

**DETERMINAN OPTIMALISASI KINERJA ORGANISASI DENGAN
MODMED VARIABEL ANALISIS
(Studi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kuningan)**

Dani Rahman Hakim

Fakultas Ekonomi, Universitas Pamulang

Email: danirahmanhak@gmail.com

Dadang Suhendar

Universitas Kuningan

Email: dadang.suhendar@ymail.com

Abstract

This study aim to finding the empirical proof about the role of accountability in order to moderating the impact of employee work effectivity on organizational performance. Besides that, also the role of employee work effectivity in order to mediating the impact of organizational culture on performance in Education and Culture Institution of Kuningan Regency. This research method is quantitative approach to prove the teory about the relationship between hypothesized variables on teoretical model. Data analysis in this research used a moderating mediating (modmed) 14 regression model from Andrew F Hayes. The result of this research it was found that: 1) The direct effect of organizational culture on organizational performance is not significant. 2) The employee work effectivity is significant become mediator variable to mediating the influence of organizational culture on organizational performance. 3) Accountability is significant become moderator variabel to moderating the influence of employee work effectivity on organizational performance.

Keywords: *Accountability, Organizational Culture, Performance*

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja organisasi sektor publik saat ini tengah menjadi salah satu fokus utama pemerintahan. Kinerja organisasi tersebut dianggap dapat menjadi indikator kunci peningkatan kualitas pelayanan publik serta penentu kesuksesan realisasi program dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Begitupun halnya dengan kinerja organisasi Disdikbudpar Kabupaten Kuningan yang saat ini sedang berbenah untuk terus memperbaiki kinerja organisasinya. Hal ini karena kinerja organisasi Disdikbud yang baik dapat menjadi suatu jaminan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas.

Kinerja organisasi dapat menjadi kunci peningkatan kualitas pelayanan

publik. Hal ini penting untuk Disdikbud, karena instansi ini tidak hanya melayani masyarakat secara umum, tetapi juga melayani ratusan unit satuan pendidikan serta ribuan guru. Atas dasar itu, tentu diperlukan kinerja organisasi yang maksimal agar mampu memberikan pelayanan terbaik. Namun sayangnya, paradigma yang masih melekat dari pelayanan dinas tersebut adalah adanya 'pelicin'. Meskipun tidak secara terang-terangan, tidak sedikit masyarakat maupun guru yang perlu mengeluarkan sejumlah uang untuk mendapatkan pelayanan yang prima dari Disdikbud meskipun memang pegawai dinas yang melayaninya tidak memintanya.

Fakta ini terungkap dari sejumlah wawancara peneliti dengan beberapa guru maupun masyarakat yang beberapa

kali mengaku pernah memberikan sejumlah uang sebagai sekedar 'uang keringat' bagi pegawai dinas pendidikan yang telah melayaninya, baik itu dalam mengurus surat kepindahan sekolah, urusan kepegawaian, dan beragam jenis pelayanan lainnya. Praktek seperti ini sudah dianggap sebagai rahasia umum yang lumrah terjadi. Bahkan tidak hanya di Kuningan, tetapi juga di daerah-daerah lain karena imbalannya yang dianggap kecil serta diberikan secara sukarela. Padahal, praktek semacam ini dapat ditindak tegas oleh tim saber pungi serta sempat mendapatkan perhatian besar dari Presiden Joko Widodo.

Masalah lain yang juga berkaitan dengan kinerja organisasi Disdikbud Kabupaten Kuningan adalah terjadinya ketidaksesuaian antara perencanaan program dengan realisasinya. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya program yang dilaksanakan di akhir-akhir periode pelaporan. Artinya, tidak sedikit program yang dilaksanakan cenderung hanya untuk menghabiskan anggaran, daripada tidak terserap. Selain itu, masih terjadi inefisiensi dalam pengelolaan anggaran program Hal ini terbukti dengan adanya beberapa realisasi anggaran program yang hasilnya dinilai kurang memuaskan.

Permasalahan-permasalahan tersebut, masih banyak lagi persoalan yang terjadi dalam proses pengelolaan anggaran serta penyelenggaraan instansi Disdikbud. Terlebih, hingga saat ini belum ada Kepala Disdikbudpar definitif, melainkan hanya pelaksana tugas (plt) karena Kepala Disdikbud yang sebelumnya diangkat menjadi Sekretaris Daerah.

Permasalahan yang telah disebutkan, menunjukkan bahwa kinerja organisasi dinas cenderung masih perlu dibenahi. Berdasarkan penelitian (Sadia, 2016) ada kaitan antara efektivitas kinerja organisasi dengan budaya organisasi dan kesehatan pegawai.

Budaya organisasi menjadi variabel penting yang perlu dibenahi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam konteks perusahaan, budaya organisasi dalam perusahaan atau corporate culture dinyatakan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini sebagaimana terungkap dalam penelitian (Lee & Yu, 2004) bahwa budaya organisasi dari perusahaan-perusahaan di Singapura berkaitan dengan kinerja organisasi.

