

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Hasil Pengujian *Pilot Test*

Sebelum melakukan proses pengambilan data berupa penyebaran kuesioner kepada responden, peneliti melakukan *pilot test* dengan maksud untuk menguji validitas dan reliabilitas 72 item pernyataan kuisioner. *Pilot test* dilakukan dengan cara survey *online* menggunakan layanan aplikasi *google docs* di <https://docs.google.com/form>. *Pilot test* dilakukan kepada 30 orang pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang sedang melaksanakan tugas belajar, yang menurut peneliti memiliki karakteristik responden yang mirip dengan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Survey *online pilot test* ini dilaksanakan mulai tanggal 23 Maret 2017 sampai dengan tanggal 31 Maret 2017. Hasil pengolahan data hasil pilot tes dengan menggunakan aplikasi *WarpPLS 5.0* didapatkan hasil sebagai berikut:

##### 5.1.1 Uji Validitas Konstruk Formatif

Hasil uji pilot tes menunjukkan seluruh indikator instrumen pada dimensi-dimensi konstruk kinerja organisasi, yakni dimensi *stakeholder perspective (SP)*, *customer perspective (CP)*, *internal perspective (IPB)* dan *learning and growth perspective (LG)* memiliki nilai P (*p values*) di bawah 0,05, namun ada enam indikator yang memiliki nilai VIF di atas 3,3, yaitu indikator X511, X512, X534, X535, X543 dan X544 sebagaimana tertera pada tabel berikut:

Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas Konvergen Pilot Tes Untuk Konstruk Formatif

Indikator	Dimensi Konstruk KO				Std Er	P value	VIF	Keterangan
	SP	CP	IPB	LG				
X511	<b>0.513</b>	0.000	0.000	0.000	0.142	<b>&lt;0.001</b>	<b>5.338</b>	Valid
X512	<b>0.513</b>	0.000	0.000	0.000	0.142	<b>&lt;0.001</b>	<b>5.338</b>	Valid
X521	0.000	<b>0.376</b>	0.000	0.000	0.151	<b>0.010</b>	<b>2.124</b>	Valid
X522	0.000	<b>0.393</b>	0.000	0.000	0.150	<b>0.007</b>	<b>2.593</b>	Valid
X523	0.000	<b>0.368</b>	0.000	0.000	0.152	<b>0.011</b>	<b>1.911</b>	Valid
X531	0.000	0.000	<b>0.226</b>	0.000	0.163	<b>0.049</b>	<b>2.176</b>	Valid
X532	0.000	0.000	<b>0.257</b>	0.000	0.161	<b>0.040</b>	<b>2.695</b>	Valid
X533	0.000	0.000	<b>0.215</b>	0.000	0.164	<b>0.010</b>	<b>1.802</b>	Valid
X534	0.000	0.000	<b>0.276</b>	0.000	0.159	<b>0.047</b>	<b>5.904</b>	Valid
X535	0.000	0.000	<b>0.256</b>	0.000	0.161	<b>0.041</b>	<b>4.551</b>	Valid
X541	0.000	0.000	0.000	<b>0.266</b>	0.160	<b>0.043</b>	<b>2.841</b>	Valid
X542	0.000	0.000	0.000	<b>0.266</b>	0.160	<b>0.043</b>	<b>2.756</b>	Valid
X543	0.000	0.000	0.000	<b>0.277</b>	0.159	<b>0.046</b>	<b>4.626</b>	Valid
X544	0.000	0.000	0.000	<b>0.293</b>	0.158	<b>0.037</b>	<b>7.936</b>	Valid

Sumber: Lampiran 2

Menurut Hair, dkk (2006:131), jika suatu indikator memiliki nilai *outer weight* yang tidak signifikan (signifikan bila  $p \text{ value} < 0,05$  dan  $VIF < 3,3$ ), maka dilakukan analisis *outer loading* indikator formatif atas nilai *outer weight* yang tidak signifikan tersebut, dimana jika nilai *outer loading* lebih dari 0,5 atau kurang dari 0,5 namun signifikan ( $p \text{ value} > 0,05$ ), maka indikator formatif tersebut dapat tetap dipertahankan dengan mempertimbangkan dari perspektif relevansi teoritis. Dikarenakan seluruh seluruh indikator instrumen pada dimensi-dimensi konstruk kinerja organisasi memiliki nilai P ( $p \text{ values}$ ) di bawah 0,05 sebagaimana yang tertera pada tabel 5.1, maka seluruh indikator dalam *pilot test* penelitian ini tetap dipertahankan. Sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator dalam kuesioner penelitian memenuhi uji validitas konvergen.

Selain nilai p dan VIF, uji validitas juga ditinjau dari nilai koefisien korelasi antar variabel laten yang disebut uji validitas diskriminan, dimana akar dari nilai koefisien korelasi antar variabel (*average variance extracted-AVE*) harus lebih besar nilai korelasi antar konstruk laten. Hasil uji sebagaimana yang tertera di tabel 5.2 berikut ini:

Tabel 5.2 Hasil Uji Validitas Diskriminan Pilot Tes Untuk Konstruk Formatif

Variabel	Dimensi	Akar AVE	Korelasi Variabel Laten (Nilai Tertinggi)	Keterangan
Kinerja Organisasi (KO)	SP	0,975	0,734	Valid
	CP	0,879	0,734	Valid
	IPB	0,810	0,720	Valid
	LG	0,907	0,640	Valid

Sumber: Lampiran 3

Tabel 5.2 di atas menunjukkan bahwa akar AVE pada *first-order construct* (FOC) dimensi *stakeholder perspective* (SP), *customer perspective* (CP), *internal process business perspective* (IPB), dan dimensi *learning and growth* (LG) lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk laten. Sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator dalam kuesioner penelitian memenuhi uji validitas diskriminan.

