

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

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

Teori sikap dan perilaku (*theory of attitude and behavior*) yang dikembangkan oleh Triandis di tahun 1971 menyatakan bahwa perilaku ditentukan oleh untuk apa sesuatu hal dilakukan (sikap), pedoman atas suatu hal yang dilakukan (aturan-aturan sosial), dan apa yang biasa dilakukan (kebiasaan) yang menentukan terbentuknya suatu perilaku.

Sikap terdiri dari komponen kognitif yang berkaitan dengan keyakinan, dan komponen afektif yang berkaitan dengan konotasi suka atau tidak suka, serta komponen perilaku yakni bagaimana seseorang ingin berperilaku terhadap sikap. Gibson, dkk di tahun 1982 sebagaimana yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2008:16) menyebutkan bahwa sikap seseorang didorong oleh faktor-faktor stimulus, seperti gaji, tunjangan, gaya manajer, rangsangan pekerjaan, teknologi dan kebijakan perusahaan. Faktor-faktor stimulus tersebut menentukan apakah suatu perasaan positif yang menimbulkan kesukaan atau malahan perasaan negatif yang menimbulkan ketidaksukaan terhadap suatu pekerjaan. Perasaan positif dan negatif tersebut pada akhirnya yang menentukan kepuasan atau ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya menentukan perilaku seseorang di dalam organisasi. 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.

Aturan-aturan sosial yang merupakan pedoman atas suatu hal yang dilakukan seorang individu di dalam organisasi, ditentukan oleh nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang pada akhirnya menjadi kebiasaan yang merupakan embrio dari suatu budaya yang dimiliki oleh organisasi. Susanto (1997:21), budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia di dalam organisasi untuk menghadapi permasalahan eksternal dan berusaha untuk melakukan penyesuaian integrasi ke dalam tubuh organisasi. Masing-masing individu di dalam organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka seharusnya bertingkah laku dan berperilaku di dalam organisasi.

Nilai-nilai organisasi menjadi petunjuk (*guidance*) dan pedoman bagi individu di dalam organisasi dalam berperilaku serta berinteraksi dengan individu lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Nilai-nilai organisasi menjadi hal yang penting dan ditanamkan secara kokoh dan kuat serta harus diterima secara luas di semua kalangan dalam organisasi. Semakin tinggi penerimaan anggota organisasi terhadap nilai-nilai pokok organisasi, maka kesetiaan, dan kinerja seseorang kepada organisasi semakin besar yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Yuliana, 2014).

2.2. Teori Goal Setting

Goal Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke, 1978 menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Mangkunegara, 2014: 73). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya

dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Salah satu hal penting yang dapat menentukan kinerja, baik kinerja individu yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah kompetensi yang dimiliki individu di dalam organisasi (Mangkunegara, 2015:67). Seorang individu yang berkomitmen untuk memberikan kinerja yang terbaik pada organisasi akan berusaha meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja (kompetensi) yang dimilikinya. Hal tersebut sebagai konsekuensi yang harus dicapai, bila seorang individu tersebut ingin meraih hasil kinerja yang optimal.

Teori *Goal Setting* 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. Penetapan tujuan yang menantang (sulit) namun dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja). Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi. 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.

2.3. Teori Agensi

Teori keagenan pada dasarnya merupakan teori yang muncul karena adanya konflik kepentingan antara prinsipal dan agen. Teori ini mengasumsikan bahwa masing-masing individu semata-mata termotivasi oleh kepentingan dirinya sendiri sehingga menimbulkan konflik kepentingan antara prinsipal dan agen. Prinsipal mengontrak agen untuk melakukan pengelolaan sumber daya dalam perusahaan dan berkewajiban untuk memberikan imbalan kepada agen sedangkan agen berkewajiban melakukan pengelolaan sumber daya yang

dimiliki oleh perusahaan dan bertanggungjawab atas tugas yang dibebankan kepadanya (Jensen dan Meckling, 1976:29).

Teori keagenan dilandasi oleh 3 (tiga) asumsi yaitu (a) asumsi tentang sifat manusia; (b) asumsi tentang keorganisasian dan (c) asumsi tentang informasi. Asumsi tentang sifat manusia menekankan bahwa manusia memiliki sifat mementingkan diri sendiri (*self interest*) memiliki keterbatasan rasionalitas (*bounded rationality*) dan tidak menyukai resiko (*risk aversion*). Asumsi keorganisasian menekankan adanya konflik antar anggota organisasi, efisiensi sebagai kriteria produktivitas. Asimetri informasi (*asymmetric information*) merupakan informasi yang tidak seimbang karena perbedaan distribusi informasi antara prinsipal dan agen (Jensen dan Meckling, 1976:38-41). Teori keagenan akan terjadi pada berbagai organisasi termasuk dalam organisasi pemerintahan dan berfokus pada persoalan ketimpangan/asimetri informasi antara pengelola (agen/pemerintah) dan publik (diwakili prinsipal/dewan perwakilan rakyat). Prinsipal harus memonitor kerja agen, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien serta tercapainya akuntabilitas publik (Mustikawati, 2004). Akuntabilitas publik sebagai kewajiban pihak pemegang amanah (agen) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (prinsipal) yang memiliki hak untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

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, yang kemudian dikenal dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

2.4. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) Herzberg

Teori pendukung yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori tentang kepuasan kerja atau sering dikenal dengan sebutan *Two Factor Theory* (teori dua faktor) yang dikemukakan oleh Herzberg tahun 1996. Situasi yang memengaruhi sikap puas atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaan terbagi dalam dua kelompok (Mangkunegara, 2015:121-122), yaitu:

- a) Kepuasan intrinsik atau *satisfies* merupakan faktor-faktor atau situasi yang dipandang sebagai sumber kepuasan kerja, yakni: pekerjaan itu sendiri (*work it self*), adanya kesempatan untuk berprestasi (*achievement*), adanya tanggung jawab (*responsibility*), dan pengembangan potensi individu yang didukung oleh pengakuan (*recognition*) serta promosi. Jika seorang individu memenuhi faktor-faktor tersebut, rasa kepuasan terhadap pekerjaannya akan terpenuhi.
- b) Kepuasan ekstrinsik atau *dissatisfies (hygiene factors)* merupakan faktor-faktor atau situasi yang dipandang sebagai sumber ketidakpuasan, yakni gaji/upah, pengawasan pimpinan, tatakelola dan kebijakan organisasi, hubungan antarpribadi, kondisi dan keamanan kerja serta status/kedudukan.

