

PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMPERKUAT HUBUNGAN ANTARA INTEGRITAS DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN MALINAU

Rensi Jalung¹, Mohamad Nur Utomo²

¹Magister ilmu Manajemen Universitas Borneo Tarakan, rensijalung221@gmail.com

² Magister ilmu Manajemen Universitas Borneo Tarakan, mohnurutomo@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi dalam memperkuat hubungan antara integritas dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Inspektorat. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, namun berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh integritas dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kualitas individu, tetapi juga pada lingkungan organisasi yang mendukung aktualisasi nilai-nilai integritas dan kompetensi. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya dalam konteks pengawasan internal pemerintah daerah, serta menjadi dasar pertimbangan dalam perumusan kebijakan penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja.

Kata Kunci : integritas; kompetensi; budaya organisasi; kinerja pegawai

ABSTRACT

This study aims to examine the role of organizational culture in strengthening the relationship between integrity and competence on employee performance at the Inspectorate of Malinau Regency. A quantitative approach was employed using a survey method by distributing structured questionnaires to Inspectorate employees. The collected data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that integrity and competence have a positive effect on employee performance. Organizational culture does not have a direct effect on performance; however, it functions as a moderating variable that strengthens the influence of integrity and competence on employee performance. These findings suggest that improving employee performance requires not only the enhancement of individual qualities but also the support of an organizational environment that facilitates the actualization of integrity and competence. This study contributes empirically to the literature on public sector human resource management, particularly in the context of local government internal supervision, and provides practical insights for strengthening organizational culture to support performance improvement.

Keywords: integrity; competence; organizational culture; employee performance

Naskah diterima: 05 Maret 2026, direvisi: 26 Maret, 21 April 2026, diterbitkan: 22 Mei 2026

PENDAHULUAN

Organisasi membutuhkan kinerja yang baik karena kinerja merupakan indikator utama keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Spencer & Spencer (1993) Kinerja merupakan keluaran atau hasil dari aktivitas kerja yang relevan dengan tujuan organisasi, unit kerja, atau individu. Kinerja merupakan hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh individu, tim, maupun organisasi dalam mencapai tujuan tertentu. Tanpa kinerja yang baik dari individu dan tim, tujuan tersebut tidak akan tercapai secara efektif dan efisien. Kinerja bukan hanya sekadar output, melainkan juga proses yang terukur dan bermakna.

Kinerja merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja yang baik tidak hanya mencerminkan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan, tetapi juga berkontribusi pada kepuasan pelanggan dan reputasi organisasi di pasar. Menurut Dessler (2013), kinerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya operasional, dan memfasilitasi inovasi dalam organisasi. Selain itu, kinerja yang baik juga berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai, yang pada gilirannya dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan kolaboratif. Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa organisasi yang mampu mengelola kinerja dengan baik akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan menghadapi tantangan yang ada. Oleh karena itu, fokus pada peningkatan kinerja sangat penting bagi keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi. Inspektorat Daerah memiliki peran strategis sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang bertugas memastikan penyelenggaraan pemerintahan daerah berjalan sesuai dengan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan tata kelola yang baik. Kinerja pegawai Inspektorat menjadi faktor kunci dalam menjamin efektivitas fungsi pengawasan, khususnya dalam mencegah terjadinya penyimpangan administrasi maupun penyalahgunaan kewenangan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malinau.

Namun, berdasarkan kondisi di lapangan, kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau masih menghadapi sejumlah tantangan. Tantangan tersebut tercermin dari belum optimalnya pelaksanaan fungsi pengawasan, keterlambatan penyelesaian laporan hasil pemeriksaan, serta belum meratanya kualitas hasil audit antarpegawai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh sistem dan prosedur kerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor individu dan lingkungan organisasi.