### 5.1.2 Uji Validitas Konstruk Reflektif

Uji validitas pilot tes untuk konstruk reflektif, baik uji validitas konvergen maupun validitas diskriminan indikator instrumen pada dimensi-dimensi konstruk kompetensi

pegawai, kepuasan kerja, sistem pengendalian intern pemerintah dan konstruk nilai-nilai organisasi dilihat dari nilai *outer loading factor*, dan nilai *average variance extracted* (AVE) untuk uji validitas konvergen, serta nilai dari akar AVE untuk uji validitas diskriminan. Hasil uji validitas diskriminan disajikan dalam tabel 5.3 berikut ini:

Tabel 5.3. Hasil Uji Validitas Diskriminan Pilot Tes Untuk Konstruk Reflektif

Variabel	Dimensi	Akar AVE	Korelasi Variabel Laten (Nilai Tertinggi)	Keterangan
Kompetensi Pegawai (KP)	CT	0,750	0,702	Valid
	CW	0,684	0,683	Valid
	CR	0,819	0,702	Valid
Kepuasan Kerja (KK)	KE	0,722	0,691	Valid
	KI	0,701	0,645	Valid
Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	LPG	0,744	0,702	Valid
	PRS	0,829	0,762	Valid
	KPG	0,692	0,684	Valid
	IDK	0,899	0,818	Valid
	PPI	0,947	0,665	Valid
Nilai-Nilai Organisasi (NO)	INK	0,808	0,582	Valid
	INT	0,874	0,588	Valid
	PRO	0,911	0,753	Valid
	SIN	0,902	0,753	Valid
	PEL	0,858	0,624	Valid
	KES	0,707	0,631	Valid

Sumber: lampiran 3

Uji validitas konstruk reflektif ditinjau dari nilai koefisien korelasi antar variabel laten yang disebut uji validitas diskriminan, dimana akar dari nilai koefisien korelasi antar variabel (*average variance extracted*-AVE) harus lebih besar nilai korelasi antar konstruk laten. Hasil uji sebagaimana yang tertera di tabel 5.3 di atas menunjukkan bahwa akar AVE pada FOC dimensi-dimensi konstruk kompetensi pegawai, kepuasan kerja, sistem pengendalian intern pemerintah dan konstruk nilai-nilai organisasi lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk laten. Sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator dalam kuesioner penelitian memenuhi uji validitas diskriminan.

Selain nilai akar AVE, uji validitas juga ditinjau dari nilai *outer loading factor* dan nilai AVE yang disebut uji validitas konvergen. Hasil uji validitas konvergen disajikan dalam tabel 5.4 berikut ini:

Tabel 5.4. Uji Validitas Konvergen Pilot Tes Untuk Konstruk Reflektif

Variabel	Dimensi	Indikator (intrumen)	Outer loading factor	P value	AVE	Keterangan
Kompetensi Pegawai (KP)	CT	X111	0.860	<0.001	0,562	Valid
		X112	0.686	<0.001		Valid
		X113	0.607	<0.001		Valid
		X114	0.752	<0.001		Valid
		X115	0.823	<0.001		Valid
	CW	X121	0.746	<0.001	0,508	Valid
		X122	0.787	<0.001		Valid
		X123	0.718	<0.001		Valid
		X124	0.603	<0.001		Valid
		X125	0.607	<0.001		Valid
	CR	X131	0.778	<0.001	0,670	Valid
		X132	0.751	<0.001		Valid
		X133	0.810	<0.001		Valid
		X134	0.861	<0.001		Valid
		X135	0.884	<0.001		Valid
Kepuasan Kerja (KK)	KE	X211	0.754	<0.001	0,521	Valid
		X212	0.625	<0.001		Valid
		X213	0.715	<0.001		Valid
		X214	0.676	<0.001		Valid
		X215	0.609	<0.001		Valid
		X216	0.857	<0.001		Valid
		X217	0.850	<0.001		Valid
	KI	X221	0.677	<0.001	0,502	Valid
		X222	0.603	<0.001		Valid
		X223	0.679	<0.001		Valid
		X224	0.781	<0.001		Valid
		X225	0.650	<0.001		Valid
X226	0.805	<0.001	Valid			
Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	LPG	X311	0.695	<0.001	0,554	Valid
		X312	0.603	0.001		Valid
		X313	0.826	<0.001		Valid
		X314	0.785	<0.001		Valid
		X315	0.726	<0.001		Valid
		X316	0.822	<0.001		Valid
		X317	0.812	<0.001		Valid
	PRS	X321	0.829	<0.001	0,687	Valid
		X322	0.829	<0.001		Valid
	KPG	X331	0.602	<0.001	0,509	Valid
		X332	0.792	<0.001		Valid
		X333	0.690	<0.001		Valid
		X334	0.801	<0.001		Valid
		X335	0.624	<0.001		Valid
	IDK	X341	0.899	<0.001	0,809	Valid
		X342	0.899	<0.001		Valid
	PPI	X351	0.947	<0.001	0,897	Valid
		X352	0.947	<0.001		Valid
Nilai-Nilai	INK	X411	0.808	<0.001	0,654	Valid

Organisasi (NO)		X412	0.808	<0.001		Valid
	INT	X421	0.874	<0.001	0,764	Valid
		X422	0.874	<0.001		Valid
	PRO	X431	0.911	<0.001	0,830	Valid
		X432	0.911	<0.001		Valid
	SIN	X441	0.902	<0.001	0,813	Valid
		X442	0.902	<0.001		Valid
	PEL	X451	0.858	<0.001	0,736	Valid
		X452	0.858	<0.001		Valid
	KES	X461	0.707	<0.001	0,501	Valid
		X462	0.707	<0.001		Valid

Sumber: lampiran 4

Berdasarkan hasil uji relevansi *outer loading factor*, didapatkan bahwa seluruh *loading factor* pada indikator di dimensi-dimensi konstruk kompetensi pegawai, kepuasan kerja, sistem pengendalian intern pemerintah dan konstruk nilai-nilai organisasi memiliki nilai di atas 0,60, sebagaimana yang tertera di tabel 5.4 di atas, yang berarti bahwa seluruh item kuesioner telah valid. Sedangkan bila ditinjau dari nilai *average variance extracted* (AVE), didapatkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE lebih dari 0,5, sebagaimana tertera di tabel 5.4 di atas, sehingga dapat disimpulkan berdasarkan nilai *outer loading* dan nilai AVE, seluruh item kuesioner telah memenuhi uji validitas konvergen.