Kedua kelompok teori di atas, yakni *satisfies* dan *dissatisfies* akan digunakan dalam penelitian ini karena keduanya dianggap sebagai sumber kepuasan yang akan mempengaruhi kinerja pegawai dan pada akhirnya kinerja organisasi.

2.5. Kinerja Organisasi

Mulyadi (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan keberhasilan yang dicapai personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Bastian (2006:274) berpendapat bahwa kinerja adalah gambaran pencapaian atas pelaksanaan dari suatu kegiatan/kebijakan/ program dalam rangka mewujudkan visi, misi, tujuan organisasi, dimana apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan perencanaan strategik (*strategic planning*) organisasi. Kinerja dapat juga diartikan sebagai prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam suatu periode tertentu. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2004 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menyatakan bahwa kinerja merupakan keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kualitas dan kuantitas yang terukur.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kinerja, terdapat dua hal pokok yang terkandung dalam pengertian kinerja, yaitu: (1) hasil akhir dari keseluruhan kegiatan yang dilakukan organisasi yang disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang telah ditetapkan, dan (2) kinerja mencerminkan prestasi yang dicapai oleh organisasi.

Brewer dan Selden (2000) menyebutkan adanya kesulitan dalam memperoleh data historis yang objektif untuk dapat digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja organisasi dapat menggunakan metode alternatif yaitu secara subjektif atau perseptif, yakni persepsi dari anggota organisasi. Kinerja organisasi sektor publik dapat dibedakan ke dalam dua dimensi yaitu dimensi internal dan dimensi eksternal (Kim, 2005). Setiap dimensi tersebut dispesifikkan mengikuti nilai-nilai yang terkait dengan kinerja, yaitu efisiensi, efektivitas dan kewajaran. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja organisasional, diantara faktor

personal (seperti motivasi, komitmen dan kepuasan), *leadership* (kepemimpinan), kualitas dan dukungan yang diberikan oleh kelompok (rekan kerja), sistem kerja dan fasilitas serta faktor-faktor kontekstual (situasional).

Menurut Brewer *and* Selden (2000), pengukuran kinerja organisasi publik menjadi tantangan besar di bidang penelitian manajemen publik. Penyebabnya adalah perbedaan karakteristik pelayanan publik dan berbagai pandangan dalam penilaiannya. Pengukuran kinerja organisasi dilakukan dengan membandingkan pemanfaatan sumber daya yang digunakan oleh suatu organisasi publik dengan organisasi publik lainnya yang sejenis. *Output* dan *outcome* organisasi sektor publik tidaklah mudah untuk diukur, walaupun sebagian menggunakan metode 3E (*effective, efisien, ekonomis*) dan metode *input-output-outcome*. Metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang diinisiasi oleh Kaplan dan Norton sebagai suatu alat ukur kinerja yang mampu menterjemahkan strategi organisasi dalam bentuk yang dapat diukur, melalui empat sudut pandang (*perspective*), yaitu *Stakeholder Perspective, Customer Perspective, Internal Perspective dan Learning and Growth Perspective*.

2.5.1. Penilaian Kinerja Institusi Pemerintahan

Salah satu yang menjadi sasaran dalam penerapan reformasi birokrasi adalah mewujudkan instansi yang akuntabel. Instansi pemerintah diwajibkan melakukan pengelolaan kinerja yang dimulai dari perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, sampai evaluasi kinerja (Permenpan Nomor 11 Tahun 2011). Hal ini dilakukan agar instansi pemerintah terukur capaian kinerjanya sehingga dapat diketahui efektivitas dari pencapaian visi, misi, tugas dan fungsi pokok instansi pemerintah tersebut. Kinerja di dalam Peraturan Presiden Nomor 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan, pengukuran,

pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.

Keberhasilan suatu program yang dijalankan, diukur berdasarkan indikator kinerja yang merupakan ukuran keberhasilan yang akan dicapai dari kinerja program dan kegiatan yang telah direncanakan (Perpres Nomor 29 tahun 2014). Indikator kinerja terbagi atas tiga hal, yaitu:

- 1) Indikator Kinerja Program (IKP) yang merupakan ukuran atas hasil (*outcome*) dari suatu program yang merupakan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi suatu kementerian/lembaga dan pemerintah daerah yang dilaksanakan oleh satuan kerja/SKPD.
- 2) Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) adalah ukuran atas keluaran (*output*) dari suatu kegiatan yang terkait secara logis dengan Indikator Kinerja Program (IKP).
- 3) Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan merupakan ikhtisar hasil berbagai program dan kegiatan sebagai penjabaran tugas dan fungsi organisasi.

