

***THE EFFECT OF INTERNAL CONTROL SYSTEMS ON THE INNOVATION
INTENSITY AND PERFORMANCE OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS IN
SURABAYA WITH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A MODERATION
VARIABLE***

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP
INTENSITAS INOVASI DAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK DI
SURABAYA DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

Putri Farnisa Wahida¹, Diah Hari Suryaningrum^{2*}

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur^{1,2}

diah.suryaningrum.ak@upnjatim.ac.id²

ABSTRACT

This study examines the relationship between the ICS and the performance of public sector organizations in Surabaya, with the mediation model of innovation intensity and the moderation model of transformational leadership. The population of this research is public sector organizations in Indonesia, which are 17.307 organizations. The sampling selected using a purposive sampling method. This type of research is quantitative with primary data obtained from research questionnaires. The analytical method used is SEM-PLS with Smart PLS 4. The results show that the ICS has a direct effect on the performance of public sector organizations, but has no effect when the innovation intensity mediation model is added, the intensity of innovation does not affect the performance of public sector organizations, and moderating of transformational leadership model does not affect the relationship between ICS and performance of public sector organizations, ICS and innovation intensity, innovation intensity and performance of public sector organizations. The results of this study emphasize the importance of implementing an ICS in public sector organizations and the role of policymakers in encouraging the implementation process.

Keywords: *Internal Control System, Performance of Public Sector Organization, Innovation Intensity, Transformational Leadership*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi sektor publik di Surabaya dengan variabel mediasi intensitas inovasi dan variabel moderasi kepemimpinan transformasional. Populasi penelitian ini adalah organisasi sektor publik di Indonesia, sejumlah 17.307 organisasi. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan data primer yang didapatkan dari kuesioner penelitian. Metode analisis yang digunakan adalah SEM-PLS dengan *software* Smart PLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja organisasi sektor publik secara langsung, tetapi tidak berpengaruh ketika variabel mediasi intensitas inovasi ditambahkan, intensitas inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi sektor publik, dan variabel moderasi kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap hubungan antara sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi sektor publik, sistem pengendalian internal dan intensitas inovasi, serta intensitas inovasi dan kinerja organisasi sektor publik. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya penerapan sistem pengendalian internal pada organisasi sektor publik serta peran pembuat kebijakan dalam mendorong proses penerapan tersebut.

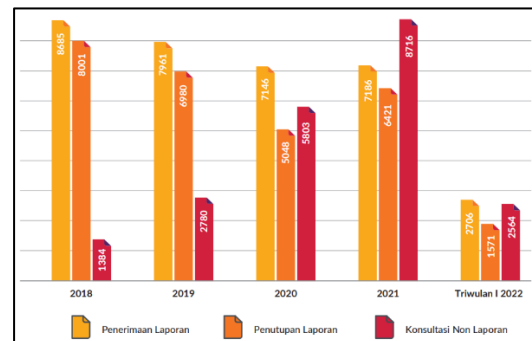
Kata Kunci: Sistem Pengendalian Internal, Kinerja Organisasi Sektor Publik, Intensitas Inovasi, Kepemimpinan Transformasional

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi yang pesat meningkatkan persaingan pada organisasi (Yanche, 2017). Hal ini mendorong organisasi baik sektor privat maupun publik untuk beradaptasi dengan baik serta meningkatkan kinerjanya. Organisasi sektor publik yang berkaitan erat dengan masyarakat dituntut untuk memusatkan perhatiannya kepada masyarakat dengan cara memberikan pelayanan terbaik. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, terdapat asas-asas penyelenggaraan publik yang baik, yaitu: “Kepentingan umum; kepastian hukum; kesamaan hak; keseimbangan hak dan kewajiban; keprofesionalan; partisipatif; persamaan perlakuan atau tidak diskriminatif; keterbukaan; akuntabilitas; fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan; ketepatan waktu; serta kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan” (Republik Indonesia, 2009).

Organisasi sektor publik banyak tersebar di Indonesia. Meskipun demikian, kinerja sektor publik di beberapa daerah di Indonesia belum baik karena banyaknya pengaduan masyarakat terkait pelayanan publik. Berdasarkan Laporan Triwulan I Tahun 2022 yang diterbitkan oleh Ombudsman, jumlah pengaduan masyarakat atas dugaan maladministrasi pelayanan publik adalah sebesar 2.706 pengaduan. Berikut merupakan penyajian trend pengaduan masyarakat selama 5 tahun terakhir.

Gambar 1. Grafik Pengaduan Periode 2018-Triwulan I 2022



Sumber: Laporan Triwulan I 2022 (Ombudsman, 2022).

Berdasarkan gambar 1, diketahui bahwa jumlah pengaduan masyarakat cukup tinggi selama 5 tahun terakhir. Pengaduan masyarakat berdasarkan dugaan maladministrasi selama Triwulan I 2022 sebagian besar disebabkan oleh penundaan berlarut (59,62%), tidak memberikan pelayanan (13,92%), dan penyimpangan prosedur (13,72%) (Ombudsman, 2022).