### 5.1.3 Uji Reliabilitas

Suatu konstruk dapat dinyatakan memiliki konsistensi internal (reliabilitas) jika memiliki nilai *cronbach alpha* di atas 0,60 dan (Solihin dan Ratmono 2013:125). Suatu konstruk dapat dinyatakan reliabel jika (Solihin dan Ratmono 2013:125). Namun sesungguhnya uji konsistensi internal tidak mutlak untuk dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi, karena konstruk yang valid adalah konstruk yang reliabel, sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:88). Hasil uji reliabilitas dapat disajikan dalam tabel 5.5 berikut ini:

Tabel 5.5. Hasil Uji Reliabilitas Pilot Tes

Dimensi	<i>Composite reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
CT	0,863	0,800	Reliabel
CW	0,812	0,708	Reliabel
CR	0,910	0,876	Reliabel
KE	0,881	0,840	Reliabel
KI	0,852	0,790	Reliabel
LPG	0,895	0,860	Reliabel
PRS	0,814	0,744	Reliabel
KPG	0,818	0,719	Reliabel
IDK	0,894	0,763	Reliabel
PPI	0,946	0,885	Reliabel
INK	0,790	0,770	Reliabel
INT	0,866	0,791	Reliabel
PRO	0,907	0,796	Reliabel
SIN	0,897	0,770	Reliabel
PEL	0,848	0,741	Reliabel
KES	0,767	0,796	Reliabel
SP	0,975	0,948	Reliabel
CP	0,910	0,852	Reliabel
IPB	0,905	0,867	Reliabel
LG	0,949	0,927	Reliabel

Sumber: lampiran 5

Dengan demikian, berdasarkan nilai *cronbach alpha* dan nilai *composite reliability* sebagaimana tertera di tabel 5.5 di atas, dapat dinyatakan seluruh item kuesioner telah reliabel.

## 5.2. Deskripsi Data Demografi Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang bertugas di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur I Surabaya, yang tersebar di 13 unit kerja yang terdiri dari satu Kantor Wilayah, 1 Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya dan 11 KPP Pratama. Jumlah sampel responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 297 responden atau berjumlah 25,62% dari total populasi yang berjumlah 1161 pegawai Direktorat Jenderal Pajak.

Tahap awal yang dilakukan oleh peneliti sebelum melakukan penyebaran kuesioner adalah mengurus perizinan melakukan penelitian (riset), dimana peneliti melakukan konfirmasi langsung ke unit-unit kerja yang menjadi lokasi penelitian

tentang kesediaannya menjadi lokasi penelitian dengan mengisi lembar persetujuan menjadi lokasi riset yang ditandatangani oleh pejabat yang berwenang di masing-masing unit kerja. Lembar persetujuan tersebut kemudian dikirim ke Direktorat Pelayanan, Penyuluhan dan Hubungan Masyarakat (P2 Humas) Direktorat Jenderal Pajak di Jakarta beserta dokumen-dokumen pendukung lainnya. Surat Izin Melakukan Riset kemudian diterbitkan oleh Direktur P2 Humas Direktorat Jenderal Pajak. Setelah surat izin riset terbit, peneliti kemudian melakukan penyebaran kuesioner ke responden di unit-unit kerja lokasi penelitian selama kurang lebih satu minggu, yang dimulai pada tanggal 2 Mei-5 Mei 2017. Adapun jumlah kuesioner yang disebar, kuesioner yang kembali, dan kuesioner yang dapat digunakan (lengkap) dirinci dalam tabel berikut ini:

Tabel 5.6 Tingkat Pengembalian Kuesioner

No	Unit kerja	Jumlah kuesioner			Prosentase Jumlah kuesioner yang lengkap terhadap kuesioner yang disebar
		yang disebar	yang kembali	yang lengkap	
1	Kantor Wilayah DJP Jawa Timur I	32	28	27	84,38%
2	KPP Madya Surabaya	28	22	19	67,86%
3	KPP Pratama Surabaya Genteng	21	18	18	85,71%
4	KPP Pratama Surabaya Gubeng	21	20	20	95,24%
5	KPP Pratama Surabaya Sawahan	23	22	20	86,96%
6	KPP Pratama Surabaya Pabean Cantikan	22	21	21	95,45%
7	KPP Pratama Surabaya Sukomanunggal	22	21	21	95,45%
8	KPP Pratama Surabaya Tegalsari	20	19	19	95,00%
9	KPP Pratama Surabaya Wonocolo	25	22	21	84,00%
10	KPP Pratama Surabaya Mulyorejo	21	13	8	38,10%
11	KPP Pratama Surabaya Rungkut	22	22	19	86,36%
12	KPP Pratama Surabaya Simokerto	19	19	17	89,47%
13	KPP Pratama Surabaya Karangpilang	21	16	15	71,43%
Jumlah		297	265	245	82,49%

Sumber : data diolah, 2017

### 5.3. Hasil Analisis Deskriptif

#### 5.3.1. Konstruk Kompetensi Pegawai

Konstruk Kompetensi Pegawai menurut tanggapan responden dikategorikan memiliki skor tinggi. Hal ini terlihat dari nilai persepsi rerata responden sebesar 4,076 atau sebesar (81,52% = tinggi). Persepsi responden tersebut tampak bahwa secara keseluruhan persepsi responden terhadap konstruk kompetensi pegawai terlihat mengalami persentase yang tidak jauh berbeda untuk setiap indikator dari setiap konstruk dimensinya. Tabel 5.7 menyajikan jawaban responden atas tiga indikator variabel kompetensi pegawai berikut ini:

Tabel 5.7 Deskriptif Jawaban Responden pada Variabel Kompetensi Pegawai

Dimensi	Intrumen	Nilai Minimal	Nilai Maksimal	Rata-Rata
<i>cluster thinking</i>	X111	2	5	3,96
	X112	2	5	4,08
	X113	2	5	4,11
	X114	2	5	4,13
	X115	2	5	4,10
	Rata-Rata Nilai <i>cluster thinking</i>			
<i>cluster working</i>	X121	2	5	4,04
	X122	2	5	4,29
	X123	2	5	4,39
	X124	2	5	4,33
	X125	2	5	4,36
	Rata-Rata Nilai <i>cluster working</i>			
<i>cluster relating</i>	X131	2	5	4,06
	X132	2	5	3,93
	X133	1	5	3,83
	X134	2	5	3,85
	X135	1	5	3,62
	Rata-Rata Nilai <i>cluster relating</i>			

Sumber: data diolah, 2017

Adapun presentase dari masing-masing konstruk dimensi yang paling tinggi yaitu rata-rata indikator *cluster working* dengan rata-rata skor 4,28 atau sebesar 85,71 %, rata-rata indikator *cluster thinking* dengan rata-rata skor 4,08 atau sebesar 81,63%, dan rata-rata indikator *cluster relating* dengan rata-rata skor 3,86 atau sebesar 77,22%.