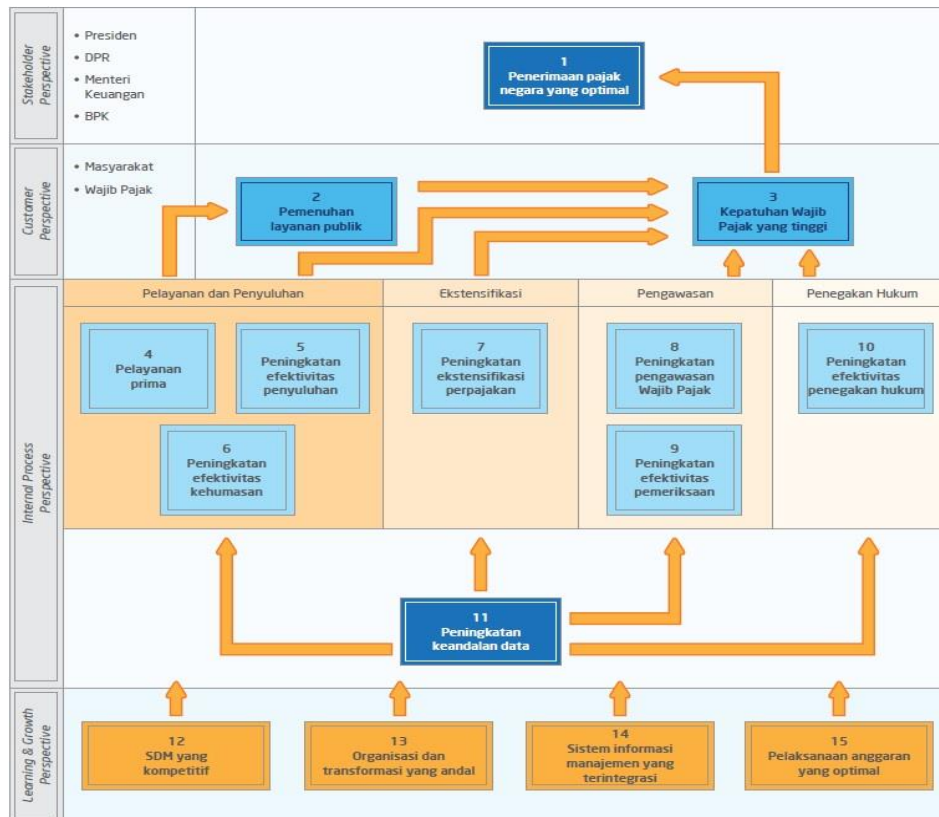
Pencapaian IKK, IKP, dan IKU dituangkan ke dalam laporan kinerja yang berisi capaian kinerja berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan Anggaran pendapatan dan Belanja Negara/Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBN/APBD). Rencana kerja yang disusun, selanjutnya dituangkan ke dalam dokumen Perjanjian Kerja yang merupakan dokumen penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada instansi yang lebih rendah yang disertai dengan Indikator Kinerja. Laporan kinerja menjadi dokumen yang dapat dijadikan alat evaluasi bagi pimpinan, sejauh mana suatu lembaga/kementerian/SKPD berhasil/tidak dalam mencapai target/kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.5.2. Penilaian Kinerja di Direktorat Jenderal Pajak

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

Setiap sasaran strategis akan dijabarkan ke dalam indikator kinerja utama (IKU) yang memuat target yang hendak dicapai, sebagai ukuran nantinya dalam melakukan evaluasi terhadap tingkat keberhasilan suatu unit kerja dalam mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Target yang ditetapkan di indikator kinerja utama (IKU) akan diturunkan (*cascading*) ke unit instansi vertikal di bawahnya yang memiliki tugas pokok dan fungsi yang sama dan dibagi targetnya sesuai dengan potensi/kondisi unit vertikal tersebut. Sebagai contoh, Direktorat Jenderal Pajak sebagai unit tingkat eselon I di Kementerian Keuangan memiliki IKU realisasi penerimaan pajak dari sasaran strategis (SS) penerimaan pajak negara yang optimal dibebani target penerimaan pajak sebesar Rp. 1300 triliun. maka target tersebut di *cascading* ke unit vertikal di bawahnya seperti Kantor wilayah (kanwil) yang juga memiliki SS dan IKU tersebut, sehingga setiap kanwil nantinya diberi target sesuai dengan potensi dan kondisi di tiap kanwil tersebut. Misalnya kanwil Jawa Timur I diberi target Rp 60 triliun. target tersebut nantinya akan di *cascading* kembali ke unit vertikal dibawahnya yang memiliki SS dan IKU yang sama, seperti Kantor Pelayanan Pajak (KPP). Adapun penjabaran tiap kriteria *Balanced Scorecard*, Peta Strategis dan Sasaran Strategis Direktorat Jenderal Pajak dapat kami sajikan pada tabel berikut:

Gambar 2.1: Kriteria *Balanced Scorecard*, Peta Strategis dan Sasaran Strategis, Direktorat Jenderal Pajak



Sumber: *Annual Report DJP 2015*

2.5.3. Hubungan Kinerja Individu Dengan Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi sangat ditentukan sejauh mana pencapaian kinerja individu-individu di dalam organisasi tersebut. Davis (1985) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, penilaian terhadap prestasi merupakan proses penilaian prestasi individu yang kemudian menjadi kelompok dan berujung pada penilaian organisasi secara keseluruhan. Pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan yang didasarkan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 mengatur bahwa capaian kinerja suatu unit merupakan hasil konsolidasi dari hasil capaian kinerja suatu bagian/individu yang dinaunginya. Pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di Kementerian Keuangan dibagi ke dalam 6 (enam) level, yaitu:

- 1) Kemenkeu-*Wide*: level Kementerian (Komitmen Kinerja Menteri dan Kontrak Kinerja Wakil Menteri);
- 2) Kemenkeu-*One*: level Unit Eselon I (Kontrak Kinerja Pejabat Struktural Eselon I);
- 3) Kemenkeu-*Two*: level Unit Eselon II (Kontrak Kinerja Pejabat Struktural Eselon II);
- 4) Kemenkeu-*Three*: level Unit Eselon III (Kontrak Kinerja Pejabat Struktural Eselon III);
- 5) Kemenkeu-*Four*: level Unit Eselon IV (Kontrak Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV);
- 6) Kemenkeu-*Five*: Kontrak Kinerja Staf Ahli Menteri, Tenaga Pengkaji, Pejabat Fungsional, level unit Eselon V dan Pelaksana.

Penentuan target kerja yang tertuang dalam kontrak kinerja merupakan hasil dari *cascading* dari level pengelolaan kinerja di atasnya. *Cascading* adalah proses penjabaran dan penyelarasan Sasaran Strategis, Indek Kinerja Utama (IKU), dan/atau target IKU secara vertikal dari level unit/pegawai yang lebih tinggi ke level unit/pegawai yang lebih rendah. Sehingga ketika menilai kinerja suatu unit/organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan, nilai kinerja tersebut didapatkan dari konsolidasi pencapaian kinerja unit/individu di bawahnya/yang menaunginya (Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014).

2.6. Kompetensi Pegawai

Kompetensi menurut Spencer and Spencer (1993:9) merupakan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakter pribadi (ciri khusus/khas), nilai-nilai, konsep diri, pengetahuan atau keahlian yang dimiliki seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Sedangkan kompetensi menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian

Negara Nomor 7 tahun 2013 diartikan sebagai karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan / atau fungsi jabatan.