Berdasarkan 2.706 pengaduan masyarakat, Jawa Timur menempati posisi keempat dalam provinsi yang menerima pengaduan terbanyak, yaitu sebesar 118 pengaduan. Dari jumlah tersebut, kota Surabaya menjadi daerah yang menerima pengaduan terbanyak di Jawa Timur (Gambar 2). Berdasarkan Gambar 2, diketahui bahwa Jawa Timur, khususnya Surabaya menjadi salah satu daerah dengan pengaduan masyarakat tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja sektor publik di daerah tersebut masih belum baik karena tidak sesuai dengan asas-asas pelayanan publik.

Gambar 2. Pengaduan Masyarakat Berdasarkan Provinsi dan Kabupaten/Kota

Jawa Timur	Kab. Bangkalan	2
	Kab. Banyuwangi	2
	Kab. Blitar	1
	Kab. Bojonegoro	3
	Kab. Bondowoso	3
	Kab. Gresik	1
	Kab. Jember	4
	Kab. Kediri	4
	Kab. Madiun	1
	Kab. Magetan	1
	Kab. Malang	1
	Kab. Ngawi	1
	Kab. Pamekasan	1
	Kab. Pasuruan	3
	Kab. Probolinggo	3
	Kab. Sidoarjo	7
	Kab. Situbondo	1
	Kab. Sumenep	3
	Kab. Tuban	1
	Kab. Tulungagung	13
	Kota Batu	3
	Kota Kediri	6
	Kota Madiun	1
	Kota Malang	9
	Kota Mojokerto	2
	Kota Pasuruan	1
	Kota Probolinggo	1
	Kota Surabaya	39

Sumber: Laporan Triwulan I 2022 (Ombudsman, 2022).

Organisasi sektor publik sangat menghargai dan mendorong adanya inovasi (de Vries *et al.*, 2018). Namun, realitanya organisasi sektor publik cenderung birokratis dan stagnan (Hoai *et al.*, 2022). Dengan kata lain, karakteristik sistem sektor publik adalah jarang melakukan perubahan sehingga aktivitas inovasi cenderung rendah. Hal ini dapat terjadi karena pemimpin sektor publik cenderung takut melakukan inovasi dan menghindari risiko (Hoai *et al.*, 2022).

Mengingat bahwa sistem pengendalian internal dapat meningkatkan intensitas inovasi, sesuai hasil penelitian Hoai *et al* (2022), penelitian ini mengusulkan untuk menguji kembali pengaruh sistem pengendalian internal terhadap intensitas inovasi untuk meningkatkan kinerja sektor publik. Menurut Hunziker (2017), sistem pengendalian internal dapat membantu manajer dalam menilai intensitas inovasi, memberikan *feedback*, dan menjembatani berbagai

informasi di antara berbagai bagian organisasi.

Kepemimpinan transformasional juga dibutuhkan untuk meningkatkan intensitas inovasi dan kinerja sektor publik. Pemimpin transformasional dikenal dapat mengangkat aspirasi pengikut untuk berprestasi, meningkatkan inovasi, dan kinerja pegawai sehingga kinerja organisasi juga meningkat. Hal ini didukung dengan hasil studi dari Hoai *et al* (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara intensitas inovasi dan kinerja sektor publik.

Penelitian terkait pengaruh sistem pengendalian internal terhadap intensitas inovasi telah diteliti sebelumnya, namun terdapat perbedaan tentang hasil penelitian tersebut. Pendapat pertama percaya bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh terhadap intensitas inovasi dan dapat meningkatkan inovasi (misalnya, Brown & Martinsson, 2019; Hoai *et al.*, 2022; Shen *et al.*, 2020) dan pendapat kedua percaya sebaliknya (misalnya, Castiaux, 2007; Chan, 2020; Li *et al.*, 2019). Menurut Shen *et al* (2020), sistem pengendalian internal dapat berpengaruh terhadap hasil pemanfaatan pengetahuan selama inovasi berlangsung sehingga meningkatkan efektivitas inovasi. Akan tetapi, Castiaux (2007) mengungkapkan bahwa sistem pengendalian internal tidak dapat meningkatkan dan bahkan menghambat inovasi karena dinilai memberikan hasil yang merugikan dalam proses inovasi.

Penelitian ini menggunakan variabel dan model teoritis yang sama dengan penelitian sebelumnya. Namun, objek penelitian berbeda yang berfokus pada organisasi pemerintahan di Surabaya. Hal ini dikarenakan adanya rekomendasi dari Hoai *et al* (2022) untuk melakukan penelitian terkait masalah ini

pada daerah di negara berkembang selain Vietnam dan belum adanya penelitian dengan variabel dan model teoritis serupa.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh sistem pengendalian internal terhadap intensitas inovasi dan kinerja organisasi sektor publik dengan peran moderasi kepemimpinan transformasional. Model mediasi dan moderasi dikembangkan berdasarkan teori *resource-based view*, *new public management*, dan *innovation system theory*. Oleh karena itu, judul penelitian ini adalah “Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Intensitas Inovasi dan Kinerja Organisasi Sektor Publik di Surabaya: Peran Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi”.