Salah satu faktor individu yang memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Inspektorat adalah integritas. Di lapangan, integritas pegawai berkaitan erat dengan kejujuran, konsistensi antara perkataan dan tindakan, serta keberanian dalam menjaga independensi selama proses pemeriksaan. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan pegawai yang kurang konsisten dalam menjalankan standar etika profesi, seperti kecenderungan untuk bersikap kompromistis terhadap temuan tertentu atau kurang tegas dalam menyampaikan rekomendasi hasil pengawasan. Kondisi ini berpotensi menurunkan kualitas kinerja pengawasan dan kepercayaan publik terhadap Inspektorat. Integritas berpengaruh positif terhadap kinerja individu dan organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Syahrudin & Thoharudin (2020) dan Sujianto (2017). Dalam penelitian mereka, integritas dipandang sebagai fondasi utama untuk membangun kepercayaan dan kredibilitas di antara pegawai. Pegawai yang memiliki integritas tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap tugas dan tanggung jawab mereka, serta menjalankan pekerjaan dengan konsisten dan sesuai dengan nilai-nilai etika.

Selain integritas, kompetensi pegawai juga menjadi permasalahan yang nyata di lapangan. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan teknis pegawai dalam melaksanakan tugas pemeriksaan dan pengawasan. Pada Inspektorat Kabupaten Malinau, perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta frekuensi pelatihan menyebabkan tingkat kompetensi pegawai menjadi tidak merata. Beberapa pegawai masih mengalami kesulitan dalam memahami regulasi terbaru, penggunaan metode audit berbasis risiko, maupun pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pemeriksaan, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas dan efisiensi kinerja.

Di sisi lain, budaya organisasi turut memengaruhi bagaimana integritas dan kompetensi pegawai dapat diwujudkan secara optimal dalam kinerja sehari-hari. Budaya organisasi di Inspektorat Kabupaten Malinau tercermin dari nilai-nilai kerja, pola komunikasi, gaya kepemimpinan, serta tingkat komitmen terhadap profesionalisme dan akuntabilitas. Budaya kerja yang belum sepenuhnya mendorong keterbukaan, disiplin, dan tanggung jawab dapat melemahkan penerapan integritas dan pemanfaatan kompetensi pegawai. Sebaliknya, budaya organisasi yang kuat dan positif diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pegawai untuk bekerja secara jujur, profesional, dan berorientasi pada hasil.

Dengan demikian, permasalahan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau tidak dapat dipisahkan dari peran integritas dan kompetensi pegawai, serta bagaimana budaya organisasi mampu memperkuat hubungan kedua faktor tersebut terhadap kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis peran budaya organisasi dalam memperkuat hubungan antara integritas dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar perumusan kebijakan peningkatan kinerja APIP yang lebih efektif dan berkelanjutan. Meskipun dari beberapa penelitian di atas menyatakan bahwa

integritas dan kompetensi mampu meningkatkan kinerja pegawai, tetapi ternyata terdapat pula penelitian lain yang memberikan hasil yang berbeda seperti penelitian yang dilakukan oleh Rismayati et al. (2023) dan Salwa, A., Away, Y., dan Tabrani, M. (2018) yang menyatakan bahwa integritas umumnya dianggap sebagai kualitas positif, namun dapat memiliki pengaruh negatif dalam konteks tertentu, terutama ketika individu terlalu kaku dalam mengedepankan nilai-nilai moralnya. Tidak hanya itu penelitian yang juga dilakukan oleh Satria Panji Herlambang, Sarman Sinaga, dan Nikous Soter Sihombing (2022) yang menyatakan bahwa kompetensi dapat berpengaruh negatif dalam konteks tertentu, terutama ketika individu merasa terlalu percaya diri atau sombong atas kemampuan yang dimiliki. Ditemukan juga bahwa pegawai yang memiliki tingkat kompetensi tinggi sering kali cenderung mengabaikan masukan atau saran dari rekan kerja, yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak kolaboratif.

Tujuan umum dari penelitian ini bertujuan untuk membangun model teori dasar dan model penelitian empiris untuk mengisi kesenjangan penelitian terkait sejauh mana Peran Budaya Organisasi dalam Memperkuat Hubungan antara Integritas dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau. Maka, dari tujuan umum tersebut, dapat dibuat tujuan khusus sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis secara empiris pengaruh integritas terhadap kinerja pegawai Inspektorat.
2. Untuk menganalisis secara empiris pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Inspektorat.
3. Untuk menganalisis secara empiris peran budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh integritas terhadap kinerja pegawai Inspektorat.
4. Untuk menganalisis secara empiris peran budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh

kompetensi terhadap kinerja pegawai Inspektorat.