#### 5.3.2. Konstruk Kepuasan Kerja

Konstruk kepuasan kerja menurut tanggapan responden dikategorikan memiliki skor tinggi. Hal ini terlihat dari nilai persepsi rerata responden sebesar 3,96 atau



sebesar (79,25% = tinggi). Persepsi responden tersebut tampak bahwa secara keseluruhan persepsi responden terhadap konstruk kepuasan kerja terlihat mengalami persentase yang tidak jauh berbeda untuk setiap indikator dari setiap konstruk dimensinya. Tabel 5.8 menyajikan jawaban responden atas dua indikator variabel kepuasan kerja berikut ini:

Tabel 5.8 Deskriptif Jawaban Responden pada Variabel Kepuasan Kerja

Dimensi	Intrumen	Nilai Minimal	Nilai Maksimal	Rata-Rata
Kepuasan ekstrinsik	X211	1	5	3,70
	X212	1	5	3,77
	X213	1	5	4,03
	X214	1	5	4,05
	X215	1	5	4,24
	X216	2	5	3,98
	X217	2	5	4,08
	Rata-Rata Nilai kepuasan ekstrinsik			
Kepuasan intrinsik	X221	2	5	4,11
	X222	1	5	3,90
	X223	1	5	4,04
	X224	1	5	4,18
	X225	1	5	3,58
	X226	1	5	3,79
	Rata-Rata Nilai kepuasan intrinsik			

Sumber: data diolah, 2017

Adapun presentase dari masing-masing konstruk dimensi yang paling tinggi yaitu rata-rata indikator kepuasan ekstrinsik dengan rata-rata skor 3,98 atau sebesar 79,67%, dan rata-rata indikator kepuasan intrinsik dengan rata-rata skor 3,94 atau sebesar 78,75%.

### 5.3.3. Konstruk Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Konstruk Sistem Pengendalian Intern Pemerintah menurut tanggapan responden dikategorikan memiliki skor tinggi. Hal ini terlihat dari nilai persepsi rerata responden sebesar 4,09 atau sebesar (81,87% = tinggi). Persepsi responden tersebut tampak bahwa secara keseluruhan persepsi responden terhadap konstruk kepuasan kerja terlihat mengalami persentase yang tidak jauh berbeda untuk setiap indikator dari setiap konstruk dimensinya. Tabel 5.9 menyajikan jawaban responden atas lima indikator variabel sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) berikut ini:

Tabel 5.9 Deskriptif Jawaban Responden pada Variabel Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Dimensi	Intrumen	Nilai Minimal	Nilai Maksimal	Rata-Rata
Lingkungan pengendalian	X311	4	5	4,14
	X312	4	5	4,40
	X313	4	5	4,17
	X314	3	5	4,04
	X315	3	5	4,11
	X316	3	5	4,15
	X317	3	5	3,80
Rata-Rata Nilai lingkungan pengendalian				4,12
Penilaian risiko	X321	3	5	4,01
	X322	3	5	4,08
Rata-Rata Nilai penilaian risiko				4,05
Kegiatan pengendalian	X331	3	5	4,01
	X332	4	5	4,16
	X333	3	5	4,12
	X334	3	5	4,02
	X335	3	5	4,13
Rata-Rata Nilai kegiatan pengendalian				4,09
Informasi dan komunikasi	X341	3	5	4,05
	X342	3	5	4,02
Rata-Rata Nilai informasi dan komunikasi				4,04
Pemantauan pengendalian intern	X351	3	5	4,07
	X352	4	5	4,11
Rata-Rata Nilai pemantauan pengendalian intern				4,09

Sumber: data diolah, 2017

Adapun presentase dari masing-masing konstruk dimensi yang paling tinggi yaitu rata-rata indikator lingkungan pengendalian dengan rata-rata skor 4,12 atau sebesar 82,41%, rata-rata indikator pemantauan pengendalian intern dengan rata-rata skor 4,09 atau sebesar 81,96%, rata-rata indikator kegiatan pengendalian dengan rata-rata skor 4,09 atau sebesar 81,84%, rata-rata indikator penilaian risiko dengan rata-rata skor 4,05 atau sebesar 80,98%, dan rata-rata indikator informasi dan komunikasi dengan rata-rata skor 4,04 atau sebesar 80,86%.

#### 5.3.4. Konstruk Nilai-Nilai Organisasi

Konstruk nilai-nilai organisasi menurut tanggapan responden dikategorikan memiliki skor tinggi. Hal ini terlihat dari nilai persepsi rerata responden sebesar 4,19 atau sebesar (83,80% = tinggi). Persepsi responden tersebut tampak bahwa secara keseluruhan persepsi responden terhadap konstruk nilai-nilai organisasi terlihat

mengalami persentase yang tidak jauh berbeda untuk setiap indikatornya. Tabel 5.10 menyajikan jawaban responden atas enam indikator variabel nilai-nilai organisasi berikut ini:

Tabel 5.10 Deskriptif Jawaban Responden pada Variabel Nilai-Nilai Organisasi

Dimensi	Intrumen	Nilai Minimal	Nilai Maksimal	Rata-Rata
Internalisasi nilai-nilai organisasi	X411	3	5	4,31
	X412	3	5	4,15
	Rata-Rata Nilai Internalisasi nilai-nilai organisasi			4,21
Integritas	X421	3	5	4,47
	X422	3	5	3,95
	Rata-Rata Nilai integritas			4,21
Profesionalisme	X431	3	5	4,41
	X432	3	5	3,99
	Rata-Rata Nilai profesionalisme			4,20
Sinergi	X441	3	5	4,36
	X442	3	5	3,92
	Rata-Rata sinergi			4,16
Pelayanan	X451	3	5	4,40
	X452	3	5	3,96
	Rata-Rata Nilai pelayanan			4,19
kesempurnaan	X461	3	5	4,32
	X462	3	5	3,94
	Rata-Rata Nilai kesempurnaan			4,14

Sumber: data diolah, 2017

Adapun presentase dari masing-masing indikator yang paling tinggi yaitu rata-rata indikator internalisasi nilai-nilai organisasi dengan rata-rata skor 4,23 atau sebesar 84,61%, rata-rata indikator integritas dengan rata-rata skor 4,21 atau sebesar 84,29%, rata-rata indikator profesionalisme dengan rata-rata skor 4,20 atau sebesar 84,12%, rata-rata indikator pelayanan dengan rata-rata skor 4,19 atau sebesar 83,71%, rata-rata indikator sinergi dengan rata-rata skor 4,16 atau sebesar 83,71%, dan rata-rata indikator kesempurnaan dengan rata-rata skor 4,14 atau sebesar 82,73%.