Meskipun memiliki perbedaan orientasi, kinerja organisasi perusahaan dengan organisasi sektor publik cenderung dapat ditemukan kemiripan, yaitu sama-sama mengutamakan pelayanan terhadap pelanggan. Namun demikian, budaya organisasi dalam perusahaan dengan budaya birokrasi masih mengalami perbedaan. Budaya organisasi di perusahaan cenderung lebih kompetitif serta berorientasi pada hasil. Sedangkan dalam budaya organisasi sektor publik atau yang juga biasa disebut sebagai budaya birokrasi, cenderung lebih mengutamakan ketaatan kepada aturan yang berlaku.

Selain budaya organisasi, hal lain yang juga dianggap dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah efektivitas kinerja dari pegawai atau anggota organisasi tersebut. Efektivitas kerja pegawai bahkan dianggap dapat menjadi mediator budaya organisasi. Sebab, budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Namun demikian, efektivitas kerja pegawai saja seringkali kurang maksimal dalam meningkatkan kinerja organisasi. Sebab, kinerja organisasi memerlukan kesamaan visi dan kekompakan antar anggota organisasi yang dikomandoi oleh suatu kepemimpinan yang efektif. Dalam hal ini, hal yang dianggap cukup memperkuat pengaruh oleh efektivitas kerja pegawai terhadap kinerja organisasi adalah akuntabilitas.

Identifikasi Masalah

Masalah yang dapat teridentifikasi adalah sebagai berikut : 1) Belum maksimalnya pelayanan publik yang terselenggara di Disdikbud, 2) Adanya ketidaksesuaian antara perencanaan dengan realisasi program yang dilaksanakan oleh Disdikbud. 3) Masih terjadinya inefisiensi pengelolaan anggaran oleh Disdikbud.

Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi menjadi sebuah model penelitian dengan variabel-variabel sebagai berikut : Budaya Organisasi (X), Efektivitas Kerja pegawai (Z), Akuntabilitas (V), dan Kinerja Organisasi (Y).

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, serta batasan penelitian, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi?. 2) Apakah besarnya kinerja organisasi dipengaruhi oleh efektivitas kerja pegawai yang dimoderasi oleh akuntabilitas?. 3) Apakah besarnya kinerja organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dimediasi oleh efektivitas kerja pegawai?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menemukan bukti empiris terkait dengan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.
2. Menemukan bukti empiris terkait dengan peran akuntabilitas dalam memoderasi pengaruh efektivitas kerja pegawai terhadap kinerja organisasi.
3. Menemukan bukti empiris terkait dengan peran efektivitas kerja pegawai dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai suatu perangkat asumsi ataupun sistem keyakinan, nilai serta norma yang dikembangkan dalam

suatu organisasi. Sistem tersebut dijadikan sebagai pedoman tingkah laku dari anggota organisasi tersebut untuk mengatasi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005). Selain itu, budaya organisasi juga dapat menjadi sistem nilai yang tersosialisasikan secara terus menerus sehingga menjadi suatu kebiasaan. Dalam perusahaan, budaya organisasi seringkali disebut sebagai budaya perusahaan (corporate culture), sedangkan dalam organisasi pemerintahan budaya organisasi tidak jarang disebut sebagai budaya birokrasi. Budaya organisasi di perusahaan memiliki perbedaan dengan budaya organisasi di instansi pemerintahan. Budaya organisasi perusahaan cenderung kompetitif dan berorientasi pada hasil, sedangkan budaya organisasi dalam birokrasi cenderung mengutamakan proses.

Menurut penelitian (Lee & Yu, 2004) kekuatan budaya menentukan kinerja organisasi. Perbedaan budaya perusahaan dalam berbagai sektor menimbulkan perbedaan orientasi dan kinerja organisasinya. Dalam kasus tertentu, kekuatan budaya organisasi berkaitan erat dengan kinerja organisasi. Namun di sisi lain, elemen budaya organisasi yang berbeda dalam setiap perusahaan juga menentukan kinerja organisasi.

Dalam hal ini, maksud dari perbedaan elemen budaya organisasi tersebut terjadi dalam berbagai sektor bisnis. Budaya organisasi dalam perusahaan manufaktur, memiliki perbedaan dengan budaya organisasi perusahaan jasa kesehatan. Begitupun halnya dengan budaya organisasi dalam perusahaan-perusahaan jasa keuangan, berbeda dengan yang terjadi di perusahaan-perusahaan pertambangan. Demikian halnya dengan budaya organisasi dalam instansi pemerintahan. Terdapat perbedaan antara budaya organisasi instansi pendidikan dengan

instansi pemberi pelayanan kesehatan. Namun, terdapat suatu budaya dalam instansi pemerintahan yang justru cenderung 'agak mengganggu', yakni adanya pemikiran kritis yang berlebihan dari anggota organisasi. Pemikiran kritis ini bahkan dapat mengarah kepada hal yang destruktif karena adanya prasangka-prasangka buruk yang berkaitan dengan akuntabilitas anggaran dari atasan.