KAJIAN LITERATUR

Teori Etika

Teori etika, khususnya etika kebajikan yang dikemukakan oleh Aristoteles, menekankan pentingnya integritas sebagai salah satu kebajikan utama dalam konteks moralitas dan perilaku sehari-hari. Salah satu tokoh modern yang telah mengembangkan dan menginterpretasikan teori etika kebajikan adalah Alasdair MacIntyre dalam bukunya yang berjudul "*After Virtue*," yang pertama kali diterbitkan pada tahun 1981, MacIntyre mengkritik pendekatan etika modern dan mengusulkan kembali fokus pada kebajikan sebagai inti dari moralitas.

Resource-Based View (RBV)

Dalam konteks teori *Resource-Based View* (RBV), kompetensi merujuk pada kemampuan unik yang dimiliki oleh sebuah organisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien Teece, Pisano, dan Shuen (1997). Kompetensi ini mencakup kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan proses yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan strategis dan menciptakan nilai.

Budaya Organisasi

Teori Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh Edgar Schein pada tahun 1985 menekankan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga elemen utama : asumsi dasar, nilai-nilai, dan artefak. Asumsi dasar adalah keyakinan yang mendalam dan sering kali tidak disadari yang membentuk cara berpikir dan bertindak anggota organisasi. Nilai-nilai mencakup prinsip-prinsip yang secara eksplisit diterima dalam organisasi, yang menjadi pedoman untuk pengambilan keputusan dan perilaku.

Integritas

Integritas merupakan konsep penting yang sering dibahas dalam berbagai disiplin ilmu, termasuk etika, psikologi, dan manajemen. Menurut James Rest (1986), integritas dapat didefinisikan sebagai komitmen individu

untuk berperilaku sesuai dengan prinsip moral yang diyakini. Sementara itu, menurut John C. Maxwell (1998), integritas adalah kesesuaian antara kata-kata dan tindakan, yang menciptakan kepercayaan. Di sisi lain, Laura Hartman dan Joe DesJardins (2013) menekankan bahwa integritas melibatkan konsistensi dalam nilai-nilai dan tindakan, serta kemampuan untuk mengambil keputusan yang etis. Lebih baru, menurut J. P. McMahon (2020), integritas mencakup kejujuran dan transparansi dalam interaksi sosial, yang sangat penting untuk membangun hubungan yang sehat dan saling percaya.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah konsep yang mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut oleh anggota suatu organisasi. Menurut Edgar Schein (1985), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat: artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang tidak terlihat, yang semuanya membentuk identitas organisasi. Schein menekankan pentingnya memahami budaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Di sisi lain, Deal dan Kennedy (1982) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola nilai dan perilaku yang berkembang di dalam sebuah organisasi, yang mempengaruhi cara orang berinteraksi dan bekerja sama.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai menurut peneliti lokal memiliki beberapa definisi yang menggambarkan kompleksitasnya. Mangkunegara (2013) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam suatu organisasi, yang diukur berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, termasuk aspek kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian. Robinson dan Judge (2014) menekankan bahwa kinerja pegawai merupakan kombinasi dari perilaku dan hasil yang diharapkan, mencakup tidak hanya output, tetapi juga proses kerja dan interaksi antar anggota tim

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2021), pendekatan ini berfokus pada analisis hubungan sebab-akibat antara dua atau lebih variabel, dengan data berupa angka yang dianalisis secara statistik.

Objek, Lokasi, dan Waktu Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau. Lokasi penelitian ini Adalah di Inspektorat Kabupaten Malinau. Waktu penelitian dilakukan pada September s.d Oktober 2025.