Resource Based View

Resource-based view (RBV) merupakan teori yang menjelaskan bahwa suatu organisasi dapat unggul dalam bersaing secara berkelanjutan dengan cara memanfaatkan sumber dayanya (Barney, 1991). Teori ini dinilai dapat menjelaskan pentingnya sistem pengendalian internal ketika mencapai kondisi *Valuable*-berharga, *Rare*-jarang, *Inimitable*-sulit ditiru, *Nonsubstitutable*-tak dapat diganti (Hoai *et al.*, 2022).

Teori New Public Management

Teori ini berawal dari adanya penilaian manajemen publik bahwa praktik manajemen sektor publik tidak lebih baik daripada sektor privat. Teori ini hadir membawa perubahan dalam praktik manajemen sektor publik yang awalnya masih menerapkan pola kerja yang tradisional dan birokratis menjadi lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan (Hartati, 2020). Teori ini menekankan bahwa insentif yang jelas dapat membantu pemimpin sektor publik

mengurangi hambatan inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Innovation System Theory

Sistem inovasi merupakan sistem dalam institusi yang berkontribusi dalam mendifusikan teknologi baru serta menyediakan kerangka kerja untuk pemerintah membentuk dan menerapkan kebijakan yang dapat mempengaruhi proses inovasi (Metcalf, 1995). Melalui teori ini, pemimpin transformasional dipandang sebagai perwakilan ideal yang diharapkan mampu meningkatkan efektivitas organisasi (Hoai *et al.*, 2022).

Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal adalah sistem yang berfungsi untuk melindungi aset organisasi, memantau keandalan data akuntansi, meningkatkan efisiensi, serta memastikan kebijakan manajemen dipatuhi (Mulyadi, 2016). Sistem ini terdiri dari lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

Inovasi

Inovasi adalah kegiatan pengembangan ide baru, metode, dan keterampilan yang dapat menghasilkan kemampuan unik serta meningkatkan daya saing (Kim *et al.*, 2012). Inovasi yang dilakukan organisasi dapat berfokus pada produk, proses, dan administrasi (Sciarelli *et al.*, 2020).

Intensitas Inovasi

Inovasi dikenal dengan banyak jenis dan klasifikasi yang beragam sesuai dengan objeknya (Wahyudi, 2019). Klasifikasi tersebut beragam sesuai dengan pendorong inovasi, salah satunya intensitas inovasi. Menurut Barney (1991), intensitas inovasi melalui *Research and Development* (R&D) dinilai sebagai sumber daya yang efektif

bagi keunggulan kompetitif karena mampu menciptakan teknologi, produk, dan proses yang lebih baik.

Organisasi Sektor Publik

Sektor publik merupakan organisasi yang memiliki aktivitas berkaitan dengan penyediaan layanan publik, penghasilan surplus, dan penyetoran pendapatan kepada APBN/D (Mahsun, 2006). Cakupan organisasi sektor publik di Indonesia meliputi organisasi pemerintahan dan non pemerintahan.

Kinerja Organisasi Sektor Publik

Secara umum, kinerja diartikan sebagai hasil akhir atas semua kegiatan yang sudah dilakukan oleh individu atau instansi berdasarkan visi dan misinya (Moediono & Akbar, 2022). Kinerja sektor publik adalah hasil spesifik atau agregat dari aktivitas publik yang diukur secara absolut atau dibandingkan dengan hasil sebelumnya (Esther *et al.*, 2020). Pengukuran terhadap kinerja organisasi dilakukan untuk memudahkan manajer publik menilai pencapaian dari suatu kegiatan berdasarkan finansial maupun nonfinansial.

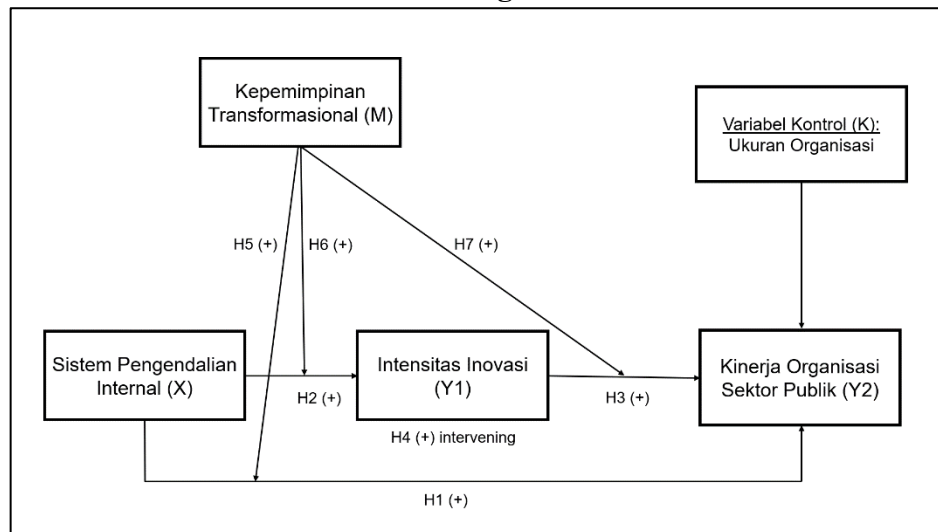
Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah tentang meningkatkan dan mengembangkan kinerja para pengikutnya secara maksimal (Rivera & Ng, 2018). Gaya kepemimpinan ini

dinilai mampu memberikan motivasi untuk menghasilkan komunikasi yang berkualitas antara pemimpin dan pengikut untuk mengembangkan entitas (Poturak *et al.*, 2020).