Padahal, menurut hasil penelitian (Soedjono, 2005) dinyatakan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Begitupun halnya dalam penelitian (Amanda & Suputra, 2019) terungkap bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi mendorong terwujudnya kerja pegawai serta kinerja organisasi yang maksimal. Ini artinya, terdapat kaitan antara budaya organisasi dengan kerja pegawai serta kinerja organisasi. Bahkan, dalam penelitian (Fai Tso, Liu, & Li, 2015) budaya organisasi adalah salah satu dari 4 faktor yang menentukan kepuasan pegawai. Sedangkan ketiga faktor lainnya yaitu pekerjaan, manajemen, dan kesejahteraan.

Berdasarkan penelitian (Saha & Kumar, 2018) budaya birokrasi atau budaya organisasi tidak signifikan memoderasi pengaruh komitmen pegawai terhadap kepuasan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sebaiknya diposisikan sebagai variabel bebas. Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi menjadi variabel bebas yang diduga dapat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Adapun kinerja organisasi itu sendiri merupakan suatu kinerja kolektif seluruh elemen organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya. Kinerja organisasi memiliki indikator-indikator yang menjadi ciri bahwa kinerja

organisasi suatu perusahaan maupun organisasi sektor publik tergolong maksimal. Dalam riset (Bhatti, Awan, & Razaq, 2014) terdapat 11 indikator dari kinerja organisasi antara lain, kualitas, fleksibilitas, waktu, performa finansial, pemberian wewenang, kepuasan pegawai, kepuasan konsumen, keamanan bekerja, tanggungjawab lingkungan, efektivitas dan efisiensi biaya, dan peningkatan kualitas pegawai.

Meskipun riset (Bhatti, Awan, & Razaq, 2014) di Pakistan ini merupakan indikator kinerja organisasi untuk perusahaan, namun apabila diterapkan sebagai indikator kinerja organisasi sektor publik juga cenderung masih relevan. Bahkan, instansi pemerintahan dinilai perlu belajar dari perusahaan swasta agar memiliki kinerja dengan hasil yang maksimal.

Pengukuran budaya organisasi dapat menggunakan model Denison yang menyebutkan bahwa indikator budaya organisasi sektor publik antara lain, pembelajaran organisasi, arah strategi, tujuan, visi, integrasi dan koordinasi, kesepakatan, nilai inti, membangun kapabilitas, orientasi tim, pemberdayaan, menciptakan perubahan, dan konsumen fokus (Hudrea & Tripon, 2016). Indikator-indikator ini dapat digunakan dalam penelitian di berbagai daerah maupun negara. Hal ini karena orientasi utama dalam organisasi sektor publik cenderung memiliki kesamaan.

Penelitian (Zhou, Chen, & Liu, 2019) menyebutkan bahwa persepsi atas budaya organisasi terbukti signifikan mempengaruhi keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Dengan kata lain, persepsi seorang pegawai atas budaya organisasinya menentukan bagaimana peran sertanya dalam bekerja untuk mensukseskan tujuan organisasi. Berdasarkan hal itu, budaya organisasi sangat erat menentukan kerja pegawai agar bekerja dengan efektif dan maksimal untuk tujuan organisasi. Atas

dasar hasil dari riset-riset terdahulu ini, hipotesis pertama yang dapat dirumuskan adalah : Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi (Hipotesis 1).

Efektivitas kerja pegawai dengan kinerja organisasi tidak dapat dipisahkan karena saling berkaitan. Kinerja organisasi yang baik, cukup bergantung dari kerja pegawainya. Sebagaimana menurut (Pasolong, 2010), kerja pegawai memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja organisasi. Dalam hal ini, proses pencapaian tujuan organisasi tidak akan terlepas dari peran dan kinerja para pegawai dalam suatu organisasi tersebut.

Menurut (Sinambela, 2012) kinerja organisasi adalah kerja pegawai yang diakumulasikan, sehingga makin tinggi kerja pegawai, dianggap dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hal ini, menurut (Hasibuan, 2003) efektivitas kerja pegawai dapat diukur dengan indikator antara lain, kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, kualitas pekerjaan, dan efisiensi penggunaan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Dalam penelitian (Ulumudin, 2013) disebutkan bahwa budaya kerja mempengaruhi efektivitas kerja. Maksud dari budaya kerja dalam konteks ini adalah budaya organisasi yang dibangun untuk menjadi sistem kerja dalam suatu organisasi.

Adapun dalam penelitian (Jiang, Jiang, & Nakamura, 2019) menyebutkan bahwa kinerja organisasi terbukti dipengaruhi oleh inovasi dan human capital. Inovasi terwujud karena adanya proses kepemimpinan yang efektif serta pembelajaran organisasi yang baik. Sementara human capital berarti kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya juga harus mumpuni. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi baik itu yang terjadi dalam perusahaan maupun instansi pemerintahan erat ditentukan oleh kondisi sumber daya manusia yang berada di dalamnya.

