

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

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

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

Kompetensi pegawai yang handal dan kepuasan kerja yang tinggi perlu dicapai di dalam organisasi, dikarenakan sumber daya manusia yang kompetitif dibutuhkan untuk dapat melaksanakan penggunaan anggaran yang optimal sebagaimana yang tercantum di peta strategi berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) Direktorat Jenderal Pajak. Sumber daya manusia yang kompetitif dan penggunaan anggaran yang optimal merupakan perspektif *learning and growth* dalam BSC. Selain itu, dalam mewujudkan pelayanan dan

penyuluhan, pengawasan dan penegakan hukum yang prima, efektif dan efisien yang merupakan perspektif *internal process* di dalam BSC,. Selain faktor sumber daya manusia, sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) dan pelaksanaan nilai-nilai organisasi (nilai-nilai Kementerian Keuangan) menjadi faktor penting, agar pelaksanaan proses bisnis di Direktorat Jenderal Pajak berjalan sesuai prosedur/standar yang telah ditetapkan, serta dalam kondisi kerja yang kondusif. Akhirnya, pemenuhan layanan publik yang diharapkan oleh wajib pajak serta kepatuhan wajib pajak yang meningkat (perspektif *customer*) dapat terpenuhi dan terwujud, yang pada akhirnya tujuan utama Direktorat Jenderal Pajak dalam mengumpulkan penerimaan pajak yang optimal (perspektif *stakeholder*) tercapai.

6.2. Implikasi Penelitian

6.2.1 Implikasi Teori

Hasil penelitian ini memberikan dukungan pada aplikasi teori *goal setting*. Berdasarkan pendekatan *goal setting theory* ini, kinerja organisasi yang maksimal merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan kompetensi pegawai dan kepuasan kerja merupakan faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut, maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya. Hal ini terlihat dari hasil pengujian hipotesis pertama dan kedua yang memberikan bukti empiris pengaruh kompetensi pegawai dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini juga mendukung aplikasi teori sikap dan perilaku. Hal ini terlihat dari hasil pengujian hipotesis kedua yang memberikan bukti empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi, serta hipotesis ke lima dan keenam yang memberikan bukti empiris peran moderasi nilai-nilai organisasi terhadap pengaruh kompetensi pegawai dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Perilaku ditentukan oleh untuk apa sesuatu hal dilakukan (sikap) yang dapat dibentuk oleh tingkat kepuasan kerja seseorang, pedoman atas suatu hal yang dilakukan (aturan-aturan sosial), dan apa yang biasa dilakukan (kebiasaan) yang ditentukan dari nilai-nilai organisasi yang dianut, sehingga menentukan terbentuknya suatu perilaku.

Penelitian ini juga mendukung aplikasi teori agensi, dimana dalam penelitian ini berhasil membuktikan peran moderasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terhadap kinerja organisasi. Hal ini terlihat dari hasil pengujian hipotesis ke tiga yang memberikan bukti empiris peran moderasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terhadap pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi. Teori Keagenan ini 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.

6.2.2 Implikasi Praktik

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja organisasi di Direktorat Jenderal Pajak dapat ditempuh dengan meningkatkan kompetensi pegawai serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Nilai-nilai organisasi yang diterapkan dan diinternalisasikan dengan baik mampu memperkuat pencapaian kinerja organisasi yang maksimal melalui peningkatan kompetensi dan kepuasan kerja pegawai. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) mampu mendorong pencapaian kinerja organisasi yang maksimal melalui peningkatan kompetensi pegawai. Namun, penerapan SPIP di Direktorat Jenderal Pajak masih belum efektif mendorong pencapaian kinerja organisasi yang maksimal melalui kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini memberikan bukti empiris yang dapat digunakan oleh pihak Direktorat Jenderal Pajak untuk melakukan evaluasi dan meningkatkan efektivitas sistem pengendalian intern pemerintah dan internalisasi nilai-nilai organisasi, evaluasi program-program peningkatan kompetensi pegawai, serta kebijakan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja aparatur sipil negara yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi Direktorat Jenderal Pajak.

6.2.3 Implikasi Kebijakan

Temuan penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak Direktorat Jenderal Pajak untuk mengembangkan kebijakan mengenai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). SPIP di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang dilaksanakan oleh Unit Kepatuhan Internal (UKI) DJP 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, sebagaimana yang tercantum pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK-32/KMK.09/2013 tentang Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan. Hal-hal yang menyangkut kepuasan kerja, bukanlah menjadi hal-hal yang menjadi fokus SPIP yang dilaksanakan di Direktorat Jenderal Pajak. Direktorat Jenderal Pajak dapat mempertimbangkan untuk memperluas cakupan SPIP, tidak 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, namun juga mencakup hal-hal yang berkaitan dengan 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).

6.3 Keterbatasan dan Saran Untuk Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini, dapat dikemukakan keterbatasan penelitian ini, dan saran untuk penelitian mendatang. Penelitian ini hanya terbatas meneliti mengenai kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh kompetensi pegawai, kepuasan kerja yang dimoderasi oleh sistem pengendalian intern pemerintah dan nilai-nilai organisasi. Peneliti selanjutnya disarankan dapat menambahkan variabel lainnya, sehingga kajian mengenai kinerja organisasi dapat semakin komprehensif.