Kerangka pemikiran yang menggambarkan penelitian ini disajikan dalam Gambar 3. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, hipotesis penelitian ini adalah:

- H1: Sistem pengendalian internal mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik.
- H2: Sistem pengendalian internal mempengaruhi intensitas inovasi.
- H3: Intensitas inovasi mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik.
- H4: Sistem pengendalian internal mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik melalui mediasi intensitas inovasi.
- H5: Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi sektor publik.
- H6: Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara sistem pengendalian internal dan intensitas inovasi.
- H7: Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara intensitas inovasi dan kinerja organisasi sektor publik.

Gambar 3. Kerangka Pemikiran

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2023)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah organisasi sektor publik di Indonesia, sejumlah 17.307 organisasi. Pemilihan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria organisasi sektor publik yang telah menerapkan sistem pengendalian internal dan memiliki jabatan manajer tingkat menengah yang ada di kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner dalam bentuk *hard file* ke organisasi pemerintahan di Surabaya dengan sasaran responden adalah sekretaris dan kepala bidang.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah sistem pengendalian internal, yang diukur menggunakan skala likert dengan ketentuan nilai: 1 (Sangat Tidak Setuju); 2 (Tidak Setuju); 3 (Setuju); 4 (Sangat Setuju). Pengukuran menggunakan skala likert tersebut juga digunakan pada variabel moderasi kepemimpinan transformasional. Variabel dependen

dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi sektor publik, yang diukur dengan skala *semantic differential* dengan kriteria nilai: 1 (jauh di bawah rata-rata); 5 (jauh di atas rata-rata). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah intensitas inovasi, yang diukur dengan skala *guttman* dengan kriteria nilai: 0 (Tidak); 1 (Ya).

Jumlah kuesioner yang disebarakan adalah 168, namun kuesioner yang diisi dan dapat diolah adalah 159. Jumlah ini sudah melebihi sampel minimum yang dibutuhkan, dengan menggunakan pedoman Hair *et al* (2012) yang menyatakan aturan “*ten times rule of thumb*” atau ukuran sampel minimum setara 10 kali jumlah jalur struktural terbesar yang diarahkan pada konstruk laten dalam *inner model*. Jalur struktural terbesar dalam penelitian ini terletak pada intensitas inovasi dengan 8 indikatornya sehingga sampel minimum penelitian ini adalah $10 \times 8 = 80$.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan uji *partial least square-structural equation modelling* (SEM-PLS). Terdapat dua langkah pengujian dalam PLS, yaitu:

1. Outer Model

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan hubungan antara konstruk dan indikator sesuai dengan melihat dari validitas konvergen dan diskriminan, serta reliabilitas konstruk (Ridwan *et al.*, 2020). Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai korelasi antara indikator dengan konstruknya sedangkan uji validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan nilai AVE setiap konstruk dengan kuadrat nilai korelasi antar konstruk dari semua konstruk dalam model. Uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

2. Inner Model

Menurut Ridwan *et al* (2020), pengujian ini dilakukan untuk membuktikan bahwa hubungan antara konstruk eksogen dan endogen dalam penelitian mendukung model teoritis, dengan melihat nilai *R Square* (R^2) dan koefisien *path*.

Demografi Responden

Responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 51,6% dan perempuan sebanyak 48,6%. Sebagian besar responden berusia 40-50 tahun (59,7%) dan memiliki pengalaman kerja selama lebih dari 20 tahun (65,4%).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Model

Indikator dinilai reliabel apabila nilai korelasi dengan konstruknya di atas 0,70. Namun demikian, pada riset tahap pengembangan, skala loading 0,50-0,60 masih dapat diterima (Ghozali, 2019). Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa nilai *loading factor* sebagian besar indikator di atas 0,70 kecuali indikator M1.3 yang bernilai 0,542. Meskipun demikian, seperti yang ditunjukkan pada tabel 2, nilai *composite reliability* semua konstruk melebihi 0,70 dan AVE

melebihi 0,50 sehingga sesuai dengan kriteria (Hair *et al* 2012). Nilai *cronbach's alpha* kedua variabel laten pada tabel 1 juga melebihi 0,70. Sehingga konstruk variabel memiliki reliabilitas yang baik dalam penelitian ini.