Populasi dan Sampel

Populasi dapat didefinisikan sebagai keseluruhan individu atau objek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi fokus penelitian untuk dianalisis dan kemudian diambil kesimpulan. Pemilihan populasi yang tepat sangat penting karena berpengaruh pada keakuratan dan validitas data yang dikumpulkan Sugiyono (2021). Oleh karena itu, populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau yang berjumlah 60 orang. Sugiyono (2021) menjelaskan bahwa ketika populasi relatif kecil dan dapat diakses dengan mudah, mengambil seluruh populasi sebagai sampel dapat memberikan hasil yang lebih akurat dan representatif. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau yang diperoleh dari teknik sensus yaitu teknik yang mengambil seluruh populasi sebagai sampel.

Pengujian Hipotesis dan Uji Moderasi

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan pendekatan two-tailed test berdasarkan nilai path coefficient dan P-value. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila P-value $< 0,10$; $< 0,05$; atau $< 0,01$ sesuai dengan tingkat signifikansi yang digunakan. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai P-value berada di bawah tingkat signifikansi yang ditetapkan.

Uji moderasi dilakukan untuk mengidentifikasi peran variabel moderator

dalam hubungan antara variabel independen dan dependen. Klasifikasi jenis moderasi mengacu pada Solimun (2010), yaitu moderasi murni, moderasi semu, moderasi prediktor, dan moderasi potensial. Penentuan jenis moderasi dilakukan dengan membandingkan pengaruh langsung variabel moderator terhadap variabel dependen dengan pengaruh interaksi antara variabel moderator dan variabel independen terhadap variabel dependen.

PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai latar belakang demografis pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau yang menjadi objek penelitian. Informasi ini penting karena perbedaan karakteristik individu, seperti usia, jenis kelamin, dan masa kerja, dapat memengaruhi persepsi responden terhadap integritas, kompetensi, budaya organisasi, serta kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan data, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan, yang menunjukkan bahwa komposisi pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau relatif didominasi oleh perempuan. Dari sisi usia, sebagian besar responden berada pada kelompok usia produktif menengah, yaitu antara 31–40 tahun dan 41–50 tahun. Kondisi ini mengindikasikan bahwa responden memiliki tingkat kematangan dan pengalaman kerja yang memadai dalam menjalankan tugas pengawasan. Ditinjau dari masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 6–15 tahun, yang mencerminkan tingkat pengalaman organisasi yang cukup tinggi sehingga responden dinilai mampu memberikan penilaian yang objektif terhadap kondisi organisasi dan kerjanya.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	26	43,3
	Perempuan	34	56,7

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Usia	≤ 30 tahun	10	16,7
	31–40 tahun	21	35,0
	41–50 tahun	18	30,0
	≥ 51 tahun	11	18,3
Masa Kerja	≤ 5 tahun	14	23,3
	6–15 tahun	28	46,7
	≥ 16 tahun	18	30,0
Total		60	100,0

Secara umum, responden didominasi oleh pegawai dengan usia produktif dan masa kerja menengah, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang memadai dalam menjalankan fungsi pengawasan.

Evaluasi Model Pengukuran (Measurement Model) Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$ dan nilai AVE $\geq 0,50$

Tabel 2. Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Integritas	INT1	0,812	Valid
	INT2	0,834	Valid
	INT3	0,791	Valid
	INT4	0,768	Valid
	INT5	0,804	Valid
Kompetensi	KOM1	0,826	Valid
	KOM2	0,847	Valid
	KOM3	0,801	Valid
	KOM4	0,789	Valid
	KOM5	0,773	Valid
Budaya Organisasi	BO1	0,774	Valid
	BO2	0,813	Valid
	BO3	0,801	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kinerja Pegawai	BO4	0,786	Valid
	BO5	0,762	Valid
	KP1	0,835	Valid
	KP2	0,858	Valid
	KP3	0,809	Valid
	KP4	0,821	Valid
	KP5	0,794	Valid

Uji validitas konvergen bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Dalam pendekatan SEM-PLS, validitas konvergen dievaluasi melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE).

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel integritas, kompetensi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai memiliki nilai outer loading di atas batas minimum 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk laten yang diwakilinya, sehingga mampu menjelaskan varians konstruk secara memadai. Selain itu, nilai AVE pada seluruh konstruk berada di atas 0,50, yang berarti bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikator-indikator penyusunnya.

Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker)

Tabel 3. Fornell-Larcker

Variabel	INT	KOM	BO	KP
Integritas	0,794			
Kompetensi	0,542	0,812		
Budaya Organisasi	0,558	0,569	0,787	
Kinerja Pegawai	0,604	0,639	0,586	0,825

Validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten dalam model benar-benar berbeda secara empiris dengan konstruk lainnya. Uji ini

penting untuk menghindari terjadinya tumpang tindih pengukuran antar variabel yang dapat menyebabkan bias estimasi model.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan kriteria Fornell–Larcker, nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa setiap konstruk lebih mampu menjelaskan varians indikatornya sendiri dibandingkan varians yang dibagikan dengan konstruk lain.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa konstruk integritas, kompetensi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai memiliki tingkat diskriminasi yang baik satu sama lain, sehingga validitas diskriminan dalam model penelitian ini telah terpenuhi

Uji Reliabilitas Konstruk

Tabel 4. Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Integritas	0,84	0,89
Kompetensi	0,86	0,91
Budaya Organisasi	0,83	0,88
Kinerja Pegawai	0,87	0,92

Uji reliabilitas konstruk bertujuan untuk mengukur konsistensi internal indikator-indikator dalam merepresentasikan konstruk laten. Dalam SEM-PLS, reliabilitas dievaluasi menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang berada di atas batas minimum 0,70. Nilai ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi yang tinggi dan mampu mengukur konstruk secara stabil dan andal.

Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan dalam studi ini dinyatakan reliabel dan layak untuk digunakan dalam pengujian model struktural.

Evaluasi Model Struktural (Structural Model)

Tabel 5. Uji Multikolinearitas (VIF)

Hubungan	VIF
Integritas → Kinerja Pegawai	1,88
Kompetensi → Kinerja Pegawai	2,01
Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	1,79
Integritas × Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	2,19
Kompetensi × Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	2,27

Uji multikolinearitas bertujuan untuk memastikan bahwa tidak terdapat korelasi yang berlebihan antar variabel independen dalam model struktural. Multikolinearitas yang tinggi dapat menyebabkan ketidakstabilan estimasi koefisien jalur dan menurunkan validitas hasil analisis.

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh nilai Variance Inflation Factor (VIF) pada hubungan antar konstruk berada di bawah batas kritis 5, bahkan sebagian besar berada di bawah 3. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model penelitian. Dengan demikian, estimasi koefisien jalur dapat diinterpretasikan secara akurat.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 6. Koefisien Determinasi (R²)

Variabel Endogen	R ²	Kategori
Kinerja Pegawai	0,66	Moderat–Kuat

Koefisien determinasi (R²) digunakan untuk menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Dalam penelitian ini, nilai R² pada variabel kinerja pegawai menunjukkan proporsi varians kinerja yang dapat dijelaskan oleh

integritas, kompetensi, serta interaksi dengan budaya organisasi.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai R^2 kinerja pegawai berada pada kategori moderat hingga kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki daya jelas yang baik dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau.

Uji Pengaruh Langsung

Uji pengaruh langsung dilakukan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen. Signifikansi hubungan diuji menggunakan nilai koefisien jalur (β), t-statistic, dan p-value yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa integritas dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa peningkatan integritas dan kompetensi pegawai secara langsung akan meningkatkan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau. Sebaliknya, budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa peran budaya organisasi lebih bersifat kontekstual daripada prediktor langsung.

Tabel 7. Uji Pengaruh

Hubungan	Koefisien (β)	t-statistic	p-value
Integritas → Kinerja Pegawai	0,30	2,41	0,016
Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,34	2,98	0,003
Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,11	1,12	0,264

Hasil pengujian menunjukkan bahwa integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien jalur yang positif mengindikasikan bahwa peningkatan integritas pegawai diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Secara statistik,

hubungan ini signifikan karena nilai t-statistic berada di atas batas kritis dan nilai p-value berada di bawah tingkat signifikansi yang ditetapkan. Temuan ini menunjukkan bahwa integritas merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau.

Selanjutnya, hasil uji pengaruh langsung juga menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien jalur yang relatif lebih besar dibandingkan integritas mengindikasikan bahwa kompetensi memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Hubungan yang signifikan ini menunjukkan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja pegawai berperan langsung dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pengawasan.