Dalam budaya perusahaan, human capital dianggap sebagai aspek yang penting dalam kesuksesan organisasi.

Penelitian (Nkundabanyanga, Balunywa, Tahuringana, & Ntayi, 2014) yang dilakukan di Uganda menyatakan bahwa model human capital memiliki dimensi antara lain keselamatan kerja, skill kewirausahaan, pengembangan kewirausahaan, kesejahteraan pegawai, serta relasi karyawan. Dimensi-dimensi ini apabila dipahami dalam konteks human capital di instansi pemerintahan masih mengalami semacam problema. Pada satu sisi pegawai di instansi pemerintahan dituntut untuk bekerja 'ikhlas' dan transparan, namun disisi lain human capital yang baik adalah yang mewujudkan kesejahteraan.

Kesejahteraan pegawai dalam instansi pemerintahan tergolong tidak banyak. Oleh karenanya aspek kesejahteraan ini seringkali tidak dapat terpenuhi, sehingga perlu dibangun budaya organisasi memicu kesungguhan dari pegawai agar dalam bekerja tidak melulu berorientasi pada kesejahteraan. Perwujudan dari human capital yang baik adalah efektivitas kerja pegawai itu sendiri. Dikarenakan dalam organisasi pemerintahan tidak dapat menggunakan pendekatan kesejahteraan dalam membangun human capital, maka yang diperlukan adalah budaya organisasi.

Dalam konteks ini, budaya organisasi yang dibangun perlu secara signifikan mempengaruhi efektivitas kerja pegawai sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis kedua yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah : Efektivitas Kerja Pegawai Berperan Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Hipotesis 2).

Penelitian (Kustoro, 2010) menyatakan bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi oleh budaya kerja dalam organisasi tersebut. Namun demikian, kinerja organisasi tidak serta merta

dipengaruhi budaya organisasi dan efektivitas kerja pegawai. Dalam banyak kasus, efektivitas kerja pegawai seringkali terganggu karena kurangnya akuntabilitas anggaran. Di samping itu, kerja pegawai yang baik sekalipun belum tentu dapat meningkatkan kinerja organisasi. Selain karena dalam kinerja organisasi itu diperlukan budaya organisasi yang baik, perlu juga adanya akuntabilitas yang sama baiknya. Tanpa adanya akuntabilitas, kinerja organisasi sektor publik tidak dapat secara maksimal ditingkatkan.

Menurut (Mardiasmo, 2009) akuntabilitas publik adalah suatu kewajiban bagi pemegang amanah untuk mempertanggungjawabkan, menyajikan, serta mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang terkait dengan tanggungjawabnya kepada pemberi amanah yang berhak dan memiliki kewenangan menerima pertanggungjawaban tersebut. Adapun Steward sebagaimana dikutip (Damayanti, Syarifuddin, Darmawati, & Indrijawanti, 2012) menyebutkan bahwa akuntabilitas pada organisasi sektor publik terdiri atas akuntabilitas kebijakan, program, proses, kinerja, dan legalitas.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa akuntabilitas dalam organisasi sektor publik berarti merupakan kesiapan dari setiap elemen organisasi untuk mempertanggungjawabkan segenap aktivitasnya kepada masyarakat, tanpa ada yang ditutupi. Terlebih di era keterbukaan informasi seperti sekarang ini, publik berhak untuk mengakses segenap aktivitas organisasi pemerintahan, termasuk penggunaan anggaran dan keberhasilan atas program pemerintahan.

Kinerja organisasi sektor publik salah satunya dapat terlihat dari kualitas pelayanan publik yang diberikan. Bahkan, kualitas pelayanan publik adalah prioritas bagi organisasi sektor

publik. Berdasarkan penelitian (Hermansyah, Rahman, & Suherman, 2018) di instansi pemerintahan Kabupaten Tasikmalaya menyatakan bahwa akuntabilitas terbukti mempengaruhi kualitas pelayanan publik. Atas dasar itu, bila dikaitkan dengan kinerja organisasi, maka akuntabilitas juga dianggap dapat menjadi penentu meningkatnya kinerja organisasi, khususnya dalam konteks kualitas pelayanan.

Penelitian (Pambudi & Murtini, 2016) menyebutkan bahwa akuntabilitas kinerja dipengaruhi oleh pengendalian akuntansi dan penerapan akuntansi keuangan daerah. Keberadaan pengendalian akuntansi dilakukan melalui penetapan target operasi, pemeriksaan internal atas keuangan, penyusunan rencana instansi, serta evaluasi sistematis atas kinerja pegawai. Adapun penerapan akuntansi, dapat diukur dengan diimplementasikannya Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dalam setiap transaksi keuangan instansi pemerintahan. Atas dasar itu, aspek akuntansi melekat dalam akuntabilitas. Namun demikian, akuntabilitas juga dapat dipahami sebagai alat untuk mengawasi dan mengarahkan perilaku administrasi dengan memberikan kewajiban untuk memberikan jawaban kepada sejumlah otoritas.