Tabel 1. Nilai Loading Factor dan Cronbach's Alpha

Variabel	Indikator	Loading Factor	Cronbach's Alpha
Y2	Y _{2.1}	0,793	0,885
	Y _{2.2}	0,831	
	Y _{2.3}	0,751	
	Y _{2.4}	0,737	
	Y _{2.5}	0,811	
	Y _{2.6}	0,727	
	Y _{2.7}	0,736	
M	M _{1.1}	0,827	0,835
	M _{1.2}	0,844	
	M _{1.3}	0,542	
	M _{1.4}	0,830	
	M _{1.5}	0,825	

Sumber: Analisis SmartPLS 4 (2023)

Validitas diskriminan indikator reflektif diukur dengan cara membandingkan nilai AVE setiap konstruk dengan kuadrat nilai korelasi antar konstruk dari semua konstruk dalam model. Validitas diskriminan dikatakan baik jika nilai korelasi antar konstruk tidak lebih besar dari akar AVE (Fornell & Larcker, 1982; Hair *et al.*, 2019). Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa nilai korelasi antar konstruk lebih kecil dari nilai kuadrat AVE sehingga memenuhi kriteria (Fornell & Larcker, 1982).

Tabel 2. Validitas Diskriminan dengan Kriteria Fornell & Larcker

Variabel	AVE	CR	Y ₂	M
Y ₂	0,593	0,911	0,770	
M	0,612	0,885	0,416	0,782
Catatan: Data yang dicetak tebal merupakan akar kuadrat AVE.				

Sumber: Analisis SmartPLS 4 (2023)

Inner Model

Pengujian *inner model* dilakukan dengan melihat nilai *R Square* setiap

variabel. Tabel 3 menyajikan hasil pengujian *inner model*.

Tabel 3. Nilai R Square dan R Square Adjusted

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Organisasi Sektor Publik	0,274	0,251
Intensitas Inovasi	0,146	0,129

Sumber: Analisis SmartPLS 4 (2023)

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa nilai *R-square adjusted* variabel dependen kinerja organisasi sektor publik adalah 0,251 dan intensitas inovasi sebagai variabel mediasi bernilai 0,129. Variabel mediasi secara teoritis membuat pengaruh hubungan variabel dependen dan independen menjadi tidak langsung.

Nilai *R-square adjusted* variabel kinerja organisasi sektor publik adalah 0,251. Artinya, variabel kinerja organisasi sektor publik dipengaruhi

oleh variabel sistem pengendalian internal dan intensitas inovasi sebesar 25,1%, sisanya sebesar 74,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian sedangkan nilai *R-square adjusted* variabel mediasi intensitas inovasi adalah 0,129. Hal ini berarti bahwa variabel intensitas inovasi sebagai variabel mediasi memperlemah pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi sektor publik, dengan nilai 12,9%.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai pada *path coefficients*. Dalam PLS, hipotesis diuji dengan metode *bootstrap* 5000 subsampel, sesuai dengan rekomendasi Hair *et al* (2012). Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis (Path Coefficients & Specific Indirect Effect)

Variabel	Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic	P Values
X → Y ₂	H1	0,331	0,336	0,149	2,218	0,027
X → Y ₁	H2	0,063	0,096	0,051	1,230	0,219
Y ₁ → Y ₂	H3	-0,241	-0,211	0,609	0,396	0,692
X → Y ₁ → Y ₂	H4	-0,015	-0,028	0,065	0,232	0,817
M x X → Y ₂	H5	0,339	0,059	0,119	0,331	0,740
M x X → Y ₁	H6	-0,036	-0,048	0,033	1,083	0,219
M x Y ₁ → Y ₂	H7	-0,733	-0,562	0,436	1,681	0,093
K → Y ₂	-	0,088	0,075	0,063	1,385	0,166

Sumber: SmartPLS 4 (2023)

Berdasarkan tabel 4, dengan mempertimbangkan tingkat kepercayaan 95% dan 99%, hasil pengujian hipotesis diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa (*p value* = 0,027 < 0,05) sistem pengendalian internal mempengaruhi kinerja organisasi sektor. Namun, hasil variabel kontrol (*p value* = 0,166 > 0,05) menunjukkan bahwa ukuran organisasi tidak mempengaruhi hubungan

pengendalian internal dan kinerja sektor publik. Dengan demikian, H1 diterima. Artinya, semakin efektif sistem pengendalian internal yang dijalankan maka akan semakin baik kinerja sektor publik.

Penelitian ini sesuai dengan teori RBV yang menyatakan bahwa organisasi membutuhkan sumber daya akuntansi yang efektif untuk meningkatkan kinerja (Barney, 1991). Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Tetteh *et al* (2022) yang menunjukkan bahwa pengendalian internal berpengaruh

terhadap kinerja organisasi. Faktor lingkungan pengendalian pada sistem pengendalian internal oleh sebagian besar organisasi di Ghana telah mengakar dalam integritas sistem dan nilai-nilai etika.

2. Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Intensitas Inovasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ($p\ value = 0,219 > 0,05$) sistem pengendalian internal tidak mempengaruhi intensitas inovasi sehingga H2 ditolak. Hasil ini tidak dapat mendukung teori RBV, bahwa sistem pengendalian internal yang memenuhi kondisi VRIN menjadi sumber daya berharga untuk mendorong tingkat inovasi (Hoai *et al.*, 2022). Tampaknya, organisasi sektor publik dengan sistem pengendalian internal yang baik cenderung mengurangi aktivitas inovasi untuk menghindari risiko. Berdasarkan rata-rata jawaban responden, organisasi belum maksimal dalam menilai potensi kecurangan yang timbul dari aktivitas organisasinya. Seharusnya, penerapan pengendalian internal yang efektif berperan penting untuk meminimalkan terjadinya kecurangan dalam organisasi (Firdausy & Sari, 2022).