Berbeda dengan kedua variabel tersebut, budaya organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun koefisien jalur menunjukkan arah hubungan yang positif, nilai signifikansi tidak memenuhi kriteria statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, melainkan berperan melalui mekanisme lain dalam model penelitian.

Uji Moderasi Budaya Organisasi

Uji moderasi dilakukan untuk mengetahui apakah budaya organisasi memperkuat atau memperlemah hubungan antara integritas dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Pengujian dilakukan dengan memasukkan variabel interaksi antara budaya organisasi dan masing-masing variabel independen ke dalam model struktural.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa interaksi antara integritas dan budaya organisasi serta antara kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi

berperan dalam memperkuat pengaruh integritas dan kompetensi terhadap kinerja.

Karena pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja tidak signifikan, sementara pengaruh interaksi signifikan, maka budaya organisasi diklasifikasikan sebagai moderasi murni (pure moderation). Artinya, budaya organisasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi menciptakan lingkungan yang memungkinkan integritas dan kompetensi pegawai memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja.

Tabel 8. Uji Moderasi

Hubungan Moderasi	Koefisien (β)	t-statistic	p-value	Keterangan
Integritas \times Budaya Organisasi \rightarrow Kinerja	0,21	2,17	0,030	Signifikan
Kompetensi \times Budaya Organisasi \rightarrow Kinerja	0,24	2,29	0,022	Signifikan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara integritas dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh integritas terhadap kinerja akan semakin kuat ketika didukung oleh budaya organisasi yang positif. Dengan kata lain, budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan nilai-nilai integritas pegawai teraktualisasi secara optimal dalam bentuk kinerja.

Selain itu, hasil uji moderasi juga menunjukkan bahwa interaksi antara kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja ketika berada dalam budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, profesionalisme, dan orientasi kinerja.

Karena pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja tidak signifikan, sementara pengaruh interaksi signifikan, maka budaya organisasi diklasifikasikan sebagai moderasi murni (pure moderation). Artinya, budaya organisasi tidak berperan sebagai prediktor langsung, tetapi berfungsi sebagai faktor kontekstual yang memperkuat hubungan antara variabel individual dan kinerja.

Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung dan moderasi, seluruh hipotesis penelitian dapat diringkas sebagai berikut.

Tabel 9. Ringkasan

Hipotesis	Pernyataan	Hasil
H1	Integritas berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Diterima
H2	Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Diterima
H3	Budaya organisasi memoderasi integritas \rightarrow kinerja	Diterima
H4	Budaya organisasi memoderasi kompetensi \rightarrow kinerja	Diterima

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa integritas berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima, karena hubungan yang diuji terbukti signifikan secara statistik. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai juga diterima, dengan pengaruh yang lebih kuat dibandingkan integritas.

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa budaya organisasi memoderasi hubungan antara integritas dan kinerja pegawai diterima, karena pengaruh interaksi terbukti signifikan dan budaya organisasi berperan sebagai moderasi murni. Selanjutnya, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa budaya organisasi memoderasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai juga diterima, dengan arah pengaruh yang positif dan signifikan.

Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kinerja pegawai

Inspektorat Kabupaten Malinau tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual berupa integritas dan kompetensi, tetapi juga diperkuat oleh konteks organisasi berupa budaya kerja yang mendukung. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan yang terintegrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik.

Pengaruh Integritas terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki kejujuran, konsistensi antara nilai dan tindakan, serta kepatuhan terhadap prinsip etika cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas pengawasan. Dalam konteks Inspektorat sebagai aparat pengawas internal pemerintah, integritas menjadi landasan utama dalam menjamin kualitas hasil kerja, objektivitas penilaian, serta akuntabilitas pelaksanaan tugas.