Adapun pengukurannya, dapat dilakukan dengan menilai komponen berupa perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal, dan capaian kinerja (Jamaluddin, 2017). Dalam konsep definisi dan pengukurannya ini, akuntabilitas dapat digunakan sebagai sarana untuk mengawasi serta mengevaluasi kinerja pegawai dan efektivitas kerjanya. Sebab, efektivitas kerja bukan sekedar ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan saja, melainkan juga pekerjaan yang dihasilkan haruslah sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dalam beberapa penelitian, akuntabilitas dianggap dapat menentukan keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja. Salah satunya dalam penelitian (Suhendar, 2016) yang menemukan bukti empiris bahwa good corporate governance yang didalamnya terdapat indikator akuntabilitas dapat meningkatkan keberhasilan penerapan penganggaran berbasis kinerja APBD. Artinya, akuntabilitas dapat memicu suksesnya penyusunan APBD di daerah tingkat I maupun II yang berbasis kinerja. Hal ini dilakukan sebagai bagian dari efisiensi APBD, agar anggaran yang dikeluarkan benar-benar dapat memiliki dampak yang baik bagi kesejahteraan masyarakat.

Adapun dampak atas kesejahteraan masyarakat sebagaimana dimaksud, adalah bagian dari indikator kinerja organisasi pemerintahan itu sendiri. Hal ini mengacu pada pendapat (Moehariono, 2012) yang menyebutkan bahwa terdapat 5 indikator kinerja utama (IKU) yaitu indikator kinerja input, output, outcome, benefit, dan dampak. Atas dasar itu, kinerja organisasi baik itu di lingkungan pemerintah maupun bisnis adalah kinerja yang menghasilkan dampak.

Seringkali dampak yang dihasilkan meskipun cenderung positif, tetapi tidak direspon positif oleh masyarakat. Pada bagian ini, diperlukan akuntabilitas untuk memberikan kepercayaan publik yang lebih kuat sehingga kualitas pelayanan dapat meningkat dan dengan demikian kinerja organisasi yang tinggi dapat tercapai. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang juga dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah : Akuntabilitas Berperan Memoderasi Pengaruh Efektivitas Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi (Hipotesis 3).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rumusan

masalah asosiatif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang dirumuskan berdasarkan teori dan riset terdahulu dengan data statistik yang dihimpun dari objek penelitian. Data dalam penelitian ini didapatkan dari sampel sebanyak 106 pegawai Disdikbud Kabupaten Kuningan yang ditetapkan berdasarkan rumus Slovin dari total populasi sebanyak 141 pegawai.

Metode pengumpulan data untuk seluruh variabel yang ditetapkan menggunakan kuisisioner. Adapun instrumen kuisisionernya disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Selanjutnya, data dari hasil instrumen tersebut diuji validitas dan reliabilitasnya. Validitas ditetapkan menggunakan koefisien korelasi item-total dikoreksi (corrected item-total correlation) melalui SPSS. Sedangkan reliabilitas diuji menggunakan teknik Alpha Cronbach.

Data yang telah lolos uji instrumen selanjutnya melewati proses pengujian asumsi klasik yakni uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Uji normalitas menggunakan teknik pengujian Kolmogorov Smirnov, uji multikolinieritas dengan melihat nilai Value Inflation Factor dan Condition Index data, sedangkan uji heteroskedastisitas dengan uji Glejster. Proses selanjutnya adalah menganalisis data. Analisis data menggunakan process macro syntax SPSS dari Hayes. Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh mediasi dan pengaruh moderasi dalam model teoritis.

Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Dalam hal ini, seluruh variabel yang dioperasionalkan dengan menggunakan masing-masing indikator. Selanjutnya, indikator-indikator tersebut menjadi dasar untuk menyusun kuisisioner penelitian.