Hasil ini sesuai dengan penelitian Li *et al* (2019) yang menyatakan bahwa organisasi dengan sistem pengendalian internal yang kuat tidak berpengaruh terhadap aktivitas inovasi. Artinya, manajer cenderung mengurangi kegiatan inovasi karena masalah keagenan “*quiet life*” atau kehidupan yang tenang. Manajer dapat menggunakan persyaratan penerapan pengendalian internal sebagai alasan untuk mengurangi upaya mereka dalam aktivitas inovasi yang penting. Hal ini sesuai dengan teori investasi efisiensi yang menyatakan bahwa kegiatan

inovasi juga dipengaruhi oleh masalah keagenan (Modigliani & Miller, 1958).

3. Pengaruh Intensitas Inovasi terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ($p\ value = 0,692 > 0,05$) intensitas inovasi tidak mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik dan hasil variabel kontrol ($p\ value = 0,166 > 0,05$) menunjukkan bahwa ukuran organisasi tidak mempengaruhi hubungan intensitas inovasi dan kinerja sektor publik sehingga H3 ditolak.

Hasil ini tidak dapat mendukung teori NPM, bahwa insentif yang jelas dapat membantu pemimpin sektor publik menghilangkan hambatan inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Intensitas inovasi yang tinggi dinilai dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun, untuk melakukan aktivitas inovasi, dibutuhkan kesiapan dari seluruh elemen organisasi, seperti pimpinan dan pegawai, teknologi dan keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi belum menerapkan sistem logistik baru atau yang lebih baik sehingga organisasi belum siap secara keseluruhan untuk meningkatkan aktivitas inovasi. Sistem logistik memiliki peran penting bagi organisasi pemerintahan dalam upaya memenuhi kebutuhan barang organisasinya dan kebutuhan pelayanan masyarakat (Kusumastuti, 2014).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Rofiaty *et al* (2015) yang menunjukkan bahwa inovasi tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil tersebut mengungkapkan adanya masa transisi dalam organisasi sehingga pegawai membutuhkan waktu untuk beradaptasi. Hal tersebut sejalan dengan perubahan paradigma dari teori RBV menjadi *knowledge management* yang mengharuskan organisasi untuk meningkatkan penggunaan pengetahuan

sumber daya yang dimiliki (Tobing, 2007).

4. Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik melalui Mediasi Intensitas Inovasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ($p\ value = 0,817 > 0,05$) sistem pengendalian internal mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik dengan intensitas inovasi sebagai variabel mediasi sehingga H4 ditolak.

Hasil penelitian ini tidak dapat mendukung teori RBV, bahwa pemanfaatan sumber daya secara maksimal dapat membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Kurangnya kesiapan organisasi dalam memenuhi kriteria sumber daya dalam mencapai keunggulan kompetitif dapat menjadi faktor penyebabnya. Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting yang dibutuhkan organisasi. Menurut Eprilsa & Budiwitjaksono (2022), organisasi perlu mendukung adanya pelatihan dan pendidikan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini sesuai dengan pendapat Shen *et al* (2020) yang menyatakan bahwa organisasi perlu memiliki sumber daya manusia, material, dan keuangan tambahan untuk berinovasi.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Hoai *et al* (2022) di Vietnam, yang menunjukkan bahwa intensitas inovasi memiliki peran mediasi terhadap hubungan sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi sektor publik.

5. Pengaruh Moderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Sistem Pengendalian Internal dan Kinerja Organisasi Sektor Publik

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ($p\ value = 0,740 > 0,05$) kepemimpinan transformasional tidak memoderasi hubungan sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi sektor publik sehingga H5 ditolak.

Hasil penelitian ini tidak dapat mendukung teori sistem inovasi, bahwa pemimpin transformasional dapat menjadi perwakilan ideal bagi organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja (Hoai *et al.*, 2022). Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran pemimpin transformasional belum dijalankan dengan maksimal. Berdasarkan rata-rata jawaban responden, efisiensi operasi unit sebagian besar organisasi belum tercapai. Selain itu, penerapan sistem pengendalian internal bersifat wajib bagi seluruh organisasi. Ketika organisasi telah memiliki pengendalian internal yang efektif sehingga meningkatkan kinerja organisasi, peran moderasi kepemimpinan transformasional tidak dapat mendukung model tersebut. Menurut Pradipa *et al* (2016), kepemimpinan transformasional memiliki sifat dari faktor konseptual yang perlu diuji kembali pengaruhnya karena dapat memperkuat sistem pengendalian internal secara teori tetapi tidak dapat didukung secara statistik.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Pradipa *et al* (2016) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi hubungan sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi.

6. Pengaruh Moderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Sistem Pengendalian Internal dan Intensitas Inovasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ($p\ value = 0,219 > 0,05$) kepemimpinan transformasional tidak

memoderasi hubungan sistem pengendalian internal dan intensitas inovasi sehingga H6 ditolak.