Temuan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai sektor publik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kualitas moral individu. Pegawai yang berintegritas tinggi akan lebih berhati-hati dalam menjalankan prosedur, menghindari penyimpangan, serta menjaga profesionalisme dalam setiap tahapan kerja. Oleh karena itu, integritas berperan sebagai faktor internal yang secara langsung memengaruhi capaian kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja pegawai memiliki kontribusi yang nyata dalam meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja. Pegawai yang kompeten lebih mampu memahami regulasi, menganalisis

permasalahan, serta menyelesaikan tugas secara tepat dan efisien.

Dalam konteks Inspektorat Kabupaten Malinau, kompetensi menjadi faktor penting mengingat kompleksitas tugas pengawasan yang menuntut pemahaman teknis, kemampuan analitis, serta ketelitian yang tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari upaya pengembangan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja yang relevan. Dengan demikian, kompetensi berfungsi sebagai modal utama dalam mendorong kinerja pegawai yang optimal.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berbeda dengan integritas dan kompetensi, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai, norma, dan praktik organisasi yang ada belum secara langsung mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dapat terjadi karena budaya organisasi lebih bersifat sebagai lingkungan atau konteks kerja, bukan faktor individual yang secara langsung menentukan output kinerja.

Tidak signifikannya pengaruh langsung budaya organisasi menunjukkan bahwa keberadaan budaya kerja yang baik belum tentu secara otomatis meningkatkan kinerja, apabila tidak diinternalisasi dan diaktualisasikan oleh individu dalam bentuk perilaku kerja. Dengan demikian, budaya organisasi memerlukan mekanisme penghubung agar dapat berkontribusi terhadap kinerja pegawai.

Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Hubungan Integritas dan Kinerja Pegawai

Hasil uji moderasi menunjukkan bahwa budaya organisasi memperkuat hubungan antara integritas dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh

integritas terhadap kinerja akan menjadi lebih kuat ketika pegawai bekerja dalam lingkungan organisasi yang menjunjung nilai profesionalisme, akuntabilitas, dan etika kerja.

Budaya organisasi yang positif berfungsi sebagai sistem nilai bersama yang mendukung perilaku berintegritas. Dalam lingkungan kerja seperti ini, pegawai yang berintegritas tidak hanya bertindak berdasarkan nilai pribadi, tetapi juga mendapatkan penguatan dari norma dan ekspektasi organisasi. Kondisi ini mendorong integritas individu untuk terwujud secara lebih konsisten dalam perilaku kerja dan capaian kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi berperan sebagai konteks penguat bagi faktor individual.

Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Hubungan Kompetensi dan Kinerja Pegawai

Selain memperkuat pengaruh integritas, budaya organisasi juga terbukti memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja apabila didukung oleh budaya organisasi yang kondusif, seperti budaya yang mendorong pembelajaran, kerja sama, dan orientasi pada hasil.

Dalam budaya organisasi yang mendukung, pegawai memiliki ruang untuk mengaktualisasikan kompetensinya secara optimal. Sebaliknya, dalam budaya kerja yang kurang mendukung, kompetensi individu berpotensi tidak termanfaatkan secara maksimal. Oleh karena itu, budaya organisasi berfungsi sebagai katalisator yang memungkinkan kompetensi pegawai diterjemahkan secara efektif ke dalam kinerja.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Malinau dipengaruhi

secara langsung oleh integritas dan kompetensi pegawai. Pegawai yang menunjukkan perilaku berintegritas serta memiliki kemampuan dan keterampilan kerja yang memadai cenderung mampu melaksanakan tugas pengawasan secara lebih efektif. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berperan sebagai faktor penentu langsung kinerja, namun memiliki peran penting dalam memperkuat pengaruh integritas dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai konteks yang memungkinkan nilai-nilai integritas dan kompetensi individu teraktualisasi secara optimal dalam bentuk kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai sektor publik memerlukan pendekatan yang terintegrasi antara penguatan kualitas individu dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Berdasarkan simpulan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, komitmen organisasi, atau sistem pengendalian internal, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian lanjutan dapat menggunakan pendekatan metode campuran atau memperluas objek penelitian pada instansi pemerintah lain agar temuan penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas serta mampu memberikan kontribusi yang lebih kuat bagi pengembangan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia sektor publik.

REFERENSI

- Aristotle. (2009). *Nicomachean ethics* (W. D. Ross, Trans.). Oxford University Press. (Original work published ca. 350 BCE)
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.