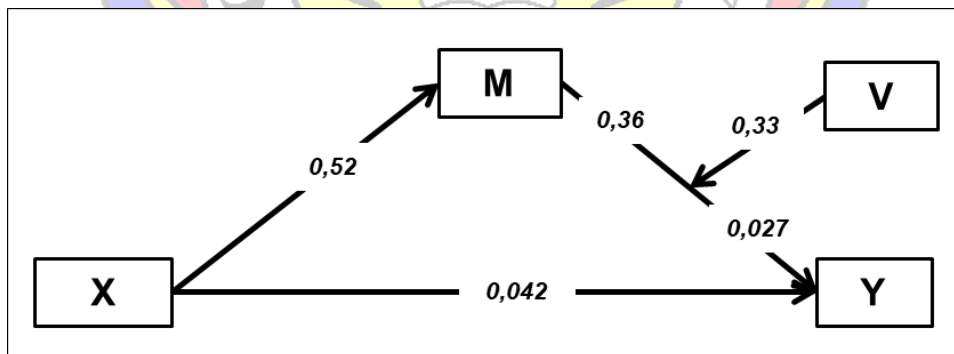
Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Instrumen
Kinerja Organisasi	Kualitas pelayanan, fleksibilitas, waktu, pemberian wewenang, kepuasan pegawai, kepuasan konsumen, efektivitas dan efisiensi biaya, dan peningkatan kualitas pegawai Diadaptasi dari (Bhatti, Awan, & Razaq, 2014)	Kuisisioner
Akuntabilitas	Proses pembuatan keputusan yang dibuat secara tertulis, akurasi dan kelengkapan informasi yang berkaitan dengan cara pencapaian sasaran, kejelasan sasaran yang telah diambil, penyebaran informasi, dan sistem informasi manajemen serta monitoring hasil (P Krina, 2003)	Kuisisioner
Efektivitas Kerja Pegawai	Kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi waktu pelaksanaan pekerjaan (Hasibuan, 2003)	Kuisisioner
Budaya Organisasi	Pembelajaran organisasi, arah strategi, tujuan, visi, integrasi dan koordinasi, kesepakatan, nilai inti, membangun kapabilitas, orientasi tim, pemberdayaan, menciptakan perubahan, dan konsumen fokus (Hudrea & Tripon, 2016)	Kuisisioner

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Persamaan Regresi Linier Model Teoritis



Gambar 2. Model Teoritis Hasil Penelitian

Keterangan :

X = Budaya Organisasi

M = Efektivitas Kerja Pegawai

V = Akuntabilitas

Y = Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil olah data, didapatkan persamaan regresi substruktur 1 yaitu $M = -44 + 0,52 X$. Persamaan ini menunjukkan bahwa apabila budaya organisasi yang terbangun nilainya adalah 0, maka nilai rata-rata dari efektivitas kerja pegawai itu sendiri adalah -44. Artinya, efektivitas kerja di lingkungan Disdikbud tidak dapat terbangun tanpa adanya budaya organisasi. Adapun nilai peubah yang sebesar 0,52 menunjukkan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap efektivitas kerja yang jika budaya organisasi meningkat 1 satuan, maka akan meningkatkan efektivitas kerja sebesar 0,52. Adapun nilai r square dari model substrukral 1 ini adalah 0,23 yang menunjukkan bahwa varians yang terjadi dalam variabel efektivitas organisasi dapat dijelaskan sebesar 23% oleh variabel budaya organisasi. Sedangkan persamaan regresi untuk substruktur 2 adalah $Y = 85 + 0,36M + 0,33V + 0,027MV + 0,042X$. Persamaan regresi ini menunjukkan bahwa variabel kinerja organisasi paling besar ditentukan oleh variabel efektivitas kerja serta akuntabilitas. Adapun nilai r square untuk model ini adalah sebesar 0,33 sehingga varians yang terjadi dalam efektivitas organisasi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang ada dalam model sebesar 33%. Sedangkan nilai sig dari model ini adalah sebesar 0,000 yang berarti model teoritis ini fit atau sesuai secara statistik.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat terlihat dari tabel sebagaimana berikut :

Tabel 2. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	P-Value	Sig	Keputusan
1	X terhadap Y	0.0423	0.8115	Ditolak
2	Moderasi V atas M terhadap Y	0.0276	0.0488	Diterima
No	Hipotesis	t-hitung	t-tabel	Keputusan
3	Mediasi M atas X	1,882	1,659	Diterima

terhadap Y			
------------	--	--	--

Sumber : data yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa hipotesis pertama ditolak, sedangkan hipotesis lainnya diterima. Artinya, budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi melainkan perlu dimediasi oleh efektivitas kerja pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Di sisi lain, efektivitas kerja pegawai perlu dimoderasi oleh akuntabilitas sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

PEMBAHASAN

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan pengujian hipotesis, nilai koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,042 atau sebesar 4,2% dengan nilai sig sebesar 0,81 atau lebih besar dari 0,05. Ini berarti, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi tidak signifikan. Budaya organisasi yang terbangun di Disdikbud belum dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Tidak signifikannya pengaruh budaya organisasi ini terjadi karena budaya organisasi yang terbangun di Disdikbud cenderung belum tersosialisasikan dengan baik. Utamanya yang berkaitan dengan arah strategi, tujuan, dan visi organisasinya. Di samping itu, koordinasi yang terbangun juga cenderung belum maksimal karena masih adanya faktor like and dislike. Maksudnya adalah, atasan di lingkungan Disdikbud baik, khususnya eselon 3 (setara Kabid) masih memilih-milih pegawai atau bawahan mana yang akan dipercayai untuk memegang dan merealisasikan anggaran. Akibatnya, pegawai lain dalam bidang yang sama cenderung merasa tersisihkan dan tidak bekerja secara kolektif.