Menurut Kamus Kompetensi Kementerian Keuangan, Kompetensi pegawai dapat diartikan sebagai kemampuan (*capability*) atau keahlian (*expertise*) yang lebih dari sekedar keterampilan (*skill*) belaka, namun merupakan hasil dari pengalaman yang melibatkan pemahaman/pengetahuan, tindakan nyata, serta proses mental yang terjadi dalam bidang tertentu. Kompetensi dapat pula untuk menggambarkan pengelompokan pengetahuan, keahlian dan perilaku yang menentukan keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam pekerjaan (Peraturan Sekretaris Jenderal Nomor 55/SJ/2008).

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kompetensi di atas, terlihat bahwa hal utama yang berkaitan dengan kompetensi adalah untuk memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan guna mencapai kinerja yang optimal. Dengan demikian dapat disimpulkan kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang baik berupa kemampuan, keahlian, pengetahuan dan sikap sebagai modal untuk dapat mengerjakan sesuatu dengan berhasil.

Secara umum dalam kamus kompetensi Kementerian Keuangan, ada tiga *cluster* kompetensi yang ada yaitu: *thinking*, *working*, dan *relating*. Terdapat 35 kompetensi yang masuk dalam tiga *cluster* tersebut. Secara lebih jelas 35 kompetensi tersebut dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 2.1: *Cluster Kompetensi Pegawai*

Thinking	Working	Relating
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Visioning</i> - <i>Innovation</i> - <i>In-Depth Problem Solving and Analysis</i> - <i>Decisive Judgement</i> - <i>Championing Change</i> - <i>Adapting to Change</i> - <i>Courage of Convictions</i> - <i>Business Acumen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Planning and Organizing</i> - <i>Driving For Results</i> - <i>Delivering Results</i> - <i>Quality Focus</i> - <i>Continuous Improvement</i> - <i>Policies, Processes and Procedures</i> - <i>Safety</i> - <i>Stakeholder Focus</i> - <i>Stakeholder Service</i> - <i>Integrity</i> - <i>Resilience</i> - <i>Continuous Learning</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Team Work and Collaboration</i> - <i>Influencing and Persuading</i> - <i>Managing Others</i> - <i>Team Leadership</i> - <i>Coaching and Developing Other</i> - <i>Motivating Others</i> - <i>Organizational Savvy</i> - <i>Relationship Management</i> - <i>Negotiation</i> - <i>Conflict Management</i> - <i>Interpersonal Communication</i> - <i>Written Communication</i> - <i>Presentation Skill</i> - <i>Meeting Leadership</i> - <i>Meeting Contribution</i>

Sumber : diolah dari Peraturan Sekretaris Jenderal Nomor 55/SI/2008.

Laporan Tahunan (*Annual Report*) tahun 2016 Direktorat Jenderal Pajak (DJP) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya aparatur di DJP secara menyeluruh diarahkan untuk memastikan tersedianya SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka mendukung tercapainya tujuan DJP. Saat ini DJP telah memiliki Cetak Biru Manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai pedoman bagi para pengelola SDM dalam menjalankan tugas, peran, dan fungsinya, agar dapat mendukung pencapaian visi, misi, dan sasaran strategis DJP. Manajemen SDM saat ini harus mampu menjadi *strategic partner* organisasi dalam mengelola SDM DJP agar seluruh strategi yang telah digariskan oleh organisasi dapat dilaksanakan oleh seluruh pegawai DJP. Kunci strategi pengelolaan SDM DJP adalah pengelolaan SDM yang berbasis kinerja dan kompetensi untuk mampu menghasilkan pegawai yang berkinerja prima. Tujuan strategis dari manajemen SDM adalah sebagai berikut:

- 1) Terbentuknya pegawai berkinerja prima (*excellent performance employee*);
- 2) Tersedianya pegawai berkualitas;
- 3) Tersedianya pengelolaan kinerja yang berkualitas;
- 4) Tersedianya pengelolaan pengembangan SDM;
- 5) Tersedianya pengelolaan karir yang berkualitas;
- 6) Terbangunnya budaya penghargaan;
- 7) Tersedianya pendukung proses bisnis pengelolaan SDM yang berkualitas dan berjalan efektif; dan
- 8) Tersedianya sumber daya internal SDM yang dapat diandalkan

2.7. Kepuasan Kerja

Davis (1985:96) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Kepuasan kerja menjadi hal yang penting, karena memiliki pengaruh yang besar bagi organisasi. 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. Luthans (2011:141) menyatakan bahwa kepuasan timbul dari evaluasi terhadap suatu pengalaman, atau pernyataan secara psikologis akibat suatu harapan dihubungkan dengan apa yang mereka peroleh.

Ada beberapa teori kepuasan kerja, antara lain teori keadilan (*equity theory*) dari Adam, teori perbedaan (*discrepancy theory*) dari Porter, teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*) dari Schaffer, teori pandangan kelompok social (*social reference group theory*) dari Alferder, teori pengharapan

(*expected theory*) dari Victor Vroom, dan teori dua faktor (*two factor theory*) dari Herzberg. Penelitian ini dikarenakan menggunakan teori dua faktor dari Herzberg, maka yang akan diulas hanyalah teori tersebut.

Menurut *Two Factors Theory* dari Herzberg (dalam Mangkunegara, 2005) 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*. Adapun penjelasan tiap faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Kepuasan ekstrinsik atau *dissatisfies (hygiene factors)* merupakan faktor-faktor atau situasi yang dipandang sebagai sumber ketidakpuasan, yakni gaji/upah, pengawasan pimpinan, tatakelola dan kebijakan organisasi, hubungan antarpribadi, kondisi dan keamanan kerja serta status/kedudukan. Apabila faktor ini tidak terpenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan dan absensi pegawai, bahkan dapat menyebabkan pegawai keluar.
- b) Kepuasan intrinsik atau *satisfies* merupakan faktor-faktor atau situasi yang dipandang sebagai sumber kepuasan kerja, yakni: pekerjaan itu sendiri (*work it self*), adanya kesempatan untuk berprestasi (*achievement*), adanya tanggung jawab (*responsibility*), dan pengembangan potensi individu yang didukung oleh pengakuan (*recognition*) serta promosi. Jika faktor-faktor tersebut terpenuhi, rasa kepuasan terhadap pekerjaannya akan terpenuhi.