### 5.3.5. Konstruk Kinerja Organisasi

Konstruk kinerja organisasi menurut tanggapan responden dikategorikan memiliki skor tinggi. Hal ini terlihat dari nilai persepsi rerata responden sebesar 4,12 atau sebesar (82,39% = tinggi). Persepsi responden tersebut tampak secara keseluruhan persepsi responden terhadap konstruk kinerja organisasi terlihat mengalami

persentase yang tidak jauh berbeda untuk setiap indikatornya. Tabel 5.11 menyajikan jawaban responden atas empat indikator variabel kinerja organisasi berikut ini:

Tabel 5.11 Deskriptif Jawaban Responden pada Variabel Kinerja Organisasi

Dimensi	Instrumen	Nilai Minimal	Nilai Maksimal	Rata-Rata
<i>Stakeholder perspective</i>	X511	3	5	4,16
	X512	3	5	3,81
	Rata-Rata Nilai <i>Stakeholder perspective</i>			3,99
<i>Customer perspective</i>	X521	4	5	4,17
	X522	3	5	4,94
	X523	3	5	4,18
	Rata-Rata Nilai <i>Customer perspective</i>			4,10
<i>Internal process business perspective</i>	X531	3	5	4,04
	X532	3	5	4,09
	X533	3	5	4,17
	X534	3	5	4,04
	X535	3	5	4,08
	Rata-Rata Nilai <i>Internal process business</i>			4,09
<i>Learning and growth perspective</i>	X541	4	5	4,22
	X542	4	5	4,28
	X543	4	5	4,17
	X544	4	5	4,22
	Rata-Rata Nilai <i>Learning and growth</i>			4,23

Sumber: data diolah, 2017

Adapun presentase dari masing-masing indikator yang paling tinggi yaitu rata-rata indikator *learning and growth perspective* dengan rata-rata skor 4,23 atau sebesar 84,55%, rata-rata indikator *customer perspective* dengan rata-rata skor 4,10 atau sebesar 82,07%, rata-rata indikator *internal process business perspective* dengan rata-rata skor 4,09 atau sebesar 81,78%, dan rata-rata indikator *stakeholder perspective* dengan rata-rata skor 3,99 atau sebesar 79,80%,

#### 5.4. Evaluasi Model

Pada tahap evaluasi model dilakukan dengan cara melakukan evaluasi pada *outer model* dan *inner model*. Pengujian *outer model* dilakukan dalam rangka untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen penelitian. Pengujian validitas instrumen menggunakan analisis PLS yang terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan. Parameter yang digunakan untuk mengevaluasi *outer model* adalah nilai AVE, *communality*, *outer loading*, *cross loading*, *cronbach alpha*, dan nilai

*composite reliability*. Sedangkan pengujian *inner model* dievaluasi dengan menggunakan nilai  $R^2$  untuk mengetahui kekuatan model, nilai  $Q^2$  untuk mengetahui *predictive relevance* dari model.

#### 5.4.1. Pengujian Indikator Konstruk (*Outer Model*)

##### 5.4.1.1 Uji Validitas Konstruk Formatif

Hasil menunjukkan seluruh indikator instrumen pada konstruk kinerja organisasi memiliki nilai P (*p values*) di bawah 0,05, dan seluruh indikator yang memiliki nilai VIF di bawah 3,3 sebagaimana tertera di tabel 5.12 berikut ini:

. Tabel 5.12 Hasil Uji Validitas Konvergen Untuk Konstruk Formatif

Indikator	Dimensi Konstruk KO				P value	VIF	Keterangan
	SP	CP	IPB	LG			
X511	<b>0.570</b>	0.000	0.000	0.000	< <b>0.001</b>	<b>1.406</b>	Valid
X512	<b>0.570</b>	0.000	0.000	0.000	< <b>0.001</b>	<b>1.406</b>	Valid
X521	0.000	<b>0.450</b>	0.000	0.000	< <b>0.001</b>	<b>1.518</b>	Valid
X522	0.000	<b>0.425</b>	0.000	0.000	< <b>0.001</b>	<b>1.403</b>	Valid
X523	0.000	<b>0.392</b>	0.000	0.000	< <b>0.001</b>	<b>1.254</b>	Valid
X531	0.000	0.000	<b>0.256</b>	0.000	< <b>0.001</b>	<b>1.980</b>	Valid
X532	0.000	0.000	<b>0.275</b>	0.000	< <b>0.001</b>	<b>2.354</b>	Valid
X533	0.000	0.000	<b>0.263</b>	0.000	< <b>0.001</b>	<b>1.982</b>	Valid
X534	0.000	0.000	<b>0.245</b>	0.000	< <b>0.001</b>	<b>1.763</b>	Valid
X535	0.000	0.000	<b>0.236</b>	0.000	< <b>0.001</b>	<b>1.593</b>	Valid
X541	0.000	0.000	0.000	<b>0.298</b>	< <b>0.001</b>	<b>1.983</b>	Valid
X542	0.000	0.000	0.000	<b>0.286</b>	< <b>0.001</b>	<b>1.796</b>	Valid
X543	0.000	0.000	0.000	<b>0.310</b>	< <b>0.001</b>	<b>2.365</b>	Valid
X544	0.000	0.000	0.000	<b>0.298</b>	< <b>0.001</b>	<b>2.087</b>	Valid

Sumber: Lampiran 7

Menurut Hair, dkk (2006:131), jika suatu indikator memiliki nilai *outer weight* yang signifikan (signifikan bila *p value* < 0,05 dan VIF <3,3), maka seluruh indikator dalam penelitian ini tetap dipertahankan. Sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator dalam konstruk kinerja organisasi memenuhi uji validitas konvergen.

Selain nilai p dan VIF, uji validitas juga ditinjau dari nilai koefisien korelasi antar variabel laten yang disebut uji validitas diskriminan, dimana akar dari nilai koefisien korelasi antar variabel (*average variance extracted-AVE*) harus lebih besar nilai korelasi antar konstruk laten. Hasil uji sebagaimana yang tertera di tabel 5.13 berikut ini:

Tabel 5.13 Hasil Uji Validitas Diskriminan Untuk Konstrak Formatif

Variabel	Dimensi	Akar AVE	Korelasi Variabel Laten (Nilai Tertinggi)	Keterangan
Kinerja Organisasi (KO)	SP	0,877	0,720	Valid
	CP	0,788	0,702	Valid
	IPB	0,783	0,797	Valid
	LG	0,839	0,803	Valid

Sumber: Lampiran 10

Pada tabel 5.13 menunjukkan bahwa akar AVE pada *first-order construct* (FOC) dimensi *stakeholder perspective* (SP), *customer perspective* (CP), *internal process business perspective* (IPB), dan dimensi *learning and growth* (LG) lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk laten. Sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator dalam konstruk kinerja organisasi memenuhi uji validitas diskriminan.