Hasil uji hipotesis yang pertama ini tidak sesuai dengan riset (Soedjono, 2005) serta (Amanda & Suputra, 2019) karena pada kenyataannya budaya organisasi saja tidak dapat secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Diperlukan penguatan

atas instrumen dalam budaya organisasi diantaranya adalah kejelasan visi, kemampuan setiap pegawai dalam melaksanakan strategi yang ditentukan untuk mencapai tujuan.

Selain itu, tidak signifikannya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di Disdikbud disebabkan oleh kurangnya pembelajaran organisasi, pola pemberdayaan serta kurangnya inovasi yang menghasilkan perubahan. Hal ini juga yang dianggap menjadi faktor yang terjadi di hampir setiap birokrasi di Kabupaten Kuningan. Konsep kerja yang dilaksanakan cenderung masih normatif dan bersifat rutinitas, tidak adanya lompatan-lompatan untuk memaksimalkan kinerja organisasinya.

Peran Efektivitas Kerja Pegawai Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Peran mediasi efektivitas kinerja atas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi signifikan karena nilai t bootstrapping sebesar 1,882 atau lebih besar dari nilai t -tabel pada sampel 106 yaitu 1,659. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja pegawai yang dicapai dalam lingkungan Disdikbud dapat menjadi variabel mediasi dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, dapat dijustifikasi bahwa budaya organisasi tidak dapat secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi, melainkan perlu terlebih dahulu termanifestasi melalui efektivitas kerja pegawai. Berdasarkan hal itu, budaya organisasi yang dibangun perlu berfokus pada peningkatan efektivitas kerja karyawan. Dengan peningkatan efektivitas kerja dengan budaya organisasi, akan didapatkan kinerja organisasi yang maksimal. Dalam penelitian (Ulumudin, 2013) efektivitas kerja dapat mempengaruhi efektivitas kerja. Pengaruh inilah yang ternyata menjadi sarana mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Di lingkungan Disdikbud Kabupaten Kuningan sendiri, efektivitas kerja pegawai terjadi karena adanya budaya organisasi yang kuat, khususnya yang berkaitan

dengan integritas serta kompetisi para pegawai untuk menunjukkan kinerjanya di depan atasan agar mendapatkan prestasi untuk meraih jabatan yang lebih baik. Kondisi seperti ini sejatinya cukup baik, apabila kompetisi dalam budaya kerja yang terbangun itu dapat dikendalikan dalam suatu komando kepemimpinan yang efektif. Meskipun dalam kondisi tertentu, kompetisi seperti ini justru dapat berdampak negatif.

Begitupun halnya di Disdikbud Kabupaten Kuningan, persaingan kerja antar pegawai ini seringkali masih menjadi persoalan. Terbukti dengan adanya ketersinggungan dari sejumlah pegawai yang merasa 'tidak dianggap' karena atasannya terkesan mengistimewakan pegawai yang lainnya. Atas dasar itu, perlu adanya kepemimpinan serta budaya organisasi yang kuat untuk mengantisipasi hal ini agar efektivitas kerja pegawai dapat dimaksimalkan.

Peran Akuntabilitas Dalam Memoderasi Pengaruh Efektivitas Kinerja Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi

Akuntabilitas berperan secara signifikan memoderasi pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi. Hal ini terlihat dari nilai sig atas koefisien Int_1 yang sebesar 0,048 atau lebih kecil dari 0,05. Artinya, keberadaan akuntabilitas dapat meningkatkan pengaruh efektivitas kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi di Disdikbud. Akuntabilitas dalam konteks ini yakni akuntabilitas anggaran, kualitas pelayanan, serta ketercapaian hasil dari program yang direalisasikan.

Peningkatan efektivitas kerja pegawai saja dianggap tidak dapat secara maksimal meningkatkan kinerja organisasi jika tidak dimoderasi oleh akuntabilitas. Pegawai pada tingkatan staf di lingkungan Disdikbud memerlukan akuntabilitas anggaran serta transparansi anggaran dari pimpinannya. Selain itu, keberadaan akuntabilitas juga dapat meminimalisir perilaku fraud dan inefisiensi anggaran yang dikeluarkan.

Mengacu pada definisi akuntabilitas secara tradisional yang dapat menjadi alat untuk mengawasi dan mengarahkan perilaku administrasi dengan memberikan kewajiban

memberikan jawaban (Jamaluddin, 2017), maka akuntabilitas dapat digunakan sebagai pengontrol kualitas efektivitas kerja karyawan agar lebih dapat meningkatkan kinerja organisasi. Indikator efektivitas kerja pegawai di Disdikbud yang paling kuat adalah kuantitas pekerjaan. Artinya, program-program yang dilakukan cenderung banyak, meskipun hasilnya masih belum maksimal.

