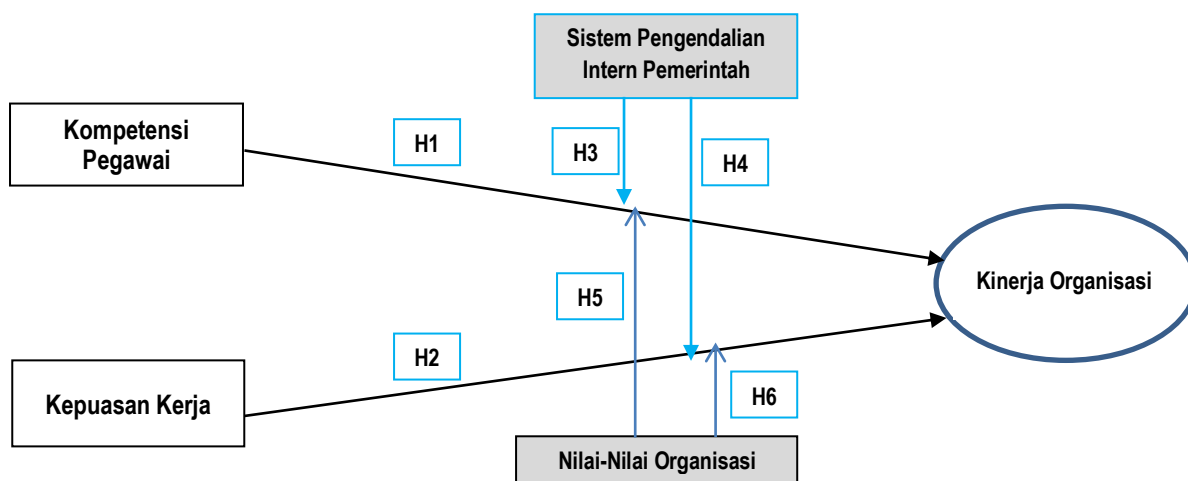
Menurut Sunarso (2009), budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi akan mendorong timbulnya kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. 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. Hal ini dikarenakan nilai-nilai organisasi yang ada 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. Hal ini penting, karena kepuasan kerja yang bermuara pada kenyamanan dan loyalitas seorang di dalam organisasi dapat terbentuk dan tercapai dikarenakan hal-hal di tersebut, yang pada akhirnya seseorang tersebut mampu menunjukkan kinerja yang optimal dalam penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Jadi dapat dikatakan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki peran dalam memperkuat pengaruh kepuasan kerja

terhadap kinerja yang dihasilkan oleh organisasi. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mencoba untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

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

Berdasarkan uraian di atas, hipotesisi dalam penelitian ini dapat kami sajikan dalam gambar berikut:

Gambar 3.2: Hipotesis Penelitian



H1: Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

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.

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

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