#### 5.4.1.2 Uji Validitas Konstruk Reflektif

Berdasarkan hasil uji relevansi *outer loading factor*, didapatkan bahwa seluruh *loading factor* pada indikator di dimensi-dimensi konstruk kompetensi pegawai, kepuasan kerja, sistem pengendalian intern pemerintah dan konstruk nilai-nilai organisasi memiliki nilai di atas 0,60 yang berarti bahwa seluruh item kuesioner telah valid, sebagaimana yang tertera di tabel 5.14 berikut ini:

Tabel 5.14. Uji Validitas Konvergen Pilot Tes Untuk Konstruk Reflektif

Variabel	Dimensi	Indikator (intrumen)	<i>Outer loading factor</i>	<i>P value</i>	AVE	Keterangan
Kompetensi Pegawai (KP)	CT	X111	0.747	<0.001	0,612	Valid
		X112	0.808	<0.001		Valid
		X113	0.778	<0.001		Valid
		X114	0.775	<0.001		Valid
		X115	0.804	<0.001		Valid
	CW	X121	0.668	<0.001	0,617	Valid
		X122	0.844	<0.001		Valid
		X123	0.822	<0.001		Valid
		X124	0.808	<0.001		Valid
		X125	0.772	<0.001		Valid
	CR	X131	0.774	<0.001	0,660	Valid
		X132	0.842	<0.001		Valid
		X133	0.825	<0.001		Valid
		X134	0.766	<0.001		Valid
		X135	0.853	<0.001		Valid
Kepuasan Kerja (KK)	KE	X211	0.628	<0.001	0,553	Valid
		X212	0.708	<0.001		Valid

		X213	0.680	<0.001		Valid
		X214	0.789	<0.001		Valid
		X215	0.785	<0.001		Valid
		X216	0.799	<0.001		Valid
		X217	0.796	<0.001		Valid
	KI	X221	0.781	<0.001	0,525	Valid
		X222	0.838	<0.001		Valid
		X223	0.624	<0.001		Valid
		X224	0.667	<0.001		Valid
		X225	0.667	<0.001		Valid
		X226	0.745	<0.001		Valid
Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	LPG	X311	0.770	<0.001	0,543	Valid
		X312	0.606	0.001		Valid
		X313	0.771	<0.001		Valid
		X314	0.788	<0.001		Valid
		X315	0.784	<0.001		Valid
		X316	0.720	<0.001		Valid
		X317	0.701	<0.001		Valid
	PRS	X321	0.939	<0.001	0,881	Valid
		X322	0.939	<0.001		Valid
	KPG	X331	0.723	<0.001	0,604	Valid
		X332	0.770	<0.001		Valid
		X333	0.858	<0.001		Valid
		X334	0.717	<0.001		Valid
		X335	0.810	<0.001		Valid
	IDK	X341	0.890	<0.001	0,792	Valid
		X342	0.890	<0.001		Valid
	PPI	X351	0.863	<0.001	0,745	Valid
X352		0.863	<0.001	Valid		
Nilai-Nilai Organisasi (NO)	INK	X411	0.893	<0.001	0,798	Valid
		X412	0.893	<0.001		Valid
	INT	X421	0.767	<0.001	0,588	Valid
		X422	0.767	<0.001		Valid
	PRO	X431	0.784	<0.001	0,615	Valid
		X432	0.784	<0.001		Valid
	SIN	X441	0.777	<0.001	0,603	Valid
		X442	0.777	<0.001		Valid
	PEL	X451	0.793	<0.001	0,630	Valid
		X452	0.793	<0.001		Valid
	KES	X461	0.814	<0.001	0,662	Valid
X462		0.814	<0.001	Valid		

Sumber: lampiran 8

Sedangkan bila ditinjau dari nilai *average variance extracted* (AVE), didapatkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE lebih dari 0,5, sebagaimana tertera di table 5.14 di atas, sehingga dapat disimpulkan berdasarkan nilai *outer loading* dan nilai AVE, seluruh item kuesioner telah memenuhi uji validitas konvergen.

Selain nilai *outer loading* dan AVE, uji validitas konstruk reflektif juga ditinjau dari nilai koefisien korelasi antar variabel laten yang disebut uji validitas diskriminan, dimana akar dari nilai koefisien korelasi antar variabel (*average variance extracted-AVE*) harus lebih besar nilai korelasi antar konstruk laten. Hasil uji validitas diskriminan disajikan dalam tabel 5.15 berikut ini:

Tabel 5.15. Hasil Uji Validitas Diskriminan Untuk Konstruk Reflektif

Variabel	Dimensi	Akar AVE	Korelasi Variabel Laten (Nilai Tertinggi)	Keterangan
Kompetensi Pegawai (KP)	CT	0,783	0,709	Valid
	CW	0,785	0,672	Valid
	CR	0,813	0,709	Valid
Kepuasan Kerja (KK)	KE	0,743	0,737	Valid
	KI	0,724	0,717	Valid
Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	LPG	0,737	0,704	Valid
	PRS	0,939	0,638	Valid
	KPG	0,777	0,721	Valid
	IDK	0,890	0,706	Valid
	PPI	0,863	0,721	Valid
Nilai-nilai Organisasi (NO)	INK	0,893	0,570	Valid
	INT	0,767	0,669	Valid
	PRO	0,784	0,673	Valid
	SIN	0,777	0,659	Valid
	PEL	0,793	0,673	Valid
	KES	0,814	0,614	Valid

Sumber: lampiran 10

Hasil uji sebagaimana yang tertera di 5.15 di atas menunjukkan bahwa akar AVE pada FOC dimensi-dimensi konstruk kompetensi pegawai, kepuasan kerja, sistem pengendalian intern pemerintah dan konstruk nilai-nilai organisasi lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk laten. Sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator dalam kuesioner penelitian memenuhi uji validitas diskriminan.