Terdapat faktor penting yang perlu dibenahi dalam efektivitas kerja karyawan di Disdikbud yaitu dari segi kualitas pekerjaan serta kesesuaian antara program kerja dengan hasil yang ingin dicapai. Sebagaimana yang terlihat dari jawaban kuisioner, aspek kualitas kerja mendapatkan rata-rata nilai yang cenderung lebih kecil. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Disdikbud itu sendiri cenderung kurang yakin bahwa hasil pekerjaannya benar-benar berkualitas.

Selain itu, kurang maksimalnya kualitas pekerjaan pegawai juga disebabkan oleh banyaknya program yang dilaksanakan di akhir-akhir tahun anggaran. Faktor ini yang perlu dibenahi, karena program yang dilaksanakan di akhir-akhir tahun anggaran cenderung menimbulkan presenden bahwa program tersebut dilaksanakan hanya untuk menghabiskan anggaran, tanpa adanya evaluasi hasil yang terukur.

KESIMPULAN

Dapat diberikan kesimpulan sebagaimana berikut :

1. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi di lingkungan Disdikbud Kabupaten Kuningan
2. Efektivitas kerjapegawai di lingkungan Disdikbud berperan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.
3. Akuntabilitas berperan memoderasi pengaruh efektivitas kerja terhadap kinerja organisasi di lingkungan Disdikbud Kabupaten Kuningan.

REFERENSI

Amanda, L. A., & Suputra, D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi,

Komitmen, dan Akuntabilitas pada Kinerja Organisasi Lembaga Pengkreditan Desa. *e-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 1763-1787.

Bhatti, M. I., Awan, H. M., & Razaq, Z. (2014). The Key Performance Indicators (KPIs) and Their Impact on Overall Organizational Performance. *Qual Quant*, 3127-3143.

Damayanti, R. A., Syarifuddin, Darmawati, & Indrijawanti, A. (2012). Rekonstruksi Akuntabilitas : Sebuah Tinjauan Akuntansi dan Sistem Informasi dari Perspektif Lokal. *Ekuitas : Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 172-191.

Fai Tso, G. K., Liu, F., & Li, J. (2015). Identifying Factors of Employee Satisfaction: A Case Study of

Chinese Resource-Based State-Owned Enterprise. *Soc Indic Res* , 567–583.

Hasibuan, M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hermansyah, I., Rahman, R., & Suherman, M. (2018). Pengaruh Akuntabilitas dan Transparansi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik (Survei pada Dinas Daerah Kota Tasikmalaya). *Jurnal Akuntansi Universitas Siliwangi*, 21-27.

Hudrea, A., & Tripon, C. (2016). Organizational Culture of The Public Sector (A Studi of Romanian Public Organization). *Jurnal Penelitian dan Intervensi Sosial*, 97-113.

Jamaluddin, Y. (2017). Analisis terhadap Indikator Pengukuran Akuntabilitas Kinerja Kementrian Badan Usaha Milik Negara . *Jurnal TAPiS*, 74-86.

Jiang, Y., Jiang, Y., & Nakamura, W. (2019). Human Capital and Organizational Performance Based on Organizational Inovation : Empirical Studi in China. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala* , 156-166.

Kustoro, B. D. (2010). Pengaruh Kekohesifan, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Efektivitas Organisasi. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 325-340.

Lee, S. K., & Yu, K. (2004). Corporate Culture And Organizational Performance.

- Journal of Managing Psychology*, 340- 359.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Prilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Moehiono. (2012). *Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Nkundabanyanga, S. K., Balunywa, W., Tahuringana, V., & Ntayi, J. M. (2014). Board Role Performance in Service Organisations: The Importance of Human Capital in the Context of a Developing Country. *SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL*, 646-673.
- P Krina, L. L. (2003). *Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi*. Jakarta: Sekretariat Good Public Governance Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Pambudi, W., & Murtini, H. (2016). Determinan Akuntabilitas Kinerja (Studi Kasus Pada Instansi Pemerintah Kabupaten Semarang). *Accounting Analysis Journal*, 32-40.
- Pasolong, H. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Sadia, R. (2016). The Relationship Between Employee Health, Quality Nature, and Organizational Effectiveness : Finding From Literature. *Int. J. of Design & Nature and Ecodynamics*, 1-9.
- Saha , S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a Moderator Between Affective Comitment and Job Satisfaction (Empirical Evidence from Indian Public Sector Enterprises). *International Journal of Public Sector Management*, 184-206.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soedjono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22-47.
- Suhendar, D. (2016). Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Keberhasilan Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja APBD Kabupaten/Kota se-Wilyah III Cirebon Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderator. *Jurnal Riset Keuangan dan Akuntansi*, 21-41.
- Ulumudin, A. (2013). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Garut. *Jurnal Pembangunan dan Kebijakan Publik*, 6-11.
- Zhou, Q., Chen, G., & Liu, W. (2019). Impact of Preceived Organizational Culture on Job Involvement and Subjective well- Being: A Moderated Mediation Model. *Social Behavior and Personality*.