2.8. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Pengertian pengendalian intern menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 1 butir 1 adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan

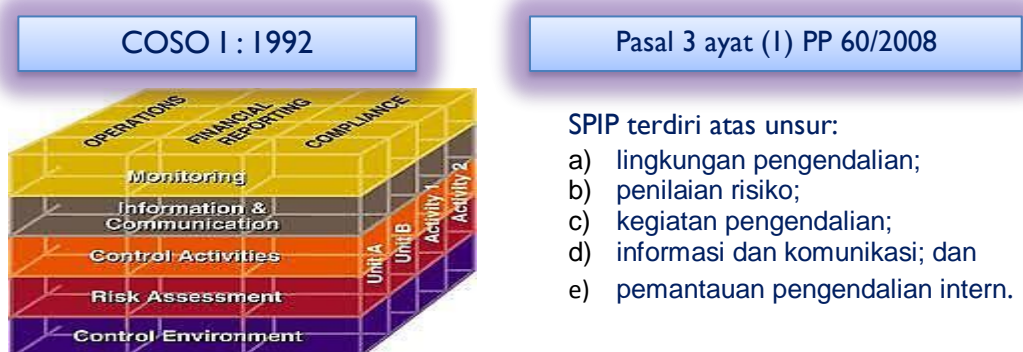
organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan”.

Sistem Pengendalian Intern juga diterapkan pada instansi pemerintah yang kita kenal dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). SPIP adalah sistem pengendalian intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah (PP 60/2008, Bab I Pasal. 1 butir 2). Tujuan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya:

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

Unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Indonesia diadopsi/ *benchmark* dari sistem yang dibuat oleh COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Berikut perbandingan antara Sistem Pengendalian Intern Pemerintah menurut COSO dan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 sebagaimana yang tersaji pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.2 : Perbandingan Antara SPIP menurut COSO dan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008



Sumber: diolah dari COSO (2013) dan PP No. 60/2008

Penjabaran tentang unsur – unsur SPIP sebagaimana yang terdapat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan Pengendalian

Kondisi dalam instansi pemerintah yang mempengaruhi efektivitas pengendalian intern yang bermanfaat sebagai fondasi bagi efektifitas penerapan komponen SPIP lainnya. Lingkungan pengendalian terdiri dari delapan sub unsur, yaitu:

- 1) Penegakan integritas dan nilai etika
- 2) Komitmen terhadap kompetensi
- 3) Kepemimpinan yang kondusif
- 4) Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan
- 5) Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat
- 6) Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia
- 7) Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif
- 8) Hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah terkait

2. Penilaian Risiko

Kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran Instansi Pemerintah. Pelaksanaan identifikasi risiko sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan menggunakan metodologi yang sesuai untuk tujuan Instansi Pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan secara komprehensif, menggunakan mekanisme yang memadai untuk mengenali risiko dari faktor eksternal dan faktor internal, dan menilai faktor lain yang dapat meningkatkan risiko. Sedangkan analisis risiko dilaksanakan untuk menentukan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan Instansi Pemerintah.

3. Kegiatan Pengendalian

Tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko serta penetapan dan pelaksanaan kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa tindakan mengatasi risiko telah dilaksanakan secara efektif, dengan maksud:

1. Memastikan arahan Pimpinan sudah dilaksanakan;
2. Memastikan tindakan yang perlu sudah dilakukan;
3. Meminimalkan Risiko;
4. Mencapai Tujuan.

4. Informasi dan Komunikasi

Informasi adalah data yang telah diolah untuk pengambilan keputusan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah. Sedangkan Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi dengan menggunakan simbol atau lambang tertentu baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan umpan balik

5. Pemantauan Pengendalian

Adalah proses penilaian atas mutu kinerja sistem pengendalian intern dan proses yang memberikan keyakinan bahwa temuan audit dan evaluasi lainnya segera ditindaklanjuti. Pemantauan sistem pengendalian intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan (*on going monitoring*), evaluasi terpisah (*separate evaluation*) dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan revidu lainnya

2.8.1. Implementasi SPIP di Direktorat Jenderal Pajak

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dimulai dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Pasal 58) dan di kuatkan dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Maka sejak tahun 2008, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 inilah

yang menjadi acuan bagi seluruh instansi dan lembaga pemerintah untuk melakukan proses pengendalian intern di lingkungannya masing-masing.

Kementerian Keuangan menilai Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah belum spesifik dan detail dalam mengatur proses pengendalian intern di instansi dan lembaga pemerintahan. Maka Menteri Keuangan menerbitkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 130/KMK.09/2011 tentang Pengawaasan Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan dan ditegaskan lagi dengan terbitnya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 152/KMK.09/2011 tentang Peningkatan Penerapan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Direktorat Jenderal Pajak merasa perlu menjabarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 130/KMK.09/2011 tentang Pengawaasan Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 152/KMK.09/2011 tentang Peningkatan Penerapan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan ke dalam aturan yang lebih teknis lagi, mengingat besarnya peran dan struktur yang ada di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dengan menerbitkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-233/PJ/2012 tentang Penerapan Pengendalian Intern, yang menjadi cikal bakal berdirinya Unit Pelaksana Pemantauan Pengendalian Intern (UP3I) yang merupakan unit setingkat eselon II yaitu Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA) yang dipimpin oleh seorang Direktur.

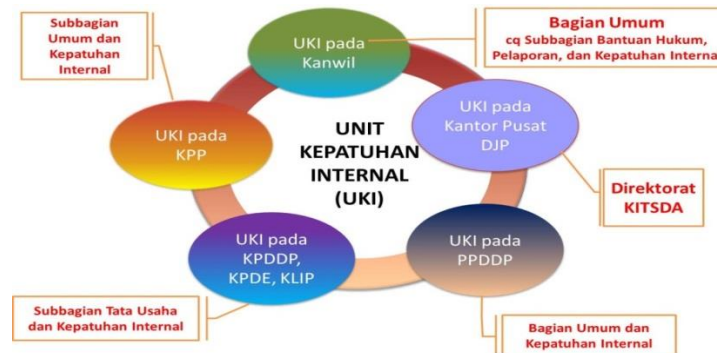
Pada tahun 2013, pengendalian intern di lingkungan Kementerian Keuangan perlu diperkuat sampai ke unit-unit vertikal yang ada di daerah-daerah, maka dengan terbitnya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 174/PMK.01/2012 yang diturunkan dengan terbitnya Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-42/PJ/2013 tentang Pelaksanaan Tugas Unit

Kepatuhan Internal (UKI) pada instansi vertikal dan UPT di Lingkungan DJP, maka di tiap unit vertikal memiliki suatu unit khusus yang melakukan pemantauan pelaksanaan pengendalian intern.