- <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37 (5), 1299–1315.<https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2018). *The competent manager* (Updated ed.). Wiley.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2019). Ethical leadership: A review and future directions. *Business Ethics Quarterly*, 29 (1), 1–37.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture(3rd ed.). Jossey-Bass.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Chen, Z., Zhang, X., & Vogel, D. (2022). Exploring the impact of competence on employee motivation and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 33 (2), 189–210.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. M.E. Sharpe.
- Dirwan, D., Ahmad, A., & Putri, R. A. (2024). Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15 (2), 134–148.
- Hadi, S., & Sari, D. P. (2021). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9 (1), 55–68.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Hassan, M., & Shafique, O. (2023). Organizational culture as a moderator between integrity and employee performance. *Journal of Organizational Behavior*, 44 (2), 210–225.
- Herlambang, S. P., Sinaga, S., & Sihombing, N. S. (2022). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan perilaku kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Publik*, 10 (1), 45–58.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Koh, H. C., & Elangovan, A. R. (2004). Leadership and ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 54 (3), 245–259.

- Kumar, R., & Kumar, N. (2021). *Organizational culture and employee job satisfaction*. *International Journal of Human Resource Studies*, 11 (2), 45–60.
- Kurniawan, A., & Fitriani, R. (2023). *Budaya organisasi sebagai variabel moderasi antara integritas dan kinerja pegawai*. *Jurnal Administrasi Publik*, 13 (2), 101–115.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). *What is competence? Human Resource Development International*, 8 (1), 27–46.
- MacIntyre, A. (1981). *After virtue: A study in moral theory*. University of Notre Dame Press.
- Mahsun, M. (2005). *Pengukuran kinerja sektor publik*. BPFPE.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (2020). *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*, 45 (1), 20–45.
- Maxwell, J. C. (1998). *The 21 indispensable qualities of a leader*. Thomas Nelson.
- McMahon, J. P. (2020). *Integrity and ethical transparency in organizations*. *Journal of Business Ethics*, 162 (3), 521–535.
- Nugroho, A. (2021). *Integritas dan kinerja pegawai pada organisasi publik*. *Jurnal Administrasi Negara*, 11 (2), 88–102.
- Perry, J. L. (1990). *The motivational bases of public service*. *Public Administration Review*, 50 (3), 367–373.
- Prabowo, A., & Lestari, D. (2022). *Kompetensi dan kinerja pegawai sektor publik*. *Jurnal Manajemen Publik*, 9 (1), 66–79.
- Rahman, A. (2022). *Pengembangan kompetensi pegawai melalui pelatihan*. *Jurnal SDM*, 10 (2), 77–91.
- Rahman, F., & Sari, M. (2022). *Pengaruh integritas terhadap kinerja pegawai*. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22 (1), 45–59.
- Risman, R., & Muchtar, A. H. (2025). *Budaya organisasi dan kinerja pegawai sektor publik*. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 18 (1), 1–15.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2021). *The science of training and development*. *Psychological Science in the Public Interest*, 22 (2), 74–101.
- Sari, N., & Hidayat, R. (2023). *Budaya organisasi sebagai moderator kompetensi dan kinerja*. *Jurnal Riset Manajemen*, 11 (1), 55–68.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Setiawan, B., & Rahmawati, L. (2023). *Kompetensi dan kinerja pegawai sektor publik*. *Jurnal Manajemen*, 14 (2), 90–105.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2017). *Creativity and innovation at work*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 1–27.

- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2020). *Managing diversity through human resource management*. The International Journal of Human Resource Management, 31 (2), 1–25.
- Susanto, H., & Dewi, P. (2022). *Budaya organisasi dan kinerja pegawai sektor publik*. Jurnal Administrasi Publik, 12 (1), 33–48.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Jurnal Bisnis dan Ekonomi, 19 (2), 170–187.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18 (7), 509–533.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Rajawali Pers.
- Wibowo, A., & Lestari, D. (2022). *Budaya organisasi dan kinerja pegawai*. Jurnal Manajemen Strategi, 7 (2), 101–115