#### 5.4.1.3 Uji Reliabilitas

Suatu konstruk dapat dinyatakan memiliki konsistensi internal (reliabilitas) jika memiliki nilai *cronbach alpha* di atas 0,60 dan juga memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,60 (Solihin dan Ratmono 2013:125). Terdapat tujuh dimensi konstruk yang memiliki nilai *cronbach alpha* di bawah 0,60, yaitu dimensi internalisasi nilai-nilai organisasi (INT), profesionalisme (PRO), sinergi (SIN), pelayanan (PEL), dan kesempurnaan (KES). Hasil uji reliabilitas dapat disajikan dalam tabel 5.16 berikut ini:



Tabel 5.16. Hasil Uji Reliabilitas

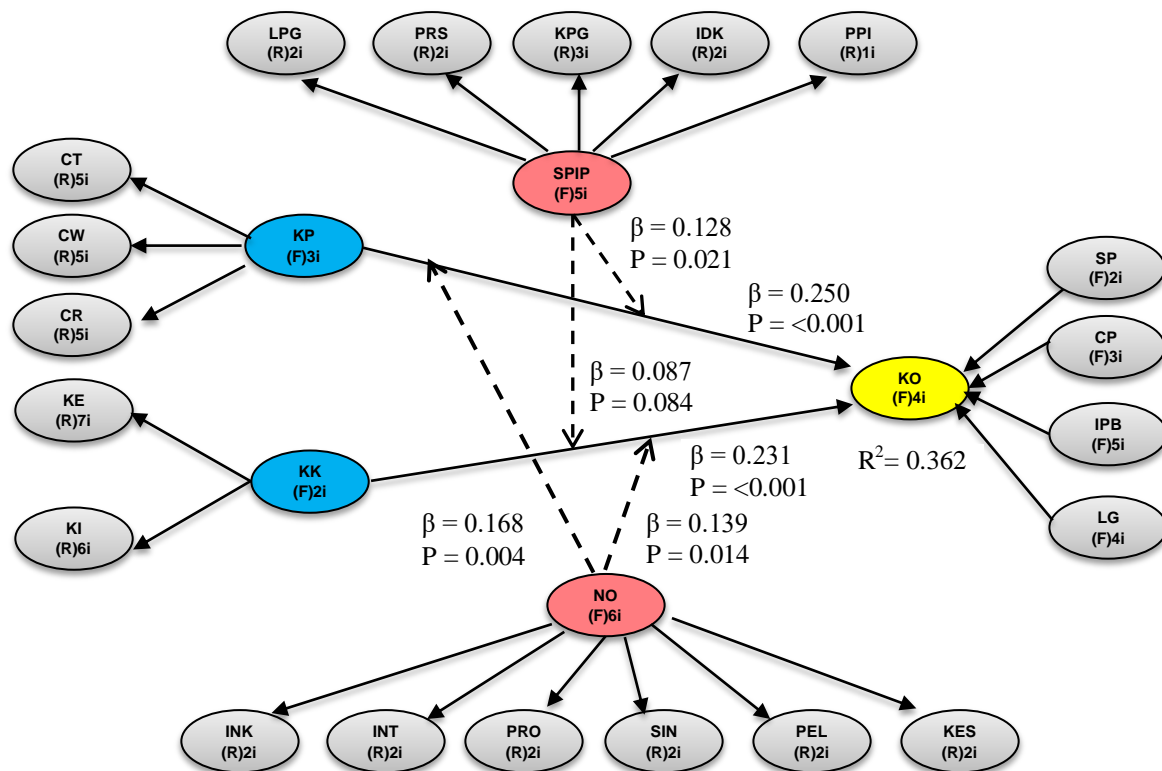
Dimensi	<i>Composite reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
CT	0,888	0,841	Reliabel
CW	0,889	0,843	Reliabel
CR	0,907	0,871	Reliabel
KE	0,896	0,863	Reliabel
KI	0,868	0,815	Reliabel
LPG	0,892	0,858	Reliabel
PRS	0,937	0,865	Reliabel
KPG	0,884	0,835	Reliabel
IDK	0,884	0,737	Reliabel
PPI	0,854	0,658	Reliabel
INK	0,888	0,747	Reliabel
INT	0,740	0,299	Reliabel
PRO	0,762	0,375	Reliabel
SIN	0,753	0,342	Reliabel
PEL	0,773	0,412	Reliabel
KES	0,797	0,489	Reliabel
SP	0,869	0,699	Reliabel
CP	0,831	0,693	Reliabel
IPB	0,888	0,842	Reliabel
LG	0,905	0,859	Reliabel

Sumber: lampiran 9

Namun sesungguhnya uji konsistensi internal tidak mutlak untuk dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi, karena konstruk yang valid adalah konstruk yang reliabel, sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:88). Dengan demikian, berdasarkan nilai *cronbach alpha* dan nilai *composite reliability* sebagaimana tertera di tabel 5.16, dapat dinyatakan seluruh item kuesioner telah reliabel.

#### 5.4.2. Pengujian *Inner Model*

Pengujian model struktural dalam dalam PLS menggunakan nilai  $R^2$  untuk variabel dependen dan nilai koefisien pada *path* ( $\beta$ ) untuk konstruk endogen. Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan model struktural pada penelitian ini sebagaimana digambarkan pada diagram model struktural penelitian sebagai berikut:

Gambar 5.1 *Output Model Struktural Penelitian*

Nilai  $R^2$  konstruk kinerja organisasi adalah sebesar 0,362. Hal ini menjelaskan bahwa konstruk kinerja organisasi dapat dijelaskan sebesar 36,2% melalui konstruk kompetensi pegawai, kepuasan kerja, sistem pengendalian intern pemerintah dan konstruk nilai-nilai organisasi. Sedangkan sebesar 63,8% dijelaskan melalui konstruk di luar model penelitian ini.

Selain nilai  $R^2$ , model struktural yang diukur dengan PLS diharapkan memiliki *predictive relevance* ( $Q^2$ ). *Predictive relevance* ( $Q^2$ ) mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model penelitian dan estimasi parameternya (Ghozali dan Latan, 2015:78-81). Apabila nilai  $Q^2$  lebih besar dari nol, menunjukkan inner model memiliki *predictive relevance*. Nilai  $Q^2$  untuk *inner model* sebesar 0,371 yang berarti model penelitian ini memiliki *predictive relevance*, karena nilainya lebih besar dari nol, sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Persamaan model penelitian pada penelitian ini dapat dituliskan sebagai berikut:

$$KO = 0,250 KP + 0,231 KK + 0,128 (SPiP * KP) + 0,087 (SPiP * KK) + 0,168 (NO * KP) + 0,139 (NO * KK) + e$$

### 5.5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian model struktural dievaluasi dengan menggunakan uji signifikansi melalui proses *bootstrapping* pada PLS dengan menggunakan nilai koefisien *path*. Sedangkan untuk menguji efek moderasi menggunakan uji signifikansi yang dilihat pada tabel *total effect*, dikarenakan pada efek moderasi juga dilakukan pengujian hubungan interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen (*indirect effect*). Hasil pengujian hipotesis tersaji dalam tabel 5.2 berikut ini:

Tabel 5.2 Hasil Pengujian Hipotesis

	<i>Koefisien path</i>	<i>P value</i>	Keterangan
(H <sub>1</sub> ) KP → KO	0,250	<0,001	Diterima
(H <sub>2</sub> ) KK → KO	0,231	<0,001	Diterima
Uji Moderasi	<i>Total effect</i>	<i>P value</i>	Keterangan
(H <sub>3</sub> ) KP + SPIP → KO	0,128	0,021	Diterima
(H <sub>4</sub> ) KK + SPIP → KO	0,087	0,084	Ditolak
(H <sub>5</sub> ) KP + NO → KO	0,168	0,004	Diterima
(H <sub>6</sub> ) KK + NO → KO	0,139	0,014	Diterima

Sumber: Lampiran 11

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

Berdasarkan tabel 5.2 di atas, dapat disimpulkan bahwa H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>5</sub>, dan H<sub>6</sub>; sedangkan H<sub>4</sub> ditolak. Berikut ini adalah uraian penjelasan pengujian hipotesis setiap konstruk penelitian.

**Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>)** 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<sub>1</sub>) diterima.

**Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>)** 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.

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

**Hipotesis 4 ( $H_4$ )** menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh sistem pengendalian intern pemerintah. Hasil uji hipotesis menunjukkan *total effect* antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi yang dimoderasi oleh sistem pengendalian intern pemerintah memiliki nilai *total effect* sebesar 0,087 dan *p value* sebesar 0,084. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern pemerintah tidak signifikan memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 ( $H_4$ ) ditolak.

**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 menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi dapat memperkuat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 ( $H_5$ ) diterima.

**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.

## **5.6. Diskusi Hasil Pengujian Hipotesis**

### **5.6.1. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi**

Hipotesis pertama menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, sehingga hipotesis pertama menyatakan kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kompetensi pegawai. Kinerja organisasi semakin meningkat atau dapat dicapai dengan lebih baik melalui peningkatan kompetensi pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Zaim, dkk (2013) yang menunjukkan bahwa variabel kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Zahrina, dkk (2016), Syafriliza, dkk (2016), serta Osei dan Ackah (2015) yang juga menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi/perusahaan. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh 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.

#### **5.6.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi**

Hipotesis kedua menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, sehingga hipotesis kedua ( $H_2$ ) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kinerja organisasi semakin meningkat atau dapat dicapai dengan lebih baik melalui peningkatan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Bwire, dkk (2014) yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Latif, dkk (2013) serta Gunawan (2009) yang juga menunjukkan bahwa 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.

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). Hasil uji hipotesis terpenuhi disebabkan pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang baik, dapat mendorong pegawai tersebut menunjukkan kinerja yang optimal, sehingga pada akhirnya kinerja organisasi yang tinggi/baik dapat tercapai.

### **5.6.3. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimoderasi Oleh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah**

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh sistem pengendalian intern pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern pemerintah mampu memperkuat hubungan antara variabel kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi dapat dicapai dengan lebih baik bila disertai oleh sistem pengendalian intern pemerintah yang diterapkan dengan baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian intern pemerintah 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.

Salah satu unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (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 SPIP 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). SPIP memastikan dipatuhinya prosedur, dan aturan pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan, baik yang berkaitan mulai dari tahap perencanaan sumber daya manusia, tahap rekrutmen, pengembangan, pendidikan dan pelatihan, mutasi dan promosi, sampai pemberian *reward* dan *punishment*. 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. Penerapan SPIP mampu memberikan dampak yang positif bagi kinerja organisasi, dikarenakan kompetensi SDM mampu meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan dan SPIP 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.

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 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, termasuk dalam hal ini dipenuhinya standar kompetensi aparatur negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya, yang kemudian dikenal dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

#### **5.6.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimoderasi Oleh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)**

Hipotesis keempat menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa SPIP tidak signifikan dalam memperkuat hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi tidak dapat dicapai dengan lebih baik walaupun disertai SPIP yang diterapkan dengan baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa SPIP bukan merupakan variabel moderasi antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian 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.

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 (Catatan Atas Pembinaan Sumber Daya Manusia Dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 poin 9). Selain kompensasi yang cukup memadai, instansi Pemerintah memiliki program kesejahteraan dan fasilitas untuk meningkatkan

kepuasan dan komitmen pegawai (Catatan Atas Pembinaan Sumber Daya Manusia Dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 poin 10). Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP juga mengatur mengetahui hubungan antara atasan dengan bawahan, dalam rangka penegakan integritas dan nilai etika.

Implementasi SPIP di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang dilaksanakan oleh Unit Kepatuhan Internal (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:

- 1) Pemantauan pengendalian intern
- 2) Pemantauan pengelolaan/manajemen risiko
- 3) Pemantauan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin pegawai
- 4) Pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan
- 5) 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) sebagaimana yang tercantum di Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) 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 sistem pengendalian intern pemerintah dan kepuasan kerja tidak terlalu berkaitan secara bersama-sama dalam rangka mencapai kinerja organisasi yang optimal

#### **5.6.5. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimoderasi Oleh Nilai-Nilai Organisasi**

Hipotesis kelima menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh nilai-nilai organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi mampu memperkuat hubungan antara variabel kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai organisasi merupakan variabel moderasi antara variabel kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian penelitian Hamzah, dkk (2013), dimana dalam penelitian ini nilai-nilai organisasi mampu memoderasi/memperkuat hubungan antara kompetensi kepemimpinan dengan kinerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Lee, dkk (2013) yang meneliti efek moderasi budaya organisasi (salah satu indikatornya adalah nilai-nilai organisasi) dalam pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja. Kecerdasan emosi merupakan salah satu aspek kompetensi sumber daya manusia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja.

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. 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 yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan yang juga disebut sebagai Nilai-Nilai Kementerian Keuangan, yang diharapkan menjadi pedoman bagi seluruh pegawai dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. 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.

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. Padahal di dalam nilai-nilai organisasi yang diteliti dalam penelitian ini yaitu nilai-nilai Kementerian Keuangan terdapat satu nilai, yakni nilai profesionalisme, yang berarti bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

#### **5.6.6. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimoderasi Oleh Nilai-Nilai Organisasi**

Hipotesis keenam menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh nilai-nilai organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi walaupun berpengaruh positif memperkuat hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi, namun. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai organisasi merupakan variabel moderasi antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian penelitian yang dilakukan oleh 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.

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. 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 yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan yang juga disebut sebagai Nilai-Nilai Kementerian Keuangan, yang diharapkan menjadi pedoman bagi seluruh pegawai dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. 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 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. Seorang berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang ada, sehingga mendorong seseorang untuk dapat bekerja lebih baik.