Pengendalian Intern di Direktorat Jenderal Pajak dilakukan dengan sistem berlapis, hal ini dimaksudkan agar tidak pengendalian intern di Direktorat Jenderal Pajak dapat dilakukan lebih komprehensif dan menjangkau seluruh lapisan/lini organisasi. Berbeda dengan instansi pemerintah pada umumnya, pengendalian intern di Direktorat Jenderal Pajak tidak hanya dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian, namun juga dilakukan oleh Unit-Unit Kepatuhan Intern yang dibentuk di seluruh unit vertikal di seluruh wilayah Indonesia.

Unit Kepatuhan Intern Direktorat Jenderal Pajak di level Unit eselon II dan III dilakukan oleh Unit Kepatuhan Internal (UKI) yang dibentuk di tiap Kantor, baik Kantor Wilayah, Kantor Pelayanan Pajak, maupun Unit Pelaksana Teknis (Kantor Pengolahan Data dan Dokumen). UKI merupakan kepanjangan tangan dari Direktorat Kepatuhan Intern dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA) yang merupakan Unit Kepatuhan Internal di level Direktorat Jenderal. UKI di level eselon II dan III merupakan unit yang memantau penerapan SPIP di level teknis pekerjaan. Sedangkan KITSDA sebagai unit yang bertugas dalam monitoring kepatuhan intern. Sedikit berbeda, KITSDA selain mempunyai fungsi melakukan pemantauan terhadap SPIP, juga memiliki wewenang dalam hal penindakan kedisiplinan pegawai, ketika pegawai melakukan pelanggaran kode etik, disiplin dan *fraud*. Berikut merupakan gambar Unit Kepatuhan Internal di tiap level tingkatan pada Direktorat Jenderal Pajak.

Gambar 2.3
Unit Kepatuhan Internal di tiap level tingkatan pada Direktorat Jenderal Pajak



Sumber: Slide Sosialisasi Unit Kepatuhan Internal oleh Direktorat KITSDA Direktorat Jenderal Pajak (2012)

Antara Inspektorat Jenderal Kementerian, KITSDA dan UKI di unit vertikal dalam melakukan fungsi dan wewenangnya dalam SPIP di Direktorat Jenderal Pajak dikenal dengan konsep *3 lines of defence*, seperti yang tersaji pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.4
Konsep *3 Lines of Defence* Pengendalian Intern Pada Direktorat Jenderal Pajak



Konsep *3 Lines of Defence*:

- 1) **Unit operasional (manajemen)** -harus menerapkan pengendalian intern sepanjang waktu.
- 2) **Unit kontrol intern** -membantu manajemen pada setiap level organisasi dengan melakukan monitoring atas penerapan pengendalian intern.
- 3) **Internal audit** -melakukan validasi/evaluasi penerapan pengendalian intern secara sampling.

Sumber: Slide Sosialisasi Unit Kepatuhan Internal oleh Direktorat KITSDA Direktorat Jenderal Pajak (2012)

Unit Kepatuhan Internal (UKI) pada Direktorat Jenderal Pajak memiliki tugas sebagaimana yang tercantum pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 435/KMK.09/2012 serta KMK-32/KMK.09/2013, 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

2.9. Nilai-Nilai Kementerian Keuangan

Kementerian keuangan yang menjadi *pilot project* reformasi birokrasi pada rapat kerja pimpinan yang diadakan pada tanggal 28-29 Juli 2011 yang dihadiri 76 pejabat eselon I dan II di lingkungan Kementerian Keuangan merumuskan sebuah *guidance* bagi para pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan dalam melaksanakan tugasnya. *Guidance* tersebut lalu disebut sebagai Nilai-Nilai kementerian Keuangan (Rahmani, 2011). Adapun nilai-nilai, makna, dan perilaku utama nilai-nilai Kementerian Keuangan dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 2.2: Nilai-Nilai Kementerian Keuangan

Nilai-Nilai	Makna	Perilaku Utama
Integritas	Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya 2. Menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela
Profesionalisme	Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggungjawab dan komitmen yang tinggi.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas 4. Bekerja dengan hati
Sinergi	Membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para stakeholder, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Memiliki sangka baik, saling percaya dan menghormati 6. Menemukan dan melaksanakan solusi terbaik
Pelayanan	Memberikan layanan yang emenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman.	<ol style="list-style-type: none"> 7. Melayani dengan berorientasi pada kepuasan stakeholder 8. Bersikap proaktif dan cepat tanggap
Kesempurnaan	Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.	<ol style="list-style-type: none"> 9. Melakukan perbaikan terus menerus 10. Mengembangkan inovasi dan kreativitas

Sumber : Rahmani, 2011

Nilai-nilai Kementerian Keuangan (Kemenkeu) yang terdiri dari Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan bukan hanya sebuah kata-kata manis yang datang dari langit. Namun lebih jauh dari itu, Nilai-nilai Kemenkeu dihasilkan dari kepercayaan dan harapan kuat untuk membentuk tindakan dan perilaku pegawai dalam mencapai tujuan dan sebuah turunan dari Visi dan Misi Kemenkeu.

Nilai-nilai organisasi menjadi petunjuk (*guidance*) bagi individu di dalam organisasi dalam berinteraksi dengan individu lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Nilai-nilai organisasi menjadi hal yang penting dan ditanamkan secara kokoh dan kuat serta harus diterima secara luas di semua kalangan dalam organisasi. Semakin tinggi penerimaan anggota organisasi terhadap nilai-nilai pokok organisasi, maka kesetiaan, dan kinerja seseorang kepada organisasi semakin besar yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Yuliana, 2014).