Hasil penelitian ini tidak dapat mendukung teori sistem inovasi, bahwa pemimpin transformasional dinilai dapat meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal untuk mendorong aktivitas inovasi (Hoai *et al.*, 2022). Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor sehingga upaya peningkatan inovasi tidak terpenuhi. Menurut Shen *et al* (2020) organisasi membutuhkan SDM dan keuangan yang cukup untuk menambah aktivitas inovasinya. Selain itu, ketika sistem pengendalian internal berjalan efektif, organisasi cenderung mengurangi aktivitas inovasi untuk menghindari risiko (Li *et al.*, 2019).

Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian Hoai *et al* (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan sistem pengendalian internal dan intensitas inovasi.

7. Pengaruh Moderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Intensitas Inovasi dan Kinerja Organisasi Sektor Publik

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ($p \text{ value} = 0,093 > 0,05$) kepemimpinan transformasional tidak memoderasi hubungan intensitas inovasi dan kinerja organisasi sektor publik sehingga H7 ditolak.

Hasil penelitian ini tidak dapat mendukung teori sistem inovasi, bahwa pemimpin transformasional dapat mempengaruhi pengikutnya untuk meningkatkan inovasi (Hoai *et al.*, 2022). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran pemimpin transformasional belum sepenuhnya diterapkan dalam organisasi sektor publik. Hal ini diketahui dari rata-rata jawaban responden yang menunjukkan bahwa pimpinan organisasi masih belum dapat

mempengaruhi pengikutnya untuk berpikir lebih kreatif sehingga menghambat aktivitas inovasi organisasi. Selain itu, sebagian besar organisasi belum menerapkan sistem logistik baru atau yang lebih baik sehingga intensitas inovasi belum tinggi dan menyebabkan kinerja organisasi stagnan.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Hoai *et al* (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan intensitas inovasi dan kinerja organisasi sektor publik.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian ini memiliki beberapa kesimpulan. Pertama, sistem pengendalian internal mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik, tetapi tidak berpengaruh ketika variabel mediasi intensitas inovasi ditambahkan. Kedua, sistem pengendalian internal tidak mempengaruhi intensitas inovasi. Ketiga, intensitas inovasi tidak mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik. Keempat, kepemimpinan transformasional tidak memoderasi hubungan antara sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi sektor publik, sistem pengendalian internal dan intensitas inovasi, serta intensitas inovasi dan kinerja organisasi sektor publik.

Saran

Bagi pemimpin organisasi, diharapkan dapat memastikan bahwa seluruh komponen dalam sistem pengendalian internal ada dan berfungsi serta diharapkan dapat meningkatkan penerapan sistem pengendalian internal dengan cara memberikan pelatihan kepada pegawai, menganalisis potensi dan dampak risiko, mengembangkan sistem logistik, serta mempengaruhi pegawai untuk berpikir lebih kreatif dan

inovatif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan untuk menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik serta memperluas populasi penelitian agar mengetahui kinerja organisasi sektor publik di luar organisasi pemerintahan.

Keterbatasan dan Implikasi Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu ruang lingkup penelitian yang kecil karena hanya dilakukan di kota Surabaya. Selain itu, karena termasuk *non probability sampling*, pemilihan objek pada penelitian juga terbatas. Hasil penelitian ini berkontribusi terhadap penekanan pentingnya implementasi sistem pengendalian internal pada organisasi sektor publik serta peran pembuat kebijakan dalam mendorong proses implementasi tersebut dengan cara mengajak seluruh elemen organisasi untuk lebih berkontribusi pada pengelolaan sistem pengendalian internal. Selain itu, perlu dilakukan pengawasan dan evaluasi untuk memastikan bahwa seluruh komponen pengendalian internal ada dan berfungsi.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Brown, J. R., & Martinsson, G. (2019). Does Transparency Stifle or Facilitate Innovation? *Management Science*, 65(4), 1600–1623.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.3002>
- Castiaux, A. (2007). Radical Innovation in Established Organizations: Being a Knowledge Predator. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 24(1–2), 36–52.
<https://doi.org/10.1016/j.jengtecma.2007.01.003>
- Chan, R. (2020). Jose Maria Sison: Reflections on Revolution and Prospects. Interviews by Rainer Werning. *Asian Studies Review*, 44(4), 733–735.
<https://doi.org/10.1080/10357823.2020.1748752>
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). A Stakeholder Perspective on Public Sector Innovation: Why Position Matters. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 269–287.
<https://doi.org/10.1177/0020852317715513>
- Eprilsa, S. D., & Budiwitjaksono, G. S. (2022). Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terhadap Efektivitas Penggunaan Sistem Keuangan Desa (SISKEUDES). *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 6(1), 748–757.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31539/costing.v6i1.4216>
- Esther, O. Y., Mubaraq, S., Ademola, L. S., & Daudu, A. I. (2020). The Relationship between Organization Structures and Performance in The Nigerian Public Sector. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi, Dan Bisnis*, 4(2), 49–62.
<https://doi.org/https://doi.org/10.51263/jameb.v4i2.98>
- Firdausy, R. C., & Sari, R. P. (2022). Pengaruh Akuntabilitas, Pengendalian Internal, dan Ketaatan Aturan Akuntansi terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik). *Ekonomis*:

- Journal of Economics and Business*, 6(2), 541–546.
<https://doi.org/10.33087/ekonomis.v6i2.609>
- Fornell, C., & Larcker, F. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19, 440–452.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224378201900406>
- Ghozali, I. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program Smart PLS*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.
<https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hartati, S. (2020). Penerapan Model New Public Management (NPM) dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 8(2), 65–84.
<https://doi.org/10.33701/jmsda.v8i2.1293>
- Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The Impact of Internal Control Systems on the Intensity of Innovation and Organizational Performance of Public Sector Organizations in Vietnam: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Heliyon*, 8(2).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>
- Hunziker, S. (2017). Efficiency of Internal Control: Evidence from Swiss Non-Financial Companies. *Journal of Management and Governance*, 21(2), 399–433.
<https://doi.org/10.1007/s10997-016-9349-1>
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship Between Quality Management Practices and Innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295–315.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.02.003>
- Kusumastuti, D. (2014). *Peranan Manajemen Logistik dalam Organisasi Publik*. Universitas Terbuka.
https://www.academia.edu/download/60920988/ADPU4534-M1_220191016-83147-ee59zt.pdf
- Li, P., Shu, W., Tang, Q., & Zheng, Y. (2019). Internal Control and Corporate Innovation: Evidence from China. *Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics*, 26(5), 622–642.
<https://doi.org/10.1080/16081625.2017.1370380>
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE.
- Metcalf, J. S. (1995). Technology Systems and Technology Policy in an Evolutionary Framework. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 25–46.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035307>
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261–297.
<http://links.jstor.org/sici?sici=0002->

- 8282%28195806%2948%3A3%3C261%3ATCOCCF%3E2.0.CO%3B2-3
- Moediono, A. A., & Akbar, F. S. (2022). Pengaruh Akuntabilitas dan Transparansi Anggaran terhadap Kinerja Dinas yang berada di Mall Pelayanan Publik Siola Kota Surabaya. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(2), 615–625. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2065>
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ombudsman. (2022). *Laporan Triwulan I 2022*. https://ombudsman.go.id/produk/lihat/743/LTR_file_20220829_101320.pdf
- Poturak, M., Mekić, E., Hadžiahmetović, N., & Budur, T. (2020). Effectiveness of Transformational Leadership among Different Cultures. *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 7(3). <https://doi.org/10.23918/ijsses.v7i3p119>
- Pradipa, N. A., Putri, I. A. D., & Ratnadi, N. M. D. (2016). Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Hubungan Sistem Pengendalian Intern dan Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Studi pada SKPD Provinsi Bali). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(9). <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1776298&val=984&title=gaya%20kepemimpinan%20transformasional%20dalam%20hubungan%20sistem%20pengendalian%20intern%20dan%20kualitas%20laporan%20keuangan%20pemerintah%20daerah%20studi%20pada%20skpd%20provinsi%20bali>
- Republik Indonesia. (2009). *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik*. Lembar Negara RI Tahun 2009 No 112. <https://jdih.go.id/files/4/2009uu025.pdf>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Building Behavior and Performance Citizenship: Perceived Organizational Support and Competence (Case Study at SPMI Private University in West Sumatra). *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(06), 2049–2064. <http://repository.upiypk.ac.id/id/ep rint/3803>
- Rivera, J. P., & Ng, L. (2018). Exploring Transformational Leadership and Fellowship in a Cultural Context: The Case of the Philippines Cite this Paper. *Asia-Pasific Social Science Review*, 17(3), 136–141. <https://www.ejournals.ph/article.php?id=11995>
- Sciarelli, M., Gheith, M. H., & Tani, M. (2020). The Relationship Between Soft and Hard Quality Management Practices, Innovation and Organizational Performance in Higher Education. *TQM Journal*, 32(6), 1349–1372. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2020-0014>
- Shen, H., Lan, F., Xiong, H., Lv, J., & Jian, J. (2020). Does Top Management Team's Academic Experience Promote Corporate Innovation? Evidence from China. *Economic Modelling*, 89, 464–475. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2019.11.007>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tetteh, L. A., Kwarteng, A., Aveh, F. K., Dadzie, S. A., & Asante-Darko, D. (2022). The Impact of Internal

- Control Systems on Corporate Performance among Listed Firms in Ghana: The Moderating Role of Information Technology. *Journal of African Business*, 23(1), 104–125. <https://doi.org/10.1080/15228916.2020.1826851>
- Tobing, P. L. (2007). *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur, dan Implementasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Wahyudi, S. (2019). Teori Inovasi: Sebuah Tinjauan Pustaka Septian Wahyudi. *Jurnal Valuta*, 5(2), 93–101. <https://journal.uir.ac.id/index.php/valuta/article/view/4613>
- Yanche, K. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mestika Dharma, Tbk*. [Doctoral dissertation, Universitas Andalas]. <http://scholar.unand.ac.id/id/eprint/23934>