2.10. Penelitian Terdahulu

2.10.1. Kompetensi dan Kinerja Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Zaim, dkk pada tahun 2013 meneliti pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja perusahaan jasa. Penelitian ini dilaksanakan di Turki dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner ke 30 perusahaan dan 2679 pekerja. Metode analisis yang digunakan menggunakan *explanatory factor analysis* (EFA). Hasil penelitian ini didapatkan: (1) bahwa kompetensi individu berpengaruh positif terhadap kinerja individu. (2) bahwa kompetensi individu berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Zahrina, dkk (2016) meneliti pengaruh kompetensi dan disiplin terhadap kinerja karyawan serta implikasinya terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini

dilaksanakan di PT Bank BRI Cabang Banda Aceh dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada 181 orang pegawai, yang datanya diolah menggunakan metode SEM. Hasil penelitian antara lain bahwa: (1) kompetensi dan disiplin kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (2) kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dan (3) kompetensi dan disiplin kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Syafriliza, dkk (2016) meneliti pengaruh kompetensi, lingkungan kerja dan ketersediaan informasi terhadap kinerja karyawan serta implikasinya terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini dilaksanakan di Satuan Kerja Pembangunan Jalan Nasional Provinsi Aceh, dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada 195 orang pegawai, yang datanya diolah menggunakan metode SEM. Hasil penelitian antara lain bahwa: (1) kompetensi, lingkungan kerja dan ketersediaan informasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (2) kompetensi, lingkungan kerja dan ketersediaan informasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, (3) kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dan (4) kompetensi, lingkungan kerja dan ketersediaan informasi kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Osei dan Ackah (2015), meneliti pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja organisasi di industri farmasi di Ghana. Metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner ke 280 karyawan. Metode analisis yang digunakan menggunakan metode deskriptif. Hasil penelitian ini didapatkan bahwa lingkungan kerja yang bersahabat akan mendukung individu dalam belajar dan meningkatkan kinerjanya dan pada akhirnya memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Dubey dan Ali (2011) meneliti efek dari kompetensi fungsional terhadap kinerja di sektor manufaktur di India. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada 153 pekerja di 21 perusahaan. Hasil penelitian didapatkan bahwa kompetensi fungsional berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan. Dari penelitian-penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Tabel 2.3. Ringkasan Penelitian Terdahulu Kompetensi dan Kinerja Organisasi

No	Peneliti	Judul	Temuan	Metode
1	Zaim, Yasar, dan Unal (2013)	<i>Analyzing the Effect of Individual Competencies on Performance</i>	(1) bahwa kompetensi individu berpengaruh positif terhadap kinerja individu. (2) bahwa kompetensi individu berpengaruh terhadap kinerja organisasi.	Survey kuantitatif
2	Zahrina, Yunus dan Amri (2016)	Kompetensi dan disiplin terhadap kinerja karyawan serta implikasinya terhadap kinerja organisasi.	(1) kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dan (2) kompetensi dan disiplin kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja organisasi.	Survey kuantitatif
3	Syafriliza, Yunus dan Amri (2016)	meneliti pengaruh kompetensi, lingkungan kerja dan ketersediaan informasi terhadap kinerja karyawan serta implikasinya terhadap kinerja organisasi.	1) kompetensi, lingkungan kerja dan ketersediaan informasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, (3) kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dan (4) kompetensi, lingkungan kerja dan ketersediaan informasi kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja organisasi.	Survey kuantitatif
4	Osei and Ackah (2015)	<i>Employee's Competency and Organizational Performance in the Pharmaceutical Industry</i>	lingkungan kerja yang bersahabat akan mendukung individu dalam belajar dan meningkatkan kinerjanya dan pada akhirnya memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan	Survey kuantitatif
5	Dubey and Ali (2011)	<i>Study on Effect Functional Competency on Performance in Indian Manufacturing Sector</i>	Kompetensi berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan	Survey kuantitatif

2.10.2. Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Bwire, dkk (2014) yang meneliti pengaruh motivasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja organisasi perusahaan kelapa sawit. Penelitian ini dilaksanakan di Uganda dengan metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner ke 1173 pekerja yang tersebar di 20 perusahaan. Hasil penelitian ini didapatkan motivasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi

Latif, dkk (2013), meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner yang diperoleh dari 120 karyawan di lima sektor jenis perusahaan. Hasil penelitian ini didapatkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan pada tahun 2009, yang meneliti pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. Objek penelitian ini adalah Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali sebanyak 110 LPD. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuisisioner. Analisa pada penelitian ini menggunakan program Structural Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan AMOST versi 5, dikarenakan penelitian ini meneliti pengaruh anatar satu variabel dengan yang lainnya baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian ini antara lain didapatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Mohr dan Puck (2007) yang meneliti kepuasan kerja para general manajer perusahaan *joint venture* skala internasional (IJV) melalui kuesioner kepada 306 general manajer Join Venture Jerman-India, didapatkan hasil bahwa secara statistik, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Gautam (2016) yang meneliti kepuasan kerja para pegawai perbankan di 21

Bank di Nepal melalui kuesioner, yang didapatkan hasil bahwa secara statistik, kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Dari penelitian-penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerjaberpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Tabel 2.4. Ringkasan Penelitian Terdahulu Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasi

No	Peneliti	Judul	Temuan	Metode
1	Bwire Mc, Ssekakubo, Lwanga, dan Ndilawana (2014)	<i>Employee Motivation, Job Satisfaction and Organizational Performance in Uganda's Oil Sub Sector</i>	motivasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi	Survey kuantitatif
2	Latif, Ahmad, Qasim, Mustaq, Ferdos dan Naeem (2013)	<i>Impact of Employee's Job Satisfaction on Organizational Performance</i>	kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi	Survey kuantitatif
3	Gunawan (2009)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi	kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi	Survey kuantitatif
4	Mohr dan Puck (2007)	<i>Role Conflict, General Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJV's</i>	<i>No statistically significant relationship between IJV managers' job satisfaction and IJV performance</i>	Survey kuantitatif
5	Gautam (2016)	<i>Determinant of Job Satisfaction and Their Effect on Organizational Performance: An Evidence from Nepalese Banking Sector</i>	<i>Study revels positive but not significant impact of job satisfaction on organizational performance</i>	Survey kuantitatif

2.10.3. Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimoderasi oleh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Hidayat (2008) meneliti peran audit sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai peningkatan efisiensi dan efektivitas usaha serta kinerja manajemen.

Penelitian ini menggunakan telaah pustaka (kualitatif) 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

Putra dan Amar (2013) meneliti pengaruh kompetensi sumber daya manusia, penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), dan penerapan standar akuntansi pemerintah terhadap kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Kota Padang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada 45 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Hasil penelitian ini yaitu (1) kompetensi SDM berpengaruh terhadap SPIP, (2) penerapan standar akuntansi pemerintah dipengaruhi oleh kompetensi SDM dan SPIP, (3) kualitas LKPD dipengaruhi oleh kompetensi SDM, SPIP dan standar akuntansi pemerintah. Hal ini berarti SPIP dapat memoderasi/memperkuat kualitas LKPD yang dipengaruhi oleh kompetensi SDM.

Beberapa penelitian lainnya yang meneliti pengaruh Sistem Pengendalian Intern (SPI) terhadap kinerja organisasi, seperti penelitian yang dilakukan oleh Dineshkumar dan Kogulacumar (2012); Mary, dkk (2014); dan Tresnawati (2012). Maka berdasarkan penelitian-penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Sistem Pengendalian Intern memoderasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi.

Tabel 2.5. Ringkasan Penelitian Terdahulu Kompetensi dan Kinerja Organisasi Yang Dimoderasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

No	Peneliti	Judul	Temuan	Metode
1	Hidayat (2008)	Implementasi Audit Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Usaha Serta Kinerja Manajemen	Audit SDM oleh auditor internal dapat mengoptimalkan kinerja Departemen SDM dengan melakukan evaluasi dan monitoring terhadap pengelolaan SDM dalam rangka mencapai efisiensi dan efektivitas kinerja manajemen	Kualitatif
2	Putra dan Amar (2013)	Pengaruh Kompetensi SDM, Penerapan SPIP, Dan Penerapan Standar Akuntansi Pemerintah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemkot Padang	SPIP dapat memoderasi/ memperkuat kualitas LKPD yang dipengaruhi oleh kompetensi SDM	Survey kuantitatif

2.10.4. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimoderasi oleh Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

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 internal 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 pengendalian internal 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.

Beberapa peneliti yang telah menguji pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja organisasi, diantaranya penelitian yang dilakukan Dineshkumar dan Kogulacumar (2012) yang menunjukkan adanya peran pengendalian intern dalam mewujudkan kinerja organisasi yang tinggi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mary, dkk (2014) menunjukkan bahwa variabel pengendalian intern memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Sama halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tresnawati (2012) menyatakan pengendalian intern mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Maka berdasarkan penelitian-penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Sistem Pengendalian Intern memoderasi pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja organisasi

Tabel 2.6. Ringkasan Penelitian Terdahulu Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasi Yang Dimoderasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

No	Peneliti	Judul	Temuan	Metode
1	Mariani dan Adiwibowo (2011)	Anteseden dan Moderasi Kualitas Pengendalian Intern Terhadap Hubungan Antara Keadilan Organisasi dan Kinerja Karyawan	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	Survey kuantitatif

2.10.5. Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimoderasi oleh Nilai-Nilai Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Hamzah, dkk (2013) yang meneliti efek moderasi budaya organisasi dalam hal ini lebih spesifik mengenai nilai-nilai organisasi dalam pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja di Malaysia, kepada 530 responden dengan menggunakan kuesioner. Hasil

penelitian ini menunjukkan nilai-nilai organisasi mampu memoderasi/memperkuat hubungan antara kompetensi kepemimpinan dengan kinerja.

Lee, dkk (2013) 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. Data diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh 600 pekerja sektor manufaktur di Korea. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja.

Supartha, dkk (2014) meneliti peran mediasi budaya organisasi pada pengaruh kompetensi dan motivasi ketua Lembaga Perkreditan Desa (LPD) terhadap Kinerja LPD di Kabupaten Gianyar. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 73 orang ketua LPD. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi memiliki peran dalam meningkatkan kinerja yang dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi. Maka berdasarkan penelitian-penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai organisasi memoderasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi

Tabel 2.7. Ringkasan Penelitian Terdahulu Kompetensi dan Kinerja Organisasi Yang Dimoderasi Nilai-Nilai Organisasi

No	Peneliti	Judul	Temuan	Metode
1	Hamzah, Othman, Hashim, Rashid and Besir (2013)	Efek moderasi budaya organisasi dalam hal ini lebih spesifik mengenai nilai-nilai organisasi dalam pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja di Malaysia.	nilai-nilai organisasi mampu memoderasi/ memperkuat hubungan antara kompetensi kepemimpinan dengan kinerja.	Survey kuantitatif
2	Lee, Kim and Kang (2013)	Efek moderasi budaya organisasi dalam pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja.	kecerdasan emosi merupakan salah satu aspek kompetensi SDM. Budaya organisasi (salah satu indikatornya adalah nilai-nilai organisasi) mampu memperkuat pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja.	Survey kuantitatif

No	Peneliti	Judul	Temuan	Metode
3	Supartha, Suana, Priartini, Putra dan Dewi (2014)	Peran Mediasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Ketua Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Terhadap Kinerja LPD di Kab. Gianyar	budaya organisasi memiliki peran dalam meningkatkan kinerja yang dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi	Survey kuantitatif

2.10.6. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimoderasi oleh Nilai-Nilai Organisasi

Sudarti dan Arijani (2015) 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. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 162 pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Tengah. Penelitian ini salah satunya menghasilkan budaya organisasi mampu berperan dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja dapat terbangun melalui komitmen SDM, yang didasari oleh motivasi dan kepuasan kerja, loyal terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai organisasi memoderasi pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja organisasi

Tabel 2.8. Ringkasan Penelitian Terdahulu Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasi Yang Dimoderasi Nilai-Nilai Organisasi

No	Peneliti	Judul	Temuan	Metode
1	Sudarti dan Arijani (2015)	Peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui motivasi dan komitmen dengan dimoderasi oleh budaya organisasi.	budaya organisasi mampu berperan dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja dapat terbangun melalui komitmen SDM, yang didasari oleh motivasi dan kepuasan kerja, loyal terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.	Survey kuantitatif